

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



**El liderazgo en las sucesoras de una empresa familiar. Caso de un hotel de la provincia de Chiclayo**

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

**AUTOR**

**Flor Giuliana Castro Zeña**

**ASESOR**

**Rafael Camilo Girón Córdova**

<https://orcid.org/0000-0002-0381-083X>

**Chiclayo, 2023**

**El liderazgo en las sucesoras de una empresa familiar. Caso de un  
hotel de la provincia de Chiclayo**

PRESENTADA POR  
**Flor Giuliana Castro Zeña**

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

Jessica karin Solano Cavero  
PRESIDENTE

Carla Ethel Gamarra Flores  
SECRETARIO

Rafael Camilo Girón Córdova  
VOCAL

## **Dedicatoria**

Se lo dedico a mis padres y a mi hermano, que siempre me apoyaron para culminar la carrera, siempre confiaron en mí y siempre estuvieron conmigo, enseñándome valores, como la ética, la humildad, el respeto y además me enseñaron a superarme como persona y como profesional. Mi madre siendo un ejemplo a seguir, siempre dándome ánimos cuando no había días buenos y levantándose para enfrentar un nuevo día, es por eso que todos mis logros se los debo a ella, esperando con ansias seguir cumpliendo mis objetivos con el apoyo de mi familia.

## **Agradecimientos**

Agradecerle a mi casa de estudios la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, por crearme como profesional, a mis profesores por brindarme todos sus conocimientos y experiencias, a Aldair mi pareja que también fue un profesor para mí, enseñándome en los cursos que tenía dificultad. Así mismo, agradecer más que nada a mi asesor, el magister Rafael Camilo Girón Córdova que siempre estuvo apoyándome, enseñándome, siendo paciente y tolerante. De la misma manera, agradecer a la empresa que me brindó información para que esta investigación pueda llevarse a cabo. Gracias a todos ellos porque me ayudaron a formarme como una gran profesional.

## El liderazgo en las sucesoras de una empresa familiar. Caso de un hotel de la provincia de Chiclayo

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://www.redalyc.org">www.redalyc.org</a> Fuente de Internet	1%
2	<a href="http://tesis.usat.edu.pe">tesis.usat.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
3	<a href="http://repository.icesi.edu.co">repository.icesi.edu.co</a> Fuente de Internet	<1%
4	<a href="http://repositorio.uigv.edu.pe">repositorio.uigv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
5	<a href="http://doaj.org">doaj.org</a> Fuente de Internet	<1%
6	<a href="http://lenguajedesordos.wordpress.com">lenguajedesordos.wordpress.com</a> Fuente de Internet	<1%
7	<a href="http://core.ac.uk">core.ac.uk</a> Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	<1%

## Índice

<b>Resumen .....</b>	<b>6</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>7</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>8</b>
<b>Revisión de literatura .....</b>	<b>9</b>
<b>Materiales y métodos .....</b>	<b>18</b>
<b>Resultados y discusión .....</b>	<b>21</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>34</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>35</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>36</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>40</b>

## Resumen

La presente investigación tuvo como propósito describir la capacidad de liderazgo de las sucesoras de un hotel de la provincia de Chiclayo, basándose en un estudio de enfoque cualitativo, de diseño estudio de caso simple, de tipo aplicada con un nivel descriptivo. En esta investigación la muestra estuvo conformada por el fundador, sus dos hijas que son gerente y subgerente de la organización, además del colaborador y el proveedor que tienen más tiempo en la empresa, a quienes se les aplicó una encuesta previa para recoger información inicial que permitiera desarrollar las entrevistas planificadas. Los resultados mostraron que las sucesoras obtuvieron para la categoría cumplimiento de requisitos formales 90%, estándares autoimpuestos 92%, capacidad para enfrentar pruebas circunstanciales 89% y habilidad para sortear pruebas políticas 81%; obteniendo un promedio de 86% de capacidad de liderazgo en la organización, demostrando que ambas son aptas para seguir liderando la empresa familiar. Por consiguiente, la investigación concluyó que la sucesora menor es la que cuenta con mayor capacidad de liderazgo, su hermana mayor siguiendo sus pasos para que la empresa pueda seguir siendo beneficiada por el buen liderazgo que ambas llegan a ejercer dentro de ésta. Así mismo, se propuso que tengan una actitud de permanente actualización para seguir mejorando sobre la capacidad de liderazgo que ejercen, a su vez deberán seguir evaluándose para detectar los puntos débiles que existen en la organización y poder mejorar e identificar las fortalezas para apoyarse en ellas, y seguir con la continuidad de la empresa hotelera.

**Palabras clave:** Capacidad de liderazgo, Sucesoras, Empresa familiar

**Clasificación JEL:** L20, M10.

### **Abstract**

The purpose of this research was to describe the leadership capacity of the successors of a hotel in the province of Chiclayo, based on a study with a qualitative approach, a simple case study design, of an applied type with a descriptive level. In this research, the sample consisted of the founder, his two daughters who are manager and deputy manager of the organization, as well as the collaborator and supplier who have been with the company the longest, to whom a prior survey was applied to collect initial information that allowed to develop the planned interviews. The results showed that the successors obtained for the category compliance with formal requirements 90%, self-imposed standards 92%, ability to face circumstantial evidence 89% and ability to overcome political evidence 81%; obtaining an average of 86% leadership capacity in the organization, demonstrating that both are apt to continue leading the family business. Therefore, the investigation concluded that the younger successor is the one with the greatest leadership capacity, her older sister following in her footsteps so that the company can continue to benefit from the good leadership that both come to exercise within it. Likewise, it was proposed that they have an attitude of permanent updating to continue improving the leadership capacity they exercise, in turn they should continue to evaluate themselves to detect the weak points that exist in the organization and to be able to improve and identify the strengths to rely on them. , and continue with the continuity of the hotel company

**Keywords:** Leadership capacity, Successors, Family business

## Introducción

Las empresas familiares son altamente importantes en la economía mundial, debido a que estas representan entre el 70% y 95% de todas las organizaciones en todo el mundo. Además, de estar activas en todos los rubros o sectores generando entre el 70% y 90% del producto bruto interno anualmente. Sin embargo, al pasar a otra generación en una empresa familiar, esta lleva consigo el cambio de liderazgo, donde tanto los familiares como colaboradores pasarán por fases complicadas, afrontando diversas dificultades y problemas emotivos, por el hecho de que al cambiar de sucesor también cambiará la gestión dentro de la organización, debido a que el sucesor reconstruirá la empresa respecto a sus ideas y estrategias de cómo llevar el mando de la misma, y es en este cambio de generación donde se pone en riesgo la continuidad de la empresa familiar. (Acosta, Molina, Andino, & Rodriguez, 2019). Por otro lado, en el Perú el 80% de las empresas son familiares y estas llegan a crear entre el 60% y 70% del trabajo a nivel nacional. Además, las organizaciones familiares generan más del 40% del (PBI). Sin embargo, sólo el 30 % de estas alcanzan la segunda generación mientras que tan sólo el 15% alcanzan la tercera, esto se debe a una cantidad considerable de problemas que aquejan a este tipo de empresas (Cáceres, 2018).

El liderazgo está relacionado con aquellos que anhelan llegar a ser líderes y aquellos que están preparados para cumplir con los objetivos de un líder. Se agrega también que tanto jóvenes y adultos están de acuerdo en que el liderazgo en la vida cotidiana, en la organización, en la familia, va a depender del trabajo en equipo y la empatía hacia los demás y sus ideas (Serrano, Tinoco, & Terán, 2019). Así mismo, los gerentes o líderes deben caracterizarse de comportamientos que fomenten, ejecuten y conserven ese liderazgo y el trabajo en grupo, es por ello que el comportamiento del líder es fundamental para la motivación de los empleados. Una parte fundamental para la toma de decisiones de las personas, esencialmente para los líderes que están en el camino de volverse emprendedores. Pero se dice también que el tipo de liderazgo debe ser bien aplicado depende la empresa, porque su aplicación puede ser efectiva como no efectiva. (Felix, Aparicio, & Urbano, 2019)

La empresa se encuentra en su segunda década de operaciones y a la vez en su segunda generación, en donde las dos hijas del fundador han asumido los cargos de gerente y subgerente del hotel estudiado. Observando que no hubo alguna rivalidad entre ellas por los cargos dados, ya que ambas reconocen el trabajo de la otra y estuvieron de acuerdo en la asignación de los puestos. Así mismo, la hermana menor refleja mayor liderazgo al ser más extrovertida, abierta y empática con las personas que trabajan para la empresa y la hermana mayor siendo más reservada con los colaboradores y brindando sus opiniones de manera puntual. Este estudio

consiste en describir la capacidad de liderazgo que tienen las hijas. Ante la problemática expuesta, se ha establecido el siguiente problema de investigación ¿Cuál es la capacidad de liderazgo en cada una de las hijas que han sucedido al fundador del hotel investigado?

Para efectos de la presente investigación se planteó como objetivo general: Describir la capacidad de liderazgo de las sucesoras de un hotel de la provincia de Chiclayo; y para lograr el propósito de la investigación se han establecido los siguientes objetivos específicos: Explicar los estándares autoimpuestos por las sucesoras de la empresa hotelera, detallar la habilidad para sortear pruebas políticas por las sucesoras de la empresa hotelera de estudio, describir el cumplimiento con requisitos formales por parte de las sucesoras de la empresa familiar hotelera en estudio, explicar la capacidad para enfrentar pruebas circunstanciales.

La investigación es conveniente debido a que actualmente las empresas familiares pasan por problemas de sucesión; con el tiempo la empresa va creciendo y consolidándose, pasando por distintas etapas de profesionalización relacionado con el binomio familia-empresa que puede llegar a poner en peligro el futuro de la empresa como las disputas entre hermanos por el poder, la rivalidad entre las siguientes generaciones cuando hay más de un fundador, las diferencias entre los cargos ocupados o los sueldos asignados (Améstica-Rivas, King-Domínguez, Larraín, & Parra, 2019). Sin embargo, en la empresa estudiada no es solo un sucesor, sino dos, donde el padre ha sido el encargado de delegar los puestos a sus dos hijas que quisieron seguir con la empresa, respetando cada una de ellas la decisión de su padre y aceptando que una estuvo más tiempo velando por la empresa y ayudó con el tema de la formalización del hotel, sin aprovecharse del cargo ni de su capacidad de liderazgo, es por ello que las sucesoras se ven como complemento prevaleciendo una relación de respeto y cordialidad. Los más beneficiosos con esta investigación será la empresa en la que está aplicada ya que servirá para identificar en que cosas tiene que mejorar cada persona y así generar más valor a la organización. También el fin de esta investigación es contribuir al conocimiento de la comunidad científica, beneficiando a las universidades como un estudio de caso para otras empresas familiares con características similares y también puede ser un punto de partida para futuras investigaciones.

### **Revisión de literatura**

En cuanto a los antecedentes de la presente investigación, se ha podido considerar el aporte que han generado los mencionados de forma posterior, con la finalidad de poder incurrir en una mejora en el conocimiento.

En primer lugar, tenemos a Gómez & Botero (2020) que estudiaron el conflicto en las empresas familiares generados por la sucesión. Ellos demuestran que el problema principal de

las empresas familiares es que no saben separar los problemas personales de la organización, lo cual genera que todo el trabajo y sacrificio para afianzar la empresa se pierda. Por ende, recomiendan que se elija de manera coherente a la persona que tomará el liderazgo, y que se haga el traspaso de cargo cuando el fundador está en vida, desarrollando de igual manera protocolos y políticas que ayudarán a saber manejar la empresa a ausencia del fundador, ya que esto por lo regular garantiza que este tipo de organizaciones perduren. Además, Palafox, Ochoa & Jacobo (2019) han demostrado que el liderazgo es fundamental en la fase de sucesión, ya que la primera generación desempeña un liderazgo de tipo autocrático. Sin embargo, en el presente, la segunda generación no ha utilizado el mismo liderazgo, sino más bien ellos han ejercidos variados tipos de liderazgo dependiendo de la disposición en la que se encuentre. Mientras que Acosta, Molina, Andino & Rodríguez (2019) en sus resultados señalan que los componentes del sistema familiar que ayudan con la sucesión de la organización están asociados primordialmente con el componente humano, los cuales necesitan aptitudes vinculadas al liderazgo, la cultura y capacidad de gestión entre empresa-familia. Es por ello que para conseguir la sucesión de estas organizaciones se requiere de estructuras formales de poder compartido; superar modelos tradicionales de sucesión y liderazgo, relacionados con el control patriarcal; y mejorar tanto los procesos de comunicación como el manejo de conflictos.

