

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



**Elección del sucesor: perspectivas del género en las empresas familiares  
comercializadoras de combustible de la ciudad de Jaén**

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

**AUTOR**

**Evelin Gissel Santos Ramirez**

**ASESOR**

**Linda Marita Cruz Pupuche**

<https://orcid.org/0000-0002-8600-8032>

**Chiclayo, 2024**

**Elección del sucesor: perspectivas del género en las empresas familiares  
comercializadoras de combustible de la ciudad de Jaén**

PRESENTADA POR  
**Evelin Gissel Santos Ramirez**

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

Rafael Camilo Girón Córdova  
PRESIDENTE

Luis Alberto Ubillus Ubillus  
SECRETARIO

Linda Marita Cruz Pupuche  
VOCAL

## **Dedicatoria**

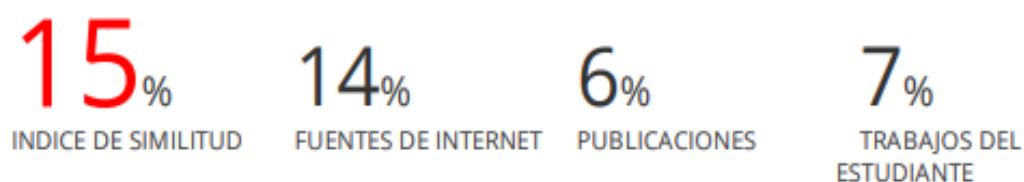
A mis padres, quienes han velado siempre por mí, con el propósito de ser mejor persona y una muy buena profesional. Y a mi hermana Leidy por su apoyo a través de sus sugerencias y consejos en todo este proceso.

## **Agradecimientos**

A Dios, que me ha acompañado y bendecido y permitido llegar hasta la etapa final de mi carrera, de forma muy especial a mi asesora, Mgtr. Linda Marita Cruz Pupuche por su paciencia, tiempo y compartir sus conocimientos, a mis amigas Lisbeth, Leidy y Esperanza, y todo aquel amigo(a) que me ha acompañado a lo largo de la carrera, y me han enseñado el significado de trabajar en equipo y compañerismo, y finalmente a mi casa de estudios, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, por formarme día a día en aspectos académicos como morales, gracias a cada uno de ellos.

# Elección del sucesor: Perspectivas del género en las empresas familiares comercializadoras de combustible de la ciudad de Jaén

## INFORME DE ORIGINALIDAD



## FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo Trabajo del estudiante	1%
2	core.ac.uk Fuente de Internet	1%
3	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
4	repositorio.unan.edu.ni Fuente de Internet	1%
5	tesis.usat.edu.pe	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>10</b>
<b>Materiales y métodos.....</b>	<b>16</b>
<b>Resultados y discusión.....</b>	<b>17</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>32</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>33</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>34</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>37</b>

## Resumen

Para garantizar la supervivencia y continuidad del negocio familiar hacia futuras generaciones, se tiene como factor clave en el proceso de sucesión, la elección del sucesor idóneo; ya sea varón o mujer, sin embargo, aún hoy en día se percibe, cierta prevalencia del género masculino en la dirección de estos negocios, pese a que la mujer a lo largo del tiempo sigue en la lucha por ser participe como sucesora potencial en la empresa familiar. Como tal, esta investigación analizó las perspectivas del género en la elección del sucesor en las empresas familiares comercializadoras de combustible de la ciudad de Jaén., tomando en cuenta las características, aspectos culturales y familiares para la elección. Siendo un tipo de investigación aplicada de alcance descriptivo, con un diseño de estudio de casos de 12 empresas del sector. Para esto, la técnica seleccionada fue entrevistas a profundidad semiestructuradas a titulares y sucesores. Este estudio evidenció que, para la elección del sucesor, una mayoría de ambos géneros toma en cuenta al hijo(a) mayor, debido a la formación previa, el compromiso y responsabilidad para asumir el puesto. Sin embargo, una minoría, considera al género; de preferencia masculino, por la condición social de género machista, mas no por diferencias de género entre los candidatos. Asimismo, para todos los entrevistados de ambos géneros es de vital importancia para la elección, las óptimas relaciones familiares y laborales entre el titular y sucesor. Además, coinciden que, para el nombramiento del sucesor, este debe caracterizarse por desarrollar habilidades directivas, la buena ética y profesional, laboral y personal para un mejor liderazgo.

**Palabras clave:** Elección del sucesor, empresas familiares y perspectivas del género.

### **Abstract**

In order to guarantee the survival and continuity of the family business towards future generations, the choice of the ideal successor is a key factor in the succession process; whether male or female, however, even today a certain prevalence of the male gender is perceived in the direction of these businesses, despite the fact that over time women continue in the struggle to be a potential successor in the family business. As such, this research analyzed gender perspectives in the choice of successor in family fuel trading companies in the city of Jaén, taking into account the characteristics, cultural and family aspects for the choice. Being a type of applied research of descriptive scope, with a case study design of 12 companies in the sector. For this, the selected technique was semi-structured in-depth interviews with holders and successors. This study showed that, for the election of the successor, a majority of both genders take into account the eldest son, due to previous training, commitment and responsibility to assume the position. However, a minority consider gender; preferably masculine, due to the macho gender social condition, but not due to gender differences between the candidates. Likewise, for all the interviewees of both genders, optimal family and work relationships between the owner and successor are of vital importance for the choice. In addition, they agree that for the appointment of the successor, this must be characterized by developing managerial skills, good ethics and professional, labor and personal for better leadership.

**Keywords:** Successor selection, family businesses and gender perspectives

## Introducción

En la actualidad, las empresas familiares continúan siendo un motor invisible en el país; sin embargo, son éstas, parte importante en el desarrollo económico nacional. Según estudios realizados por la Asociación de Empresas Familiares del Perú (AEFP) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en el 2019 señalaron que “Aproximadamente el 80% de las organizaciones en el Perú vienen a ser familiares; asimismo, que éstas contribuyen con más del 40% del PBI”, es por ello que su intervención se considera importante en la economía nacional peruana.

La definición empleada en esta investigación para la empresa familiar es dada por Kubicek y Machek (2019), quienes señalan que esta es aquella donde el patrimonio, gobierno y la gestión está en manos de los miembros de una familia que tienen como finalidad que la organización continúe en el tiempo en manos de sus descendientes.

