

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE POSGRADO



Profesionalización y sostenibilidad en una empresa familiar chiclayana,
2024

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN FORMACIÓN DIRECTIVA Y GOBIERNO DE PERSONAS

AUTOR

Victor Amador Davila Zanabria

ASESOR

Rafael Camilo Giron Cordova

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

Chiclayo, 2025

**Profesionalización y sostenibilidad en una empresa familiar
chiclayana, 2024**

PRESENTADA POR

Victor Amador Davila Zanabria

A la Escuela de Posgrado de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el grado académico de
MAESTRO EN FORMACIÓN DIRECTIVA Y GOBIERNO DE PERSONAS

APROBADA POR

Julio Mario Bances Anteparra

PRESIDENTE

Rony Edinson Prada Chapoñan

SECRETARIO

Rafael Camilo Giron Cordova

VOCAL

Dedicatoria

A mi esposa por su amor y apoyo constante para poder lograr el objetivo y a mis padres por su amor incondicional.

Agradecimientos

A las personas que me ayudaron en recabar la información necesaria para culminar mi tesis.
A mi asesor, Rafael Camilo Girón Córdova, por su tiempo y constante apoyo para el término de mi tesis.

Profesionalización y sostenibilidad en una empresa familiar chiclayana, 2024

INFORME DE ORIGINALIDAD

13%	13%	1%	3%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	5%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	storage.googleapis.com Fuente de Internet	1%
4	www.researchgate.net Fuente de Internet	1%
5	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
6	Submitted to ITAM: Instituto Tecnológico Autónomo de México Trabajo del estudiante	<1%
7	www.revistaespacios.com Fuente de Internet	<1%
8	ddd.uab.cat Fuente de Internet	<1%

Índice

Resumen	6
Abstract	7
Introducción.....	8
Revisión de literatura.....	9
Materiales y métodos	14
Resultados y discusión	16
Conclusiones	37
Recomendaciones	38
Referencias.....	39
Anexos	41

Resumen

Con el fin de eliminar la informalidad existente en una empresa familiar chiclayana y lograr la profesionalización y sostenibilidad para poder pasar a la siguiente generación, la presente investigación tiene como finalidad analizar la situación actual de la profesionalización y sostenibilidad por parte de los directivos de una empresa familiar chiclayana. Para la profesionalización se utilizó el modelo de articulación dinámica de la empresa familiar que tiene como base el modelo de los tres círculos: Familia, Empresa y Propiedad (Belausteguigoitia, 2017) con sus categorías: compromiso, liderazgo, control y armonía; asimismo, para sostenibilidad con sus categorías: Planificación de Sucesión, Planificación Estratégica, Gobierno Corporativo, Liderazgo, Valores de la Empresa Familiar, Capital Familiar y Asesores de Empresas Familiares; para analizar cualitativamente ambas variables se utilizó el Atlas TI y para priorizar las categorías de la profesionalización y de la sostenibilidad se utilizó el método de Proceso Jerárquico Analítico (PJA). La investigación fue de enfoque cualitativo, el diseño fue un estudio de caso, la población estuvo conformada por los directivos familiares de la empresa (04) y la técnica que se aplicó fue la entrevista. Los resultados muestran la falta de profesionalización dentro de la organización dado que no hay un compromiso, liderazgo, control ni armonía a pasar que el dueño cierto liderazgo en la dirección. Además, en la sostenibilidad el liderazgo prevalece, pero la planificación de sucesión y gobierno de personas es de baja importancia en la empresa.

Como conclusión, no hay desarrollo directivo, toma de decisiones adecuadas, falta de profesionalismo y de una estructura que permita un proceso de sucesión; igualmente, la sostenibilidad es crítica para la institución porque no hay un equilibrio entre el respeto hacia los colaboradores, trabajo en equipo, clima laboral, gobierno corporativo y la planificación de sucesión.

Palabras clave: Profesionalización, sostenibilidad, empresa familiar.

Abstract

The purpose of this research is to analyze the current situation of professionalization and sustainability by the directors of a family business in Chiclayo in order to eliminate the existing informality and achieve professionalization and sustainability in order to be able to pass on to the next generation. For professionalization, the dynamic articulation model of the family business was used, which is based on the model of the three circles (Family, Business and Ownership) (Belausteguigoitia, 2017) with its categories: Commitment, leadership, control and harmony; also, for sustainability with its categories: Succession Planning, Strategic Planning, Corporate Governance, Leadership, Family Business Values, Family Capital and Family Business Advisors; to analyze both variables, the IT Atlas was used and to prioritize the categories of professionalization and sustainability, the Analytical Hierarchical Process (AHP) method was used. The research was of mixed approach, the design was a case study, the population was made up of the family managers of the company (04) and the technique applied was the interview. The results show the lack of professionalization within the organization since there is no commitment, leadership, control or harmony despite the owner having a certain leadership in the direction. Also, in sustainability, leadership prevails, but succession planning and people management is of low importance in the company.

In conclusion, there is no leadership development, adequate decision making, lack of professionalism and a structure that allows a succession process; also, sustainability is critical for the institution because there is no balance between respect for collaborators, teamwork, work environment, corporate governance and succession planning.

Keywords: Professionalization, sustainability, family business.

Introducción

Las empresas familiares a nivel mundial no han sido consideradas importantes hasta hoy en día dado que ahora son parte fundamental del crecimiento económico. En Latinoamérica, un 75 % son empresas familiares; donde, Ecuador es el de mayor porcentaje con un 90.5 % generando un mayor aporte al PBI del mencionado país y a la vez generador de empleo (Armas y Maridueña, 2019).

En Perú, el 80 % son empresas familiares y su alcance de empleabilidad es del 60 al 70 % en el mercado peruano y su aporte en el PBI es del 70 %; asimismo, el 41 % de las empresas familiares generan más de 100 millones de soles anualmente y el 15 % 500 millones de soles; por ende, es el verdadero motor del país; igualmente, las empresas familiares en el Perú solo el 2 % lograr estar entre la cuarta y séptima generación, lo cual ya es un logro porque a nivel mundial solo el 3 % ha pasado de la tercera generación (Asociación de Empresas Familiares, 2019).

En la ciudad de Chiclayo, el 70 % de empresas están constituidas por empresas familiares; lo cual, de acuerdo a lo mencionado por el Gerente de la Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque, Elmer Wagner Salazar, genera una dinámica económica bastante fuerte en la región; sin embargo, falta apoyo a dichas empresas para evitar que cierren en la tercera generación (Radio Programas del Perú, 2018).

La empresa en estudio, de acuerdo con una entrevista realizada al presidente del directorio, no cuenta con un proceso de profesionalización (protocolo familiar, gobierno de personas, inclusión en el directorio a personas independientes), lo cual hace que sus procesos como toma de decisiones, carreras en línea, documentación y sucesión no sean claros, y en consecuencia, afecte su sostenibilidad en el tiempo. Asimismo, los colaboradores no tienen sus funciones manifiestamente definidas, ocasionando demoras y desautorizaciones; lo que genera desconcierto en los trabajadores e impacto en su productividad. Bajo este panorama los directivos admiten que la empresa necesita mejoras, por lo que han aceptado sostener las entrevistas que fueran necesarias ya que les interesa el resultado de esta investigación.

Es por eso que la profesionalización es importante dado que permite una planificación estratégica adecuada dentro de una empresa familiar para que de esa manera pueda pasar a las siguientes generaciones. Por ello, el dueño debe tener claro que profesionalizar su empresa es su principal objetivo (Armas y Maridueña, 2019).

Asimismo, la profesionalización conlleva un crecimiento empresarial familiar y una sostenibilidad en el tiempo. Si bien es cierto, al inicio toman las riendas del negocio los familiares y/o pareja en distintas áreas; cuando la empresa tiene un crecimiento es necesario profesionalizar la organización; vale decir, contratar colaboradores profesionales para las áreas ya sean familiares o no (Aguirre, 2023).

Por lo que, la pregunta de investigación fue la siguiente: ¿Cuál es la situación actual de la profesionalización y sostenibilidad de una empresa familiar chiclayana?

Así pues, el objetivo general fue analizar la situación actual de la profesionalización y sostenibilidad de una empresa familiar chiclayana; y los objetivos específicos fueron describir las categorías de la profesionalización y de la sostenibilidad de la empresa familiar chiclayana,

objeto de estudio; e identificar la priorización de las categorías de la profesionalización y de la sostenibilidad de la empresa familiar chiclayana, objeto de estudio.

Por consiguiente, la presente investigación fue importante porque permitió que la empresa familiar en estudio conozca la situación en la que se encuentra con respecto a su *profesionalización*, basada en el modelo de articulación dinámica (Familia, Empresa y Propiedad) con sus respectivas categorías: compromiso, liderazgo, control y armonía; y *sostenibilidad*, con sus categorías: planificación de sucesión, planificación estratégica, gobierno corporativo, liderazgo, valores de la empresa, capital familiar y asesores de empresas familiares; en ambas variables se utilizó el método Proceso Jerárquico Analítico. De esa manera, se podrá realizar las estrategias e implantar mejoras para ser sostenible en el tiempo y poder pasar a la siguiente generación (Belausteguigoitia, 2017). Igualmente, ayudará a que las empresas familiares se fortalezcan, generen rentabilidad, sea un lugar agradable para trabajar y a la vez reduzcan su porcentaje de mortalidad (Pereyra et al., 2021). Asimismo, la metodología aplicada del proceso jerárquico analítico en las categorías de la profesionalización y sostenibilidad permitió tener una mejor información con respecto a la priorización de la misma debido a que existen pocas investigaciones que utilizan esta metodología en la profesionalización.

Revisión de literatura

Antecedentes

En México, Jhonson y Valenzo (2019) tuvo como objetivo mostrar los beneficios que se obtienen al utilizar los mecanismos de gobierno corporativo en las empresas familiares. Fue de enfoque cualitativo, el método utilizado fue el estudio de casos, la población fue de dos personas (fundador y director) de dos empresas mexicanas; se utilizó la guía de entrevista. Los resultados demostraron que poniendo en práctica un gobierno corporativo, protocolo familiar, relación entre familiares lo cual conlleva relacionar estrechamente los sistemas familia, empresa y propiedad, lo cual va a contribuir a la profesionalización y sostenibilidad de las empresas familiares. Por lo que se concluye que las empresas familiares deben de tener bien establecido un gobierno corporativo y que se adapten a las características de cada una para el logro de los objetivos de una forma transparente.

Asimismo, en Colombia, Sánchez (2019) tuvo como objetivo esclarecer el interés, la expectativa, el conocimiento y el compromiso que tiene cada colaborador de acuerdo con los subsistemas (compromiso, liderazgo, control y armonía) que guarda relación con la empresa familiar. Fue de enfoque cualitativo, de investigación exploratoria y como instrumento se utilizó la observación, entrevista y la revisión documental. La muestra fueron familiares y directivos (61) de 39 empresas del sur del Valle de Aburrá en el departamento de Antioquia, Colombia. Como resultado se vio que es importante estar en armonía en todos los subsistemas dentro de la organización dado que genera mayores ingresos, oportunidad de desarrollo para los colaboradores. Como conclusión, es necesario una estructura orgánica estable en la empresa tanto de la familia como de los colaboradores dado que permitirá un trabajo eficiente y sostenible en el tiempo para las demás generaciones.

Igualmente, en Brasil, Gomes et al. (2020) tuvieron como objetivo analizar los efectos de la educación empresarial en la sostenibilidad en una empresa familiar brasileña. El enfoque fue cualitativo, de diseño estudio de caso, la población fueron 11 ejecutivos de la empresa en estudio, se utilizó la guía de entrevistas. Los resultados muestran que invertir en la educación

empresarial promueve el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa en el tiempo. Como conclusión, poner en práctica la educación empresarial, mediante gestiones eficientes, ayuda a que las generaciones futuras puedan ser sostenibles dado que realizan una planificación de crecimiento continuo.

También, en México, Pereyra et al. (2021) realizaron un estudio con el objetivo de analizar los subsistemas de empresa, familia y propiedad de una empresa familiar para determinar el modelo de articulación dinámica que presenta. El enfoque fue cualitativo de tipo descriptiva explicativa y el diseño fue etnográfico, la población fue 01 persona, al dueño de la empresa; asimismo, se utilizó una guía de entrevista y estuvo conformada por 04 secciones: Compromiso, liderazgo, control y armonía. Los resultados evidenciaron que no existe un clima laboral adecuado y que el compromiso del colaborador prácticamente no existe, solo les interesa la parte económica; igualmente, no están de acuerdo en las decisiones del dueño y cuando hay cambios de gestión les incomoda. Por lo tanto, se concluye que se debe de generar más compromiso en base a un bien común y trabajo en equipo, que los colaboradores conozcan sus funciones y sepan que hacer exactamente sin estar dependiendo del dueño de la empresa.

Asimismo, en Colombia, Jaimes y Albornoz (2021) realizaron un estudio donde el objetivo era identificar los factores de éxito y fracaso del proceso de sucesión. El enfoque fue descriptivo mediante un proceso de revisión documental de 63 artículos científicos, 12 libros; se tomó el modelo de articulación dinámica. Los resultados mostraron que el principal problema de sucesión es el conflicto existente entre los 03 sistemas que conforman las empresas familiares (empresa, familia y propiedad). La literatura sugiere que el problema de la sucesión se encuentra en el conflicto de intereses entre los tres sistemas que componen la empresa familiar: empresa, familia y propiedad. El conflicto puede acaecer en cualquier momento dentro del ciclo de vida de la empresa familiar, puede ser, fallecimiento del propietario, informalidad, interrelación entre familia y empresa, género del sucesor, el propietario se aferra al poder, comparaciones y todo eso ocasiona problemas al momento del proceso de sucesión.

De igual forma, en Zimbabwe et al. (2021) tuvieron como objetivo evaluar la sostenibilidad de las empresas familiares que estaban situados en la zona industrial Willowvale de Harare. Enfoque mixto y de diseño estudio de caso, la población fueron los propietarios, gerentes y administradores de 133 empresas familiares. Como resultado se obtuvo que las empresas familiares tenían serias dificultades económica y una alta competencia; asimismo, no aprovecharon la tecnología e innovación, no fueron eficientes ni tuvieron controles de calidad para obtener una sostenibilidad de la empresa. Como conclusión se observa que las empresas tienen un vínculo débil entre gobierno corporativo, planificación de la sucesión y prácticas de gestión con la sostenibilidad de las empresas familiares

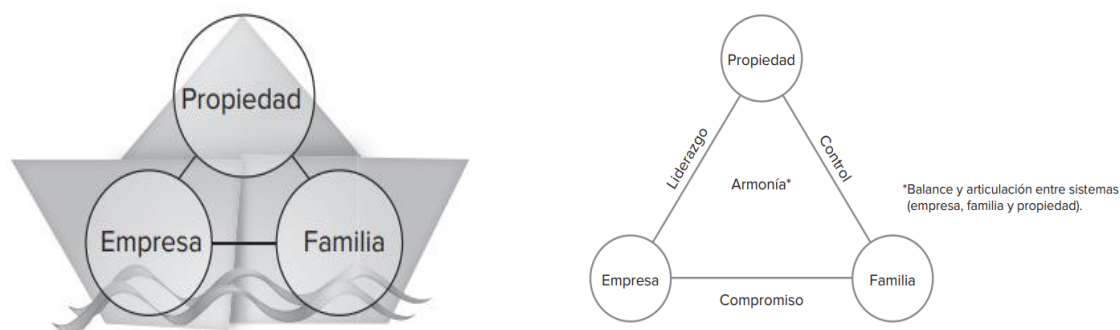
Bases teóricas

La empresa familiar es una organización donde participan o forman parte familiares o parte de la familia en la directiva o áreas funcional de la empresa (Marcelino et al. 2020). Asimismo, es el sueño de su creador que en conjunto con su familia crea un producto (empresa) en donde los sentimientos familiares enlazan con el poder y el dinero (Pereyra et al. 2021). Por lo que, las empresas familiares son muy particulares donde su principal característica es la avenencia de dos realidades: la primera es referente a la empresa en sí donde se toman decisiones en base a la administración financiera y la segunda tiene que ver por el lado familiar en donde priorizan los valores y mantener o aumentar la riqueza socioemocional (Aguilar, 2020).

En cuanto a la *profesionalización* es el proceso mediante el cual hay una evolución de la propiedad y la gestión donde se toma en cuenta el desarrollo dirigenal, respaldo y resguardo patrimonial, toma de decisiones de la alta directiva, plan de sucesión para pasar a las siguientes generaciones (Marcelino et al. 2020); igualmente, es un grado de transformación que conlleva un cambio mental organizacional de todas las áreas donde deben de estar comprometidos la alta dirección, incluido el presidente del directorio. Asimismo, es un proceso que se realiza gradualmente de acuerdo a las etapas en que se encuentra la organización (Belausteguigoitia, 2017).

Igualmente, el estudio está basado en el modelo de articulación dinámica de la empresa familiar que tiene como base el modelo de los tres círculos (familia, empresa y propiedad) (Belausteguigoitia, 2017).

Figura 1
Modelo de Articulación Dinámica



Por lo tanto, las categorías son las siguientes:

Compromiso, es el pacto moral que debe de existir entre empresa y familia para que haya una buena articulación entre ambas; igualmente, hay un compromiso en asignación de recursos, atención, tiempo, respetando los valores y creencias familiares, actuando con respeto y brindando oportunidades laborales a los miembros de la familia de acuerdo a sus capacidades (Belausteguigoitia, 2017), por lo que, se generará un mayor compromiso de participación dentro de la organización (Pereyra et al. 2021).