Por un lado, Améstica, King, Larraín & Parra (2019) estudian la impresión de los gerentes y fundador según sus dimensiones de capacidad gerencial, sucesión y desempeño. Demostrando que la capacidad gerencial es decisiva en la sostenibilidad, que el desempeño está arraigado al capital emocional y por último que en la sucesión existen problemas por la deficiencia de planificación, lo que origina que los sucesores potenciales no deseen seguir con la sucesión dado sus intereses y niveles de profesionalización. Por otra parte, Lozano & Urbano (2017) demuestran que en la fase de socialización interviene en la de participación, la cual predomina en la fase de pertenencia de los sucesores de la organización. Además, hallaron unos factores muy marcados que son: conocimiento, liderazgo, modo, el momento de ingreso y la motivación. Finalmente, Bernal & Gutiérrez (2021) analizaron que los principales obstáculos a los que se enfrentan la empresa al gestionar conflictos, para que así las relaciones entre subordinados, administrativos y directivos sigan y no se vean perjudicados los factores de productividad, crecimiento y proyección. Demostrando que hay diversos mecanismos y estrategias para que lo ya comentado anteriormente sea logrado, por ejemplo, una estrategia es el coaching ontológico que es muy eficiente si se desea un clima laboral estable, un mecanismo también es el interempresariales dirigidos a la solución pacífica de los conflictos que pudieran presentarse.

Las organizaciones familiares tienen un complejo estudio primordialmente por su definición y sus características (Pascual, 2012). Es complicado tener una sola definición acerca de la empresa familiar, lo cual complica el fijar un entorno y objeto de análisis, por no contar con un criterio claro y exclusivo del mismo (Longenecker, More, Petty, & Lynch, 2007). Además, las diversas características de la organización familiar y sus distintas civilizaciones dificultan su homogenización (Pascual, 2012). Por ello es fundamental conocer y comprender el concepto de familia, ya que existen diversas empezando por la familia que está formada por padres e hijos hasta finalizar en la admisión de parientes lejanos. El núcleo familiar está conformado por un conjunto de personas que están unidas por la historia que se va desarrollando y el compromiso a largo plazo, jactándose en el desarrollo de las personas que la constituyen (Molina, Botero, & Montoya, 2016). Por lo tanto, esta investigación define a las empresas familiares como aquella que se encuentra conformada por la familia y además que estos tengan la dirección y control de la organización, para así poder seguir con la estructura funcional y se pueda llegar a una sucesión.

Existen algunas preguntas que rodean a estas empresas como, las diferencias entre empresas familiares y no familiares ¿Cuál es el motivo por el cual tiene un diferente tipo de estudio? ¿Por qué se dice que son únicas? (Charma, 2004). Las empresas familiares son afectadas por los mismos problemas que las empresas que no son familiares como, por ejemplo, la competencia, el mercado, etc. Sin embargo, la que las hace diferentes es que además de los problemas mencionados estas también presentan conflictos emocionales. La organización familiar, “cuya principal característica es la relación afectiva que mantienen entre sí, en tanto que, las empresas no familiares, se crean a partir de un plan de negocios que se le presenta a un grupo de accionistas, relacionados entre sí por cuestiones financieras” (Andrade, 2002). Y es así como este tipo de empresas actualmente se han ganado un lugar importante, al saber manejar el lazo familiar con el emprendimiento (Sabiote, Llorente, & Pérez, 2006) Una característica de este tipo de empresas es el ahorro y la acumulación de utilidades, ya que tienen unos valores, actitudes y hábitos muy marcados dentro del negocio; además un gran punto a favor es que al ser una familia tienen mayor contacto lo cual facilita la comunicación por canales directo y a la vez facilita también una rápida toma de decisiones (Matute, Fabián, Pacheco, Trinidad, & Ureta, 2010). Son más rentables, por el hecho de controlar los gastos y tener un buen manejo del dinero, saben administrar sus activos para que así puedan seguir invirtiendo en la empresa. Otra característica importante es la importancia de los miembros hacia la empresa, desde el fundador que mantiene el control de la empresa en la familia hasta los sucesores que con el tiempo siguen incrementando el éxito (Longenecker., 2012) Otra característica es la orientación al

consumidor, la calidad y la activa colaboración en las sociedades. Para los dueños de estas empresas es muy importante tener un vínculo con la sociedad y más aún con la localidad donde están asentados, pues reconocen que es importante para ellos el obtener un producto de calidad, por ello también es importante ofrecer un producto de calidad, además, estas empresas se diferencian de otras empresas familiares por dar trabajo a personas externas del ámbito familiar, generando un buen ambiente laboral (Longenecker, More, Petty, & Lynch, 2007). En conclusión, el ambiente laboral es el mismo que el del hogar, ya que todos crecen con una misma cultura, lo cual ayuda a que sus colaboradores tengan una buena comunicación, lo que generaría un mejor rendimiento e incorporación. Otro punto son los conflictos personales dentro de la empresa familiar, el llevar los problemas familiares al ámbito organizacional, por ejemplo, el no saber los roles que deben cumplir los sucesores (Sabiote, Llorente, & Pérez, 2006)

Para algunos autores el liderazgo es como una incógnita todavía no definida, es una de las inquietudes más antiguas del mundo y es uno de los temas más hablado, discutido y abordado de los últimos tiempos. Por esa razón la investigación sobre liderazgo está desarrollándose de manera gradual y su estudio es cada vez más multidisciplinario (Podolny, Khurana, & Hill-Popper, 2005) Hay diversas definiciones acerca del tema en mención, lo que ha generado que haya un debate con respecto a si el liderazgo es una habilidad o capacidad que se puede aprender con el paso del tiempo o si naces siendo un líder nato (Chiavenato, 2009) Al día de hoy se va demostrando que el liderazgo se forja a través de una serie de competencias que se consiguen con el aprendizaje. Por este motivo, en los últimos años se han abierto más ofertas de trabajo para el desarrollo de esta competencia (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007) En un inicio, el estudio del liderazgo se desarrollaba desde un punto de vista personal. Sin embargo, en la presente investigación el liderazgo no solo se va a orientar en el líder fundador, sino también en los sucesores, entorno, cultura y contexto. El liderazgo ya no es conceptualizado solo como una competencia individual, sino como una dinámica global, compleja y social estratégica. En administración es primordial el liderazgo. Sin embargo, aún no hay un solo concepto definido a nivel mundial de liderazgo dada su complejidad, lo cual se debe a las diferentes formas en las que se estudia es por ello que existen diversas definiciones como por ejemplo (Charma, 2004) que define el liderazgo como la capacidad de motivar a su equipo de trabajo para alcanzar el cumplimiento de las metas trazadas. Para (Newstrom, 2003), es la influencia que emana el líder hacia sus trabajadores, con el único fin de que sean más productivos para el logro de sus objetivos. (Bennis, 2006) lo describe como una serie de competencias que el líder usa como mecanismo para influir sobre el comportamiento del equipo. Esta influencia se presenta por medio de una perspectiva basada en los valores que la

respaldan, originando en la persona que lleve estos valores a cabo. Además, el liderazgo es una fase que se utiliza para alcanzar las metas de la organización. (Aguirre, Serrano, & Sotomayor, 2017) Usualmente el liderazgo es requerido cuando las empresas establecen los trabajos en equipo, es ahí donde los gerentes o en este caso líderes comparten una afiliación con los subordinados o colaboradores (Lussier & Achua, 2016). Hotgetts y Altman añaden que los gerentes o líderes deben caracterizarse de comportamientos que fomenten, ejecuten y conserven ese liderazgo y el trabajo en grupo, es por ello que el comportamiento del líder es fundamental para la motivación de los empleados. Los autores también determinaron dos estilos de liderazgo que están orientados en la gestión empresarial, El primero es el liderazgo centrado en su labor, que centraliza todas las metas orientándose en las decisiones del líder, con comportamientos basados en su labor y empleados con su papel y objetivos concretos. Por otro lado, está el segundo estilo de liderazgo que está orientado en los colaboradores, ya que se trata de apoyar y hacer sencilla la comunicación, donde el líder o gerente es más empático con sus colaboradores, pero a la vez prioriza el cumplir con las metas de la organización. (Gomez, 2008)

Diversos autores comentan que el liderazgo está relacionado con aquellos que anhelan llegar a ser líderes y aquellos que están preparados para cumplir con los objetivos de un líder. Se agrega también que tanto jóvenes y adultos están de acuerdo en que el liderazgo en la vida cotidiana, en la organización, en la familia, va a depender del trabajo en equipo y la empatía hacia los demás y sus ideas. (Bennis, 2006)

Félix, Aparicio y Urbano (2019), reconocen que el liderazgo es una parte fundamental para la toma de decisiones de las personas, esencialmente para los líderes que están en el camino de volverse emprendedores. Pero se dice también que el tipo de liderazgo debe ser bien aplicado depende la empresa, porque su aplicación puede ser efectiva como no efectiva.

El liderazgo es una cualidad que debe poseer un gran líder, asegurando el liderazgo con el ejemplo y motivando a otros a avanzar en el propósito organizacional, fortaleciendo la confianza en la empresa y construyendo resiliencia. Además, un buen liderazgo contribuye de buena fe a las metas trazadas de la empresa, por otro lado, al no tener un buen liderazgo, la empresa puede verse afectada en el logro de sus metas. Así mismo, un buen líder tiene que aprender a saber manejar sus sentimientos, emociones, habilidades, comportamiento y capacidades, debido a que esto va a influir en la conducta y el actuar de sus colaboradores, puesto que debe ser un ejemplo a seguir para los demás, distinguiéndose por ser innovador, hábil, ético, realista, empático, de mentalidad abierta, entre otros rasgos que lo hacen una influencia positiva, especialmente por la motivación, el poder y la autoridad que emana ante todos, siempre promoviendo la diversidad de ideas, el trabajo en equipo, la productividad en

los colaboradores y así lograr una satisfacción por el logro obtenido, creando un clima laboral óptimo y armónico. (Polafox, Ochoa, & Jacobo, 2019)

En la actualidad el liderazgo es visto como el proceso de influir en las personas a través de una comunicación activa para motivar a los demás a alcanzar las metas empresariales. La gestión del liderazgo es una de las estrategias utilizadas para conseguir óptimos resultados y obtener una ventaja competitiva, por ello es considerado un proceso elemental para lograr el éxito empresarial como también el personal. Por tal razón el liderazgo se ha convertido en un instrumento importante para aumentar la eficiencia y la productividad en cualquier organización, ya que también puede influir en el compromiso empresarial y en la productividad del empleado. En definitiva, se deduce que el liderazgo no es solo una herramienta para llegar a cumplir los objetivos empresariales, sino que es un rol que va a dar satisfacción laboral a los trabajadores, interviniendo en sus acciones para que así den su máximo desempeño y logren la excelencia organizacional. (Macías, Barcía, & Santana, 2021)

Por otro lado, existen cinco modelos de planes de sucesión. (Vancil, 1987)

La primera es la Sucesión por relevo que determina que el integrante con más rango en gerencia se convierta en el sucesor o heredero de la transición real. Este tipo de sucesión es aplicada para aumentar la seguridad y certeza de haber escogido a la persona idónea y beneficiarse de las experiencias y habilidades fundamentadas en la industria del sucesor.

La segunda es la Sucesión sin relevo aquí se lleva a cabo una fase competitiva, donde los colaboradores de la empresa que aspiran a ocupar cargos de liderazgo pasarán por distintas fases de selección o filtración que podría abarcar un control general en competencias profesionales, que se deben realizar con distintas reglas o normas ya establecidas por la alta dirección de la empresa.

El tercer modelo es la Sucesión externa, aquí es cuando se emplea a una persona externa de la organización para ocupar un cargo de liderazgo, lo cual genera mejores resultados que la fase de retransmisión, particularmente cuando no hay una estabilidad organizacional.

No vendría a ser un plan de sucesión organizado el golpe de estado. En esta etapa, la persona o personas interesadas hacen presión en la transición de sucesión. Esto es hecho de poder que usualmente sucede cuando las personas interesadas no están de acuerdo con la gestión de la empresa.

El quinto modelo es la sucesión de Boomerang, es cuando se toma la decisión de contratar nuevamente al anterior líder para controlar y dirigir la empresa. Esto pasa cuando los candidatos aún no se encuentran listos para cumplir la función de líder en el tiempo requerido o cuando la empresa necesita de un líder al enfrentar riesgos. Un gran ejemplo es Steve Jobs, al

ser contratado de nuevo por la empresa que creó, Apple Computer Inc. Para iniciar un proceso de recuperación en 1997.