Luego de haber demostrado su importancia económica y haber definido a la empresa familiar, analizaremos el proceso de sucesión, ya que es el paso estratégico y es una pieza fundamental para la continuidad y mayor crecimiento de estos negocios (Meléndez, 2020). En este sentido para Byrne; J., Fattoum; S. & Thebaud; S. (2018), lo describe a este proceso como el traspaso de la dirección gerencial, el liderazgo familiar y el mando de la propiedad, señalando también que para el éxito de este proceso es el dominio y logro de esto tres aspectos.

Algunos de los factores que influyen en este proceso son la disposición del titular, los intereses de por medio entre la familia y la empresa, las dificultades propias a la transición del liderazgo y la necesidad de una planificación de sucesión, de forma ordenada, definida e implementada de mutuo acuerdo entre padres e hijos (Fainsod, 2018). Asimismo, un factor clave y determinante para una sucesión exitosa que garantice la supervivencia del negocio familiar, es la elección del candidato adecuado; que viene a ser, el nombramiento del máximo responsable futuro, ya sea varón o mujer (Girón, 2020); aunque, según Meléndez (2020) y estudios más recientes denotan que la descendencia masculina es preferida como sucesora sobre la descendencia femenina, por lo que tanto como esposas, hijas o hermanas, son consideradas como miembros de la familia o en cargos menores dentro del negocio, más que como posibles sucesoras potenciales, pese a que, a lo largo del tiempo la mujer ha ido desenvolviéndose en diferentes ámbitos empresariales y dirigiendo cargos directivos, llevando al éxito y crecimiento de la empresa a cargo, (Tomaselli, 2019; citado por Reina, 2019). Asimismo, los autores anteriormente mencionados coinciden que existen escasas investigaciones sobre empresas familiares y el fenómeno de estudio y qué aspectos se

involucran en la decisión del titular y sucesor para elegir a su nuevo y futuro reemplazo; respectivamente, desde una perspectiva de género, por lo que consideran relevante y necesario futuras investigaciones, para la generación de nuevos conocimientos sobre los acontecimientos dentro de estas empresas.

En el Perú, en las medianas y pequeñas empresas familiares, el 30% son directoras mujeres y 70% directores varones (AEFP, 2019). Mientras que, en el sector comercializador de combustibles en Perú, específicamente en Jaén, según data de Osinerming (s.f) existen 24 grifos registrados formalmente, de los cuales se evidencia que 12 son empresas familiares, y solo 3 de estas son lideradas por mujeres, significando una mayor participación masculina en este sector, por lo que resulta importante conocer las perspectivas del género con respecto a la elección del sucesor en estos negocios, como también los aspectos que hacen del candidato el adecuado para tomar el cargo de la empresa familiar, desde un punto de vista de los titulares y sucesores.

En consecuencia, se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la perspectiva del género en la elección del sucesor en las empresas familiares comercializadoras de combustible de la ciudad de Jaén? Para ello, se planteó como objetivo general; analizar la perspectiva del género en la elección del sucesor en las empresas familiares comercializadoras de combustible de la ciudad de Jaén, y los siguientes objetivos específicos; explicar las características del sucesor, los aspectos culturales y familiares para la elección del sucesor desde una perspectiva del género. Para el logro de los objetivos anteriormente expuestos, se desarrolló entrevista a profundidad a titulares y sucesores de 12 empresas familiares de dicho sector.

Como tal, la presente investigación busca integrar las perspectivas de género en la elección del candidato idóneo en las empresas familiares en un marco conceptual que destacará esta relación esencial, como también conocer que otros aspectos pueden llegar a influir en dicha decisión de elección. Siendo esta información de suma importancia a la literatura de las empresas familiares sobre el fenómeno de estudio, como también para los directores de estos negocios, ya que al exponer estas perspectivas en la elección, les permitirá en un futuro realizar una adecuada elección garantizando la supervivencia y continuidad de sus actividades comerciales.

## Revisión de literatura

En el artículo de Kubicek, A. y Machek, O. (2018) se tuvo como objetivo principal estudiar la participación de las mujeres en la sucesión intergeneracional en las empresas familiares y sistematizar los factores relacionados con el género que afectan la sucesión intrafamiliar. La cual se obtuvo como resultados del estudio, obstáculos y aspectos positivos de la participación de las mujeres en las empresas familiares, asimismo que el proceso de sucesión está muy sesgado por el género, y que se halla factores relacionados con el género que afectan la sucesión en las empresas familiares, como la primogenitura, estereotipos de género, las relaciones entre el titular y sucesor, diferencias de género en los estilos de gestión. Por otro parte, Byrne, J.; Fattoum, S. y Thebaud, S. (2018) la presente investigación tuvo como objetivo estudiar, la persistencia de la desigualdad de género en la sucesión de empresas familiares, como tal se obtuvo como resultados que el género estructura la selección de sucesores, como también que los miembros de la familia del negocio, a través de discursos e interacciones, construyen socialmente el rol de sucesor, y cómo esta construcción de género del rol enmarca una jerarquía de posibles sucesores, y que el género actúa como una barrera en el proceso de sucesión y no únicamente porque es una propiedad de un titular, sino también porque es una propiedad incrustada del propio rol del sucesor.

Asimismo, en el artículo de Meléndez, G. (2020) el presente artículo tuvo como objetivo analizar a profundidad el proceso de sucesión en la empresa familiar puertorriqueña, desde una perspectiva de género, comparando dinámicas entre dadas entre padre-hijo y padre-hija. Se obtuvo como resultados que existen diferencias entre el proceso de sucesión de hijas e hijos debido a una concepción estereotipada del rol y liderazgo de la mujer dentro de las empresas, por lo que las hijas parecen tener pleno acceso a la presidencia solo cuando muere el padre, como tal se evidenció que existen diferencias en el proceso de sucesión entre mujeres y hombres, como la preparación académica aparece ser más importante para las mujeres que para los hombres para liderar el destino de la empresa familiar. Por otro lado, en el artículo de Ochoa, S., Bugarin, A. y Leyva, B. (2020) tuvo como objetivo a identificar cuáles son los atributos que considerar para la elección del sucesor en la PyME familiar bajo la perspectiva de género. Se obtuvo como resultados que los puestos directivos son predominantemente ocupados por hombres, preferentemente si se encuentran casados y sin que el grado de estudio sea determinante, asimismo se evidenció otros atributos para elegir al sucesor como la edad, parentesco y experiencia en áreas funcionales. Por último, se denotó,

que para los entrevistados el género, no representa un factor esencial para la sucesión, sin embargo, los resultados evidencian lo contrario.