Liderazgo, es la manera en que una persona ejerce una autoridad ante otra persona para lograr los objetivos establecidos bajo dos enfoques de acuerdo con Fiedler (en la tarea y en las personas). En las tareas, hace referencia en fijar los tiempos, normas y procedimientos, supervisión, verificación, evaluación de los trabajos y corrección de errores por si no logran los objetivos deseados. En las personas, hace referencia a la buena comunicación, equipo de trabajo, toma de decisiones, motivación laboral generando un clima favorable (Belausteguigoitia, 2017). Asimismo, teniendo el liderazgo adecuado y acorde a las características de la empresa se podrá mantener unidos a los colaboradores generando un buen clima laboral y rentabilidad por lo cual se logrará los objetivos establecidos (Pereyra et al. 2021).

Control, se refiere a que si se quiere tener un control de la propiedad y/o empresa se sugiere que no haya un solo propietario sino que se tenga más de un propietario de forma equitativa en cuanto a acciones de forma que las responsabilidades, la riqueza adquirida y la autoridad se distribuyan entre los miembros de la familia (Belausteguigoitia, 2017) y que se

asegure que los sueños y deseos de los fundadores se cumplan y acaten en la empresa evitando los intereses individuales (Pereyra et al. 2021).

Armonía, es el centro del modelo de articulación dinámica de la empresa familiar y tiene que estar relacionado con las subcategorías de la articulación dinámica, compromiso, liderazgo y control, en donde debe haber una concordancia y balance entre familia, empresa y propiedad de forma armónica. vale decir, donde se genere un clima organizacional positivo (apoyo del superior inmediato, claridad de papeles, expresión de los propios sentimientos, reconocimiento, contribución personal y trabajo como reto) (Belausteguigoitia, 2017). Por consiguiente, se logra que la empresa sea fuerte en gestión, rentable y sea un centro de trabajo adecuado y satisfactorio donde puedas realizar tus labores gratamente (Pereyra et al. 2021).

En cuanto a la *Sostenibilidad*, es el plan que se tiene que tener en cuenta para poder sostener a la empresa familiar para las demás generaciones y poder cubrir todas sus necesidades de forma correcta tanto para la empresa como para la familia (Mohammed y Dixon, 2018), asimismo, hace referencia a las buenas prácticas que se realizan dentro de la organización como por ejemplo el respeto y el trabajo equitativo entre los colaboradores para poder incrementar los beneficios a largo plazo, igualmente, se toma en consideración la planificación, gobierno corporativo, conflictos de roles, autoridad (Gomes et al., 2020).

Las categorías que se consideraron en esta investigación con respecto a la *Sostenibilidad* son de Mohammed y Dixon, las cuales son las siguientes:

Planificación de sucesión, donde se forma al sucesor y se forja habilidades para que el proceso de sucesión se lleve a cabo de acuerdo a lo planificado (Mohammed y Dixon, 2018); asimismo, se toma en cuenta los valores y emociones que tienen las familias que forman parte de la organización (Gomes et al., 2020).

Planificación estratégica, va a permitir que se logren los objetivos a largo plazo que la empresa ha establecido (Mohammed y Dixon, 2018).

Gobierno corporativo, es una forma de vida corporativa donde los directivos y colaboradores rinden cuentas de forma transparente y el desempeño es eficiente (Chundu et al., 2021).

Liderazgo, tener la capacidad de ser un guía y liderar exitosamente a los colaboradores en las funciones que se les asigne dentro de la organización y sea perdurable de generación en generación (Mohammed y Dixon, 2018).

Valores de la empresa, son las normas o principios que tiene la familia y los plasman en la visión de la organización (Mohammed y Dixon, 2018), igualmente, los valores familiares deben de transferirse de generación en generación (Chundu et al., 2021).

Capital familiar, deben tener una buena gestión financiera para poder tener la sostenibilidad deseada en el tiempo y de esa manera lograr una longevidad corporativa (Chundu et al., 2021); por ende, la importancia de tener un fortalecimiento de capital humano, social y financiero familiar para su sostenibilidad (Mohammed y Dixon, 2018).

Asesores de empresas familiares, son importantes porque tienen la experiencia e imparcialidad necesaria para realizar una gestión adecuada para la organización y son de tres tipos: informal, formal y asesor de consejo corporativo (Mohammed y Dixon, 2018).

Al mismo tiempo se va a utilizar el método Proceso Jerárquico Analítico (Saaty, 1980) para poder priorizar las categorías de ambas variables. Este método consta de 06 etapas: Identificación del problema, elaborar el Proceso Jerárquico Analítico, construir la matriz que compara por pares los criterios y escala de preferencias, se calcula los resultados de acuerdo a los criterios y se obtiene los vectores de priorización por categorías, se calcula el índice de coincidencia y se procede a la medición del ratio de consistencia, el valor debe de ser menor que 0.1 para que tenga consistencia la matriz.

Figura 2

Matriz de comparación de criterios

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE CRITERIOS												
	Planificación de Sucesión	Planificación Estratégica	Gobierno Corporativo	Liderazgo	Valores de la Empresa Familiar	Capital Familiar	Asesores de Empresas Familiares	MATRIZ NORMALIZADA				PONDERACIÓN
Planificación de Sucesión	1											
Planificación Estratégica		1										
Gobierno Corporativo			1									
Liderazgo				1								
Valores de la Empresa Familiar					1							
Capital Familiar						1						
Asesores de Empresas Familiares							1					

Nota: Saaty (1980)

Materiales y métodos

Diseño de investigación.

La investigación fue de enfoque cualitativa porque se aplicó entrevistas a los directivos familiares que permitió recoger información acerca de la profesionalización y la sostenibilidad respectivamente, tal como afirman Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) la investigación cualitativa examina la forma en que ciertos individuos perciben y experimentan fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados. Igualmente, se utilizó el método Proceso Jerárquico Analítico para procesar la información y darle una puntuación ponderada de priorización a las categorías. El diseño fue un estudio de caso porque tuvo como característica básica el abordaje de forma intensiva de una unidad, ésta puede referirse a una persona, una familia, un grupo, una organización o una institución (Stake, 1994).

Participantes.

La población estuvo conformada por los directivos familiares de la empresa en mención del rubro educativo de la ciudad de Chiclayo. El instrumento se aplicó a 04 integrantes de la empresa familiar. Por lo que, dado el número reducido de participantes se trabajó con toda la población. Además, el criterio de selección estuvo basado en las personas (dueños) que conforman el directorio de la empresa familiar y que toman las decisiones claves dentro de la organización; y que, se encuentran laborando de forma presencial y a tiempo completo. En el criterio de exclusión se tomó en cuenta a los familiares y colaboradores de la empresa que no forman parte de la toma de decisiones claves.

Técnicas e instrumentos.

La técnica que se aplicó es la entrevista con su guion respectivo de entrevista teniendo en cuenta que se utilizaron como instrumento en los dos modelos; respecto a la *Profesionalización*, basado en el modelo de Articulación Dinámica el guion de entrevista consta de 04 categorías: compromiso, liderazgo, control y armonía, haciendo un total de 16 preguntas, relacionadas al compromiso, a la familia, reuniones familiares empresariales, toma de decisiones, protocolo de sucesión, objetivos y dirección de acuerdo al modelo de articulación dinámica de la empresa familiar que tiene como base el modelo de los tres círculos (Familia, Empresa y Propiedad) (Belausteguigoitia, 2017), y el de *Sostenibilidad* consta de 07 categorías: Planificación de sucesión, planificación estratégica, gobierno corporativo, liderazgo, valores de la empresa, capital familiar y asesores de empresas familiares, haciendo un total de 27 preguntas.

Procedimientos.

Para el procedimiento de recolección de datos, los guiones de entrevista se validaron por medio de juicio de expertos (docentes con amplia experiencia sobre empresas familiares) y se validaron igualmente con la V de AIKEN dando como resultado un valor superior a 0.94.

Posteriormente, se presentó una carta de aceptación para realizar las entrevistas; después, se coordinó con los directivos la fecha y hora para la visita; luego, se visitó la empresa en estudio para proceder a realizar la entrevista semi estructurada a cada uno de los directivos de la empresa familiar entre el 15 de abril al 17 de abril del 2024 con una duración de una hora por tres días durante la jornada laboral.

Aspectos éticos.

La investigación se basó en el Informe Belmont realizado por la Comisión Nacional para la Protección de Investigación Biomédica y de Comportamiento (Comisión Nacional para la Protección de Sujetos Humanos de Investigación Biomédica y de Comportamiento, 1976) sobre los principios éticos básicos en donde el principio del respeto a las personas implicó que las personas que conforma el directorio de la empresa familiar en estudio fueran informadas adecuadamente en qué consistía la entrevista; igualmente, en el principio de beneficencia, se les indicó que su participación es de forma voluntaria y se les trató con respeto. A la par, la información recabada no fue para hacer daño a la organización sino al contrario fue para beneficio de la misma. Asimismo, en el principio de Justicia, no hubo discriminación alguna y se les trató con igualdad.

Procesamiento y análisis de datos.

Se utilizó el programa AtlasTI 9 para el análisis cualitativo de las entrevistas realizadas donde se obtuvo mediante un análisis de palabras que más se utilizó en las entrevistas de acuerdo a las categorías y subcategorías, asimismo, se realizó el análisis de sentimiento organizacional (positivo, negativo y neutro) en las respuestas de los entrevistados con respecto a las categorías de profesionalización y sostenibilidad con sus respectivas subcategorías.

Asimismo, se utilizó el método Proceso Jerárquico Analítico (Saaty, 1980), mediante el programa Excel, para poder priorizar las categorías de ambas variables. Este método consta de 06 etapas: Identificación del problema, elaborar el Proceso Jerárquico Analítico, construir la matriz que compara por pares los criterios y escala de preferencias, se calcula los resultados de acuerdo a los criterios y se obtiene los vectores de priorización por categorías, se calcula el índice de coincidencia y se procede a la medición del ratio de consistencia, el valor debe de ser menor que 0.1 para que tenga consistencia la matriz.

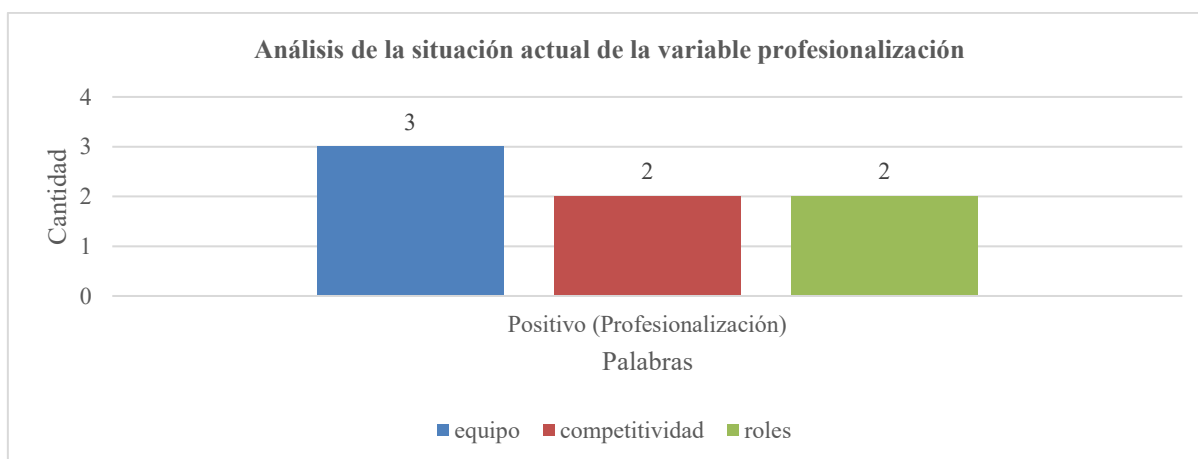
Resultados y discusión

Análisis de la situación actual de la variable profesionalización

A través de la herramienta Análisis de sentimiento del programa AtlasTi se pudo obtener el resultado de la situación actual en que se encuentra la empresa educativa chiclayana con respecto a la profesionalización. Se puede observar en la figura 3 que la competitividad, trabajo en equipo y los roles es la parte positiva de la institución, pero, aun no está bien establecida dado a un nombramiento bajo de las mismas por parte de los directivos y dueño de la empresa.

Figura 3

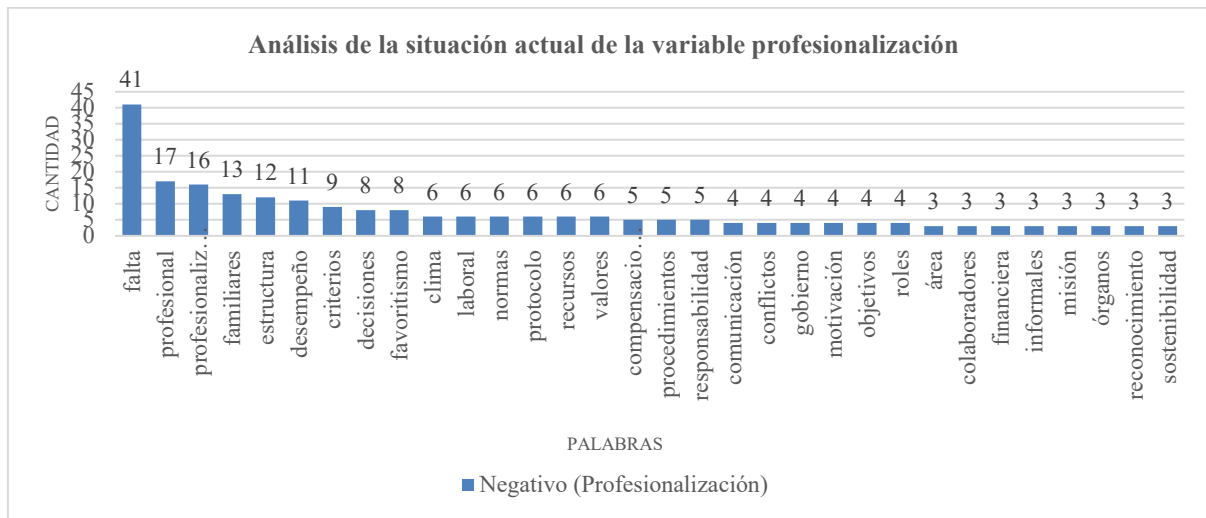
Análisis positivo (Profesionalización)



Es así que la variable profesionalización no está bien desarrollada dentro de la empresa familiar dado que no hay un desarrollo dirigenal, resguardo del patrimonio, toma de decisiones por parte de la alta dirección y un plan de sucesión correctamente establecido (Marcelino et al. 2020); asimismo, hay poco trabajo en equipo, poca competitividad y no están bien establecido los roles como para que haya un compromiso pleno dentro de la organización (Belausteguigoitia, 2017).

En la figura 4, se observa que se repite varias veces la palabra “falta” lo cual significa que no hay una estructura organizacional formal, profesionalización, protocolo de sucesión, la toma de decisiones no es la adecuada.

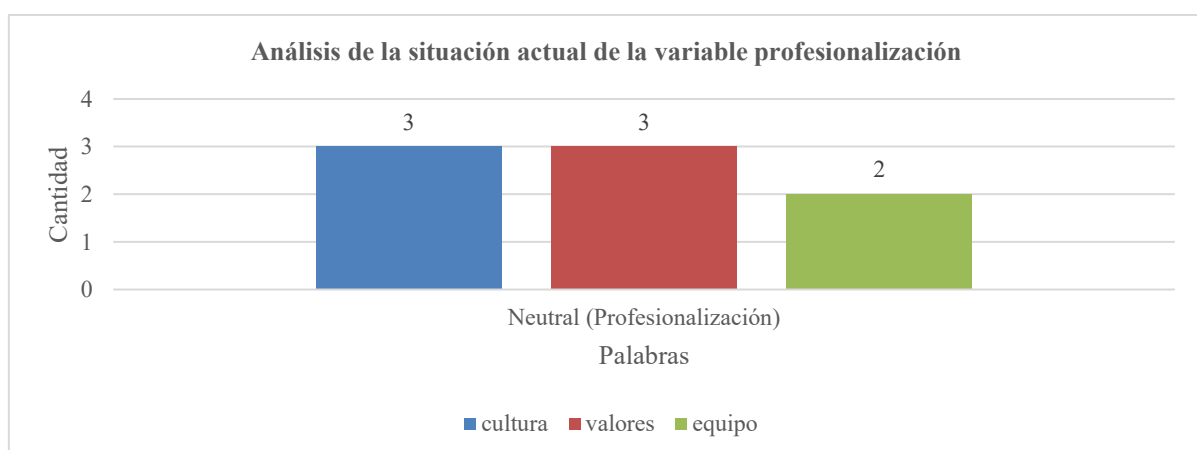
Figura 4
Análisis negativo (Profesionalización)



Por consiguiente, al no tener una profesionalización estable y encaminada en la organización genera una desestabilización en gestión y desarrollo generacional y de acuerdo a Marcelino et.al (2020) la profesionalización permite que la empresa tenga un desarrollo dirigenal optimo, la toma de decisiones de la alta dirección sea adecuada y se tenga un plan de sucesión bien establecido, asimismo, conlleva a tener una mentalidad organizacional comprometida con los procesos organizacionales y estar articulado dinámicamente la empresa familiar (empresa-familia-propiedad) (Belausteguigoitia, 2017).

En la figura 5, se puede ver la cultura y los valores son los que más se repiten, pero de forma muy baja; lo cual significa que no hay una cultura organizacional bien establecida a pesar que los directivos fomentan los valores familiares.