(Press, 2011) Explica que la sucesión es el sustituir a alguien o el traspasar el cargo. Pero también se utiliza cuando una persona que ha fallecido les traspasa sus bienes a sus hijos. Press llama a la sucesión como el traspaso de la dirección, porque lo define perfectamente y también habla de que es una fase vital.

(Gallo, 1997) el punto más débil del ciclo de vida de las organizaciones es cuando se presume el poder de la sucesión en ellas. Es por ello que se debe hacer un estudio de las razones por las que podría ser oportuno que la sucesión se aplase o adelante, los diversos procesos de dirigirla, las reglas para reclutar y capacitar a los sucesores, el impacto que la sucesión tiene con respecto a los resultados de la empresa ya sean a corto como a largo plazo, estos siempre serán debatidos.

Uno de los problemas principales de las empresas familiares y los fracasos de crecimiento y continuidad es la sucesión. Pero usualmente los que comparten esta idea, esconden y unen dentro de la palabra sucesión, de una forma desorganizada e irrelevante, situaciones como los ya dichos anteriormente, donde mayormente se debería tratar de resolver los problemas que causan la transferencia del mando de una generación a otra.

Los que hacen posible que haya una transferencia de cultura en el tiempo son los sucesores es por ello que son tan importantes en la empresa. Usualmente los herederos, mejor dicho, los hijos del fundador de la empresa, tienen la habilidad de los padres al saber balancear las debilidades aparentes y las fortalezas. Prepararse para saber cómo manejar las responsabilidades y sabes pasar de una a otra muy diferente. Para hacer un buen trabajo, los sucesores tienen que cumplir y ejecutar diversas funciones para que puedan aprender y mejorar con el paso del tiempo.

Una de las fases principales en las empresas que desean perdurar en el tiempo es la sucesión. Cuando la empresa está pasando por la sucesión entre la primera y segunda generación, usualmente se tienen muchas preguntas. El logro del proceso de sucesión se debe a la existencia a una fila de situaciones que sean beneficiosas y de una preparación con anterioridad que permita enfrentar a las situaciones que sean menos beneficiosas. (Amat, 2004).

Usualmente las personas que están a cargo de las empresas familiares pasan por alto o minimizan en su mayoría a los stakeholders. No se dan cuenta que cuando los herederos ascienden a CEO, debe demostrar su capacidad y autoridad para el puesto dado ante estas esferas de influencia. Generalmente los sucesores de este tipo de organizaciones, al formarse lejos de la realidad empresarial piensan que los stakeholders serán leales a ellos y se

desconciertan cuando estos les dan la espalda. Al suscitarse de esa manera, los líderes tienden a renunciar precipitadamente. Por esta razón, los sucesores que participan en la evaluación de sus habilidades, competencias y actitudes para el puesto son los más propensos a llegar a la cima y permanecer ahí. Evidentemente pasar por esa prueba aumenta el riesgo de fallar, pero es la única manera de generar confianza en los demás. Desafortunadamente, los líderes a cargo de la organización colocan a los herederos en puestos de asistentes de ejecutivos para salvaguardarlos. Lo que origina que los esfuerzos de aquellos jóvenes herederos se vean afectados, separándolos de la oportunidad de demostrar lo que pueden ofrecer a la empresa. Cuando lo más recomendable sería que laboren junto a los herederos para afrontar sistemáticamente los cuatro tipos de pruebas según Iván Lansberg (Lansberg, 2007)

La primera categoría es sobre las pruebas relacionadas con los requisitos que son evaluaciones apoyadas en los parámetros que la sociedad en general y las empresas en específico usan para estimar la capacidad de los ejecutivos. Estas pruebas son importantes ya que gracias a ellas los stakeholders adaptan sus expectativas referentes a los nuevos líderes antes de tener algún acercamiento directo con ellos. La manera en la que el líder se desenvuelve a ofrecer una idea a los altos ejecutivos de la empresa, directores y miembros de la familia para que puedan determinar la capacidad que llega a ejercer el líder en los primeros días en el puesto. Los interesados serán más tolerantes o comprensivos con los errores de un líder si estos cuentan con experiencia fuera de la empresa familiar, con un historial de excelencia y con una buena educación de negocios, ya que así en caso el líder cometa desaciertos, ellos culparán a las circunstancias que está atravesando por hacer frente al cargo otorgado y de la misma manera concederán los éxitos al líder.

La segunda categoría habla sobre las pruebas autoimpuestas, estas son posibilidades que los líderes establecen con la espera de ser evaluadas por su desempeño. Por ejemplo, si los herederos presentan sus propuestas para la organización, ellos ahí están definiendo los criterios con los que desean ser evaluados. Los stakeholders usualmente están analizando si lo que promete el líder está correspondiendo a lo que hace. Puesto que para los líderes principiantes les es importante demostrar que están a la altura, es por ello que se les facilita prometer más de lo que pueden realizar. Por tanto, los líderes deben ser precavidos e inspirar lo que puedan lograr y no más que eso. Frecuentemente las sucesiones que han fallado, incluyen un líder ambicioso, proponiendo planes codiciosos sin analizar la viabilidad o los riesgos de sus propuestas. Los sucesores inteligentes en cambio proponen promesas más predecibles para así ganarse la confianza de los interesados, se encargan de buscar estrategias de crecimiento que sean viables, den resultados a corto plazo y a que a la vez no sean demasiado riesgosas. Estos líderes saben

que prometiéndolo menos pueden dar más, lo que les ayuda a ganarse la confianza y el respeto de los demás. Cuanto más dificultosa sea la estrategia que elige cumplir un sucesor, más conveniente se hace conseguir el apoyo de los stakeholders.

Como tercera categoría están las pruebas circunstanciales que son retos inesperados que los líderes tendrán que afrontar. Es aquí donde los interesados analizan como el líder hace frente a lo imprevisto. A que se refiere con pruebas circunstanciales, pues una prueba circunstancial es saber cómo negociar un problema laboral, dar solución a una crisis causada por el fallecimiento del fundador o afrontar un reto de negocios que aumenta desenfrenadamente. Si el líder se desempeña de una manera eficaz bajo la presión de cualquier crisis que se presente, hará que los stakeholders deduzcan que fue el nuevo líder quién enmendó e hizo progresar la situación de la organización. Para lidiar con lo imprevisto se necesita una capacidad de poder asumir riesgos y saber cuándo hacerse cargo de la situación. Sin embargo, los líderes en vez de dar una imagen de responsabilidad y control mediante una crisis, estos optan por escudarse en profesionales más experimentados para luego llevarse todo el crédito. Cuando una organización se encuentra en riesgo, o en una crisis, es el sucesor quien debe hacer frente a esta situación. Los interesados deben estar informados de la conclusión del líder y de las soluciones que planteará para remediar el problema. Ellos se encargarán de la evaluación de la capacidad que proyecta el heredero de brindar la confianza sin ocultar los retos por los que está atravesando la empresa. En estas situaciones también se puede observar si el nuevo líder es capaz de animar y alentar a los demás para lidiar con el problema. La mayoría de empresas familiares que han salido adelante por generaciones, hablan sobre la proeza memorable en situaciones decisivas que fortalecieron la autoridad de sucesores no probados.

Para finalizar, la cuarta categoría está relacionada a las pruebas políticas que son retos de enemigos que desean acrecentar su propia influencia, y no de la mejor manera, muchas veces estos logran su objetivo, pero a menudo socavando al líder. Estos rivales se encargan de obstaculizar los planes del líder, crean una alianza para divulgar habladurías o neutralizar su base de apoyo, todo esto sirve, para que los stakeholders puedan probar la capacidad que tienen los nuevos líderes para soportar la política real de la vida empresarial y familiar. En el camino para ser un buen líder, tendrán que frustrar, decepcionar, e indignar en algún dado momento a los interesados. Los líderes sobrellevar al sistema, sabiendo elegir con cautela sus batallas y utilizando su capital político para aprovechar los intereses de la organización y los stakeholders. ¿Suena como algo imposible de realizar? Existen algunos aspectos en el que si lo es. Sin embargo, hay evidencias de sucesores que ya han pasado victoriosamente estas pruebas y que han logrado llevar a sus organizaciones al éxito. A menudo lo logran eligiendo un grupo de

asesores leales que son capaces de cuestionarlo en sus estrategias, prioridades e iniciativas, pero que a la vez lo protejan en torno al CEO cuando éste empieza a ser sometido por las frustraciones que recibe por parte de los stakeholders. Este grupo de asesores leales ayuda a los nuevos líderes a desarrollar sus funciones y a la vez priva a los stakeholders de someterlos a pruebas con tanta intensidad.

### **Materiales y métodos**

Esta investigación se trabajó mediante un enfoque Cualitativo, de diseño Estudio de caso simple, de tipo Aplicada con un nivel Descriptivo. De enfoque cualitativo debido a que se recaudaron datos mediante entrevistas. De diseño Estudio de caso simple pues se analizó una empresa familiar. De tipo Entrevista semiestructurada debido a que se aplicó un guion de entrevistas y se preguntaba según las respuestas que daba el entrevistado. De nivel descriptivo porque se ha descrito la situación actual del hotel en base a la información proporcionada por la familia y los dos stakeholders.

En esta investigación, la muestra fue censal, pues estuvo conformada por el fundador de la organización que fue la parte fundamental de este estudio, sus dos hijas que son gerente y subgerente de la organización y dos stakeholders, uno es el colaborador con más tiempo en la empresa y el otro es uno de los proveedores más antiguos de la organización, se tomaron en cuenta a estas personas para el estudio de caso, por el hecho que se debe ver la comparación con las pruebas de Lansberg.

Por un lado, se aplicó una encuesta que se observa en el anexo 1 que se utilizó como recolección de información previa para que en base a estos resultados sostener las entrevistas respectivas. El desarrollo de la encuesta constó de 20 preguntas, para ello se utilizó la escala tipo Likert de 5 categorías (1: totalmente en desacuerdo, 2: parcialmente en desacuerdo, 3: ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: parcialmente de acuerdo, 5: totalmente de acuerdo), lo cual ayudará como una evaluación, para poder porcentualizar cada categoría con respecto a las capacidades de liderazgo que tienen las sucesoras dentro de la empresa familiar.

La empresa hotelera estudiada fue evaluada con el único fin de describir la capacidad de liderazgo de las sucesoras basándose en las siguientes categorías: Cumplimiento con requisitos formales, estándares autoimpuestos, capacidad para enfrentar pruebas circunstanciales y la habilidad para sortear pruebas políticas, apoyándose también en las encuestas previamente aplicadas y en las entrevistas al fundador de la empresa, a sus hijas y a los dos stakeholders.

Debido a que atravesamos una pandemia mundial, la aplicación de las entrevistas fue mediante llamadas telefónicas en los meses de setiembre y octubre del año 2021, previa aplicación de la encuesta. No obstante, se procedió a enviarles a los actores las preguntas mediante correo electrónico para su mayor entendimiento.

Para hallar los resultados de la presente investigación se aplicó una encuesta previa para recoger información inicial que permitiera desarrollar las entrevistas planificadas, las cuales se realizaron al fundador o predecesor (el padre), las sucesoras: la gerente (hija menor) y subgerente (hija mayor) de la empresa familiar, a un proveedor antiguo y a uno de los colaboradores que más tiempo tiene trabajando en la empresa. Al iniciar la entrevista se les explicó que toda la información que se brindara sería usada exclusivamente para la investigación, informándoles también que no se alterarían las declaraciones de nadie y se respetarían las opiniones de todos, se les explicó que se sintieran con la libertad de decir lo que piensan si les incomodara algo, que tengan la seguridad de responder o no responder las preguntas que se les hacía. Así mismo a las hijas se les hizo una entrevista en la que se autoevaluaban y evaluaban a su hermana, se hizo una entrevista al fundador que se encargó de evaluar a las hijas y a los dos stakeholders que también se encargaron de evaluar a las sucesoras. Cada entrevista duró alrededor de 50 a 60 minutos, donde se obtuvieron grabaciones de audio para una mejor recolección de información. Todos los datos recaudados de las entrevistas se transcribieron y analizaron en Word para el desarrollo de la presente investigación. Además, se utilizó el Excel para agrupar las percepciones por categorías y descubrir las semejanzas y diferencias que existen entre las respuestas de los entrevistados.