Genedy, M., Naldi, L., Hellerstedt, K. y Nordqvist, M. (2022) tuvo como objetivo estudiar la percepción sobre el proceso de sucesión en las empresas familiares con respecto a las cuestiones de género y por qué las hijas pueden sentirse inhibidas o impulsadas a incorporarse a dichas empresas. Obteniendo como resultados que, si bien, el género no se reconoce como un inconveniente para convertirse en sucesor, se denotó más sucesores masculinos que femeninos, como también, que el orden de nacimiento influye en la sucesión mucho más si el primer hijo es varón, pero que esta decisión por parte del titular, no solo es tomada por los anteriores factores mencionados, sino que también muchas hijas deciden no unirse al negocio familiar por querer desenvolverse en ámbitos profesionales diferentes a este. En base de todos estos estudios se tiene que, la Empresa Familiar, la cual según la revisión de la literatura no se ha podido hallar una definición exacta respecto a esta premisa, y esto se debe a que los negocios familiares son contextos que tiene en cuenta diversos aspectos por naturaleza (Uhlaner, 2002; como se citó en Arena & Rico, 2014), por ende, muchos autores han dado diferentes definiciones. Sin embargo, de manera general estos conceptos van en torno a los siguientes puntos propuestos por (Casillas, 2005, como se citó en Arena & Rico, 2014), que sirven para entender el significado de la empresa familiar: Como propiedad o dominio del negocio; se refiere a la intervención de los integrantes de la familia en el capital de la empresa y el control de esta. Donde se transfiere la dirección de la empresa a generaciones prósperas y en la cual el predecesor busca un sucesor dentro de su familia para la continuidad de la empresa.

La Sucesión en la empresa familiar, la cual viene a ser una pieza fundamental para la continuidad y prosperidad de un negocio familiar, para “la programación de la sucesión engloba la creación de documentaciones que constituyan la cesión de la propiedad de la firma, desde el dueño hacia otros familiares” (Casillas et al., 2005; como se citó por Arena & Rico, 2014). Por otra parte, Rius (2012) señala que: “es el proceso de cesión de la posesión y dirección empresarial a una próspera generación” (p. 41). Asimismo, cabe resaltar que el sucesor del predecesor no siempre tendrá que ser miembro de la familia. En esta etapa el negocio familiar ha crecido, y el fundador-propietario siente que ya no tiene la misma fuerza para seguir direccionando, y es aquí donde él decide suceder su cargo a un miembro de la familia o a algún tercero. Según La Asociación de Empresas Familiares del Perú (2019), la sucesión dentro del negocio familiar “es uno de los asuntos más críticos que una familia

empresaria tiene que afrontar, por ejemplo, los vínculos emocionales familiares, que conllevar a la sucesión como una situación tediosa” (p. 30). Por ende, podemos inferir, que la sucesión es un proceso en cual el director actual, en mayoría de los casos viene a ser el padre, opta por ceder la potestad y dirección del negocio a uno de sus hijos u otros participantes familiares o externos, los cuales verán con diferentes fines al negocio. Asimismo, es importante que todo proceso termine siendo plasmado mediante documentos que avalen el traspaso para evitar problemas futuros.

El proceso de sucesión, según Ruis (2012) lo define como “un procedimiento largo, el cual, si se planificara, duraría de 10 a 15 años y pasa por diferentes períodos. Por infortunio, los contextos inesperados ocasionan que este transcurso sea más breve, como en el tema de defunción de los propietarios y administradores o desacuerdos entre familiares” (p. 258). Significando un proceso que a veces suele tornarse complicado, por motivos de que no solo interviene asuntos del negocio, sino también sentimentales y emocionales por las mismas relaciones entre los miembros de la familia. Asimismo, (Guinjoan & Llauradó, 2000 y Arenas & Rico, 2014; citado en Ochoa, 2020), señalan que este acto es un “proceso sencillo, en el cual un propietario y administrador del negocio se siente agotado y desea ceder su cargo a un sucesor que tenga la facultad de administrar el negocio” (p. 8). Por ende, en la mayoría de las empresas familiares uno de los padres lleva las riendas del negocio y llega un punto en el cual ya no se sienten con la capacidad física para dirigir el negocio o por fallecimiento de estos, entre otros motivos, por ende, se opta por ceder la batuta a unos de sus hijas(os) u otro miembro de la familia o un tercero, y se lleve a la continuidad y prosperidad al negocio familiar.

En este proceso de sucesión se tiene como principales agentes: El propietario- fundador, primer agente en la sucesión, el cual está relacionado con su rol de compromiso en el liderazgo familiar y su percepción en cuanto a la empresa a traspasar a otra generación. Según Soto, De la Garza, Esparza & San Martín (2018) señalan que “en el proceso de sucesión el propietario da a conocer su actitud y posición sobre su voluntad a desligarse paulatinamente del negocio familiar” (p. 14). Asimismo, su postura sobre la formación y capacidad comunicativa en el ambiente de su sucesor en el negocio familiar, con la finalidad de que este vaya aprendiendo y vinculándose con su nuevo rol como sucesor. Por último, la percepción del propietario sobre el negocio sucedido a los sucesores es importante que como propietario en la medida que les transmita una visión real, mayor será la posibilidad de plantear alternativas y soluciones viables acordes. (Kubicek & Machek, 2018). En segundo

lugar se tiene El sucesor: Segundo agente, el cual está vinculado a la capacidad de suceder, direccionar y continuar el negocio familiar, por su tipo de formación que ha recibido y la forma como se produce el proceso de aprendizaje, compromiso con la empresa familiar que puede estar determinado tanto por las circunstancias en que se produjo su afiliación a esta como por las experiencias posteriores en la misma, y por último la satisfacción de sus necesidades. (Kubicek & Machek, 2018)

El género en la sucesión de empresas familiares, según Alvesson & Billing (2009) señalan, que, el género “es una construcción social dada por normas e instituciones, asimismo, se le atribuye como las diferencias (sexuales) biológicas, a las cuales se les ha dado una valoración social que da lugar a relaciones de poder”. (p.14). Lo que se infiere que la sociedad impone el poder, diferencias y valoraciones a los actos que un varón o una mujer puedan realizar.