Figura 5
Análisis neutro (Profesionalización)



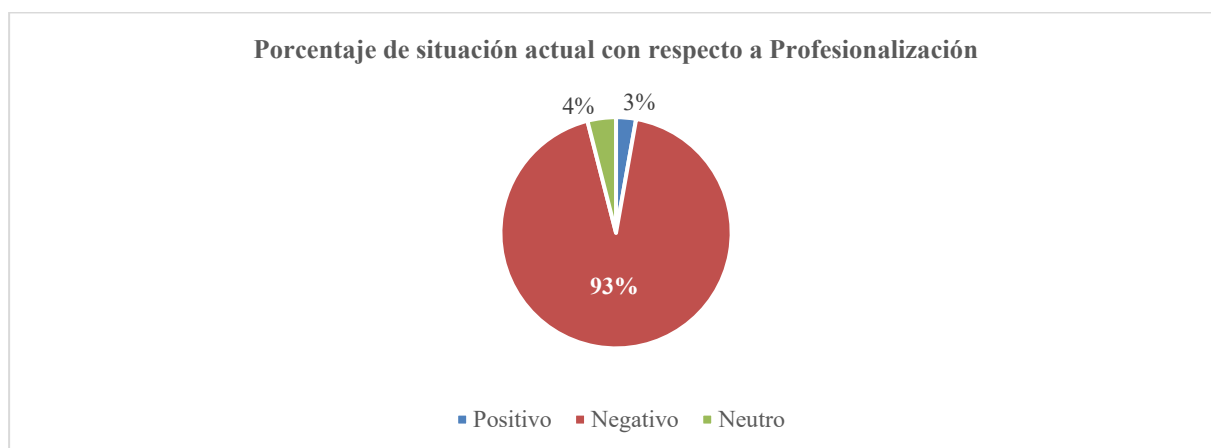
Consecuentemente, según lo mencionado por Belausteguigoitia (2017) para llegar a tener una profesionalización hay que tener en cuenta los valores y la cultura dentro de la empresa, tratando con respeto al colaborador y dando oportunidades laborales a familiares que cuenten con el perfil que se necesite; además, señala la importancia del trabajo en equipo para

generar un buen organizacional y el logro de objetivos de la empresa; asimismo, se debe realizar una buena gestión, generar un grato ambiente de trabajo para generar rentabilidad (Pereyra et al., 2021).

En la figura 6 se observa que en un 93% la profesionalización se encuentra negativamente establecida en la empresa educativa.

Figura 6

Porcentaje de situación actual con respecto a Profesionalización

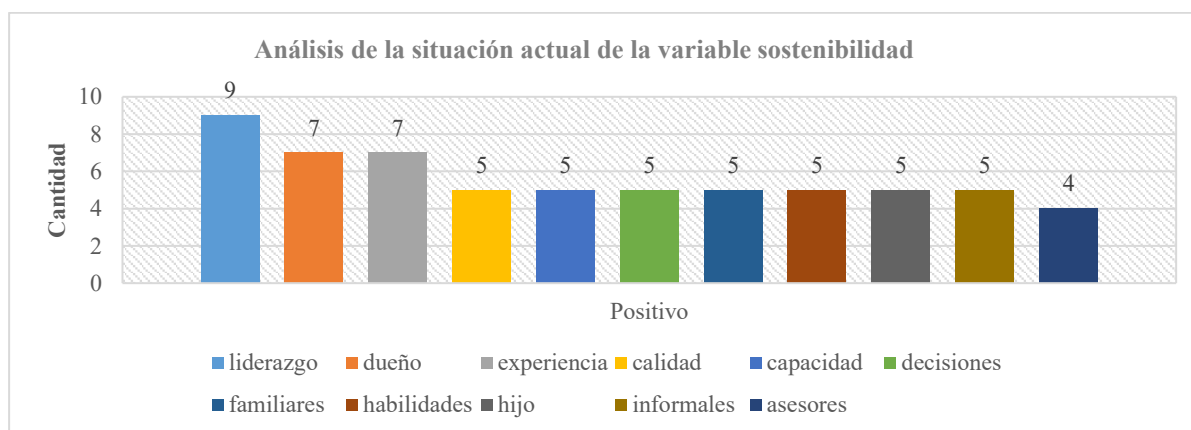


De acuerdo con el resultado se observa que la variable profesionalización no está bien establecida en la empresa porque no hay un desarrollo directivo adecuado, una buena toma de decisiones, criterios adecuados para hacer las cosas, profesionalismo, una estructura adecuada para poder realizar un proceso de sucesión apropiado (Marcelino et al., 2020); es por ello, que se debe de realizar un cambio estructural y mental en todas las áreas de la organización de acuerdo a las etapas en la que se encuentran con el apoyo constante de alta dirección (Belausteguigoitia, 2017).

Análisis de la situación actual de la variable sostenibilidad

En la figura 7, con respecto al análisis de la situación actual, se observa la parte positiva que comentaron los directivos; en donde, señalan que el liderazgo y la experiencia del dueño de la empresa es vital para el funcionamiento de la institución.

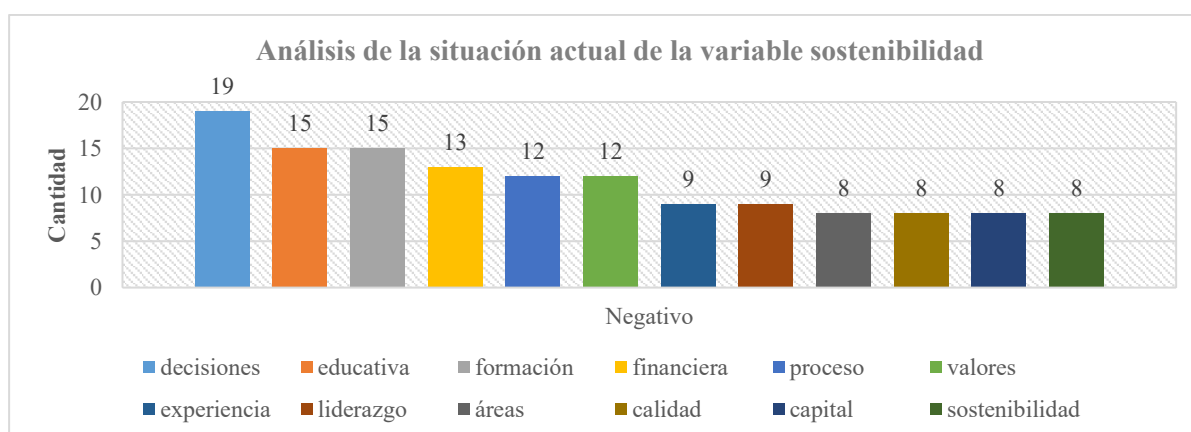
Figura 7
Análisis positivo (Sostenibilidad)



Conforme a lo observado se puede deducir que los directivos tienen una apreciación positiva de liderazgo y experiencia del director de la empresa para el logro de la sostenibilidad; lo cual, permite según Mohammed y Dixon (2018) contribuir a que los colaboradores realicen sus funciones acorde a lo asignado y la organización pueda perdurar de generación en generación, sin embargo, hay una apreciación positiva baja en cuando al sucesor (hijo) lo que traería dificultades al momento de la planificación de sucesión (Gomes et al., 2020).

En la figura 8, la toma de decisiones por parte de la directiva en su conjunto es uno de los puntos más negativos lo que complica la gestión y resolución de problemas dentro de la institución; igualmente a la hora de tomar decisiones financieras. Asimismo, no hay un proceso de sucesión establecido, tienen problemas a la hora de implantar los valores familiares en la organización y mejorar en la formación profesional y retención del talento humano.

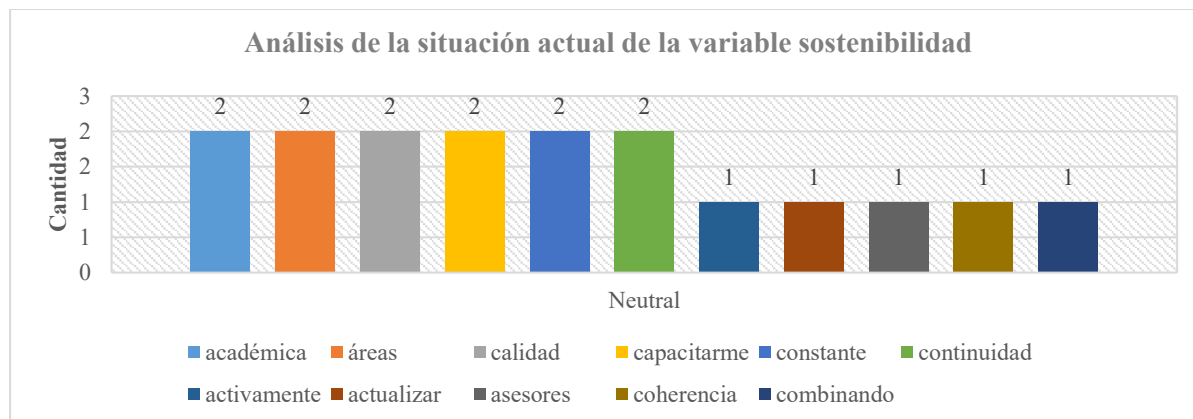
Figura 8
Análisis negativo (Sostenibilidad)



Al conocer las respuestas en este análisis negativo por parte de los directivos se ve que no hay una planificación adecuada que permita una formación del sucesor para que tome las riendas de la empresa en la generación siguiente como lo establece Mohammed y Dixon (2018); igualmente, Chundu et al. (2021) señala que tener un buen gobierno corporativo es tomar decisiones adecuadas y tener un desempeño eficiente; a la par, al no tener una buena gestión financiera y no implantar los valores familiares adecuadamente traería consecuencias en la sostenibilidad de la empresa y dar el paso a la siguiente generación.

En la figura 9, se muestra que los directivos tienen una posición neutral en cuanto a la calidad académica que brinda la institución y las capacitaciones a los colaboradores de las diferentes áreas son bajas.

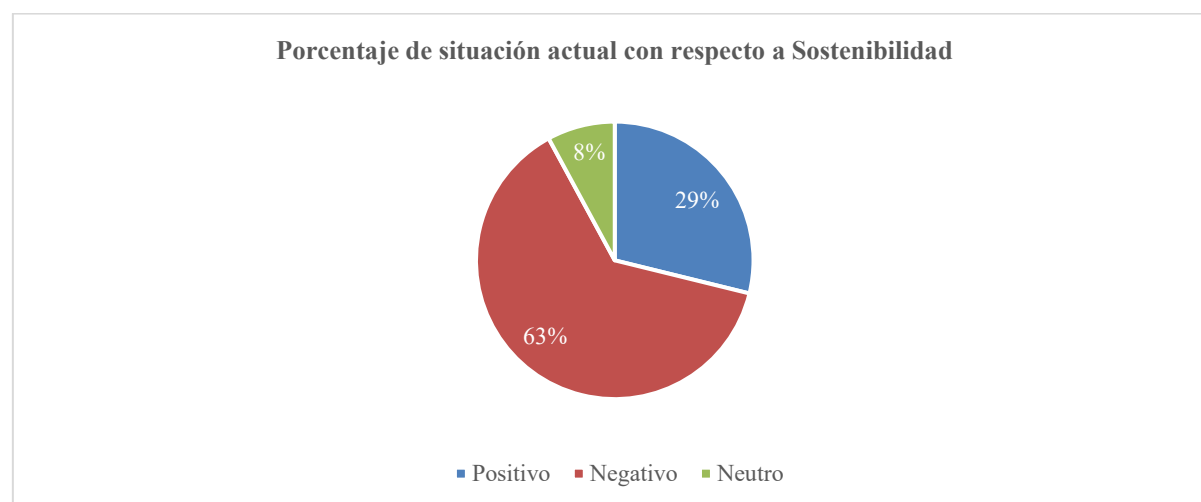
Figura 9
Análisis neutro (Sostenibilidad)



Por ende, la empresa no cuenta con un desarrollo académico conveniente y capacitaciones de los colaboradores en las diferentes áreas de la institución lo que contradice a un buen gobierno corporativo y una buena planificación estratégica por parte de la institución y de acuerdo a Chundu et al. (2021) se debe de generar un gobierno corporativo para lograr la transparencia laboral y la eficiencia en el trabajo; igualmente, realizar una planificación estratégica adecuada permitirá el logro de los objetivos que se han establecido (Mohammed y Dixon, 2018).

En la figura 10 se observa que en un 63% la sostenibilidad se encuentra negativamente establecida en la empresa educativa.

Figura 10
Porcentaje de situación actual con respecto a Sostenibilidad



De acuerdo a los resultados, es evidente que la sostenibilidad no está implantada adecuadamente en la empresa dado que no se logra realizar el proceso de sucesión ni cubrir las necesidades de la empresa y familia (Mohammed y Dixon, 2018) porque no hay un respeto

hacia el colaborador ni hay una equidad al momento de contratar personal y asignar roles, no existe un gobierno corporativo, generando un mal clima laboral (Gomes, et al, 2020); entonces, es necesario tener en cuenta una educación empresarial con gestiones eficientes que sean sostenibles y poder continuar con las siguientes generaciones Gomes et al. (2020); asimismo, debe de haber una vinculación sostenible entre gobierno corporativo, planificación de la sucesión y prácticas de gestión para poder efectuar un correcto proceso de sucesión (Zimbabwe et al.,2021).

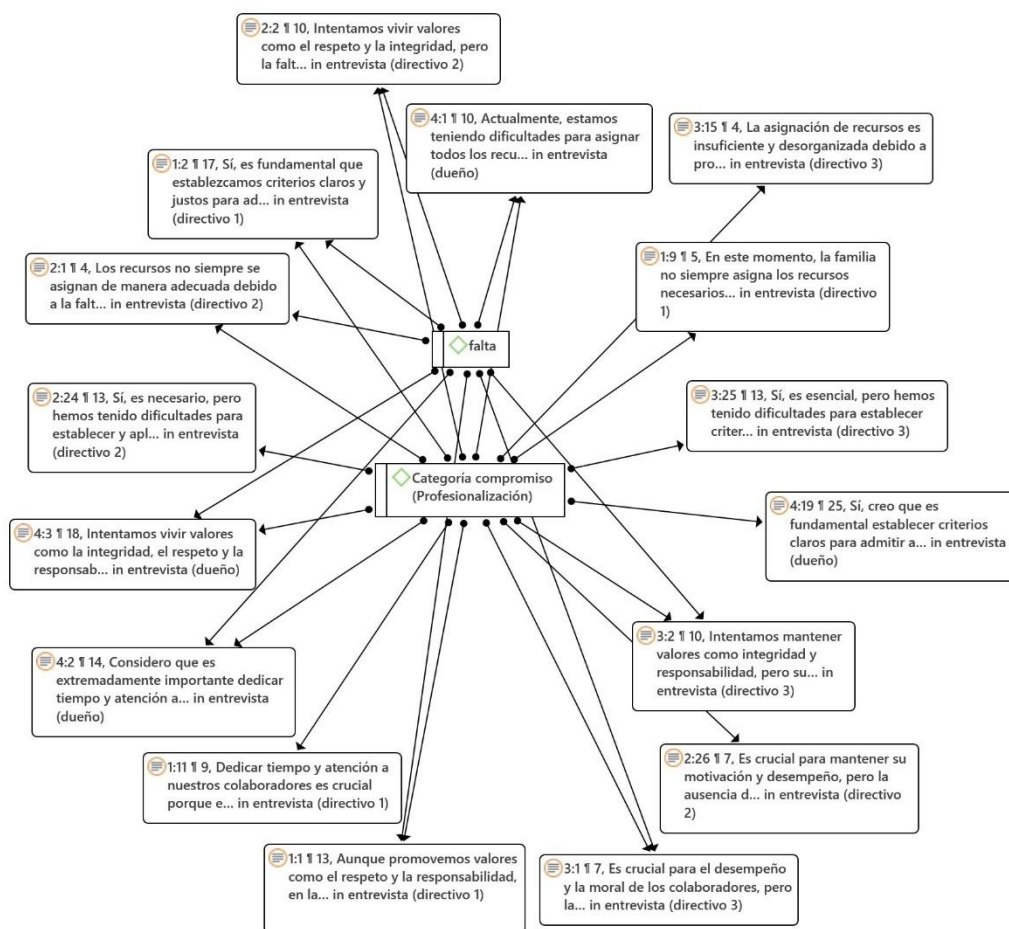
Categorías de la profesionalización y de la sostenibilidad

Variable Profesionalización

Categoría compromiso

En la figura 11, se aprecia que no hay criterios claros al momento de contratar al personal dado que hay percepciones de favoritismos por parte de los directivos lo cual afecta en el desempeño del colaborador y el compromiso hacia la institución, asimismo, carece de una asignación de recursos adecuados por falta de planificación y profesionalización; de igual forma, los valores no se proyectan y no son coherentes en todas áreas impactando en el actuar de los colaboradores y en la articulación entre sistemas (empresa-familia) lo cual repercute en la gestión integral (balance) de la empresa.