Tabla 1  
Matriz de consistencia

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	CATEGORÍAS	DEFINICIÓN	METODOLOGÍA
¿Cuál es la capacidad de liderazgo en cada una de las hijas que han sucedido al fundador del hotel investigado?	<b>OBJETIVO GENERAL</b> Describir la capacidad de liderazgo de las sucesoras de un hotel de la provincia de Chiclayo	Cumplimiento con requisitos formales.	Cuando un sucesor posee una formación profesional congruente con el puesto y valorada en el entorno de los negocios, éste muestra que cuenta con la aprobación de jueces imparciales. Un buen historial académico y de experiencia laboral fuera de la empresa familiar puede mitigar las inquietudes que otros familiares y socios puedan tener respecto a la aptitud de dicho sucesor para el puesto.	Enfoque: Cualitativo
	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> Describir el cumplimiento con requisitos formales por parte de las sucesoras de la empresa hotelera en estudio	Estándares autoimpuestos	Esta variable mide qué tanto el sucesor busca estrategias de crecimiento que den resultados sin ser demasiado riesgosas.	Tipo: Aplicada
	Explicar los estándares autoimpuestos por las sucesoras de la empresa hotelera	Capacidad para enfrentar pruebas circunstanciales.	Esta variable mide el tipo de desempeño que muestra el líder cuando la empresa atraviesa por una crisis.	Nivel: Descriptivo
	Explicar la capacidad para enfrentar pruebas circunstanciales.	Habilidad para sortear pruebas políticas.	Esta la variable habilidad para sortear las pruebas políticas y guarda relación con el discernimiento que el sucesor posee acerca de los procesos políticos y los movimientos que las personas y grupos dentro de la organización ejecutan para controlar los recursos organizacionales.	Diseño: Estudio de caso simple
<b>MUESTRA</b> Fundador, Gerente, Subgerente, Colaboradora antigua y Proveedor antiguo			<b>INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN</b> Cuestionario y Guion de entrevista	

**Nota:** Adaptado bajo los conocimientos de Contreras, Ruíz, Gaona & Jacobo

## Resultados y discusión

A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas que fueron aplicadas al predecesor, a las 2 sucesoras de una empresa familiar de segunda generación y a dos stakeholder: uno de los proveedores antiguos y una colaboradora que también es una de las más antiguas. Los datos obtenidos se presentan, primero por categorías y posteriormente se presenta una tabla que integra las percepciones de cada categoría para así explicar el objetivo general de la presente investigación. Además, el cuestionario utilizado se puede observar en el Anexo 1 y el guion de entrevistas en el Anexo 2.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

### Objetivo 1: Describir el cumplimiento con requisitos formales por parte de las sucesoras de la empresa familiar hotelera en estudio

Tabla 2

*Resultados de la hermana menor en la categoría de Cumplimiento de requisitos formales*

<b>PERSONAJE: HERMANA MENOR</b>	
<b>Su Autopercepción</b>	Al analizar las respuestas que se obtuvieron ante la primera categoría se pudo observar que en la mayoría de las preguntas se califica con un totalmente de acuerdo, a excepción de la pregunta sobre el nepotismo, donde responde con un parcialmente de acuerdo, resalta "mi padre me eligió por ser su hija, aunque no tenía una experiencia previa, asimismo, soy de su entera confianza; pero a la vez, mi hermana y yo hemos estudiado carreras afines para seguir en la empresa."
<b>Percepción de su Padre</b>	Con respecto al padre la mayoría de preguntas de esta categoría la responde con totalmente de acuerdo, con excepción de la pregunta sobre si está consciente de las deficiencias en la formación de su hija, a la cual responde con un parcialmente de acuerdo, respondiendo "ambas tienen cosas que mejorar una más que la otra tal vez, por ejemplo, mi hija menor respecto a creer más en sí misma y mi hija mayor en ser más paciente con los demás y ser más organizada"
<b>Percepción de su hermana Mayor</b>	En la categoría la hermana mayor la califica con un Parcialmente de acuerdo en todas las preguntas, resaltando la pregunta que habla sobre la coherencia entre lo que estudió y su rol de liderazgo donde responde lo siguiente: "atribuyo su capacidad de liderazgo por haber estudiado Administración por lo que ahí les enseñan como pueden ser un líder o como orientar y motivar a sus empleados, sin embargo, también pienso que el liderazgo es algo innato"
<b>Percepción de proveedor</b>	En esta categoría el proveedor en la mayoría de preguntas la califica con un totalmente de acuerdo, a excepción de las preguntas sobre si la sucesora tiene experiencia y que logros obtuvo fuera de la empresa familiar, donde responde "no puedo darte un alcance exacto, pero sé que ambas han tenido otros trabajos antes de ingresar a la empresa" y la otra pregunta donde las califica con parcialmente de acuerdo es sobre si está consciente que tiene que mejorar aspectos de su formación "supongo que sí, están conscientes es por ello que la empresa va bien encaminada"

**Percepción de trabajadora antigua**

En esta categoría fue calificada con totalmente de acuerdo en todas las preguntas, resaltando las siguientes: ¿Hay coherencia entre lo que estudió y su capacidad de liderazgo? "Sí, gracias a sus estudios ellas son unas chicas de bien, que han ayudado a su padre, ahora sé que ellas son las jefas del hotel, y me siento de la misma forma que cuando nuestro jefe era el señor Basilio, nos tratan como familia", En la pregunta sobre si tiene experiencia fuera de la empresa familiar, también comenta " La hermana menor es costurera también y vende uniformes para colegios, pantalones, polos para promociones, muy bonito, a veces llegan a recoger aquí su ropa, y creo que es de ayuda para que sepan del hotel también"

Tabla 3

*Resultados de la hermana mayor en la categoría de cumplimiento de requisitos formales*

**PERSONAJE: HERMANA MAYOR**

<b>Su Autopercepción</b>	<p>Al analizar las respuestas que se obtuvieron se pudo observar que en la pregunta sobre el nepotismo, responde con un parcialmente de acuerdo, resalta "mi padre me contrato también porque soy una persona de su confianza". En las demás preguntas se califica con un totalmente de acuerdo sobresaliendo las siguientes: Hay coherencia entre lo que estudió y su capacidad de liderazgo "en la carrera de contabilidad llevamos 2 a 3 cursos que tienen que ver con liderazgo así que pienso que sí"; Ha emprendido proyectos o trabajos cuyos resultados se puedan medir objetivamente "no hace mucho que tengo un pequeño emprendimiento de joyas poco a poco estoy teniendo más clientas y espero que me vaya mejor"</p>
<b>Percepción de su Padre</b>	<p>El padre en la pregunta que habla sobre si trabajó fuera de la empresa familiar y si puede triunfar, él responde con un totalmente de acuerdo "Mónica trabajó en Sunarp por dos años ". En las preguntas restantes la califica con un parcialmente de acuerdo resaltando las siguientes: Hay coherencia entre lo que estudió y su capacidad de liderazgo "ella estudió contabilidad, pero también ejerce un buen liderazgo"; la siguiente pregunta es si su estilo de liderazgo calma inquietudes acerca del nepotismo "hay un pequeño porcentaje en el que le ofrecí el puesto por ser mi hija y ser de confianza sin embargo si se ha ganado el puesto, pero podría seguir capacitándose para mejorar"</p>
<b>Percepción de su hermana menor</b>	<p>La hermana menor la califica con un ni de acuerdo ni en desacuerdo en las preguntas sobre la coherencia entre lo que estudió y su liderazgo "Mónica estudió contabilidad, en la carrera no profundizan lo que es liderazgo, pero lo ven poco". En las preguntas restantes ella evalúa a su hermana mayor con un parcialmente de acuerdo, resaltando esta pregunta su estilo de liderazgo calma inquietudes acerca del nepotismo "nuestro padre no nos ha regalado el puesto, sino que al ser personas de confianza al ser personas que habíamos trabajado antes en otras empresas al tener experiencia como que también calificamos para el puesto"</p>
<b>Percepción de proveedor</b>	<p>En esta categoría el proveedor ha sido donde más diferencias en las respuestas ha tenido, calificándola en dos preguntas con parcialmente de acuerdo, en una con ni acuerdo ni en desacuerdo y en las dos restantes con totalmente de acuerdo, resaltando las siguientes: con respecto a la pregunta, si ha emprendido trabajos y proyectos cuyos resultados se puedan medir la califica con ni de acuerdo ni en desacuerdo "respecto a la hermana mayor no sé mucho, lo que pasa es, que no trato tanto con ella, en general con la persona que trato es la hermana menor", por otro lado en la pregunta sobre el nepotismo responde "No creo que estén en esos puestos solo por ser hijas, pienso que nosotros como hijos llegamos a ganarnos los puestos, a base de esfuerzo y dedicación totalmente de acuerdo"</p>

**Percepción de  
una  
trabajadora  
antigua**

Todas las calificaciones que dio en esta categoría son de totalmente de acuerdo, donde las más resaltantes son la primera acerca del nepotismo "si calman inquietudes sobre el nepotismo, las chicas si se han esforzado, ellas han estado aquí con su padre apoyándolo cuando él estuvo mal y lo tuvieron que operar de emergencia, son dedicadas y se nota que les gusta trabajar aquí" y la segunda sobre si han emprendido trabajos y proyectos cuyos resultados se pueden medir objetivamente "la hermana mayor también me enseña su joyería que vende, varias veces le he cogido, son muy bonitas y buenas"

En esta categoría sobre el cumplimiento de requisitos formales por parte de las sucesoras del hotel investigado, percibiendo que ambas han trabajado fuera de la empresa familiar y demostrando que han podido triunfar, la hermana menor trabajando en una empresa de costura y la mayor trabajando en Sunarp, Asimismo, ambas son conscientes de las deficiencias que puedan tener en su formación, observando que la hermana menor debería creer más en sí misma y la hermana mayor ser más paciente con los demás y ser más organizada. Sin embargo, existe una diferencia acerca de la coherencia entre lo que estudiaron y su rol de liderazgo, ya que la hija menor al estudiar Administración demuestra una mejor capacidad de liderazgo que su hermana la cual estudió Contabilidad y ha necesitado de capacitaciones para poder ejercer el liderazgo de una mejor manera. Por consiguiente, los Stakeholders están de acuerdo en que ambas calman inquietudes acerca del nepotismo, piensan que es un puesto que se han ganado a base de esfuerzo y dedicación, también manifiestan que las sucesoras si se encuentran consientes que deben ir mejorando progresivamente aspectos de su formación, deben seguir estudiando para el bien tanto de ellas como de la empresa. Como refieren Acosta, Molina et. al (2019) en las empresas familiares se debe hacer responsable por la preparación a las siguientes generaciones e incluir cursos o pruebas en la organización que beneficien el progreso del liderazgo y no cometer el error de creer que un sucesor, por el simple hecho de ser parte de la familia, cuenta con las habilidades y capacidades para afrontar las responsabilidades que se presentarán. Por otro lado, Lansberg (2007) afirma que la manera en la que el líder se desenvuelva va a ofrecer una idea a los altos ejecutivos de la empresa, directores y miembros de la familia para que puedan determinar la capacidad que llega a ejercer el líder en los primeros días en el puesto. Los stakeholders serán más tolerantes o comprensivos con los errores de un líder si estos cuentan con experiencia fuera de la empresa familiar, con un historial de excelencia y con una buena educación de negocios, ya que así en caso el líder cometa desaciertos, ellos culparán a las circunstancias que está atravesando por hacer frente al cargo otorgado y de la misma manera concederán los éxitos al líder. Asimismo, Améstica, King et al.(2019) en su estudio sobre sucesión desempeño y capacidad gerencian en empresas familiares

comentan que el gerente de la empresa debe contar con capacidades que sean de valor para la empresa y la familia, estas deben desarrollarse y mejorar continuamente.