El rol de la mujer en la empresa familiar, la mujer, a través del tiempo, ha ido cumpliendo un papel fundamental en el ámbito familiar, social y cultural, en los cuales se las ha tomado en cuenta de un modo equivocado, tal como lo aseveran Gámez & Berdugo (2015, como se citó en Serrano & Gutiérrez, 2018) “por lo general se les ha percibido solo como reproductoras biológicas o con la función de formar a sus hijos, complacer a su esposo y cumplir con las labores de casa” (p. 13). A pesar de encontrarse en una sociedad patriarcal las mujeres han ido formando parte de un papel que anteriormente solo era relacionado a los varones, ingresando a transformar todo el mundo de los negocios, con representaciones importantes a partir de su medio como mujeres y emprendedoras. (Instituto de Estudios Superiores de las Empresas, 2016; como se citó en Serrano & Gutiérrez, 2018). En la actualidad, en el ámbito de los negocios, la labor de la mujer dentro del negocio familiar ha evolucionado hacia una participación más a fondo dentro de la empresa (Irigoyen, 2014; como se citó en Serrano & Gutiérrez, 2018), permitiendo que las mujeres tengan un papel significativo en las actividades comerciales familiares, sea como la que tiene la autoridad, el balance de las cuentas o quien conserva el equilibrio emocional del negocio (Gonzalo, 2008; como se citó en Serrano & Gutiérrez, 2018). Asimismo, En las compañías familiares, la mujer interviene de forma trascendental, sin embargo, aún menos perceptible que el del varón. Sin embargo, cada día más hijas de la familia empresaria forman parte de puestos ejecutivos en el negocio, y es de dar tiempo al tiempo a que esta ideal continúe. Aunque aún falta un largo camino para que las mujeres sean consideradas como verdadera opción de sucesión, ya se ha continuado en últimos años en esa dirección (Ruis, 2012). Aproximadamente, en las empresas

familiares, el 62% de sus directorios y el 30% del puesto de gerente general es ocupado por el género femenino (Ranking PAR 2018; citado por la Asociación de Empresas Familiares del Perú, 2019), por ende, la gestión empresarial de este género beneficia con un óptimo desempeño económico, mejores resultados en innovación y en la toma de decisiones dentro del negocio familiar. Por otro lado, Dumas (1989, como se citó en Rius, 2012), sugiere que: “se debe hacer perceptible la capacidad que tienen las hijas dentro del negocio familiar y debe tomarse como elecciones factibles para desempeñar puesto como sucesoras”.

Por consiguiente, en base a la revisión teórica se toma como categorías, lo siguiente:

Aspectos culturales, tomando como factores a explicar: primogenitura, roles tradicionales e invisibilidad de la mujer, diferencias de liderazgo por género y ventajas y desventajas de trabajar en la empresa. Aspectos familiares: voluntad de ceder el control, relación titular – sucesor y hermanos. Por último, las Características del sucesor: desarrollo de una carrera profesional, voluntad de unirse y de liderar, equilibrio trabajo y vida y habilidades y capacidades. Siendo estas tres categorías con sus factores de análisis respectivos, los cuales contribuirán al desarrollo de esta presente investigación que tiene como objetivo general, analizar la perspectiva del género en la elección del sucesor en las empresas familiares comercializadoras de combustible de la ciudad de Jaén. Por ende, se definen consiguientemente:

Aspectos culturales, se caracteriza por los valores, normas y tradiciones y formas de actuar y convivir de una comunidad, grupo u organización (Esparza et al., 2010), asimismo, Poza (2007) señala que, “son la colección de ideas, acciones y valores definidos por la conducta de cada miembro de un grupo. Como por ejemplo el lenguaje, los hábitos y valores forman parte de estos aspectos. Asimismo, estos aspectos se caracterizan por ser aprendidas, compartidas, que se adecuen al contexto con la finalidad de garantizar la supervivencia de un determinado grupo.

La primogenitura, que se define como el hijo nacido primero. Como tal, en una sociedad patriarcal el hijo mayor ha sido elegido a tomar las riendas de un negocio familiar. Debido a que el derecho de nacimiento (primogenitura) ha sido durante mucho tiempo una tradición en varias culturas, los titulares generalmente han determinado a sus sucesores en función del género y la edad (Vivas, 200&). Asimismo, Barnes (1998) & Kaye (1992), indican que la primogenitura en la elección del sucesor está fuera desfasado, ya que para esta elección se toma en cuenta criterios más objetivos. Para Echevarría et al. (2017) los roles tradicionales e invisibilidad de la mujer en las empresas familiares, a la mujer se le atribuye diferentes roles tradicionales relacionados a la familia; como sutiles esposas, suegras, madres, etc., limitándolas a ciertos roles, y creyendo que no pueden involucrarse en temas como del

negocio familiar. Por otro parte, se encuentra el trato diferente del padre hacia sus hijas e hijos, involucrando más en temas de negocio a los hijos, dejando a las hijas en temas relacionados al hogar y la familia. (Kubicek et. al 2018). Las diferencias de género en los estilos de gestión, según Sonfield & Lussier (2009, citado por Kubicek et. al 2018), indican que “no existen diferencias fundamentales entre los líderes familiares masculinos y femeninos en términos de estilo de gestión”. Por otra parte, Schmitt-Rodermund (2013, citado por Kubicek et. al 2018), señalan que “las posibles diferencias menores son que los hombres prefieren la racionalidad, el dominio y la asunción de riesgos, mientras que las mujeres prefieren la cooperación, la comunicación y las soluciones creativas” (p.10).