Figura 11
Categoría compromiso

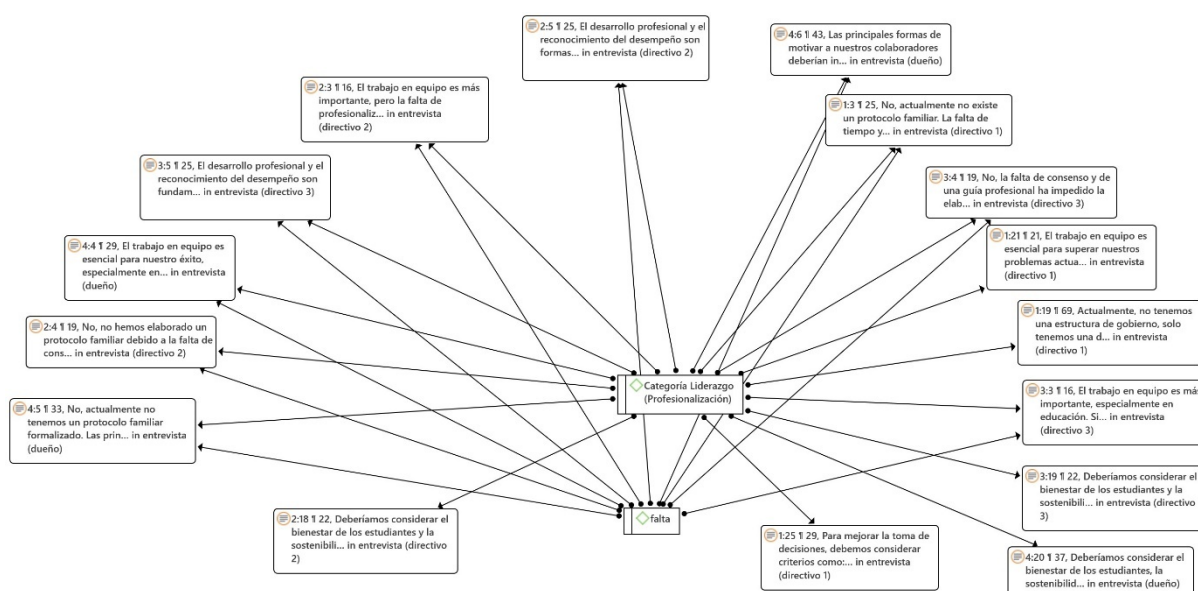


Entonces, para que haya realmente un *compromiso*, entre familia y empresa, dentro de la organización debe de existir un pacto moral adecuado, una buena asignación de recursos, proyección adecuada de los valores establecidos en la familia y brindar oportunidades laborales de acuerdo a la capacidad de cada uno (Belausteguigoitia, 2017), de esa manera, se generará un mayor compromiso de participación dentro de la organización (Pereyra et al., 2021).

Categoría liderazgo

En la figura 12, se observa que a pesar que los directivos indican que el trabajo en equipo es esencial para el éxito, la competitividad dentro de la institución es más grande dado que no se está fomentando adecuadamente el trabajo en equipo por falta de una estructura profesional y de un liderazgo transformacional que ayude a reconstruir la confianza y la colaboración entre colaboradores lo cual genera un desbalance en la articulación entre sistemas (empresa-propiedad) y de la gestión de la organización.

Figura 12
Categoría liderazgo (Profesionalización)

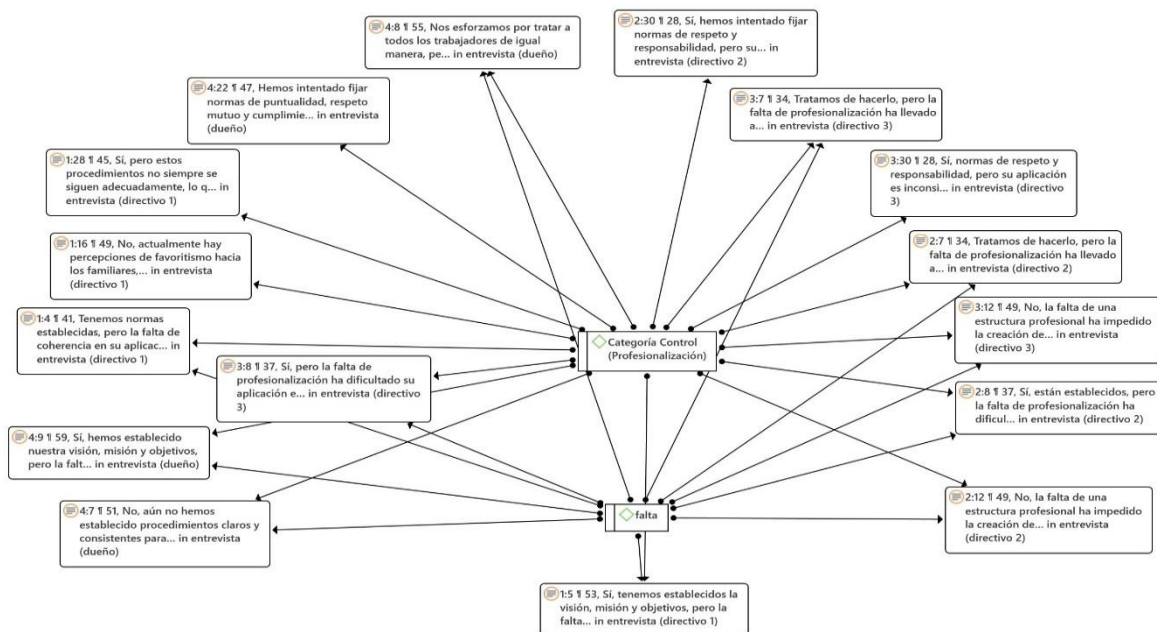


Por lo tanto, los resultados no concuerdan con lo indicado por Belausteguigoitia (2017) quien indica que para tener un liderazgo adecuado tiene que haber una buena comunicación, trabajar en equipo, motivar al personal para poder generar un buen clima laboral y de esa manera gestionar adecuadamente y generar rentabilidad a la empresa y crear un balance adecuado entre empresa y propiedad (Pereyra et al., 2021).

Categoría control

En la figura 13, se observa que no hay una estructura profesional en la institución educativa, asimismo, hay un favoritismo al momento de contratar personal y aplicar las normas y políticas de la empresa entre los familiares que trabajan en la organización y los colaboradores que no son familiares generando una brecha que afecta el desempeño laboral, de igual forma, los procedimientos no se siguen adecuadamente, por ende, son ineficientes y generan desbalance en la articulación entre los sistemas (propiedad-familia) y en las operaciones de la empresa.

Figura 13
Categoría control

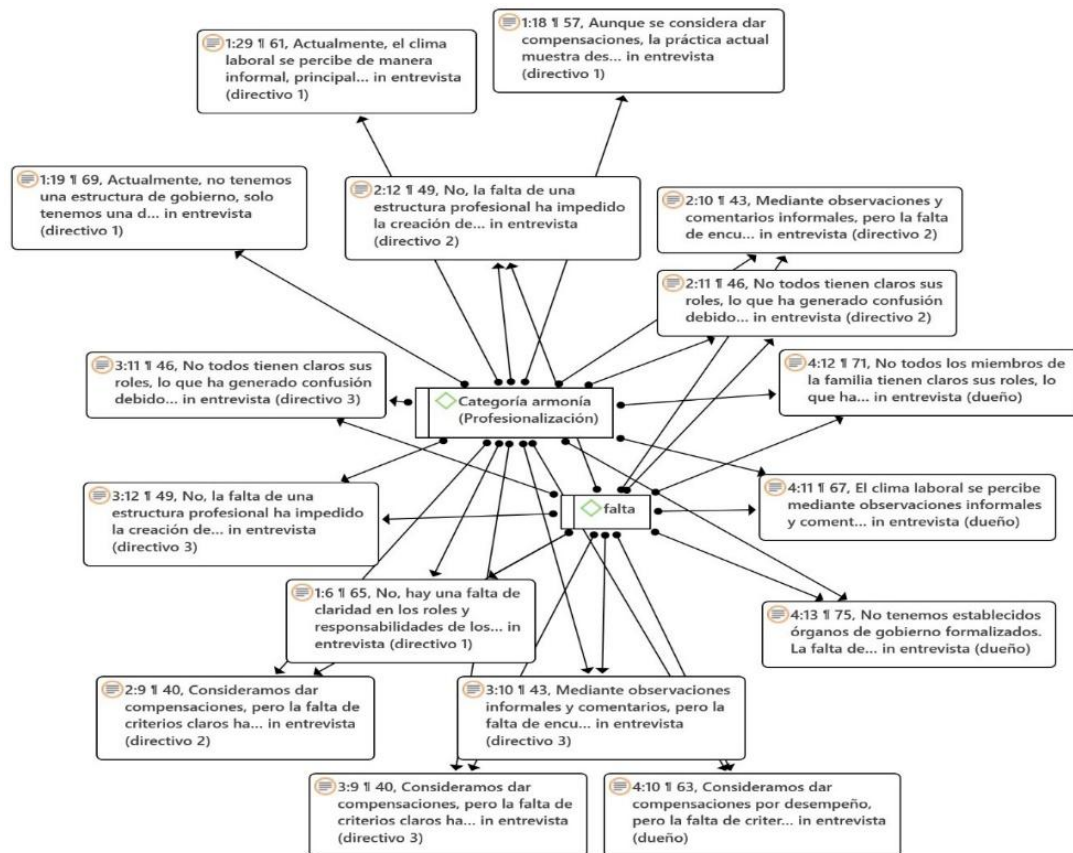


Por lo que, de acuerdo a lo mostrado en los resultados, difiere mucho a lo mencionado por Belausteguigoitia (2017); dado que señala que para tener un control de la propiedad o empresa no debe haber un solo propietario, sino que se tenga más de un propietario, y que las acciones de los propietarios sean de forma equitativa y que haya una estructura más profesional para que de esa manera se pueda cumplir con los objetivos de los fundadores de la organización (Pereyra et al., 2021).

Categoría armonía

En la figura 14, de acuerdo a las entrevistas se observa que en la organización no hay un método sistemático de medición de clima laboral, lo cual dificulta una imagen clara y objetiva del ambiente de trabajo. Asimismo, no tiene bien establecidos los roles que tienen que cumplir cada colaborador, no existe órganos de gobierno, las compensaciones no están bien establecidas, lo que genera incomodidad en el colaborador. Por ende, hay un desbalance general entre las articulaciones de los sistemas (empresa-propiedad y familia).

Figura 14
Categoría armonía



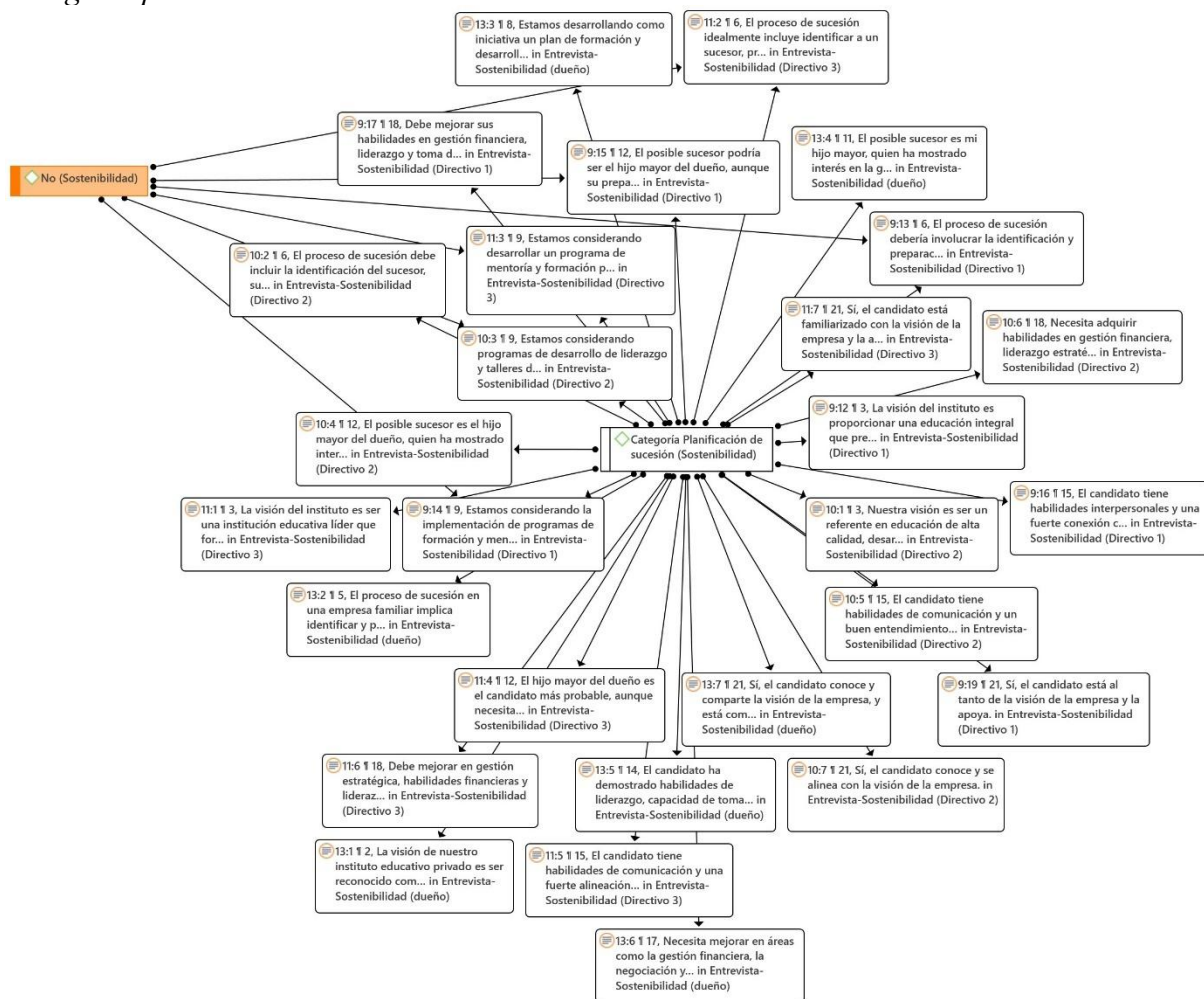
Entonces, se puede apreciar que la *categoría Armonía* está desbalanceada porque no está cumpliendo con lo establecido en cuanto a roles claros, compromiso, trabajo en equipo, buen clima laboral, reconocimientos al colaborador (Belausteguigoitia, 2017). Por ende, no cuenta con una buena gestión y no brinda seguridad ni satisfacción laboral (Pereyra et al., 2021). Por lo tanto, se tiene que estructurar orgánicamente la empresa donde se relacione armoniosamente (empresa, familia y propiedad) y sea eficiente y sostenible para lograr pasar a la siguiente generación (Sánchez, 2019).

Sostenibilidad

Categoría planeación de sucesión

La figura 15 muestra que los directivos de la institución están de acuerdo en que el sucesor es el hijo mayor del dueño, sin embargo, no cuenta con el conocimiento adecuado en gestión estratégica, financiera y liderazgo; asimismo, no cuentan con un proceso de sucesión bien definido para poder mantener una sostenibilidad en el tiempo.

Figura 15
Categoría planeación de sucesión

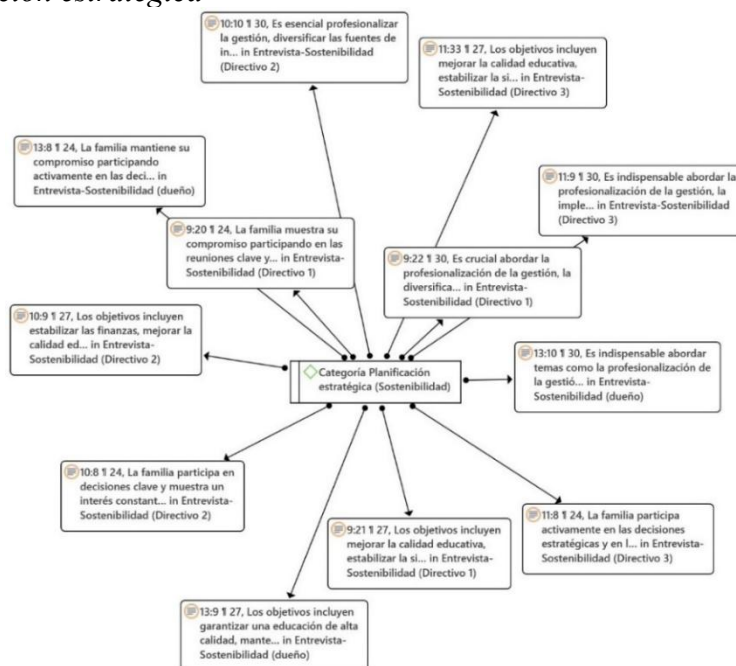


Está claro que la planeación de sucesión no está bien enmarcada en la empresa de acuerdo con Mohammed y Dixon (2018) quienes señalan que en dicha categoría se tiene que formar al sucesor y reforzar sus habilidades tomando en cuenta los valores y las emociones que forman parte de la familia que son parte de la organización para que en la siguiente generación pueda gobernar de manera satisfactoria (Gomes et al., 2020).

Categoría planeación estratégica

La figura 16 muestra que los familiares (directiva) participan activamente en las decisiones organizacionales (gestión y estratégica); aun así, la institución no está profesionalizada, no tiene bien establecida una estructura formal, lo cual conlleva a que no pueda sostenerse en el tiempo.