## **Objetivos 2: Explicar los estándares autoimpuestos por las sucesoras de la empresa hotelera**

Tabla 4

*Resultados de la hermana menor en la categoría de Estándares autoimpuestos*

<b>PERSONAJE: HERMANA MENOR</b>	
<b>Su Autopercepción</b>	<p>En esta segunda categoría ella se califica con Totalmente de acuerdo en todas las preguntas, las cuales hablan sobre el cumplimiento de sus expectativas "siempre he confiado en mí es por eso que siempre he podido cumplir con las expectativas que me he puesto.", la responsabilidad entre lo que promete y entrega, la compañía de colaboradores talentosos, la compañía de un consejo de primer nivel "al entrevistar puedo darme cuenta de quiénes me apoyarán, me sumarán Y quiénes tienen ganas de aprender" y la última pregunta sobre el trato imparcial entre clientes y familiares.</p>
<b>Percepción de su Padre</b>	<p>Se observa que en las preguntas sobre el cumplimiento de las expectativas fijadas, equipos talentosos y consejos de administración de buen nivel responde que "mi hija menor al ser un poco mejor que su hermana, no creo que los colaboradores estén a su altura para poder ayudarla, más bien ella los ayuda muchas veces". Mientras que en la pregunta si trata imparcialmente a sus amigos y familiares las responde con un totalmente de acuerdo "ambas se han ingeniado una estrategia para que cuando familiares o amigos se comuniquen con ellas para alguna rebaja o ese tipo de controversias, ellas lo que hacen es dar el número de recepción y así se evitan de ese tipo de situaciones"</p>
<b>Percepción de su hermana Mayor</b>	<p>La hermana mayor la evalúa con parcialmente de acuerdo en todas las preguntas las cuales tratan sobre cumplir con expectativas fijadas "es muy organizada no se pone expectativas tan alejadas a la realidad es por eso que se puede decir que ella sí cumple sus expectativas, puede en ocasiones que no llegue a cumplir todas lo que no está mal, pero si la mayoría"; si cuenta con un consejo de familia de primer nivel , cuenta con equipos talentosos "Sí, ambas reclutamos, ambas somos las que hacemos las entrevistas para que en el futuro no haya discusión sobre los contratos que se hayan hecho con diferentes colaboradores"</p>
<b>Percepción de proveedor</b>	<p>El proveedor la califica con totalmente de acuerdo en la mayoría resalta la siguiente pregunta: ¿asume la responsabilidad entre lo que promete y entrega? "Con respecto a su trabajo no he tenido problema con ni una de las chicas, sé que una se encarga de la parte administrativa y otra más que nada de la parte financiera y legal, pero puedo afirmar que si cumplen con las promesas que pueden hacer" sin embargo en la pregunta sobre si cuenta con un consejo de primer nivel la califica con un parcialmente de acuerdo.</p>
<b>Percepción de una trabajadora antigua</b>	<p>La colaboradora califica con totalmente de acuerdo en todas las preguntas también, rescatando en la pregunta sobre si trata de manera imparcial a los amigos y miembros de la familia "Para todos, el trato siempre ha sido igual, claro que para las personas que tenemos más tiempo aquí hay un poco más de confianza pero todos nos sentimos cómodos siempre" Así mismo en la pregunta sobre si cuenta con un consejo de administración de primer nivel "Sí su padre siempre está con ellas en cualquier problema, las aconseja, les da ánimo, en la pandemia fue una época muy mala para la empresa y su papá siempre les daba ánimo para que sigan triunfando"</p>

Tabla 5

*Resultados de la hermana mayor en la categoría estándares autoimpuestos*

<b>PERSONAJE: HERMANA MAYOR</b>	
<b>Su Autopercepción</b>	<p>En la pregunta sobre si cuenta con un consejo de administración de primer nivel, ella se califica con un parcialmente de acuerdo " sí contamos con un consejo de primer nivel, pero podría ser mejor, deben seguir con constantes capacitaciones para seguir mejorando". Las preguntas restantes se autoevalúan con un totalmente de acuerdo, siendo las más resaltantes las preguntas: Asume la responsabilidad por la brecha entre lo que prometió y lo que entregó "siempre trato de prometer algo que pueda cumplir"; Trata imparcialmente a sus amigos y miembros de la familia dentro de la Organización "tenemos esa salida de siempre dar el número de recepción para no vernos en aprietos"</p>
<b>Percepción de su Padre</b>	<p>El padre la califica con un parcialmente de acuerdo en las preguntas que tratan sobre el cumplimiento de expectativas fijadas y la responsabilidad que asume entre lo que promete y entrega "Al tener responsabilidades compartidas puedo observar que a mi hija mayor se le dificulta un poco cumplir lo que promete, pero siempre llega a lograrlo". Por otro lado, las preguntas restantes las califica con un totalmente de acuerdo, resaltando la siguiente pregunta, cuenta con un consejo de administración de primer nivel "ella cuenta con colaboradores talentosos sin embargo a la vez creo que para mi hija menor no son tan talentosos como para mi hija mayor"</p>
<b>Percepción de su hermana menor</b>	<p>La hermana menor la evaluó con un totalmente de acuerdo en la pregunta sobre si cuenta con un equipo de colaboradores talentosos "nosotras nos encargamos de entrevistar a las personas para poder darles el trabajo o el puesto así que gracias a nuestros criterios con los que evaluamos podemos también contar con colaboradores talentosos". Sin embargo, en las preguntas restantes la califica con un ni de acuerdo ni en desacuerdo, resaltando lo siguiente trata imparcialmente a sus amigos y miembros de la familia dentro de la Organización "el trato siempre es el mismo el buen servicio siempre va a ser igual tanto en clientes, amigos o familiares siempre nos caracterizamos por el buen servicio. Pero hay momentos en los que no puede evitarlo como por ejemplo darle un abrazo a un familiar.</p>
<b>Percepción de proveedor</b>	<p>En esta categoría la evaluación ha sido de totalmente de acuerdo en la mayoría, a excepción de la pregunta sobre si cuenta con un consejo de administración de primer nivel, calificándola con un parcialmente de acuerdo "Pienso que las personas que nos rodean cuando nos convertimos en sucesores, influyen mucho, tanto para bien como para mal. Así que al ver cómo va mejorando la empresa con el tiempo puedo deducir que, si cuentan con un consejo de buen nivel", se resalta también en la pregunta sobre las expectativas que se trazó "Ambas son chicas de carácter y sé que la mayoría de cosas que se han propuesto lo han logrado, como por ejemplo seguir manteniendo en pie el Hotel sin la ayuda de su padre"</p>
<b>Percepción de una trabajadora antigua</b>	<p>La colaboradora también calificó con totalmente de acuerdo en todas las preguntas a la sucesora, como por ejemplo sobre si puede cumplir con las expectativas que se trazó "Sí, las chicas son bien organizadas y desde que entraron al hotel hasta ahora han tenido sus metas claras, ¿una de ellas es que el hotel siga en pie y así lo han hecho" otra pregunta que enfatizar es sobre si Cuenta con un equipo de colaboradores talentosos? "Sí, somos como una familia todos, hay momentos en los que puede haber discrepancias, pero todo siempre ha sido con respeto"</p>

Al observar los estándares autoimpuestos del hotel estudiado se pudo observar que las sucesoras cuentan con un equipo talentoso de colaboradores por el hecho de que gracias a sus criterios pueden reclutar a su personal y nunca ha sucedido algún problema con ellos. Del mismo modo ellas tratan de manera imparcial a sus amigos y miembros de la familia, creando una estrategia para derivar las llamadas de estos con recepción. Sin embargo, las sucesoras piensan que podrían contar con un mejor consejo de administradores de primer nivel si estos se capacitaran constantemente y se actualizarán conforme pasa el tiempo. A la vez ambas siempre están dispuestas a aceptar desafíos difíciles para demostrar su capacidad, pero desafíos alcanzables que sepan que van a poder lograrlos. Así mismo los stakeholders opinan que las sucesoras sí pueden cumplir con sus expectativas trazadas, argumentando que una de sus mayores metas fue mantener el negocio familiar igual o mejor de cómo se los entregó su padre y que han podido cumplir con aquello pese a la pandemia que pasó; las sucesoras también cuentan con colaboradores exitosos y sí asumen la responsabilidad de lo que prometen y entregan, por el hecho de que ellos mismos han podido comprobar que cada cosa que las sucesoras han prometido lo han realizado. Así como explica Lansberg (2007) los líderes deben ser precavidos e inspirar lo que puedan lograr y no más que eso. Frecuentemente las sucesiones que han fallado, incluyen un líder ambicioso, proponiendo planes codiciosos sin analizar la viabilidad o los riesgos de sus propuestas. Los sucesores inteligentes en cambio proponen promesas más predecibles para así ganarse la confianza de los stakeholders, se encargan de buscar estrategias de crecimiento que sean viables, den resultados a corto plazo y a que a la vez no sean demasiado riesgosas. Asimismo, Gómez y Botero (2020) recomiendan que se elija de manera coherente a la persona que tomará el liderazgo, y que se haga el traspaso de cargo cuando el fundador está en vida, desarrollando de igual manera protocolos y políticas que ayudarán a saber manejar la empresa a ausencia del fundador, ya que esto por lo regular garantiza que este tipo de organizaciones perduren. De igual manera Acosta, Molina et al. (2019) afirman que para que haya una sucesión exitosa se necesita de una buena distribución de funciones entre directivos, propietarios, colaboradores, administración, etc. Donde se aprecie las habilidades y capacidades de los integrantes de la familia para el desarrollo de las diferentes labores vinculadas con el control, la propiedad y la dirección de la organización.

### Objetivo 3: Explicar la capacidad para enfrentar pruebas circunstanciales.

Tabla 6

*Resultados de la hermana menor en la categoría Capacidad para enfrentar pruebas circunstanciales*

---

#### PERSONAJE: HERMANA MENOR

---

<b>Su Autopercepción</b>	<p>En la tercera categoría se evidencia que en la pregunta si tiene bien planeadas las estrategias para el éxito, ella se califica con un parcialmente de acuerdo alegando: "Sinceramente necesito plantear mejor mis estrategias para el éxito" luego en las otras cuatro preguntas con un totalmente de acuerdo, resaltando la pregunta que habla sobre aceptar desafíos difíciles, donde ella responde lo siguiente "hemos atravesado ya por desafíos difíciles, la pandemia por ejemplo en la cual el turismo se redujo a cero, pero hemos podido salir adelante"</p>
<b>Percepción de su Padre</b>	<p>Para la tercera categoría se evidencia que solo en la pregunta sobre si tiene bien planeadas sus estrategias para el éxito. responde con un parcialmente de acuerdo "si tienen planes de estrategias para el éxito sin embargo están con lápiz por decirlo de otra manera o sea se pueden borrar y generar nuevas estrategias". Las siguientes preguntas las responde con un totalmente de acuerdo resaltandola motivación a colaboradores "ella es más receptiva y comunicativa ella sabe cómo llegar a los colaboradores sin tener que causar miedo simplemente hablándoles".</p>
<b>Percepción de su hermana Mayor</b>	<p>En la pregunta sobre si sabe cómo motivar a los colaboradores responde con un totalmente de acuerdo "es bastante receptiva, es muy comunicativa, es muy empática y pienso que tiene mucha más confianza con los colaboradores y sí sabe motivarlos" y la otra pregunta es sobre la responsabilidad que asume entre lo que salga bien o mal, respondiendo también con un totalmente de acuerdo "sí claro que sí, eso nos inculcó nuestro padre por lo tanto nosotros seguimos el mismo ejemplo". Las preguntas restantes las responde con parcialmente de acuerdo.</p>
<b>Percepción de proveedor</b>	<p>Respecto a esta categoría, en la pregunta sobre si la sucesora está dispuesta a aceptar desafíos difíciles, la califica con un parcialmente de acuerdo "Creo que ambas tienen una gran capacidad para enfrentar los desafíos que se les atraviesen, sin embargo, no las conozco de una manera tan personal para darte una respuesta concisa", por otro lado en la pregunta si está dispuesto a invertir en el esfuerzo adicional para triunfar, responde "Pienso que sí, al ser nuestra empresa la que está en juego, siempre se pondrá el 200% más de esfuerzo para que resurja y que nuestros padres puedan estar orgullosos de cómo lo llevamos"</p>
<b>Percepción de una trabajadora antigua</b>	<p>En esta categoría se resalta la pregunta sobre si saben cómo motivar a los colaboradores " Uy sí, la hermana menor es bien buena para eso, tiene un ángel que hace que quieras ayudar y hacer bien tu trabajo en todo momento" como también en la pregunta sobre si la sucesora está dispuesta a aceptar desafíos difíciles que la califica con un totalmente de acuerdo "Sí, las chicas dan todo por el hotel, y creo que si les ponen algún desafío difícil si lo aceptarían porque saben de lo que son capaces" mientras que en la pregunta sobre las estrategias de éxito la califica con un ni de acuerdo ni en desacuerdo.</p>

---

Tabla 7

Resultados de la hermana mayor en la categoría Capacidad para enfrentar pruebas circunstanciales**PERSONAJE: HERMANA MAYOR****Su  
Autopercepción**

En la pregunta que habla sobre si tiene bien planeadas sus estrategias para el éxito se califica con un parcialmente de acuerdo alegando lo siguiente: "Bueno bien planeadas exactamente no, pero si tengo estrategias para el éxito que aplico en la empresa". Las preguntas restantes se evalúa con un totalmente de acuerdo resaltando, sabe cómo motivar a otros para que colaboren con ud "es muy importante para la empresa que las cabezas de la organización sepan cómo contar con los colaboradores y sepan como motivarlos"; la otra pregunta es Asume la responsabilidad por lo que salga mal y comparte el honor por lo que salga bien "como subgerente es una responsabilidad gigante serlo por lo tanto tenemos que enfrentarnos a cosas que salgan mal y cosas que salgan bien y siempre asumir la responsabilidad de ello"