Las ventajas y desventajas de trabajar en la empresa son las condiciones favorables o desfavorables que una persona puede llegar a tener sobre algo. Por ejemplo, de una de las ventajas de trabajar en la empresa familiar, comodidad de trabajar en familia, pasar más tiempo con la familia, etc. Asimismo, una de las desventajas sería, no tener una vida privada lejos de la familia, desacuerdos laborales, etc. (Kubicek et. al 2018). Aspectos Familiares, se tiene las siguientes subcategorías: Primero la Voluntad de ceder el control, el cual viene a ser un factor que a veces puede llegar a impedir la sucesión, en el caso de que el titular o fundador, no quiera ceder la dirección de su empresa, ya que este no puede estar aún listo para jubilarse. Como también puede que después de la ceder el control de la empresa; el titular, lleva aún las riendas de esta. Por ende, este frecuentemente considera que no puede dejar con cualquier sucesor su legado, por lo que este genera un rechazo a este proceso de sucesión. En un estudio se evidencia que madres titulares, cedieron su liderazgo a su sucesor con mucha confianza en sus habilidades, a diferencia de los padres titulares, mantuvieron informalmente el control, debido a que no tenían una plena confianza en sus sucesores. (Kubicek et. al 2018). En tercer lugar, la Relación titular-sucesor, viene a ser una de las relaciones más importantes y llevaderas en las empresas familiares, debe ser la relación del titular con el sucesor. El titular debe estar abierto y dispuesto a compartir sus conocimientos y experiencias; sobre la empresa a su futuro sucesor, para que este pueda llevarla a la continuidad y éxito. En esta relación es primordial que exista una comunicación abierta, en la cual los padres titulares comparten su visión futura del negocio, para que los hijos formen parte de ello, y conduzcan a la empresa bajo un mismo objetivo. Otten-Pappas (2013, citado en Kubicek et. al 2018). Y por último la Relación con los hermanos, donde un estudio de Harman y Danes (2007, citado por Kubicek et. al 2018), señalan que “las hijas perciben que tiene que hacer un esfuerzo mayor para demostrar a sus padres que son capaces de liderar el negocio familiar”. Asimismo, señalan que las hijas mujeres perciben un trato y educación

diferente a sus hermanos varones. Por otro lado, si dentro de la empresa familiar existen varios hijos interesados por ocupar la dirección de esta, puede que exista una competencia entre hermanos.

Por otro lado, se tienen las Características del Sucesor, las cuales son: En primer lugar, la Voluntad de unirse, que vienen a ser la decisión libre de incorporarse al negocio familiar, en donde surgen aspectos emocionales por la empresa (Schröder & Schmitt, 2019). En tercer lugar la Voluntad de liderar, en la cual el candidato que quiera ser sucesor es quien debe expresar el deseo de convertirse en un futuro líder del negocio familiar, para que sea tomado en cuenta por parte del titular, al momento de querer dejar su puesto como líder. (Kubicek et al. 2018) Equilibrio trabajo – vida, según la revisión de la literatura, se indica que, aunque el 90% de las mujeres empresarias, laboran a tiempo completo, siguen cumpliendo a la par con sus responsabilidades como madres y cuidado del hogar, desempeñando el papel de empresarias y madres al mismo tiempo. El hombre, por el contrario, desempeñando el papel de empresario y como padre de familia, mas no cumpliendo roles del hogar como la madre. (Echevarría et al. 2017). Asimismo, el desarrollo de una carrera profesional, que según Vivas (2006) señala que viene a ser el periodo de proyección y desarrollo profesional de una persona, en base a las necesidades de la organización para la que trabaja. Por último, se tiene las Habilidades y Capacidades, que según la Real academia española (s.f) define a la palabra habilidad, como la “gracia y destreza de una persona en realizar algo, como bailar, montar a caballo”. Por otro lado, capacidades, se define como el “conjunto de cualidades o aptitudes, específicamente intelectuales que permiten el desempeño de una determinada función”. Asimismo, según estudios indican que la mujer tiene la habilidad de dar prioridad a los valores humanos y sociales, a diferencia de los hombres que se basan solo en las ventas y beneficios de estas, en el rendimiento de las inversiones. Además, que la mujer puede también desenvolverse en lo anteriormente mencionado, pero que sumado a ello se basan en la contribución social a la calidad de vida laboral, satisfacción del cliente y su propio crecimiento profesional (Echevarría et al. 2017).

## **Materiales y métodos**

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo pues se busca analizar las perspectivas del género en la elección del sucesor en las empresas familiares del sector comercializador de combustible de la ciudad de Jaén. Siendo así que el tipo de investigación es aplicada; ya que se pretende conocer una realidad y problemática del fenómeno de estudio,

de alcance descriptivo, con un diseño de estudio de casos a través de un tipo de muestra por conveniencia.

Por consiguiente, se trabajó con 12 casos de empresas familiares, las cuales fueron escogidas por conveniencia, bajo los siguientes criterios de inclusión: que estas empresas hayan pasado por un proceso de sucesión, a una segunda generación y los nuevos sucesores deben pertenecer a la familia. Por otro lado, se tuvo como unidad de análisis a 12 titulares y 12 sucesores de ambos géneros.

Para esto, la técnica seleccionada fue entrevistas a profundidad semiestructuradas en donde las preguntas desarrolladas son de elaboración propia basadas en toda la literatura revisada para el desarrollo de esta investigación, en este caso sobre la elección del sucesor. Por ende, para el logro de estas entrevistas se envió consentimientos para las entrevistas a cada encargado, luego de obtener las autorizaciones correspondientes, se coordinó con cada uno de ellos tanto como titulares y sucesores de cada empresa para realizar las entrevistas, buscando un tiempo oportuno en el que puedan estar disponibles. Asimismo, las entrevistas se realizaron de manera presencial y virtual de acuerdo a la comodidad y disponibilidad de cada entrevistado, con un tiempo de duración de 40 minutos aproximadamente cada uno, este instrumento ayudó a analizar las perspectivas de género en la elección del sucesor, y por consiguiente para el procesamiento de la información recolectada gracias a las entrevistas fue grabado, las cuales se transcribieron en Word para un posterior análisis a través de una matriz de categorías realizadas en Excel.

## **Resultados y discusión**

En cuanto al primer objetivo explicar los aspectos culturales, una mayoría de ambos géneros consideró como principal factor de elección, a la primogenitura, es decir considerando al hijo (a) mayor.

“Por orden de nacimiento, porque un hijo o hija mayor, considero que es más responsable y preocupado por el crecimiento de la empresa” (Titular 4, comunicación personal, 22 de setiembre del 2022),

“Por mi edad y orden de nacimiento porque soy la hermana mayor y desde siempre he formado parte de la toma decisiones del grifo” (Sucesora 2, comunicación personal, 24 de setiembre del 2022).

Debido a que consideran que un hijo(a) mayor tiene más responsabilidad, preocupación por el bienestar de la empresa y la familia; ya que, cuentan con la seriedad, seguridad y madurez para una buena toma de decisiones. Asimismo, se evidencia este factor

de elección, en 7 empresas, de cuales 2 líderes son de género femenino y 6 líderes de género masculino.