Figura 16
Categoría planeación estratégica

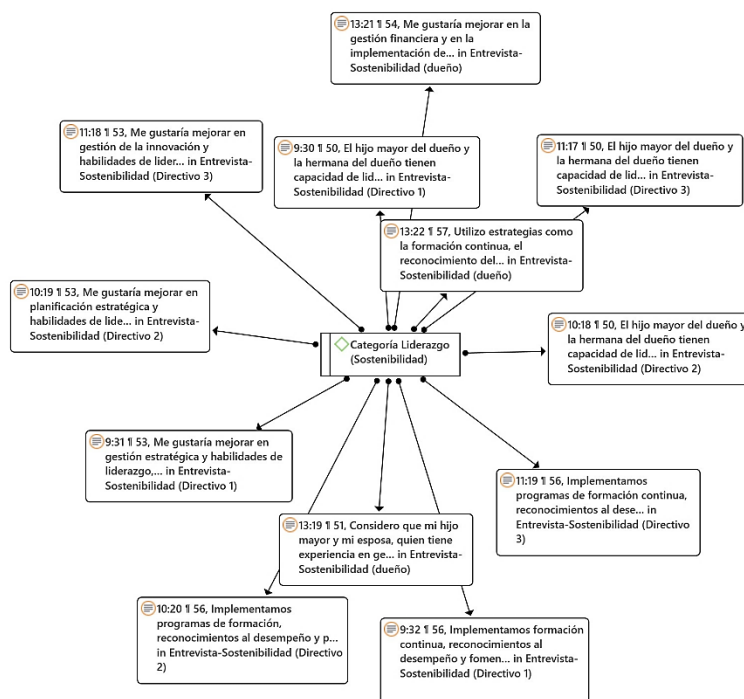


Al no tener una estructura formal y un sistema de profesionalización concreto no les va a permitir que logren los objetivos a largo plazo establecidos por la organización (Mohammed y Dixon, 2018).

Categoría liderazgo

En la figura 17, se aprecia que los directivos y el dueño de la institución están interesados en mejorar sus habilidades de liderazgo a través de capacitaciones en gestión financiera, educativa e implementar programas de formación continua, reconocimientos al desempeño y generar un trabajo colaborativo entre los trabajadores dentro de la institución. Lo que conllevaría a un mejor clima organizacional y elevar el desempeño de los colaboradores.

Figura 17
Categoría liderazgo (Sostenibilidad)

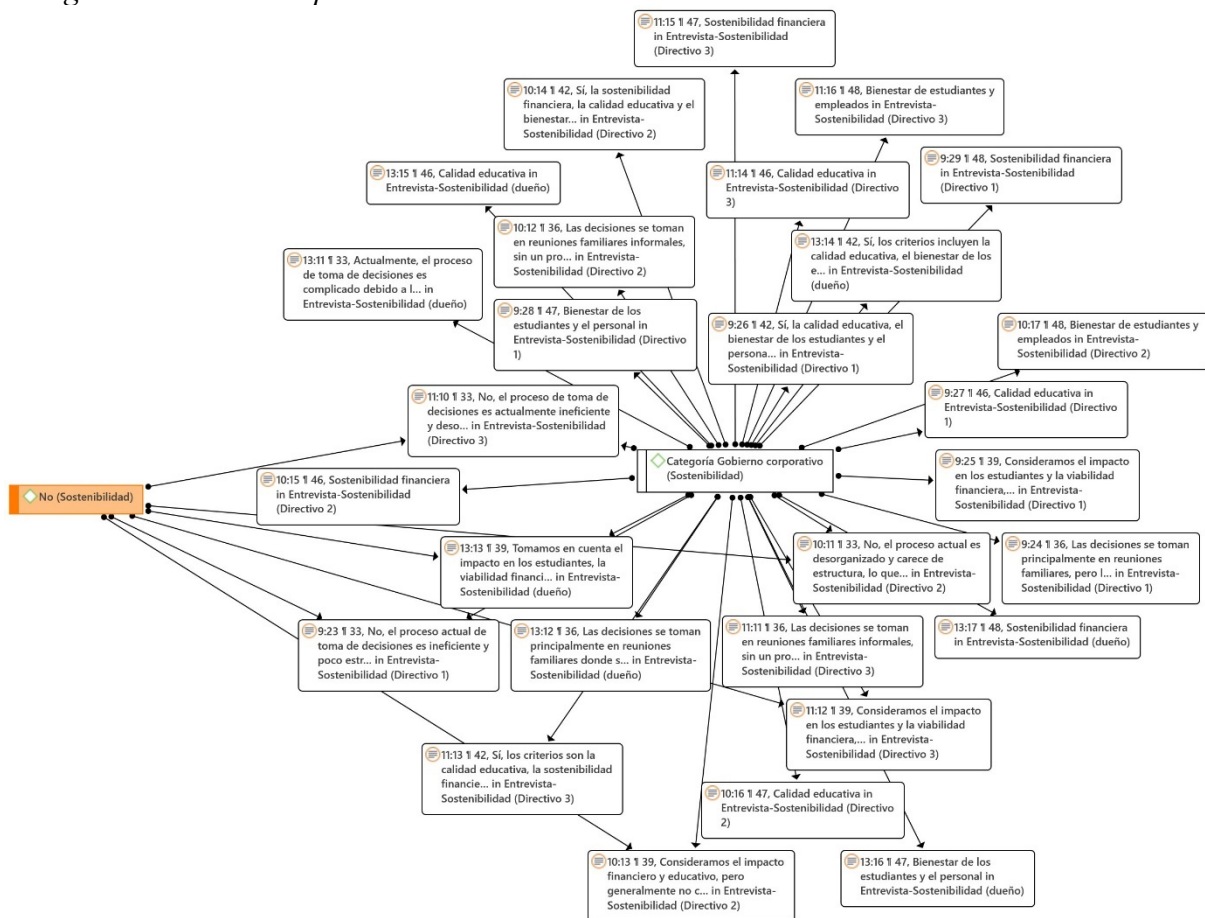


En base a los resultados mostrados es necesario establecer un *liderazgo* adecuado donde el objetivo es guiar a los colaboradores en las distintas actividades y/o tareas que se les asigne en las distintas áreas de la organización y sea replicado en las siguientes generaciones (Mohammed y Dixon, 2018).

Categoría Gobierno corporativo

En la figura 18, con respecto al Gobierno corporativo los directivos y el dueño de la institución educativa mencionan que el proceso organizacional que llevan actualmente es desordenado y carece de una estructura formal lo cual conlleva una ineficiencia en la toma de decisiones, que se realizan en reuniones familiares, lo que complica la gestión y la resolución de problemas por falta de formalidad y claridad de las mismas.

Figura 18
Categoría Gobierno corporativo

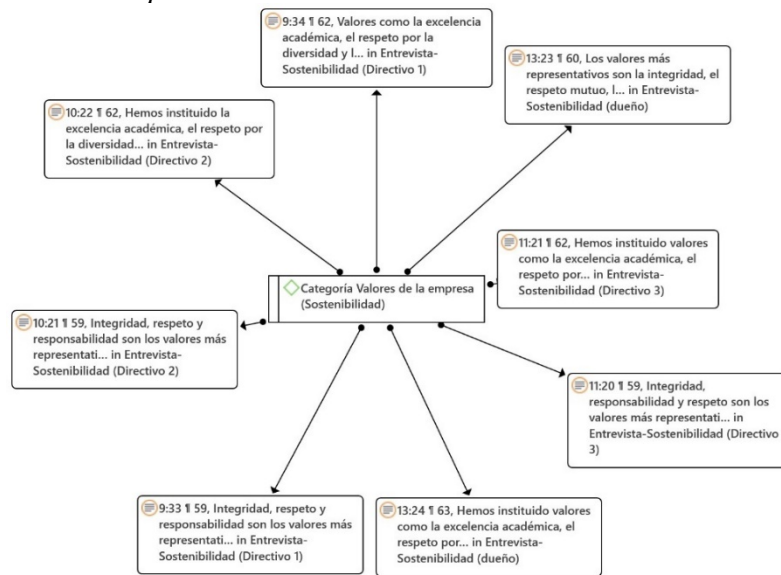


De acuerdo con lo mencionado líneas arriba, es necesario que exista un gobierno corporativo donde se pueda rendir cuentas de forma apropiada y transparente donde el desempeño será eficiente (Chundu et al., 2021) y por ende dicho gobierno se podrá adaptar a las características de cada área para el logro de los objetivos de manera clara y transparente (Jhonson y Valenzo, 2019)

Categoría Valores de la empresa

En la figura 19, los directivos y el dueño de la institución educativa manifiestan claramente que los valores familiares son la integridad, el respeto mutuo, la responsabilidad y el compromiso, igualmente, los valores instaurados en la empresa son la excelencia académica, el respeto por la diversidad y la ética profesional.

Figura 19
Categoría Valores de la empresa

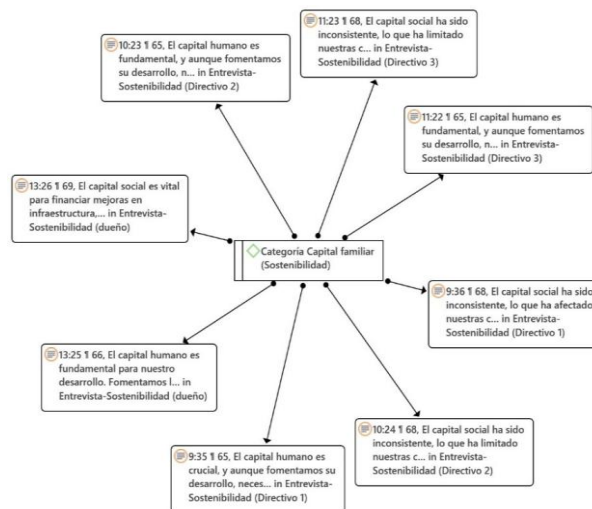


La empresa toma en cuenta los valores de la empresa por lo que están alineados y tiene conciencia en que los principios, normas y políticas familiares lo están plasmando en la organización (Mohammed y Dixon, 2018) y que dichos valores deben de pasar y perdurar en las siguientes generaciones (Chundu et al., 2021).

Categoría Capital familiar

En la figura 20, se aprecia el capital familiar (humano, capital social y financiero) donde los directivos y dueño de la empresa mencionan que el capital humano es fundamental para el desarrollo de la organización; sin embargo, se tiene que mejorar en la retención y formación del talento humano. Por otro lado, en la parte de capital social, la empresa ha sido inconsistente al respecto dado que no han tomado las mejores decisiones en cuanto a inversiones en infraestructura, tecnología, programas educativos y crecimiento organizacional sostenido.

Figura 20
Categoría Capital familiar



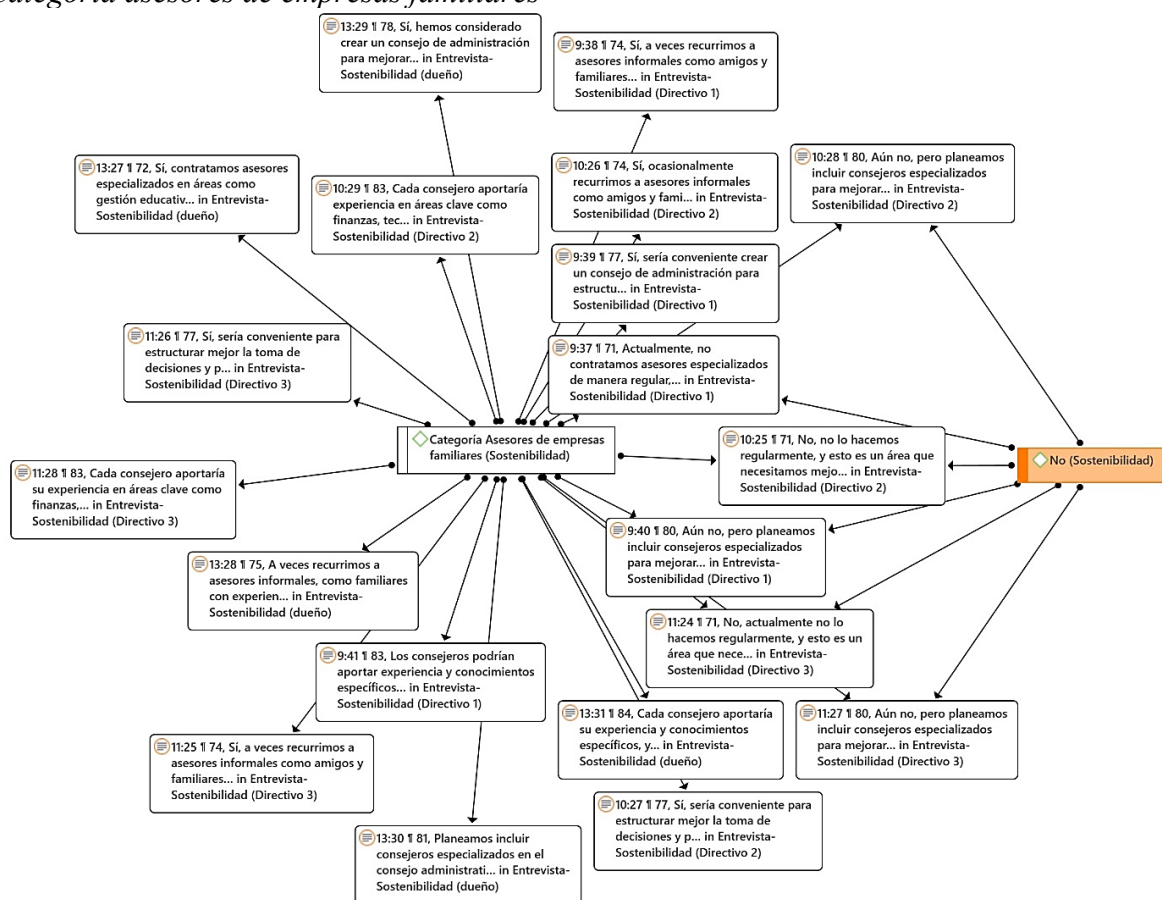
En base a los resultados se puede evidenciar que la empresa debe de tener una gestión financiera adecuada para que de esa manera logre una sostenibilidad en el tiempo y pueda pasar a las siguientes generaciones (Chundu et al., 2021); por ende, la importancia de tener un fortalecimiento de capital humano, social y financiero familiar para su sostenibilidad (Mohammed y Dixon, 2018).

Categoría asesores de empresas familiares

En la figura 21 se puede apreciar que la organización muy eventualmente recurre a asesores formales y eventualmente a asesores informales; sin embargo, aun conociendo la importancia de ello, la empresa regularmente no opta por contratarlos. Lo cual dificulta una gobernanza adecuada de la institución.

Figura 21

Categoría asesores de empresas familiares



Es por eso que la experiencia e imparcialidad es necesaria para realizar una gestión adecuada para la organización y se tiene que tener en cuenta la asesoría informal, formal y asesor de consejo corporativo (Mohammed y Dixon, 2018).

Priorización de las categorías de la profesionalización y de la sostenibilidad

Profesionalización

En la tabla 1 se observa que la empresa educativa prioriza más la categoría control con una ponderación de 0.515, pero de una forma moderada, seguido de la categoría liderazgo con

una ponderación de 0.282 donde se aprecia que la menor ponderación es el indicador de toma de decisiones (0.057) vital para el crecimiento y profesionalización de la organización, y descuida sobremanera las categorías compromiso (0.145) y armonía (0.058). Lo cual significa que no tienen claro lo que es profesionalizar la empresa educativa dado que solo se dedican a supervisar y establecer normas y descuida la asignación de recursos de forma efectiva, las oportunidades laborales a familiares profesionales, reconocimiento a colaboradores y asignación de roles adecuados.

Tabla 1

Ponderación global de priorización de la variable profesionalización

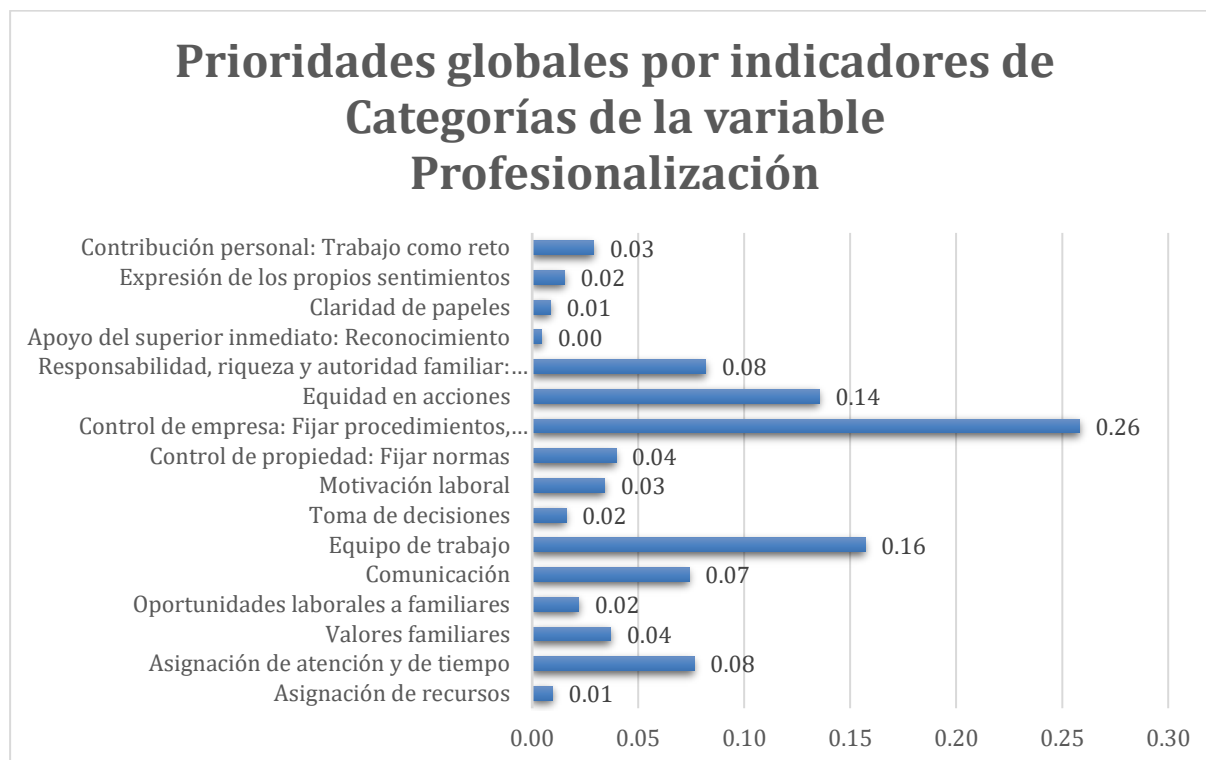
Indicadores	Ponderación	Categorías	Ponderación	Ponderación global
Asignación de recursos	0.067			0.010
Asignación de atención y de tiempo	0.526	Compromiso	0.145	0.077
Valores familiares	0.255			0.037
Oportunidades laborales a familiares	0.152			0.022
Comunicación	0.263	Liderazgo	0.282	0.074
Equipo de trabajo	0.558			0.157
Toma de decisiones	0.057			0.016
Motivación laboral	0.122			0.034
Control de propiedad: Fijar normas	0.077	Control	0.515	0.040
Control de empresa: Fijar procedimientos, supervisión y evaluación de trabajo	0.501			0.258
Equidad en acciones	0.263			0.136
Responsabilidad, riqueza y autoridad familiar: Corrección de errores	0.159			0.082
Apoyo del superior inmediato: Reconocimiento	0.080			0.005
Claridad de papeles	0.151	Armonía	0.058	0.009
Expresión de los propios sentimientos	0.265			0.015
Contribución personal: Trabajo como reto	0.505			0.029

De acuerdo al resultado se puede señalar que no se está llevando a cabo la profesionalización dentro de la organización dado que no hay una relación entre las categorías (compromiso, liderazgo, control y armonía) y como consecuencia no existe un balance entre familia, empresa y propiedad (Belausteguigoitia, 2017). Asimismo, para lograr que haya armonía en la empresa tiene que haber fortaleza en gestión, rentabilidad y que sea un centro de trabajo adecuado y satisfactorio donde puedas realizar tus labores gratamente (Pereyra et al. 2021).