**Percepción de su  
Padre**

El padre en las preguntas sobre si tiene bien planeadas sus estrategias para el éxito, asumo la responsabilidad por lo que salga mal y comparto el honor por lo que salga bien, sabe cómo motivar a otros para que colaboren con ella, la califica con un parcialmente de acuerdo, alegando que "ella es muy autoritaria, más que nada genera miedo en los colaboradores", por otro lado en la pregunta sobre Está dispuesto a invertir en el esfuerzo adicional necesario para triunfar, la califica con un totalmente de acuerdo "Ambas están dispuestas hacer un esfuerzo adicional para que puedan triunfar tanto ellas solas cómo juntas por la empresa"

**Percepción de su  
hermana menor**

En las preguntas que hablan sobre la motivación a los colaboradores "sabe cómo motivar a los colaboradores sabe cómo comunicarse más que nada y sabe tal vez llegar a ellos, pero pienso que debe mejorar un poco la manera"; la otra pregunta es sobre si está dispuesta a hacer un esfuerzo adicional para triunfar "ella muchas veces se ha quedado a terminar de cuadrar, a terminar de hacer el balance hasta la madrugada". Sin embargo, en las preguntas restantes la califica con un ni de acuerdo ni en desacuerdo, resaltando Asume la responsabilidad por lo que salga mal y comparte el honor por lo que salga bien "por ejemplo ha habido alguna vez en el que un cliente se ha ido sin pagar por eso mismo de que las empresas pagan todo no, pero al final no, no pagaron ella si dijo que había sido su culpa, pero no es que ella haya dicho descuéntenme de mi pago para remediarlo, sin embargo, sí dijo que era su culpa"

**Percepción de  
proveedor**

El proveedor en la pregunta sobre si la sucesor tiene planeadas sus estrategias para el éxito "No podría responderte esa pregunta porque no lo sé, a mi parecer son temas muy personales tanto de ellas como de la empresa, pero se ve que están enfocadas, sin embargo mi respuesta es ni de acuerdo ni en desacuerdo" , por otro lado, en la pregunta sobre si sabe cómo motivar a otros para que colaboren como él la calificó con un totalmente de acuerdo "Una vez me tocó presenciar un reclamo, por parte de un huésped, me gustó la manera en la que el personal de recepción tomó el reclamo y trató de dar una solución rápida, lo cual indica que están muy bien capacitados para ese tipo de problemas y que sobre todo las sucesoras motivan a estos para generar un buen trato a los huéspedes en cualquier modo"

**Percepción de  
una  
trabajadora  
antigua**

En la pregunta de saber motivar a los demás para que colaboren con él nos dice “la señorita Mónica es un poquito más seria, pero nunca me ha tratado mal, siempre con respeto, ¿pero si genera como miedo” evaluándola con un parcialmente de acuerdo y en la pregunta si está dispuesto a invertir en el esfuerzo adicional necesario para triunfar? "Sí, y eso lo pude notar cuando pasó la pandemia, ese fue el momento en el que el hotel se fue para abajo, pero poco a poco ya están levantándose de nuevo, una que otra vez las he encontrado aquí a las 6 de la mañana que vengo, las encontraba en sus oficinas" mientras que en la pregunta de las estrategias bien planeadas para el éxito la califica con un ni de acuerdo ni en desacuerdo.

En esta categoría se pudo explicar que hay una diferencia acerca de cómo motivar a los demás, ya que la hermana menor ejerce una motivación intrínseca, intercambiando ideas con los colaboradores, experiencias, etc, mientras que la hermana mayor ejerce una motivación extrínseca dando recompensas y castigos. Asimismo, existen diferencias también acerca de asumir la responsabilidad por lo que salga mal y compartir la honra por lo que sale bien, la hija menor a percepción del padre es la que asume mejor la responsabilidad de lo que pueda pasar dentro de la organización, en cambio la hija mayor aún no sabe asumir de una buena manera su responsabilidad por lo que pueda salir mal. Sin embargo, ambas han demostrado que están dispuestas a invertir el esfuerzo adicional necesario para triunfar. Por otra parte, los stakeholders comentan que las sucesoras si saben cómo motivar a sus colaboradores, porque ellos mismos demuestran que se sienten cómodos dentro de la organización, pero no están seguros de cuáles son sus estrategias planeadas para el éxito, lo que sí resaltan es la manera de como asumen la responsabilidad tanto de lo que sale mal como de lo que sale bien, siempre ayudando a que los colaboradores puedan brindar una excelente atención a algún reclamo y si necesitan de ellas, siempre estando listas para salir y dar una solución óptima. Del mismo modo Lansberg (2007) explica que, si el líder se desempeña de una manera eficaz bajo la presión de cualquier crisis que se presente, hará que los stakeholders deduzcan que fue el nuevo líder quién enmendó e hizo progresar la situación de la organización. Para lidiar con lo imprevisto se necesita una capacidad de poder asumir riesgos y saber cuándo hacerse cargo de la situación. Cuando una organización se encuentra en riesgo, o en una crisis, es el sucesor quien debe hacer frente a esta situación. En estas situaciones también se puede observar si el nuevo líder es capaz de animar y alentar a los demás para lidiar con el problema. Así mismo Améstica, King et al. (2019) estudian la impresión de los gerentes y fundador según sus dimensiones de capacidad gerencial, sucesión y desempeño. Demostrando que la capacidad gerencial es decisiva en la sostenibilidad, que el desempeño está arraigado al capital emocional y por último que en la sucesión existen problemas por la deficiencia de planificación. De igual forma Bernal &

Gutierrez (2021) afirman que es de gran importancia que los sucesores sepan cómo llegar a un acuerdo para que el conflicto por el que estén atravesando pueda cesar, y así puedan ganar experiencia de cómo solucionar o lidiar con conflictos sin ayuda y de manera cordial, para que cuando se enfrenten a conflictos puedan solucionarlos ellos mismos, se ayuda de terceros y además de manera pacífica.

**Objetivo 4: Detallar la habilidad para sortear pruebas políticas por las sucesoras de la empresa hotelera en estudio.**

Tabla 8

*Resultados de la hermana menor en la categoría Habilidad para sortear pruebas políticas*

<b>PERSONAJE: HERMANA MENOR</b>	
<b>Su Autopercepción</b>	<p>En esta cuarta categoría si se obtuvieron diferentes resultados, en la pregunta sobre si está consciente de lo que sus rivales están haciendo para socavarlo, ella se califica con un ni de acuerdo ni desacuerdo alegando lo siguiente: "Asumo que no tengo rivales, porque nunca he tenido problemas con otras personas". En la pregunta sobre si se asegura de que la información a los socios no sea distorsionada opta por responder totalmente de acuerdo "Bueno antes lo que hacíamos era enviarnos correos, pero igual había problemas es por eso que actualmente tenemos un grupo de WhatsApp dónde enviamos toda la información y todos la podemos ver ". En las siguientes preguntas responde con un parcialmente de acuerdo.</p>
<b>Percepción de su Padre</b>	<p>En la última categoría las mayoría de preguntas las responde con un totalmente de acuerdo, resaltando las preguntas que hablan sobre si los socios consideran justa la forma en que asigna recompensas y castigos "ambas tienen la misma forma en asignar recompensas y castigos, es una sola empresa por lo tanto tiene que ser una sola forma"; si está dispuesto a poner los intereses de la empresa por encima de cualquier otra cosa "ambas me han demostrado que la empresa va primero que todo gracias a Dios sus familias nunca se han quejado siempre las han apoyado y no hay ningún problema en ese aspecto". Sin embargo, en la pregunta sobre si tiene identificadas a las personas amenazadas por su nombramiento, el responde con un ni de acuerdo ni desacuerdo.</p>
<b>Percepción de su hermana Mayor</b>	<p>En la cuarta categoría solo una respuesta difiere de las demás la pregunta que habla sobre la identificación de todas las personas amenazadas por su nombramiento, dando la siguiente respuesta "En realidad creo que no sabría si existen personas que se sienten amenazadas". Hay dos preguntas resaltantes también que habla sobre si los socios consideran justa la forma en que asigna recompensas y castigos "siempre es igual con todos no hay favoritismos. tratamos a todos por igual y en caso haya recompensas es la misma recompensa para todos"; y la otra pregunta trata sobre si está dispuesto a poner los intereses de la empresa por encima de cualquier otra cosa, aunque eso signifique decepcionar a su familia "ella sabe diferenciar lo que es empresa y lo que es familia, todos nos tratamos como si fuéramos colaboradores"</p>
<b>Percepción de proveedor</b>	<p>Hay dos preguntas en las cuales el proveedor no está muy al tanto y la califica con un ni de acuerdo ni en desacuerdo, estas preguntas tienen que ver con las personas que se sienten amenazadas y quieren socavarlas "no estoy tan adentrada a la familia, por lo tanto no podría decirte si los demás hijos se sienten amenazados o no, pero lo poco que sé es que cada uno ha escogido su propio camino, y bueno para ellas dos su camino fue seguir con la sucesión", pero en la pregunta sobre si los socios creen que es justa la forma en que asignan</p>

recompensas y castigos responde "Todo hace indicar que sí, tanto al ver el trato de sus colaboradores y lo organizados que son"

**Percepción de una trabajadora antigua**

Esta categoría es donde la ha calificado de manera más baja, resaltando la pregunta sobre si la sucesora está dispuesta a poner los intereses de la empresa por encima de cualquier otra cosa "o, las chicas jamás decepcionarían a su familia, pero si velarían por los intereses de la empresa" evaluándola con ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por otro lado, en la pregunta sobre si el personal considera justa la forma en que asigna recompensas y castigos, responde: En realidad, eso de recompensas y castigo no entiendo mucho, pero por ejemplo ellas cuando son días festivos siempre nos hace agasajos, pero también cuando uno llega tarde, sale antes, si hacen descuento, pero si es por permiso, siempre han sido bien buenas, siempre y cuando lo pidamos con anticipación"

Tabla 9

*Resultados de la hermana mayor en la categoría Habilidad para sortear pruebas políticas*

**PERSONAJE: HERMANA MAYOR**

**Su Autopercepción**

En la pregunta sobre si está consciente de lo que sus rivales están diciendo y haciendo para socavarlo se califica con un ni de acuerdo ni en desacuerdo "no creo tener rivales es por ello qué no sabría decirte si están diciendo o haciendo algo para socavarme", por otro lado, en la pregunta de asegurarse que la información destinada a los socios no sea distorsionada se evalúa con un totalmente de acuerdo "existe un grupo de WhatsApp dónde tengo que reportar todo lo que pase en el hotel". Y para finalizar en la pregunta, está dispuesto a poner los intereses de la empresa por encima de cualquier otra cosa, aunque eso signifique decepcionar a su familia se evalúa con un parcialmente de acuerdo "siempre vamos a tratar de diferenciar lo que es empresa y familia yo hago todo lo posible por separar las cosas, pero en pocas veces me ha ganado un poco la familia"

**Percepción de su Padre**

En la pregunta, tiene identificadas a todas las personas amenazadas por su nombramiento el padre la califica con un ni de acuerdo ni en desacuerdo "No hay personas que se sienten amenazadas por su nombramiento o al menos no lo sabemos.", mientras que en la pregunta, Se asegura de que la información destinada a los socios no sea distorsionada la evalúa con un totalmente de acuerdo " me enseñaron a utilizar el Whatsapp para poder tener todos los reportes a la mano y que no haya ni una discusión en caso de información que no llegó correctamente"

**Percepción de su hermana menor**

En la pregunta sobre estar consciente de lo que sus rivales están diciendo y haciendo para socavarlo la califica con un ni de acuerdo ni en desacuerdo " mi hermana mayor no tiene rivales, ese puesto ya es de ella y nadie se lo podría quitar", la siguiente pregunta sobre si los socios consideran justa la forma en que asigna recompensas y castigos la califica con un parcialmente de acuerdo "no hay favoritismos ni personas que hagan mal su trabajo puede haber ocasiones en los que haya castigo simplemente por el hecho de haber llegado tarde sin alguna justificación". Para finalizar en la pregunta, está dispuesto a poner los intereses de la empresa por encima de cualquier otra cosa, aunque eso signifique decepcionar a su familia "Totalmente de acuerdo ella sabe que los intereses de la empresa siempre van a estar antes que la familia eso fue una promesa que tal vez hicimos al entrar a la empresa de mi padre"