Sin embargo, una minoría considera al sexo o género del candidato; de preferencia masculino, evidenciándose este factor de elección, en 3 empresas.

“Consideré el sexo o género, porque considero que en este negocio el hombre tiene más representatividad, mucho más al realizar un pedido, es con hombres con quienes debes relacionarte y lamentablemente aún existe machismo hoy en día. Por ende opté por elegir a mi hijo el segundo. (Titular 6, comunicación personal, 24 de setiembre del 2022)

“Pues mira en mi caso yo sí considero que fue por mi condición de ser varón, pero un detalle te comento y es que la verdad yo no tenía planeado administrar el negocio definitivamente mis planes eran otros, pero lamentablemente en el ámbito laboral para mi carrera pues no pasaba nada, y mi mamá quien está a cargo del grifo, me propone trabajar con ella y me comenta a la vez que su incomodidad por comportamientos machistas con las personas que ella debe relacionarse, y que me necesita a mi en la administración pero que ella estará para guiarme también” (Sucesor 6, comunicación personal, 24 de setiembre del 2022)

Ya que, se percibe que el rubro del negocio familiar es dirigido en su gran mayoría por varones, mientras que la mujer como directora de la empresa no es muy bien vista, ni aceptada en las negociaciones del mismo, siendo el caso que, un titular por esas malas circunstancias prefirió no suceder el cargo a su hija, con la finalidad de protegerla de actitudes machistas, por ejemplo: una titular mencionó que para hacer diferentes gestiones como realizar separaciones de compra de combustible, percibe una atención diferente por ser mujer a comparación de la atención hacia un administrador varón.

Por último, un sucesor mencionó que su elección fue por un tema de tradición, en la que el hijo(a) mayor es a quien se le confiere continuar con el legado empresarial de la familia.

“Por esos aspectos no tanto, sino más bien por un tema de tradición, donde el hijo mayor es quien se le concede la administración y al que se va formando detenidamente con anticipación para tal propósito”.

Por lo tanto, se infiere que, se da una sucesión de varones, en 9 empresas, debido a que en 6 de estas empresas los hijos primogénitos son de género masculino, en 1 por un tema de percepción de relaciones y tratos machistas en las actividades comerciales de este sector que hacen surgir la necesidad; en la titular, de poner en la administración a un varón, y a consecuencia de este entorno machista percibido también por otro titular en 1 empresa, conllevando a una protección hacia las hijas y un motivo para no elegir las, percibiéndolas como frágil para enfrentar estas situaciones entorno del negocio, y por último 1 empresa se da la elección por tradición familiar eligiendo al hijo o hija mayor.

Como tal, a pesar de ser el sexo masculino quien domina la dirección de estas, se tuvo como hallazgo más influyente en la decisión de elección, a la primogenitura independientemente de su género.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, al ser comparado con la investigación de Genedy et. al (2022) se evidencian que, a pesar de ser el sexo masculino quien domina la dirección de estas, el género no es relevante ni influyente en la decisión de los fundadores, denotando que en la mayoría de estas empresas el factor que intervino sobre la determinación de elección del sucesor fue la primogenitura debido a que por ser los primeros se los mentalizaba para tal propósito y se les formaba y enseñaba a detalle la práctica del negocio y se les facilitaba estudiar una carrera universitaria en relación a este para su próspero liderazgo. Asimismo, por motivo de que en algunos casos eran hijos únicos por lo tanto ingresaban directamente a liderar, significando que el primogénito es el factor más importante para convertirse en sucesor, cuando solo hay un hijo en la empresa familiar. Y finalmente, por no contar con más opciones de hijos(as) para decidir, ya que los demás hijos(as) no contaban con una mayoría de edad para integrarse en este proceso. Por otro lado, en referencia al género en la investigación de Meléndez (2020) se identificó que el proceso de elección está impulsado por el género, debido a que los hijos varones son formados e involucrados en el negocio desde temprana edad, excluyendo a las hijas de esta formación, siendo estas consideradas como sucesoras potenciales sólo cuando fallece el padre, por lo que la elección por el hijo varón es más segura y de la manera más natural, hallando una invisibilidad de la mujer como líder, ya que las mujeres participantes indicaron que sintieron resistencia de diferentes grupos del sector al ver a una mujer como directora. Asimismo, en el estudio de Ochoa et. al (2020) denotan tanto a la primogenitura como el género del sucesor como condiciones inferiores para la selección, debido a que los titulares toman como principales criterios de elección los conocimientos y habilidades del postulante, indicando además que, si bien es cierto el género masculino es el predominante en la dirección de estas empresas, se debe por motivos de que este es el único hijo o el único interesado en trabajar en la empresa, a diferencia de los demás

hermanos(as) que optan por involucrarse en otros ámbitos fuera de esta. Siendo así que Echevarría et. al (2017) demarca que la selección de sucesores aún puede verse afectada por la primogenitura y una tradición familiar que respete ello; donde el hijo(a) mayor es quien hereda el papel de líder, y las diferencias de género; determinadas por la sociedad, y que están presentes en algunas ocasiones como una fuente potencial de conflicto dentro de las decisiones familiares para el liderazgo del negocio, indicando además que, de ello también va a depender de la cultura familiar, social o empresarial.

Asimismo, para esta elección una mayoría de entrevistados de ambos géneros hacen hincapié en que no consideran según su experiencia que exista diferencias de una mejor capacidad liderazgo por ser varón o mujer.