En la figura 22 se pueden observar las prioridades por indicadores, a partir de lo cual se ve claramente que el control de la empresa tiene la mayor prioridad con una ponderación de 0.26 pero de una forma baja, seguido de trabajo en equipo con 0.16 de las categorías control y liderazgo respectivamente; igualmente se aprecia que los indicadores de la categoría armonía y compromiso son los menos valorados en la organización.

Figura 22

Prioridades globales por indicadores de Categorías de la variable Profesionalización

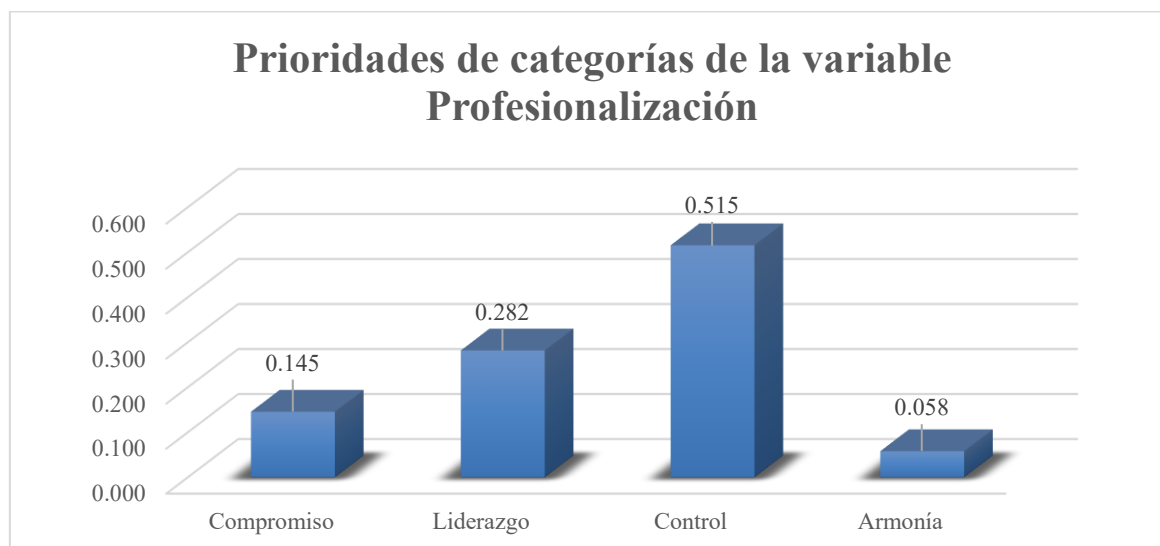


Los indicadores asignación de recursos, oportunidades laborales muestran un bajo nivel en la categoría de compromiso y los indicadores claridad de papeles y apoyo del superior inmediato (reconocimiento) en la categoría armonía; muestran que la organización mantiene una gestión pobre porque no tienen claro los roles o funciones de los colaboradores, las oportunidades laborales no son las idóneas y no hay reconocimientos (Belausteguigoitia, 2017). Sin embargo, si se llega a revertir lo antes mencionado se generaría un mayor compromiso de participación dentro de la organización y ser un centro de trabajo adecuado y satisfactorio donde se pueda realizar las labores gratamente (Pereyra et al., 2021).

En la figura 23 se observan que la empresa educativa prioriza más la categoría control con una ponderación de 0.515, pero de una forma moderada, seguido de la categoría liderazgo con una ponderación de 0.282.

Figura 23

Prioridades de categorías de la variable Profesionalización



Se observa que la profesionalización no está en armonía dado que las categorías no mantienen una estructura estable lo cual repercute en un trabajo deficiente generando que la empresa no sea sostenible en el tiempo (Gómez, 2019); asimismo, se tiene que tomar más en cuenta el compromiso para trabajar en equipo y elevar la efectividad e independencia funcional (Pereyra et al.,2021)

Sostenibilidad

En la tabla 2 se aprecia las ponderaciones globales de priorización por indicadores de las categorías de la variable sostenibilidad, donde, se ve que el indicador liderazgo competente de los miembros de la familia tiene una ponderación de 0.284 seguido de normas familiares con 0.208 y compromiso familiar sobre la continuidad con 0.102, lo cual, si bien es cierto, tienen mayor ponderación que los demás indicadores, no es suficiente para lograr la sostenibilidad en el tiempo deseada dado que es una ponderación baja y complementado con las demás ponderaciones que son muy bajas demuestran que hay problemas en las prioridades para la sostenibilidad en la empresa educativa.

Tabla 2*Ponderación global de priorización de la variable sostenibilidad*

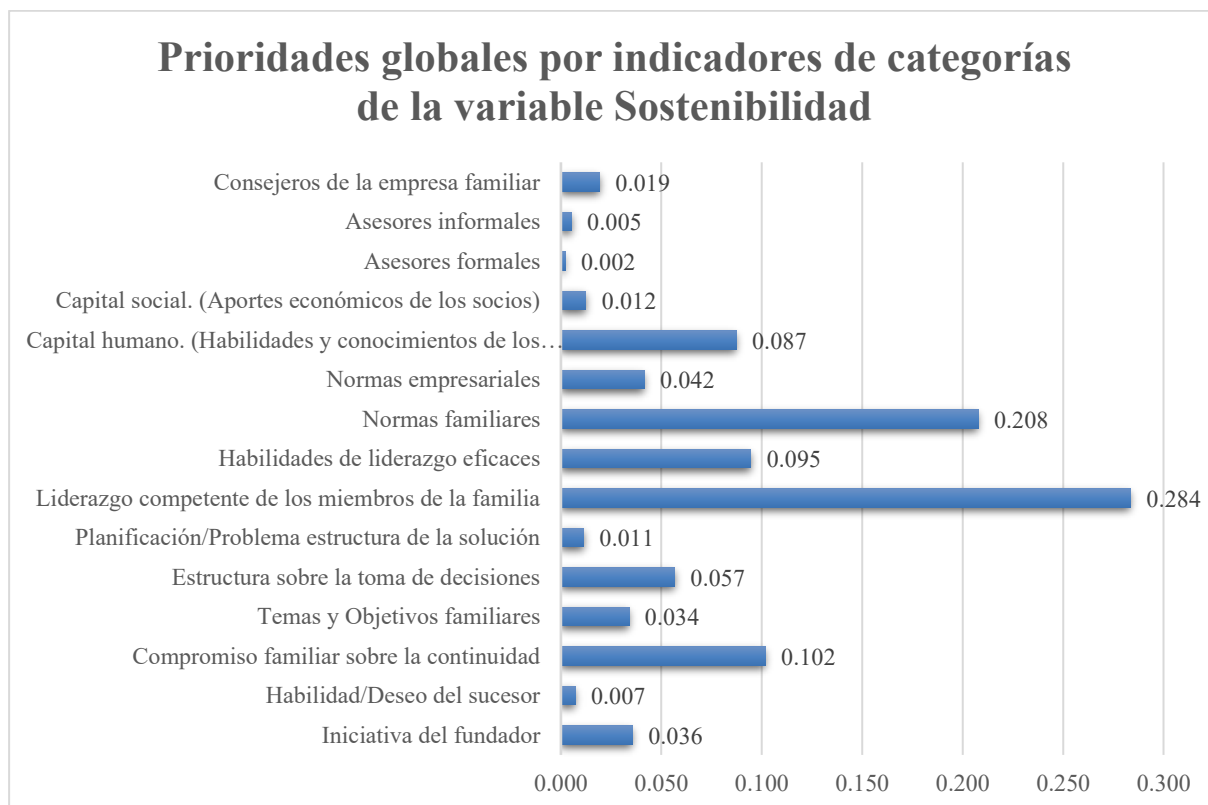
Indicadores	Ponderación	Categorías	Ponderación	Ponderación global
Iniciativa del fundador	0.833	Planificación de la sucesión	0.043	0.036
Habilidad/Deseo del sucesor	0.167			0.007
Compromiso familiar sobre la continuidad	0.750	Planificación estratégica	0.136	0.102
Temas y Objetivos familiares	0.250			0.034
Estructura sobre la toma de decisiones	0.833	Gobierno corporativo	0.068	0.057
Planificación/Problema estructura de la solución	0.167			0.011
Liderazgo competente de los miembros de la familia	0.750	Liderazgo	0.378	0.284
Habilidades de liderazgo eficaces	0.250			0.095
Normas familiares	0.833	Valores de la empresa familiar	0.249	0.208
Normas empresariales	0.167			0.042
Capital humano. (Habilidades y conocimientos de los colaboradores)	0.875	Capital familiar	0.100	0.087
Capital social. (Aportes económicos de los socios)	0.125			0.012
Asesores formales	0.079	Asesores de empresas familiares	0.027	0.002
Asesores informales	0.197			0.005
Consejeros de la empresa familiar	0.724			0.019

De acuerdo a los resultados se puede inferir que la empresa mantiene un cierto liderazgo como guía de eficiencia de los colaboradores en sus funciones que realizan ((Mohammed y Dixon, 2018); sin embargo, al no tener un gobierno corporativo sólido no está contribuyendo a que se logren los objetivos establecidos de forma transparente y que no sea sostenible en el tiempo (Jhonson y Valenzo, 2019).

En la figura 24 se aprecia las ponderaciones globales de priorización por indicadores de las categorías de la variable sostenibilidad, donde, se ve que el indicador liderazgo competente de los miembros de la familia tiene una ponderación de 0.284 seguido de normas familiares con 0.208 y compromiso familiar sobre la continuidad con 0.102, lo cual, si bien es cierto, tienen mayor ponderación que los demás indicadores, no es suficiente para lograr la sostenibilidad en el tiempo deseada dado que es una ponderación baja y complementado con las demás ponderaciones que son muy bajas demuestran que hay problemas en las prioridades para la sostenibilidad en la empresa educativa.

Figura 24

Prioridades globales por indicadores de categorías de la variable sostenibilidad

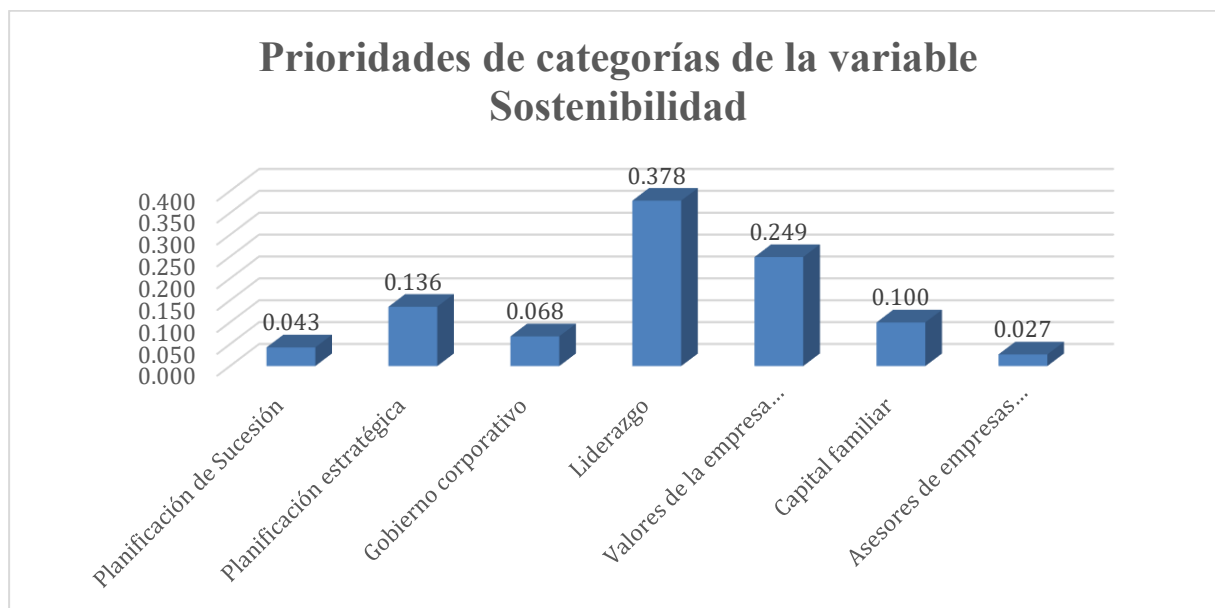


Si bien es cierto el liderazgo ayuda a guiar a los colaboradores en sus funciones y tener una planificación estratégica que va a permitir que se logren los objetivos a largo plazo no es suficiente para que la empresa sea sostenible en el tiempo (Mohammed y Dixon, 2018); se tiene que establecer un gobierno corporativo estable dentro de la organización para que la gestión sea buena y transparente (Jhonson y Valenzo, 2019).

En la figura 25 se puede apreciar que la empresa educativa toma como prioridad el liderazgo con una ponderación de 0.378 seguido de valores de la empresa familiar con 0.249; sin embargo, la organización toma muy poca importancia a la planificación de sucesión (0.043), gobierno corporativo (0.068) y planificación de sucesión (0.043) categorías indispensables para lograr una sostenibilidad en el tiempo y lograr pasar a la siguiente generación sin problemas.

Figura 25

Prioridades de categorías de la variable Sostenibilidad



Se puede indicar que la empresa educativa no tiene una planificación de sucesión, un gobierno corporativo sólido y una baja planificación estratégica lo cual conlleva a la no sostenibilidad de la organización y a un negativo pase generacional (Zimbabwe et al. 2021) a pesar de que tiene un liderazgo regular y los valores familiares establecidos en la visión (Mohammed y Dixon, 2018) y transmitidos de generación en generación en la empresa (Chundu et al., 2021).

Conclusiones

Al analizar la situación actual de la profesionalización y sostenibilidad en la empresa de estudio se ha encontrado que: hay un insuficiente desarrollo directivo, no hay una adecuada toma de decisiones, falta de profesionalismo y no existe una estructura que permita un proceso de sucesión; asimismo, la sostenibilidad es crítica para la institución porque no hay un equilibrio entre el respeto hacia los colaboradores, trabajo en equipo, clima laboral, gobierno corporativo y la planificación de sucesión.

Con respecto a las categorías de la profesionalización, no se asignan adecuadamente los recursos, los valores no están bien establecidos y las oportunidades laborales no siguen un proceso neutral; lo que conlleva a una falta de compromiso por parte de los colaboradores de la organización; igualmente, en el liderazgo, hay una falta de comunicación, trabajo en equipo, motivación; por ende, el clima laboral no es adecuado. Igualmente, el control de la empresa no es el apropiado para generar una buena gestión porque el que controla y dirige todo es el dueño de la empresa, concentrando todas las decisiones claves debido a que no delega funciones y responsabilidades en las diferentes áreas. Por consiguiente, la organización no tiene la armonía (que es la unión de compromiso, liderazgo y control) dado que no brinda la seguridad ni satisfacción laboral, falta de eficiencia de gestión y sostenibilidad en el tiempo. Como consecuencia, no hay un balance y articulación entre los sistemas Familia, Empresa y Propiedad.