**Percepción de proveedor**

Respecto a la pregunta si se asegura de que la información destinada a los socios no sea distorsionada la califica con un totalmente de acuerdo "Bueno, pienso que la comunicación es importante en cualquier ámbito, pero más aún para llevar a una empresa, por mi experiencia con el hotel, nunca he tenido problemas de comunicación siempre se ha trabajado bien" En la pregunta sobre si están dispuestos a poner los interés de la empresa por encima de cualquier otra cosa, responde "Al estar en la cabeza de una empresa y llevar sobre tus hombros el legado de tu padre, hace que separes lo más que puedas el ámbito empresarial del familiar, pero muchas veces la familia no lo hace y pueden llegar a mezclarse ambos temas, creo que los intereses empresariales siempre irán primero si es una decisión por ambas sucesoras, el decepcionar a la familia en esta pregunta lo veo como subjetivo ya que mucha de nuestra familia no ve los problemas internos y puede decepcionarse al inicio de la decisión que tomemos pero luego al ver el porqué de esa decisión estarán de acuerdo"

**Percepción de una trabajadora antigua**

En esta última categoría hay tres preguntas que las responde con ni de acuerdo ni en desacuerdo y dos que responde con totalmente de acuerdo, la pregunta, si tiene identificadas a todas las personas amenazadas por su nombramiento "no creo que haya personas que sean amenazadas por su nombramiento señorita, y si las hay no lo sabría decir" Por otro lado, la pregunta, se asegura de que la información destinada a los socios no sea distorsionada "Nunca he visto una discusión entre las chicas, siempre han tenido una manera de pensar similar, creo que por eso va bien la empresa. totalmente de acuerdo"

---

En esta categoría se detalló la habilidad para sortear pruebas políticas por parte de las sucesoras de la empresa en estudio. Se pudo observar que en esta categoría es donde hay más semejanza en las sucesoras, puesto que ambas cumplen con asegurarse que la información que se destina a los socios no se distorsione, además de que los socios consideran que las sucesoras asignan de manera justa la forma en que asigna recompensas y castigos, puesto que no existen favoritismos dentro de la organización, la igualdad es primordial para ellos. Así mismo las sucesoras están dispuestas poner los intereses de la empresa por encima de cualquier otra cosa. Pero ellas no son conscientes de las personas que puedan estar haciendo para socavarlas. De igual forma los stakeholder no tienen mucho conocimiento sobre si las sucesoras tienen identificadas a las personas amenazadas por su nombramiento, o si están conscientes de lo que sus rivales hacen o dicen para socavarla, ellos argumentan que no conocen alguna persona que intente socavarlas o quitarles el puesto que tienen. Tal como Lansberg (2007) explica, acerca de que las pruebas políticas son retos de enemigos que desean acrecentar su propia influencia, muchas veces estos logran su objetivo, pero a menudo socavando al líder. Estos rivales se encargan de obstaculizar los planes del líder, crean una alianza para divulgar habladurías o neutralizar su base de apoyo, todo esto sirve, para que los stakeholders puedan probar la capacidad que tienen los nuevos líderes para soportar la política real de la vida empresarial y familiar. Sin embargo, hay evidencias de sucesores que

ya han pasado victoriosamente estas pruebas y que han logrado llevar a sus organizaciones al éxito. Por otro lado, Bernal & Gutiérrez (2021) analizaron también que los principales obstáculos a los que se enfrentan la empresa al gestionar conflictos, para que así las relaciones entre subordinados, administrativos y directivos sigan y no se vean perjudicados los factores de productividad, crecimiento y proyección. Demostrando que hay diversos mecanismos y estrategias para que lo ya comentado anteriormente sea logrado, por ejemplo, una estrategia es el coaching ontológico que es muy eficiente si se desea un clima laboral estable, un mecanismo también es el interempresariales dirigidos a la solución pacífica de los conflictos que pudieran presentarse. Es por eso que Acosta, Molina et al. (2019) con la finalidad que se puedan enmendar los conflictos que se generan por poner una cosa por encima de otra en la empresa y familia, es lo más idóneo establecer estrategias que ayuden a analizar los obstáculos empresariales y familiares, para después afrontarlos directamente.

## OBJETIVO GENERAL

### Describir la capacidad de liderazgo de las sucesoras de un hotel de la provincia de Chiclayo

Tabla 10

*Resultado del liderazgo que ejercen las sucesoras en la empresa hotelera estudiada*

SUCESORAS	CATEGORÍAS			
	Cumplimiento de requisitos formales	Estándares autoimpuestos	Capacidad para enfrentar pruebas circunstanciales	Habilidad para sortear pruebas políticas
Hermana mayor	87%	90%	86%	80%
Hermana menor	93%	93%	92%	82%
Promedio de ambas	90%	92%	89%	81%
<b>PORCENTAJE TOTAL</b>			<b>88%</b>	

Se puede observar que las sucesoras del hotel estudiado ejercen el 88% de su capacidad de liderazgo, en el anexo 2 se evidencia de manera más detallada que ambas son actas para seguir liderando la organización, a pesar de las diversas dificultades que puedan surgir. Estos resultados son muy alentadores para que la empresa pueda seguir beneficiándose de las habilidades tanto de las sucesoras, sin descartar el hecho de las constantes actualizaciones y capacitaciones que ayudaría a la mejoría de la empresa como el de ellas mismas. Los stakeholders por consiguiente, creyendo en ellas, en su capacidad de liderazgo y apoyándolas también para que puedan seguir manteniendo en pie la empresa familiar, confirmando que si son aptas para los puestos que les fueron asignados. Sin embargo, es conveniente que sigan perfeccionando estrategias para trabajar en equipo, habilidades para negociar. Saldaña, Ruíz et

al. (2016) comentan que la forma en la que el sucesor se desempeñe demostrará la capacidad que está ejerciendo en el cargo heredado, además de que su capacidad de liderazgo deberá apuntar al compromiso y la unión de los familiares para agruparse y asumir como un equipo el objetivo de asegurar la continuidad de la empresa familiar. Así mismo Palafox, Ochoa et al. (2019) afirman que es de gran ayuda poder tener un liderazgo ante cualquier conflicto, porque se pueden solucionar situaciones negativas para la organización, por eso es fundamental desarrollar, habilidades, fortalezas y virtudes necesarias. De la misma manera Acosta, Molina et al. (2019) señalan que para que la empresa familiar tenga una continuidad exitosa, es fundamental la influencia del líder, al fomentar en el tiempo una igualdad entre los intereses de la empresa y sus propietarios, tal como solucionar los problemas de intereses, precisando el papel de la familia en la empresa y la misión de esta.

## **Conclusiones**

En la categoría de cumplimiento de requisitos formales, se mostró que ambas sucesoras cumplen con esta categoría, esto se debe a que ambas han trabajado fuera de la empresa familiar y triunfado, han emprendido trabajos que se pudieron medir con objetividad, están conscientes sobre las deficiencias en su formación y además han calmado inquietudes acerca del nepotismo, pero un punto débil en la sucesora mayor es la coherencia entre lo que estudió y su liderazgo, lo cual genera que no ejerza eficientemente su liderazgo, mostrando ante los directores y miembros de la familia su debilidad.

Las dos sucesoras del hotel estudiado cumplen con la segunda categoría sobre estándares autoimpuestos, debido a que ambas cumplen con las expectativas que se fijan, cuentan con colaboradores talentosos como con una administración de primer nivel, además de tratar con imparcialidad a sus amigos y familiares, sin embargo, la hermana mayor, no prepara adecuadamente sus propuestas, originando que más de una vez lo que ha programado no se cumple.

En la categoría sobre capacidad para enfrentar pruebas circunstanciales, ambas sucesoras demuestran su disposición de aceptar desafíos e invertir esfuerzo adicional para triunfar; tienen planeadas sus estrategias para el éxito, no obstante, la sucesora mayor tiene dificultad para motivar a los demás y asumir su responsabilidad cuando las cosas salen mal.

En la cuarta categoría las dos sucesoras cuentan con la habilidad para sortear pruebas políticas ya que los socios siempre tienen la información correcta sin distorsión, los socios también están satisfechos por como asigna castigos y recompensas, además de estar dispuestas a siempre poner los intereses de la organización por encima de todo. Por el contrario, a ambas

sucesoras se les dificulta identificar lo que hacen sus rivales para socavarlo y a las personas amenazadas por su nombramiento, generando incertidumbre ante lo que estos puedan hacer para obstaculizar a las líderes.

Finalmente, la capacidad de liderazgo que tienen las sucesoras del hotel investigado es alto, demostrando que la sucesora menor es la que cuenta con mayor capacidad de liderazgo, no obstante, ambas deben seguir capacitándose y actualizándose para seguir creando valor a la empresa y no perder el liderazgo que actualmente poseen.

### **Recomendaciones**

En cuanto a la categoría cumplimiento de requisitos formales, la hermana mayor necesita más capacitación, para cumplir a cabalidad los requisitos formales, puesto que su formación profesional es más técnica que relacionado a la gestión de personas. Así mismo, la hermana menor debe mantenerse actualizada ya que ella cuenta con formación de carrera sin embargo esa formación debe seguir siendo reforzada progresivamente conforme van apareciendo nuevas estrategias.

Respecto a la categoría sobre las pruebas autoimpuestas, se recomienda que analicen de manera detallada la viabilidad y el grado de riesgo de las propuestas que brindan ante la organización para que puedan lograrse. Así mismo, para generar propuestas viables, puede utilizar el método Smart, el uso de la matriz foda el cual identificará fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y la matriz Came que ayudará a cruzar esos elementos para obtener estrategias. Del mismo modo, puede aprender del ejemplo de otro, observando como superaron obstáculos para que pueda tomarlas como lección e inspiración para no rendirse.

En cuanto a la tercera categoría sobre las pruebas circunstanciales, deberá capacitarse en cómo adquirir la proactividad, cómo identificar con mayor prontitud la llegada de problemas, básicamente saber gestionar el tiempo en el cual existen cuatro posibilidades: importante y urgente, importante y no urgente, no importante pero es urgente, no importante y no urgente. Gracias a eso empezaran a identificar que es más importante para que puedan dedicarle más tiempo y no seguir cometiendo errores de los cuales no se responsabiliza. Asimismo, debe capacitarse en cómo adquirir una comunicación asertiva y escucha activa, para que así mejor en motivar a los demás.

En la cuarta categoría sobre las pruebas políticas, se debe elegir un equipo de colaboradores que sean fieles y leales para que protejan el entorno de las sucesoras cuando puedan llegar a ser perjudicados por los rivales o enemigos que tengan. Así mismo ellas deben estar atentas de las personas a su alrededor para que puedan diferenciar a los que están a su

favor y a los que están en su contra y no quieren que triunfen ni que siga en continuidad la organización.

Por último se recomienda que tengan una actitud de permanente actualización para seguir mejorando sobre la capacidad de liderazgo que ejercen las sucesoras, debiendo capacitarse prioritariamente en los aspectos que se ha percibido deficiencias; tomar cursos para actualizarse con el paso del tiempo, ya que siempre hay nuevas cosas que aprender, capacitar también al personal y a su administración para que puedan contar con un equipo eficiente y al nivel que ellas desean, deberán seguir evaluándose para detectar los puntos débiles que existen en la organización y poder mejorar e identificar a su vez las fortalezas para apoyarse en ellas, y seguir con la continuidad de la empresa hotelera.