“Considero que más que un liderazgo según género, hay una diferencia pero su manera de ser de este sucesor o sucesora, ósea ambos pueden llegar a preocuparse por la relación familia-empresa, porque haya una buena relación y comunicación entre los miembros directivos y trabajadores, preocupados por las ventas, la relación con los clientes y creo que sí sería una condición para elegir, ya que según como se desenvuelva el candidato, tanto personalmente como profesional, va a depender de como lidere” (Titular 5, comunicación personal, 24 de setiembre del 2022)

“Considero que independientemente del género, ya sea varón o mujer, este candidato (a) debe de estar preparado (a) tanto en conocimiento como contar con las capacidades pertinentes para asumir dicho cargo. Además, considero que tanto como hombre y mujer cuentan con las mismas capacidades para poder liderar una empresa, de poder resolver inconvenientes de la mejor manera, comunicarse con los trabajadores de manera asertiva, etc. No creo que exista diferencias, pero sí que uno puede tener más desarrollada cierta capacidad, va a depender de como decida desenvolver creo yo. Y sí, definitivamente influye en la elección, ya que se tiene que optar por el mejor candidato” (Titular 3, comunicación personal, 28 de setiembre del 2022)

Aludiendo que ambos cuentan con la capacidad de liderar, y pueden llegar a desarrollar y potenciar de diferentes maneras con miras a ser mejores líderes, enfatizando como tal, que puede haber contrastes en su manera de liderar, pero esto va a depender del actuar y manera de ser del candidato(a) como también de sus conocimientos, habilidades o destrezas sobre el negocio, más no por una diferencia de género. Y que la condición para una elección es más por una diferencia de liderar según sea la persona, sumando en ella sus habilidades y conocimientos, más que por un tema de si es varón o mujer. Ejemplificando que los sucesores(as) por su manera de actuar, pueden ser líderes autoritarios, flexibles,

empáticos, organizados, comunicativos con los trabajadores, clientes, proveedores o socios, preocupados por la empresa y las relaciones familiares dentro de esta, etc.

Información que al ser comparada con el estudio de Genedy et. al (2022) donde evidencian diferencias entre el liderazgo de un sucesor masculino y femenino, debido a que los varones como líderes prefieren la racionalidad, el dominio y la asunción de riesgos, mientras que las mujeres como líderes prefieren la cooperación, la comunicación, soluciones creativas, y la toma de decisiones de manera colectiva. Mientras que, en el estudio de Meléndez (2020) identificó que no existen diferencias fundamentales entre los candidatos a sucesores masculinos y femeninos en términos de estilo de gestión; ya que, este va a depender de la personalidad, habilidades y capacidades de la persona, y no por su condición de género. Por lo que, para Hernández (2022) el liderazgo no tiene género, pero las personas quienes lo practican sí, y aun así entre directores de la misma condición de género tienen liderazgos muy opuestos, lo que significa que esto depende de la esencia de ser, valores y cultura del individuo, así como también de la formación de sus habilidades y cómo las desarrolle en el proceso de su gestión.

Por último, para decidir sumarse al equipo directivo como sucesores, estos coinciden en que las ventajas de trabajar en una empresa familiar son: trabajar por un mismo objetivo de hacer crecer el negocio y continuar con el legado, compartir más momentos en familia, como también el trabajar en un negocio ya iniciado y recibir una enseñanza de cómo continuarlo. Y como desventaja consideran el no poder disfrutar de vacaciones prolongadas y con tranquilidad.

“Una de las ventajas principales es que al ser familia todos trabajamos por el mismo fin, tenemos la misma intención de alcanzar los objetivo, ganando experiencia en dirigir y controlar el negocio y una desventaja sería no poder tener vacaciones porque tú eres el jefe salvo que deje a un responsable pero igual esta con la preocupación de cómo van las cosas...” (Sucesora 4, comunicación personal, 24 de setiembre 2022) “Trabajar juntos en familia, con el objetivo de hacer empresa y crecer con ella y una desventaja es no tener vacaciones pagada como un trabajador porque tú eres el jefe, y con esto no quiero decir que no me relaje, de hecho si por ejemplo pasar un domingo en familia o salir a una comida, etc.” (Sucesor 1, comunicación personal, 22 de setiembre del 2022).

Evidenciando como ventaja para los sucesores de trabajar en la empresa familiar y decidir involucrarse en ella, es pasar tiempo con su familia bajo un mismo fin e interés, de hacer crecer y emprender más a un negocio ya cimentado e iniciado por sus padres, y a la vez

prosperar como personas y profesionales, empezando a trabajar desde la actividad más mínima para luego liderar el negocio. Asimismo, indicando como desventaja el no poder disfrutar de unas vacaciones pagadas, como percibe cualquier trabajador en general, ya que ellos llevan la mayor responsabilidad que es dirigir y velar por la supervivencia del negocio familiar. Mientras tanto la investigación de Kubicek y Machek (2018) evidencia más desventajas que ventajas, como el no tener una vida privada lejos de la familia, que se mezclen temas familiares y emocionales dentro del trabajo de la empresa y que esto influya en la toma de decisiones llevando a desacuerdos laborales entre los miembros y por último, dificultad para lograr la conciliación de la vida laboral y personal. Asimismo, Byrne et al. (2018) encontraron las siguientes ventajas como el deseo de hacer crecer el negocio de sus padres, orgullo de continuar con la tradición familiar, comodidad en el lugar de trabajo, valores familiares compartidos, pasar más tiempo con la familia y tener flexibilidad en el horario de trabajo. Por ende, se evidencia la necesidad de una privacidad en el trabajo con la familia, como también la idea de trabajar conjuntamente, con el mismo propósito de hacer crecer la empresa y con ellos asegurar la supervivencia de esta dentro del sector.

En resumen, como aspectos culturales en la elección, se tiene en cuenta, al hijo(a) mayor por su compromiso y criterio y por un tema de tradición familiar, también, considerándose en una minoría el género del candidato, prevaleciendo al género masculino por temas de machismo en el entorno del sector, evidenciándose una cierta protección hacia la hija mujer, significando su negatividad como sucesora. Asimismo, para esta elección no se considera diferencias de liderazgo por género sino más bien por las capacidades y esencia de la persona. Con estos datos se afirma lo expuesto por Vivas (2006), donde afirma que los aspectos culturales son un conjunto de creencias, valores y experiencias compartidas que permite a un conjunto de personas encaminar todas sus actividades hacia una misma meta; asimismo, estos aspectos caracterizan una ayuda para el cumplimiento de los objetivos de una comunidad o entidad organizacional. Por lo tanto, estos aspectos mencionados fueron parte en la decisión de elección del sucesor y vienen a darse de acuerdo a sus pensamientos, creencias y experiencias vividas en el transcurso de su vida, tanto del negocio como de la familia, conllevando al desarrollo, crecimiento y supervivencia de la empresa, o como también a su fin.

En cuanto al segundo objetivo explicar los aspectos familiares, se ha logrado evidenciar que la mayoría de los titulares de ambos géneros, tuvieron la voluntad de ceder su puesto de liderazgo cuando tuvieron la necesidad de querer descansar y disfrutar de lo

trabajado, tomando en cuenta la preparación profesional del candidato, como también la madurez, los valores de compromiso, la responsabilidad e interés necesario para disponerse a continuar con el legado y emprender junto a la empresa.