En cuanto a las categorías de la sostenibilidad, se muestra que la planeación de sucesión no está bien definida dado que el sucesor aún no tiene la formación pertinente para que tome el mando en la siguiente generación, asimismo, la empresa carece de un sistema de profesionalización lo que impide generar una correcta planificación estratégica para el logro de los objetivos deseados. Igualmente, hay una falta de liderazgo dentro de la organización porque no hay líderes identificados con la organización que guíen de la mejor manera a los colaboradores al cumplimiento de sus labores; también, la gestión administrativa es inadecuada e ineficiente porque no está establecido un gobierno corporativo que permita tener una estructura eficiente y transparente. Sin embargo, los valores familiares si son tomados en cuenta y son implantados dentro de la organización; por otro lado, hay fallas en el capital familiar que se imparte en la organización dado que el capital humano y financiero no es estable. A la par, la empresa acude muy pocas veces a asesores formales lo cual dificulta que la organización tenga la sostenibilidad que se busca en el tiempo.

En cuanto a la priorización de las categorías de la profesionalización se tiene que la empresa familiar prioriza la categoría control con una ponderación de 0.515 descuidando sobremanera las demás categorías; lo cual, genera un desbalance de armonía (0.058) en la organización.

Igualmente, en la priorización de las categorías de sostenibilidad, la empresa familiar prioriza el liderazgo con una ponderación de 0.284 y deja relegado la categoría de planificación de sucesión (0.043) y gobierno corporativo (0.068) que son los pilares fundamentales para el logro de la sostenibilidad y pasar a las siguientes generaciones.

Recomendaciones

Se sugiere que los directivos se capaciten sobre sistema articulado entre Familia, Empresa y Propiedad para poder lograr una profesionalización adecuada; donde, se genere compromiso, liderazgo, control y armonía dentro de la organización.

Contratar a un asesor que tenga experiencia gerencial para que ayude al dueño a crecer como líder, de esta manera, podrá delegar algunas funciones logrando que las decisiones se tomen de una manera rápida y fomentando el desarrollo profesional de los demás directivos. Asimismo, el asesor le ayudará a no confundir los roles que tienen en la familia.

El dueño debe tomar conciencia que para que tenga continuidad la empresa familiar es necesario realizar una adecuada planeación sucesoria, para ello, deberá contar con un asesor en el campo de la empresa familiar para que capacite tanto al dueño como a los familiares que ocupan cargos directivos, de esta manera se logrará llevar una adecuada sostenibilidad de la empresa gracias a un proceso de profesionalización adecuado a su realidad.

Además, el aporte con la sociedad se da porque asegurará una adecuada sostenibilidad en una empresa familiar permitiendo la continuidad en los distintos puestos de trabajo.

Referencias

- Aguilar, V. (2020). Empresas familiares: estructura de capital y riqueza socioemocional. *Investigación Administrativa*, 2020, 49(125), enero-junio, ISSN: 1870-6614 / 2448-7678. <https://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v49n125/2448-7678-ia-49-125-00007.pdf>
- Aguirre, C. (2023). *Empresas familiares: En camino hacia la profesionalización*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/empresas-familiares-en-camino-hacia-la-profesionalizacion>
- Armas, S. y Maridueña, M. (2019). El nivel de profesionalización gerencial y su incidencia en la sostenibilidad en el tiempo de las empresas familiares. *Revista Científica Ciencia y Tecnología* 23(Vol. 19 Núm. 23 (2019)). https://www.researchgate.net/publication/347124273_El_nivel_de_profesionalizacion_gerencial_y_su_incidencia_en_la_sostenibilidad_en_el_tiempo_de_las_empresas_familiares
- Asociación de empresas familiares en el Perú (2019). *¿Cuál es el impacto de las empresas familiares?* https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_pe/topics/entrepreneurship/ey-empresas-familiares-publicacion.pdf
- Belausteguigoitia, I. (2003). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación (4a ed.)*. México. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V. https://www.researchgate.net/profile/Imanol-Belausteguigoitia/publication/327405814_Empresas_familiares_dinamica_equilibrio_y_consolidacion/links/5b8d98ffa6fdcc1ddd09fc62/Empresas-familiares-dinamica-equilibrio-y-consolidacion.pdf
- Comisión Nacional para la Protección de Sujetos Humanos de Investigación Biomédica y de Comportamiento (1976). *Informe Belmont. Principios Éticos y Directrices para la protección de sujetos Humanos de Investigación*. <https://uis.com.mx/assets/belmont.pdf>
- Chundu, M., Njobo, J. y Kurebwa, J. (2021). Sustainability of Family-Owned Businesses in the Willowvale Industrial Area of Harare, Zimbabwe. *American Journal of Industrial and Business Management* > Vol.11 No.5, May 2021. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=109231>
- Gomes, G., Da Silva, V., Da Encarnaç~ao, C. y Ratten, V. (2020). Corporate entrepreneurship education's impact on family business sustainability: A case study in Brazil. *The International Journal of Management Education* Volume 19, Issue 1, March 2021, 100424. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1472811720303918>
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018, ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p.

- Jaimes, G y Albornoz, N. (2021). Factores que inciden en el proceso de sucesión de empresas familiares. *Pensamiento y Gestión*, núm. 50, págs. 69-99, 2021
<https://www.redalyc.org/journal/646/64670809004/html/>
- Jhonson, F. y Valenzo, M. (2019). Particularidades del gobierno corporativo en la empresa familiar en Michoacán, México. *Revista Espacios Vol. 40 (N° 30) Año 2019. Pág. 5.*
<https://www.revistaespacios.com/a19v40n30/19403005.html>
- Marcelino, M., Torres, A., Muñoz, D. y Camacho, A. (2020). *Profesionalización en la empresa familiar: evolución y líneas de investigación*
 Professionalization in the family business: evolution and lines of research.
<https://www.scielo.org.mx/pdf/ns/v12n25/2007-0705-ns-12-25-00018.pdf>
- Mohammed, O y Dixon, C- (2018). *Determinants Linked to Family Business Sustainability in the UAE: An AHP Approach.*
<https://search.proquest.com/docview/2002779496/5DCE2575B2794C82PQ/1?accountid=37610>
- Pereyra-Chan, A.M., De-la-Cruz-Flores, P., Poot-Bautista, L. y Mex-Eb, C. (2021). Articulación dinámica de una empresa familiar de comercio al por menor: estudio de caso. *Revista del Centro de Graduados e Investigación. Instituto Tecnológico de Mérida*, 36(87)62-67.
<https://www.revistadelcentrodegraduados.com/2022/01/articulacion-dinamica-de-una-empresa.html>
- Radio Programas del Perú. (2028). *El 70% de los negocios de Lambayeque están constituidos por empresas familiares.*
<https://rpp.pe/peru/lambayeque/congresista-flores-renuncia-de-ppk-es-una-venganza-politica-noticia-1111967?itlk=iksiguiente>
- Sánchez, J. (2019). *Exploración del modelo de los tres círculos en empresas de familia del sur del Valle de Aburrá Colombia.*
https://www.researchgate.net/publication/344104394_Exploracion_del_modelo_de_lo_s_tres_circuitos_en_empresas_de_familia_del_sur_del_Valle_de_Aburra_Colombia?_t_p=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6Il9kaXJlY3QiLCJwYWdlIjoX2RpcmVjdCJ9fQ
- Stake, R.E. (1994). Case studies. En N.K. Denzin y Y.S. Lincoln (Dirs.). *Handbook of qualitative research* (pags. 236-247). London: Sage.

Anexos

Variables y operacionalización.

Variable	Definición conceptual	Categoría	Subcategorías	Escala
Profesionalización basado modelo de articulación dinámica de la empresa (empresa, familia y propiedad)	Es un grado de transformación que conlleva a un cambio mental organizacional de todas las áreas donde deben de estar comprometidos la alta dirección, incluido el presidente del directorio (Belausteguigoitia, 2017)	Compromiso	Asignación de recursos	Profesionalización /Positiva Profesionalización /Neutral Profesionalización /Negativa
			Asignación de atención y de tiempo	
			Valores familiares	
			Oportunidades laborales a familiares	
		Liderazgo	Comunicación	
			Equipo de trabajo	
			Toma de decisiones	
			Motivación laboral	
		Control	Control de propiedad: Fijar normas	
			Control de empresa: Fijar procedimientos, supervisión y evaluación de trabajo	
			Equidad en acciones	
			Responsabilidad, riqueza y autoridad familiar: Corrección de errores	
		Armonía	Apoyo del superior inmediato: Reconocimiento	
			Claridad de papeles	
			Expresión de los propios sentimientos	
			Contribución personal: Trabajo como reto	
Sostenibilidad	Es el plan que se tiene que tener en cuenta para poder sostener a la empresa familiar para las demás generaciones y poder cubrir todas sus necesidades de forma correcta tanto para la	Planificación de Sucesión	Iniciativa del fundador	Sostenibilidad /Positiva Sostenibilidad /Neutral Sostenibilidad /Negativa
			Habilidad/Deseo del sucesor	
		Planificación Estratégica	Compromiso familiar sobre la continuidad	
			Temas y Objetivos familiares	
		Gobierno Corporativo	Estructura sobre la toma de decisiones	
			Planificación/Problema estructura de la solución.	

	empresa como para la familia (Mohammed y Dixon, 2018)	Liderazgo	Liderazgo competente de los miembros de la familia
			Habilidades de liderazgo eficaces
		Valores de la Empresa Familiar	Normas familiares
			Normas empresariales
		Capital Familiar	Capital humano (Habilidades y conocimientos de los colaboradores)
			Capital social (Aportes económicos de los socios)
		Asesores de Empresas Familiares	Asesores formales
			Asesores informales
			Consejeros de la empresa familiar

Guía de entrevistas

ENTREVISTA APLICADA AL PROPIETARIO O DIRECTIVO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Fecha de aplicación:

INSTRUCCIONES: La presente entrevista tiene como objetivo obtener información acerca de la Profesionalización en la que se encuentra la empresa familiar

- 1) ¿La Familia asigna los recursos necesarios para que la EF pueda alcanzar las metas planteadas?
- 2) ¿Por qué considera importante dedicar tiempo y atención a sus colaboradores?
- 3) ¿Cuáles son los valores familiares que se "viven" en la empresa?
- 4) ¿Cree que la EF debe establecer criterios para admitir a los familiares a un puesto determinado?
- 5) ¿Cuál considera más importante: el trabajo en equipo o la competitividad entre los colaboradores?
- 6) ¿Existe un protocolo familiar en su empresa? Si es sí ¿Se tiene en cuenta y se aplica continuamente? Si la respuesta es no ¿Cuáles son los principales motivos por los que no se ha elaborado?
- 7) ¿Qué criterios considera que se deben tener en cuenta para la toma de decisiones de gran impacto para la empresa familiar?
- 8) ¿Cuáles son las principales formas de motivar a sus colaboradores?
- 9) ¿Ha fijado algunas normas que todos deben respetar sin excepción (familiares y no familiares)? ¿Cuáles son?
- 10) ¿En la empresa familiar ya están establecidos los procedimientos para realizar el trabajo, supervisar y corregir de manera adecuada?
- 11) ¿Percibe que tanto usted como sus familiares tratan de igual manera a todos sus trabajadores?
- 12) ¿Tiene establecido la visión, misión y objetivos en la empresa familiar?
- 13) ¿Se considera dar compensaciones y/o recompensas por desempeño a los colaboradores? ¿Estas compensaciones dependerán del puesto que ocupan los colaboradores o también hay diferencia entre familiares y no familiares?
- 14) ¿De qué manera se percibe el clima laboral en la empresa familiar? (Aplicando encuestas, tercerizan, preguntan a los jefes, observan el comportamiento de los colaboradores, aumentan los retrasos, reciben más quejas de los clientes, etc.)
- 15) ¿Cada miembro de la familia que trabaja en la empresa sabe cuál es su rol adoptando una actitud proactiva (colaboradora, creando un buen ambiente, comunicativa)?
- 16) ¿La EF tiene algunos órganos de gobierno tanto en la empresa como en la familia que facilitan su buen funcionamiento y mejora continua? Por favor mencione algunos.

ENTREVISTA APLICADA AL PROPIETARIO O DIRECTIVO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Fecha de aplicación:

INSTRUCCIONES: La presente entrevista tiene como objetivo obtener información acerca de la sostenibilidad en la que se encuentra la empresa familiar

- 1) ¿Cuál es la visión de la empresa?
- 2) ¿Podría describir el proceso de sucesión de una empresa familiar?
- 3) ¿Podría indicar cuáles son las iniciativas que ha pensado desarrollar o está aplicando para planificar la sucesión en su empresa?
- 4) ¿Quién sería el posible sucesor en su empresa familiar?
- 5) ¿Podría mencionar qué habilidades ha identificado en el candidato elegido?
- 6) ¿Qué habilidades piensa que debe adquirir y/o mejorar?
- 7) El candidato ¿conoce la visión de la empresa?
- 8) ¿De qué manera la familia mantiene un compromiso e interés sobre la continuidad de la empresa?
- 9) ¿Cuáles son los objetivos que tiene la familia para asegurar la continuidad y/o sostenibilidad de la empresa?
- 10) ¿Cuáles son los temas que considera indispensables tratar y desarrollar para la continuidad de la empresa?
- 11) ¿Considera que el proceso de toma de decisiones que utiliza le facilita las cosas?
- 12) ¿Cómo se da la toma de decisiones en su empresa familiar?
- 13) Cuando se presenta un problema, ¿podría indicar qué aspectos toma en cuenta para darle solución? O ¿acostumbra a tener un plan de contingencia?
- 14) ¿Ha identificado algunos criterios que siempre debe tener en cuenta en el momento de tomar decisiones importantes?
- 15) ¿Podría ordenar de mayor a menor importancia esos criterios?
- 16) ¿Quiénes de sus familiares considera que tienen capacidad de liderazgo?
- 17) ¿En qué aspectos le gustaría mejorar a usted? ¿Ha considerado seriamente capacitarse en alguno de esos aspectos?
- 18) ¿Qué estrategias utiliza para que los colaboradores realicen sus deberes correctamente y que la organización sea competente?
- 19) ¿Cuáles son los valores más representativos de su familia que hayan tomado como normas para ser incorporadas en el desarrollo familiar?
- 20) ¿Cuáles son los valores que como familia han instituido en la empresa familiar que les ha permitido contribuir al desarrollo y a la sostenibilidad de la organización?
- 21) ¿En qué medida el capital humano (Habilidades y conocimientos de los colaboradores) se pone a favor de la organización para su desarrollo colectivo?
- 22) ¿En qué medida el capital social (Aportes económicos de los socios) se pone a favor de la organización para su desarrollo colectivo?
- 23) ¿Contrata a empresas o personas que dan asesoría especializada para asegurar el crecimiento y sostenibilidad de la empresa?
- 24) ¿Recorre a asesores informales?
- 25) ¿Ha creído conveniente crear algún órgano de gobierno (en la empresa y/o en la familia)? ¿Por qué?
- 26) ¿Tienen consejeros especializados dentro del consejo administrativo?
- 27) Si fuese así, ¿Cómo ayudan cada uno de los consejeros en el crecimiento y a la

Prueba V de Aiken

Variable Profesionalización

Ítems	Categorías	V de Aiken	IC 95%	Ítems adaptados
1) ¿La Familia asigna los recursos necesarios para que la EF pueda alcanzar las metas planteadas?	Claridad	0.92	[.65 -.99]	No requiere modificación
	Coherencia	1.00	[.76 -1.00]	
	Relevancia	1.00	[.76 -1.00]	
2) ¿Por qué considera importante dedicar tiempo y atención a sus colaboradores?	Claridad	1.00	[.76 -1.00]	No requiere modificación
	Coherencia	1.00	[.76 -1.00]	
	Relevancia	1.00	[.76 -1.00]	
3) ¿Cuáles son los valores familiares que se "viven" en la empresa?	Claridad	0.83	[.55 -.95]	No requiere modificación
	Coherencia	1.00	[.76 -1.00]	
	Relevancia	1.00	[.76 -1.00]	
4) ¿Cree que la EF debe establecer criterios para admitir a los familiares a un puesto determinado?	Claridad	1.00	[.76 -1.00]	No requiere modificación
	Coherencia	1.00	[.76 -1.00]	
	Relevancia	1.00	[.76 -1.00]	
5) ¿Cuál considera más importante: el trabajo en equipo o la competitividad entre los colaboradores?	Claridad	1.00	[.76 -1.00]	No requiere modificación
	Coherencia	1.00	[.76 -1.00]	
	Relevancia	1.00	[.76 -1.00]	
6) ¿Existe un protocolo familiar en su empresa? Si es sí ¿Se tiene en cuenta y se aplica continuamente? Si la respuesta es no ¿Cuáles son los principales motivos por los que no se ha elaborado?	Claridad	1.00	[.76 -1.00]	No requiere modificación
	Coherencia	1.00	[.76 -1.00]	
	Relevancia	1.00	[.76 -1.00]	
7) ¿Qué criterios considera que se deben tener en cuenta para la toma de decisiones de gran impacto para la empresa familiar?	Claridad	1.00	[.76 -1.00]	No requiere modificación
	Coherencia	1.00	[.76 -1.00]	
	Relevancia	1.00	[.76 -1.00]	
8) ¿Cuáles son las principales formas de motivar a sus colaboradores?	Claridad	1.00	[.76 -1.00]	No requiere modificación
	Coherencia	1.00	[.76 -1.00]	
	Relevancia	1.00	[.76 -1.00]	