## Referencias

- Acosta, A., Molina, C., Andino, T., & Rodriguez, V. (16 de 09 de 2019). Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares. *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/280/28062322021/28062322021.pdf>
- Aguirre, G., Serrano, B., & Sotomayor, G. (2017). *EL LIDERAZGO DE LOS GERENTES DE LAS PYMES DE MACHALA*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n1/rus27117.pdf>
- Amat, J. (2004). *La superación de los problemas ligados a la sucesión. En La Continuidad De La Empresa Familiar*. Barcelona: Gestión 2000.
- Améstica, L., King, A., Larraín, C., & Parra, Y. (2019). SUCESIÓN, DESEMPEÑO Y CAPACIDAD GERENCIAL EN EMPRESAS FAMILIARES. *Dialnet*. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1692-85632019000200081&lang=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632019000200081&lang=es)
- Andrade, J. (2002). *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29001903>
- Bennis, W. S. (2006). *Las claves del Liderazgo*. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana S A.
- Bernal, L., & Gutierrez, R. (2021). Mediación empresarial y coaching en la transformación pacífica de conflictos de empresas familiares. *Scielo*. Obtenido de [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2301-06652021000102107&lang=es](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2301-06652021000102107&lang=es)
- Cáceres, C. (06 de Junio de 2018). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/empresas-familiares-peru-30-pasan-segunda-generacion-236525-noticia/?ref=gesr>

- Charma, P. (2004). *Family bussines review*. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>
- Charma, P., & Rao, S. (2000). Successor Attributes in Indian and Canadian Family Firms: A Comparative Study. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.2000.00313.x>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n1/rus27117.pdf>
- Felix, C., Aparicio, S., & Urbano, D. (2019). *Leadership as a driver of entrepreneurship: in international exploratory study*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Gallo, M. (1997). *La empresa familiar*. Barcelona.
- Garland, M. (25 de 07 de 2019). *El economista*. Obtenido de <https://www.eleconomistaamerica.pe/economia-eAm-peru/noticias/10012685/07/19/Empresas-familiares-aportan-el-40-del-PBI-del-Peru.html#:~:text=Las%20empresas%20familiares%20en%20el,del%20grupo%20Maquinarias%2C%20Mariana%20Garland.>
- Gestión. (21 de 06 de 2018). *Empresas familiares en Perú: Solo el 30% pasan a la segunda generación, ¿por qué?* Obtenido de *Diario Gestión*: <https://gestion.pe/economia/empresas/empresas-familiares-peru-30-pasan-segunda-generacion-236525-noticia/>
- Gómez, N. S., & Botero, Y. A. (2020). *Conflictos en las empresas familiares generados por la*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8020866>
- Gomez, R. A. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Scielo*. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762008000100007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100007)
- Goyzueúa, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941261003.pdf>
- Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2007). *Liderazgo. Como aprovechar las lecciones de la experiencia*. Obtenido de <https://formacioncontinuaedomex.files.wordpress.com/2012/12/7-hughes-richard.pdf>
- Lansberg, I. (2007). Las pruebas de un príncipe. *Harvard Business Review*, 2-10. Obtenido de <http://iade.org/wp-content/uploads/2021/02/157-laspruebasdeunprincipe.pdf>

- Longenecker, More, Petty, & Lynch. (2007). *Academia*. Obtenido de [https://www.academia.edu/35744289/Longenecker\\_Moore\\_Petty\\_Palich\\_ADMINISTRACI%C3%93N\\_DE\\_PEQUE%C3%91AS\\_EMPRESAS](https://www.academia.edu/35744289/Longenecker_Moore_Petty_Palich_ADMINISTRACI%C3%93N_DE_PEQUE%C3%91AS_EMPRESAS)
- Longenecker. (2012). *Cengage Learning*. Obtenido de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/8fc51da5d7e91090405eed4bab454520.pdf>
- Lozano, & Urbano, D. (2017). Relevant Factors in the Process of Socialization, Involvement and Belonging of Descendants in Family Businesses. *Dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5837168>
- Lussier, R., & Achua, C. (2016). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. Santa Fe: Cengage Learning Editores S A.
- Macías, C. O., Barcía, R. C., & Santana, S. J. (2021). *El liderazgo y su impacto en la cultura organizacional de las empresas familiares de Ecuador*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8177690>
- Manrique Villanueva, S. M., & Rojas Cusi, L. A. (2020). Análisis del estilo de liderazgo: Caso de la tercera generación de una empresa familiar. Obtenido de <https://www.proquest.com/openview/396a6a5ae6dd8d6c5e9ca1657bbd2716/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Matute, G., Fabián, L., Pacheco, L., Trinidad, O., & Ureta, C. (2010). *ESAN*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/serie-gerencia-global/2010/gobernabilidad-de-las-empresas-familiares-peruanas-y-principios-de-buen-gobierno-corporativo/#:~:text=Gobernabilidad%20de%20las%20empresas%20familiares%20peruanas%20y%20principios%20de%20bue>
- Minetto, A., Cordeiro, P., & Fernando, T. (2021). Indicadores organizacionales y planificación sucesoria en grandes empresas rurales: un estudio en el estado de Mato Grosso, Brasil. *Scielo*. Obtenido de <https://www.scielo.br/j/inter/a/PLMt3YcsdXhJD9TzKjp9r7C/?lang=pt>
- Molina, P., Botero, S., & Montoya, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64650087006.pdf>
- Newstrom, J. (2003). *Comportamiento*. Obtenido de [https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento\\_humano\\_en\\_el\\_trabajo.pdf](https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento_humano_en_el_trabajo.pdf)
- Ochoa, V. (26 de 07 de 2019). *Al año se incorporan al país unas 20 mil empresas de origen familiar*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/empresas/ano-incorporan-20-mil-empresas-origen-familiar-274263-noticia/?ref=gesr>

- Pascual, C. (2012). *Dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/dctes?codigo=68892>
- Podolny, J., Khurana, R., & Hill-Popper, M. (2005). *REVISITING THE MEANING*. Obtenido de [https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Leadership/Podolny\\_2004\\_Revisiting\\_the\\_meaning\\_of\\_leadership.pdf](https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Leadership/Podolny_2004_Revisiting_the_meaning_of_leadership.pdf)
- Polafox, M. O., Ochoa, S., & Jacobo, C. A. (2019). LIDERAZGO EN EL PROCESO DE SUCESIÓN: EL CASO DE UNA EMPRESA FAMILIAR MEXICANA. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3579/357960138005/html/index.html>
- Press, E. (2011). *La empresa Familiar. En Empresa de Familia*. Argentina.
- Sabiote, C. R., Llorente, T. P., & Pérez, J. G. (2006). *Relieve*. Obtenido de <https://ojs.uv.es/index.php/RELIEVE/article/view/4231/3838>
- Saldaña, Y., Ruiz, F., Gaona, L., & Jacobo, D. (2016). EL LIDERAZGO A PARTIR DEL PROCESO DE LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR MEXICANA. Obtenido de <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/SSRN-id2671976.pdf>
- Sanchez, I. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Scielo*. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762008000200002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000200002)
- Soto. (2013). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/395/39525785007.pdf>
- Soto, M. O., Jiménez, S. O., & Hernández, C. A. (2019). LIDERAZGO EN EL PROCESO DE SUCESIÓN: EL CASO DE UNA EMPRESA FAMILIAR. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/3579/357960138005/html/>
- Vancil, R. F. (1987). *Passing The Baton: Managing The Process of CEO Succession*. Boston: Harvard Business School Press.

## Anexos

### Anexo 1: Cuestionario



#### UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

El objetivo de esta encuesta es determinar la percepción que tiene sobre cada uno de sus hijos. Mucho le agradeceremos se sirva responder al siguiente cuestionario con sinceridad, marcando con un aspa (X) sólo en una de las opciones por pregunta, teniendo en cuenta que:

**1: Totalmente en desacuerdo.;**

**4: Parcialmente de acuerdo;**

**2: Parcialmente en desacuerdo;**

**5: Totalmente de acuerdo.**

**3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo.**

No hay respuestas buenas ni malas, por lo que se quiere absoluta sinceridad por parte de usted con el fin de determinar un real diagnóstico de la situación en beneficio de la empresa. Le aseguramos absoluta discreción sobre la información que nos proporcionará.

	Qué piensa respecto a su hijo: (a) Mayor	(b) Menor	1	2	3	4	5
1	Hay coherencia entre lo que estudió y su capacidad de liderazgo						
2	Tiene experiencia fuera de la empresa familiar y qué logros ha obtenido en su opinión						
3	Ha emprendido trabajos y proyectos cuyos resultados se pueden medir objetivamente						
4	Está consciente que tiene que mejorar algunos aspectos de su formación						
5	Su estilo de liderazgo calma inquietudes acerca del nepotismo						
6	Puede cumplir con las expectativas que se trazó						
7	Asume la responsabilidad por la brecha entre lo que prometió y lo que entregó						
8	Cuenta con un equipo de colaboradores talentosos						
9	Trata imparcialmente a sus amigos y miembros de la familia dentro de la Organización						
10	Cuenta con un consejo de administración de primer nivel						
11	Está dispuesto a aceptar desafíos difíciles para demostrar su capacidad.						
12	Tiene bien planeadas sus estrategias para el éxito.						
13	Sabe cómo motivar a otros para que colaboren con él.						
14	Asume la responsabilidad por lo que salga mal y comparte el honor por lo que salga bien.						
15	Está dispuesto a invertir en el esfuerzo adicional necesario para triunfar.						
16	Tiene identificadas a todas las personas amenazadas por su nombramiento						
17	Está consciente de lo que sus rivales están diciendo y haciendo para socavarlo						
18	Se asegura de que la información destinada a los socios no sea distorsionada						
19	Los socios consideran justa la forma en que asigna recompensas y castigos						
20	Está dispuesto a poner los intereses de la empresa por encima de cualquier otra cosa, aunque eso signifique decepcionar a su familia						

## **Anexo 2: Guion de entrevista**

Le agradezco la disposición de permitir desarrollar esta entrevista la cual se desarrollará en base al cuestionario que ha contestado, teniendo como objetivo explicar o reflexionar acerca de lo que ha respondido, para ello hemos separado las 20 preguntas en bloques de 5:

1. Usted ha respondido de la siguiente manera las 5 primeras preguntas, quisiéramos que nos comente o explique el motivo de haber elegido estas alternativas.
2. ¿Y respecto al segundo grupo que comprende de la pregunta 6 a la pregunta 10?
3. Acerca de las preguntas del 11 al 15 que conforman el tercer grupo, ¿algo que quisiera reflexionar?
4. Finalmente, respecto a las últimas 5 preguntas ¿qué nos podría comentar?

Muchas gracias por el tiempo que nos ha dedicado.

### Anexo 3: Promedios de evaluaciones de las sucesoras

Tabla 11

*Promedio de evaluación de la hermana mayor*

HERMANA MAYOR	Cumplimiento de requisitos formales					Estándares autoimpuestos					Capacidad para enfrentar pruebas circunstanciales					Habilidad para sortear pruebas políticas				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Autoevaluación	100%	100%	100%	100%	80%	100%	100%	100%	100%	80%	100%	80%	100%	100%	100%	60%	60%	100%	80%	80%
			96%					96%				96%						76%		
Padre	80%	100%	80%	80%	80%	80%	80%	100%	100%	100%	100%	80%	80%	80%	100%	60%	100%	100%	100%	100%
Hermano	60%	80%	60%	80%	80%	60%	60%	100%	60%	60%	60%	60%	80%	60%	80%	60%	60%	80%	80%	80%
Promedio Padre con Hermano	70%	90%	70%	80%	80%	70%	70%	100%	80%	80%	80%	70%	80%	70%	90%	60%	80%	90%	90%	90%
			78%					80%				78%						82%		
Proveedor	100%	80%	60%	80%	100%	100%	100%	100%	100%	80%	80%	60%	100%	100%	100%	60%	60%	100%	100%	100%
Trabajadora más antigua	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	60%	80%	100%	100%	60%	60%	100%	100%	60%
Promedio Stakeholders	100%	90%	80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	90%	90%	60%	90%	100%	100%	60%	60%	100%	100%	80%
			92%					98%				88%						80%		
Promedio Total	<u>88%</u>	<u>92%</u>	<u>80%</u>	<u>88%</u>	<u>88%</u>	<u>88%</u>	<u>88%</u>	<u>100%</u>	<u>92%</u>	<u>84%</u>	<u>88%</u>	<u>68%</u>	<u>88%</u>	<u>88%</u>	<u>96%</u>	<u>60%</u>	<u>68%</u>	<u>96%</u>	<u>92%</u>	<u>84%</u>
			87%					90%				86%						80%		

Tabla 12  
*Promedio de evaluación de la hermana menor*

HERMANO MENOR	Cumplimiento de requisitos formales					Estándares autoimpuestos					Capacidad para enfrentar pruebas circunstanciales					Habilidad para sortear pruebas políticas				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Autoevaluación	100%	100%	100%	100%	80%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	80%	100%	100%	100%	80%	60%	100%	80%	80%
			96%					100%					96%					80%		
Padre	100%	100%	100%	80%	100%	80%	100%	80%	100%	80%	100%	80%	100%	100%	100%	60%	100%	100%	100%	100%
Hermano	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	100%	100%	80%	60%	80%	80%	80%	80%
Promedio Padre con Hermano	90%	90%	90%	80%	90%	80%	90%	80%	90%	80%	90%	80%	100%	100%	90%	60%	90%	90%	90%	90%
			88%					84%					92%					84%		
Proveedor	100%	80%	100%	80%	100%	100%	100%	100%	100%	80%	80%	60%	100%	100%	100%	60%	60%	100%	100%	100%
Trabajadora más antigua	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	60%	100%	100%	100%	60%	60%	100%	100%	60%
Promedio Stakeholders	100%	90%	100%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	90%	90%	60%	100%	100%	100%	60%	60%	100%	100%	80%
			96%					98%					90%					80%		
Promedio Total	96%	92%	96%	88%	92%	92%	96%	92%	96%	88%	92%	72%	100%	100%	96%	64%	72%	96%	92%	84%
			93%					93%					92%					82%		