9) ¿Ha fijado algunas normas que todos deben respetar sin excepción (familiares y no familiares)? ¿Cuáles son?	Claridad	1.00	[.76 -1.00]	No requiere modificación
	Coherencia	1.00	[.76 -1.00]	
	Relevancia	1.00	[.76 -1.00]	
10) ¿En la empresa familiar ya están establecidos los procedimientos para realizar el trabajo, supervisar y corregir de manera adecuada?	Claridad	1.00	[.76 -1.00]	No requiere modificación
	Coherencia	1.00	[.76 -1.00]	
	Relevancia	1.00	[.76 -1.00]	
11) ¿Percibe que tanto usted como sus familiares tratan de igual manera a todos sus trabajadores?	Claridad	1.00	[.76 -1.00]	No requiere modificación
	Coherencia	1.00	[.76 -1.00]	
	Relevancia	1.00	[.76 -1.00]	
12) ¿Tiene establecido la visión, misión y objetivos en la empresa familiar?	Claridad	1.00	[.76 -1.00]	No requiere modificación
	Coherencia	0.83	[.55 -.95]	
	Relevancia	0.83	[.55 -.95]	
13) ¿Se considera dar compensaciones y/o recompensas por desempeño a los colaboradores? ¿Estas compensaciones dependerán del puesto que ocupan los colaboradores o también hay diferencia entre familiares y no familiares?	Claridad	1.00	[.76 -1.00]	No requiere modificación
	Coherencia	1.00	[.76 -1.00]	
	Relevancia	1.00	[.76 -1.00]	
14) ¿De qué manera se percibe el clima laboral en la empresa familiar? (Aplicando encuestas, tercerizan, preguntan a los jefes, observan el comportamiento de los colaboradores, aumentan los retrasos, reciben más quejas de los clientes, etc.)	Claridad	1.00	[.76 -1.00]	No requiere modificación
	Coherencia	1.00	[.76 -1.00]	
	Relevancia	1.00	[.76 -1.00]	
15) ¿Cada miembro de la familia que trabaja en la empresa sabe cuál es su rol adoptando una actitud proactiva (colaboradora, creando un buen ambiente, comunicativa)?	Claridad	1.00	[.76 -1.00]	No requiere modificación
	Coherencia	1.00	[.76 -1.00]	
	Relevancia	1.00	[.76 -1.00]	
16) ¿La EF tiene algunos órganos de gobierno tanto en la empresa como en la familia que facilitan su buen funcionamiento y mejora continua? Por favor mencione algunos.	Claridad	0.92	[.65 -.99]	No requiere modificación
	Coherencia	1.00	[.76 -1.00]	
	Relevancia	1.00	[.76 -1.00]	

Variable sostenibilidad

Ítems	Categorías	V de Aiken	IC 95%	Ítems adaptados
1) ¿Cuál es la visión de la empresa?	Claridad	0.92	[.65 -.99]	No requiere modificación
	Coherencia	1.00	[.76 -1.00]	
	Relevancia	1.00	[.76 -1.00]	
2) ¿Podría describir el proceso de sucesión de una empresa familiar?	Claridad	0.92	[.65 -.99]	No requiere modificación
	Coherencia	1.00	[.76 -1.00]	
	Relevancia	1.00	[.76 -1.00]	
3) ¿Podría indicar cuáles son las iniciativas que ha pensado desarrollar o está aplicando para planificar la sucesión en su empresa?	Claridad	1.00	[.76 -1.00]	No requiere modificación
	Coherencia	1.00	[.76 -1.00]	
	Relevancia	1.00	[.76 -1.00]	
4) ¿Quién sería el posible sucesor en su empresa familiar?	Claridad	1.00	[.76 -1.00]	No requiere modificación
	Coherencia	1.00	[.76 -1.00]	
	Relevancia	1.00	[.76 -1.00]	
5) ¿Podría mencionar qué habilidades ha identificado en el candidato elegido?	Claridad	0.92	[.65 -.99]	No requiere modificación
	Coherencia	1.00	[.76 -1.00]	
	Relevancia	1.00	[.76 -1.00]	
6) ¿Qué habilidades piensa que debe adquirir y/o mejorar?	Claridad	0.75	[.47 -.91]	No requiere modificación
	Coherencia	1.00	[.76 -1.00]	
	Relevancia	1.00	[.76 -1.00]	
7) El candidato ¿conoce la visión de la empresa?	Claridad	0.92	[.65 -.99]	No requiere modificación
	Coherencia	1.00	[.76 -1.00]	
	Relevancia	1.00	[.76 -1.00]	
8) ¿De qué manera la familia mantiene un compromiso e interés sobre la continuidad de la empresa?	Claridad	1.00	[.76 -1.00]	No requiere modificación
	Coherencia	1.00	[.76 -1.00]	
	Relevancia	1.00	[.76 -1.00]	
9) ¿Cuáles son los objetivos que tiene la familia para asegurar la continuidad y/o sostenibilidad de la empresa?	Claridad	1.00	[.76 -1.00]	No requiere modificación
	Coherencia	1.00	[.76 -1.00]	

	Relevancia	1.00	[.76 -1.00]	
10) ¿Cuáles son los temas que considera indispensables tratar y desarrollar para la continuidad de la empresa?	Claridad	0.92	[.65 -.99]	No requiere modificación
	Coherencia	0.92	[.65 -.99]	
	Relevancia	1.00	[.76 -1.00]	
11) ¿Considera que el proceso de toma de decisiones que utiliza le facilita las cosas?	Claridad	0.92	[.76 -1.00]	No requiere modificación
	Coherencia	0.92	[.76 -1.00]	
	Relevancia	1.00	[.76 -1.00]	
12) ¿Cómo se da la toma de decisiones en su empresa familiar?	Claridad	0.83	[.55 -.95]	No requiere modificación
	Coherencia	0.83	[.55 -.95]	
	Relevancia	0.83	[.55 -.95]	
13) Cuando se presenta un problema, ¿podría indicar qué aspectos toma en cuenta para darle solución? O ¿acostumbra a tener un plan de contingencia?	Claridad	1.00	[.76 -1.00]	No requiere modificación
	Coherencia	1.00	[.76 -1.00]	
	Relevancia	1.00	[.76 -1.00]	
14) ¿Ha identificado algunos criterios que siempre debe tener en cuenta en el momento de tomar decisiones importantes?	Claridad	1.00	[.76 -1.00]	No requiere modificación
	Coherencia	1.00	[.76 -1.00]	
	Relevancia	1.00	[.76 -1.00]	
15) ¿Podría ordenar de mayor a menor importancia esos criterios?	Claridad	1.00	[.76 -1.00]	No requiere modificación
	Coherencia	1.00	[.76 -1.00]	
	Relevancia	1.00	[.76 -1.00]	
16) ¿Quiénes de sus familiares considera que tienen capacidad de liderazgo?	Claridad	0.83	[.55 -.95]	No requiere modificación
	Coherencia	1.00	[.76 -1.00]	
	Relevancia	1.00	[.76 -1.00]	
17) ¿En qué aspectos le gustaría mejorar a usted? ¿Ha considerado seriamente capacitarse en alguno de esos aspectos?	Claridad	1.00	[.76 -1.00]	No requiere modificación
	Coherencia	1.00	[.76 -1.00]	
	Relevancia	1.00	[.76 -1.00]	
18) ¿Qué estrategias utiliza para que los colaboradores realicen sus deberes correctamente y que la organización sea competente?	Claridad	1.00	[.76 -1.00]	No requiere modificación
	Coherencia	1.00	[.76 -1.00]	
	Relevancia	1.00	[.76 -1.00]	
	Claridad	1.00	[.76 -1.00]	

19) ¿Cuáles son los valores más representativos de su familia que hayan tomado como normas para ser incorporadas en el desarrollo familiar?	Coherencia	1.00	[.76 -1.00]	No requiere modificación
	Relevancia	1.00	[.76 -1.00]	
	Claridad	1.00	[.76 -1.00]	
20) ¿Cuáles son los valores que como familia han instituido en la empresa familiar que les ha permitido contribuir al desarrollo y a la sostenibilidad de la organización?	Coherencia	1.00	[.76 -1.00]	No requiere modificación
	Relevancia	1.00	[.76 -1.00]	
	Claridad	1.00	[.76 -1.00]	
21) ¿En qué medida el capital humano (Habilidades y conocimientos de los colaboradores) se pone a favor de la organización para su desarrollo colectivo?	Coherencia	1.00	[.76 -1.00]	No requiere modificación
	Relevancia	1.00	[.76 -1.00]	
	Claridad	1.00	[.76 -1.00]	
22) ¿En qué medida el capital social (Aportes económicos de los socios) se pone a favor de la organización para su desarrollo colectivo?	Coherencia	1.00	[.76 -1.00]	No requiere modificación
	Relevancia	1.00	[.76 -1.00]	
	Claridad	0.92	[.76 -1.00]	
23) ¿Contrata a empresas o personas que dan asesoría especializada para asegurar el crecimiento y sostenibilidad de la empresa?	Coherencia	1.00	[.76 -1.00]	No requiere modificación
	Relevancia	1.00	[.76 -1.00]	
	Claridad	1.00	[.76 -1.00]	
24) ¿Recurre a asesores informales?	Coherencia	1.00	[.76 -1.00]	No requiere modificación
	Relevancia	1.00	[.76 -1.00]	
	Claridad	0.75	[.47 -.91]	
25) ¿Ha creído conveniente crear algún órgano de gobierno (en la empresa y/o en la familia)? ¿Por qué?	Coherencia	1.00	[.76 -1.00]	No requiere modificación
	Relevancia	1.00	[.76 -1.00]	
	Claridad	1.00	[.76 -1.00]	
26) ¿Tienen consejeros especializados dentro del consejo administrativo?	Coherencia	1.00	[.76 -1.00]	No requiere modificación
	Relevancia	1.00	[.76 -1.00]	
	Claridad	0.92	[.76 -1.00]	
27) Si fuese así, ¿Cómo ayudan cada uno de los consejeros en el crecimiento y a la sostenibilidad de la empresa?	Coherencia	1.00	[.76 -1.00]	No requiere modificación
	Relevancia	1.00	[.76 -1.00]	
	Claridad	1.00	[.76 -1.00]	

Profesionalización

Palabra	Categoría compromiso (Profesionalización)	Total
falta	10	10
valores	8	8
criterios	6	6
profesionalización	5	5
recursos	5	5
desempeño	4	4
colaboradores	3	3
conflictos	3	3
decisiones	3	3
estructura	3	3
favoritismo	3	3
responsabilidad	3	3

Palabra	Categoría Liderazgo (Profesionalización)	Total
falta	10	10
profesional	9	9
decisiones	6	6
equipo	6	6
protocolo	6	6
competitividad	4	4
desempeño	4	4
estructura	4	4
familiares	4	4
financiera	4	4
colaboración	3	3
cultura	3	3
profesionalización	3	3
reconocimiento	3	3
sostenibilidad	3	3
colaboradores	2	2
misión	2	2
motivación	2	2

Palabra	Categoría Control (Profesionalización)	Total
falta	12	12
normas	6	6
profesionalización	6	6
favoritismo	4	4
estructura	3	3
familiares	3	3
procedimientos	3	3
profesional	3	3
responsabilidad	3	3

Palabra	Categoría armonía (Profesionalización)	Total
clima	6	6
compensaciones	5	5
criterios	3	3
desempeño	2	2
estructura	5	5
falta	13	13
familiares	5	5
gobierno	4	4
informales	3	3
laboral	6	6
órganos	3	3
profesional	4	4
profesionalización	2	2
roles	6	6
sistemáticas	2	2

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE CATEGORÍAS (PROFESIONALIZACIÓN)									
	Compromiso	Liderazgo	Control	Armonía	Matriz normalizada				Ponderación
Compromiso	1.00	0.33	0.33	3.00	0.14	0.07	0.18	0.19	0.145
Liderazgo	3.00	1.00	0.33	5.00	0.41	0.22	0.18	0.31	0.282
Control	3.00	3.00	1.00	7.00	0.41	0.66	0.55	0.44	0.515
Armonía	0.33	0.20	0.14	1.00	0.05	0.04	0.08	0.06	0.058
Total	7.3	4.5	1.8	16.0					1.000

AxP				
0.6	CI= (nmax-n)/(n-1)	0.07		
1.2	RI=	0.90		
2.2	CR= CI/RI	0.074	CR=<0.10	Consistente
0.2				
nmax=	4.2			

Sostenibilidad

Palabra	Categoría Planificación de sucesión (Sostenibilidad)	Total
liderazgo	11	11
candidato	10	10
habilidades	9	9
visión	9	9
formación	8	8
valores	7	7
experiencia	6	6
proceso	6	6
sucesor	6	6
decisiones	5	5
áreas	4	4
hijo	4	4
sucesión	4	4
calidad	3	3
competencias	3	3
dueño	3	3
educativa	3	3
financiera	3	3
iniciativas	3	3
institución	3	3
interesados	3	3
preparación	3	3
roles	3	3
transición	3	3
académica	2	2
comunicación	2	2
definido	2	2
desafíos	2	2
desarrollar	2	2
identificación	2	2
identificar	2	2
interés	2	2
interpersonales	2	2
involucrado	2	2
líder	2	2
mentoría	2	2
misión	2	2
mostrado	2	2
negociación	2	2
plan	2	2
proporcionarle	2	2

Palabra	Categoría Planificación estratégica (Sostenibilidad)	Total
educativa	6	6
calidad	4	4
objetivos	4	4
abordar	3	3
continuidad	3	3
decisiones	3	3
diversificación	3	3
estabilizar	3	3
estructura	3	3
falta	3	3
financiera	3	3
garantizar	3	3
profesionalización	3	3
sucesión	3	3
tecnología	3	3
activamente	2	2
apoyando	2	2
compromiso	2	2
educativas	2	2
formal	2	2
indispensable	2	2
ingreso	2	2
ingresos	2	2
muestra	2	2
participa	2	2
participando	2	2
situación	2	2

Palabra	Categoría Gobierno corporativo (Sostenibilidad)	Total
financiera	11	11
decisiones	10	10
calidad	8	8
educativa	8	8
proceso	8	8
sostenibilidad	8	8
planes	5	5
familiares	4	4
personal	4	4
reuniones	4	4
criterios	3	3
estructurado	3	3
falta	3	3
formales	3	3
viabilidad	3	3
desorganizado	2	2
estructura	2	2
generalmente	2	2

ineficiente	2	2
informales	2	2
poco	2	2
principalmente	2	2
resolución	2	2
trabajando	2	2
valores	2	2

Palabra	Categoría Liderazgo (Sostenibilidad)	Total
liderazgo	7	7
dueño	6	6
capacidad	4	4
capacitarme	4	4
desempeño	4	4
formación	4	4
hijo	4	4
positivo	4	4
colaborativo	3	3
habilidades	3	3
implementamos	3	3
reconocimientos	3	3
estratégica	2	2
fomentamos	2	2

Palabra	Categoría Valores de la empresa (Sostenibilidad)	Total
valores	7	7
académica	4	4
ética	4	4
profesional	4	4
representativos	4	4

Palabra	Categoría Capital familiar (Sostenibilidad)	Total
capital	8	8
crecimiento	4	4
fomentamos	4	4
formación	4	4
humano	4	4
capacidades	3	3
fundamental	3	3
inversión	3	3
necesitamos	3	3
retención	3	3
estrategias	2	2
limitado	2	2
talento	2	2

Palabra	Categoría Asesores de empresas familiares (Sostenibilidad)	Total
experiencia	9	9
áreas	8	8
decisiones	8	8
asesores	6	6
especializados	6	6
consejeros	5	5
educativa	5	5
finanzas	5	5
tecnología	5	5
familiares	4	4
gobernanza	4	4
informales	4	4
planeamos	4	4
recurrirnos	4	4
amigos	3	3
consejero	3	3
consejo	3	3
conveniente	3	3
estructurar	3	3
operativas	3	3
profesionalizar	3	3
administración	2	2
aportar	2	2
área	2	2
conocimientos	2	2
contratamos	2	2
crear	2	2
crecimiento	2	2
específicas	2	2
específicos	2	2
estructurada	2	2
mejorando	2	2
necesitamos	2	2
profesional	2	2
regularmente	2	2
sostenibilidad	2	2

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE CATEGORÍAS (SOSTENIBILIDAD)

	Planificación de la sucesión	Planificación estratégica	Gobierno corporativo	Liderazgo	Valores de la empresa familiar	Capital familiar	Asesores de empresas familiares	MATRIZ NORMALIZADA								PONDERACIÓN
Planificación de Sucesión	1.00	0.33	0.33	0.13	0.14	0.33	3.00	0.04	0.03	0.02	0.05	0.03	0.03	0.09	0.043	
Planificación estratégica	3.00	1.00	3.00	0.20	0.33	3.00	5.00	0.12	0.10	0.18	0.09	0.08	0.23	0.16	0.136	
Gobierno corporativo	3.00	0.33	1.00	0.20	0.25	0.33	3.00	0.12	0.03	0.06	0.09	0.06	0.03	0.09	0.068	
Liderazgo	8.00	5.00	5.00	1.00	2.00	5.00	8.00	0.32	0.49	0.30	0.43	0.48	0.39	0.25	0.378	
Valores de la empresa familiar	7.00	3.00	4.00	0.50	1.00	3.00	8.00	0.28	0.29	0.24	0.21	0.24	0.23	0.25	0.249	
Capital familiar	3.00	0.33	3.00	0.20	0.33	1.00	4.00	0.12	0.03	0.18	0.09	0.08	0.08	0.13	0.100	
Asesores de empresas familiares	0.33	0.20	0.33	0.13	0.13	0.25	1.00	0.01	0.02	0.02	0.05	0.03	0.02	0.03	0.027	
Total	25.3	10.2	16.7	2.4	4.2	12.9	32.0								1.000	

AxP

0.307	CI= (nmax-n)/(n-1)	0.11	
1.059	RI=	1.32	
0.492	CR= CI/RI	0.085	CR=<0.10 Consistente