“Cuando mi hija culminó su carrera, fue cuando decidí darle la oportunidad que lidera la empresa, y tuve en cuenta su responsabilidad, su interés por la empresa, su actitud de emprender en la empresa” (Titular 4, comunicación personal, 22 de setiembre del 2022)

“Después de fallecer mi esposo, yo decidí darme un tiempo fuera, y consideré a mi hija mayor para que ella pueda dirigir los grifos que tenemos” (Titular 2, comunicación personal, 26 de setiembre del 2022)

Por otro lado, una titular indicó que se vio en la obligación de ceder su liderazgo a su hijo, pero, bajo su supervisión, al percibir que era necesario un líder varón en la dirección del negocio, al haber diferencias de género y comportamientos machistas al momento de relacionarse con el entorno del sector. Asimismo, otra titular manifestó que por motivo de fallecimiento de su esposo; quien estaba a cargo, y al no sentirse preparada para asumir esta responsabilidad, le cedió a su hija la administración de la empresa.

“En la necesidad de que un varón dirija lo que es construido, me vi en la obligación de ceder el control a mi hijo, pero bajo mi supervisión. Puedo afirmarte que aún existen machismo en esta sociedad actual, y mucho más en sector, ha sido difícil trabajar en él, porque como empresaria he tenido que tolerar muchas cosas (Titular 5, comunicación personal, 24 de setiembre del 2022).

“Después de fallecer mi esposo, yo decidí darme un tiempo fuera, y consideré a mi hija mayor para que ella pueda dirigir los grifos que tenemos. también partió de ella el interés, y tomé en cuenta ello, su interés, responsabilidad, su madurez para enfrentar las diferentes situaciones adversas, su empatía y esa buena comunicación con los trabajadores para realizar un buen trabajo a favor de la empresa” (Titular 2, comunicación personal, 26 de setiembre del 2022)

Por ende, podemos evidenciar que los titulares tuvieron la voluntad de ceder el control a sus hijos, siempre y cuando estos cuenten con la responsabilidad y madurez para asumir el liderazgo. Asimismo, se evidencia otros motivos emergentes que obligaron a los titulares a ceder el control como el fallecimiento del titular y las diferencias de género en las relaciones comerciales del sector, dando lugar a realizar un proceso de sucesión forzado y del momento por las circunstancias suscitadas en ese entonces.

Además, los sucesores tanto masculinos como femeninos, concuerdan que, en un futuro lo que les conllevaría a querer ceder su liderazgo, sería la necesidad de querer descansar y gozar de los frutos de un largo trabajo, y que para su decisión de elección no sería relevante el género de su nuevo sucesor, ya que lo importante sería que este cuente con la responsabilidad, disponibilidad e interés por aprender siempre del negocio y sumando a ello las capacidades y aptitudes para asumir el puesto de líder, desenvolviéndose de la mejor manera posible, contribuyendo a la continuidad del legado hacia una tercera generación.

“En el momento que quiera descansar del trabajo de la empresa, el futuro sucesor puede ser hombre o mujer, cualquiera, no encuentro relevancia al género, porque lo importante es que tenga el interés, esmero y responsabilidad por la empresa” (Sucesor 5, comunicación personal, 27 de setiembre).

Evidenciándose una voluntad futura de ceder el control siempre y cuando se demuestre una preparación completa del candidato; ya sea varón o mujer, como también la concientización del compromiso y responsabilidad que implica llevar una buena administración.

Es por ello que para el logro de lo anteriormente mencionado, para los entrevistados de ambos géneros, es importante la relación entre el titular y sucesor.

“Es importante que exista una relación óptima entre titular y sucesor, basada en confianza por preguntar algo que no se sepa, la apertura de enseñar y aprender, una relación basada en la comunicación y comprensión. Y claro, influye en la elección, porque se debe dejar en el cargo a alguien quien se confíe que lo hará bien, porque yo ya lo formé y sé qué hará las cosas bien...” (Titular 7, comunicación personal, 22 de setiembre del 2022)

“Debe ser la mejor relación porque el titular debe realizar un plan de acogida o integración al puesto de trabajo para que el sucesor se adecue lo más rápido posible para que desde el inicio realice una buena gestión ya que al tener una buena relación con el posible sucesor, con mayor razón se opta por él...” (Sucesora 4, comunicación personal, 23 de setiembre del 2022).

Indicando que este vínculo debe ser óptimo, basado en el respeto y confianza para expresarse y escuchar una opinión o sugerencia, manteniendo siempre una relación profesional y amical sin confundir lo familiar con temas de la empresa. Asimismo, hicieron mucho hincapié en la comunicación efectiva y asertiva que debe haber entre ambos, dejando de lado las diferencias de opiniones buscando llegar a un consenso, para una buena toma de decisiones en favor de la empresa. Como tal, es de suma importancia el que deba haber una

buena relación entre titular y sucesor, siendo esta una condición para ceder la administración al nuevo sucesor y al no existir un buen vínculo entre ambos, puede traer consigo muchas diferencias y dificultades al momento de dirigir la empresa. Por ende, lo más conveniente es tener la voluntad de ceder el mando del negocio a un sucesor con el que se tenga una buena relación, basada en el respeto, confianza y comunicación.

En comparación con lo anteriormente mencionado, con la investigación de Kubicek, A. y Machek, O. (2018) evidencian que algunos de los fundadores consideran negativa la idea de jubilarse y ceder el mando del negocio, debido a que consideran a su empresa como parte de su identidad y no pueden elegir un sucesor o aceptar su propia mortalidad, por lo que si estos ceden su liderazgo, lo hacen “bajo la sombra del fundador”, que significa ceder el control a un nuevo sucesor bajo la supervisión y control del titular, siendo para el sucesor varón una molestia en su liderazgo, mientras que las sucesoras mujeres muestran una comprensión más empática de la necesidad del padre de seguir participando en el negocio familiar. Hallando también que los titulares en una minoría no están dispuestos a compartir tales conocimientos y experiencias con sus sucesores si sus relaciones mutuas son deficientes, por lo que prefieren hacer ello con un sucesor con el que tengan una armoniosa relación. Asimismo, Genedy et. al (2022) denotó que los propietarios a menudo se resisten a planificar la sucesión porque se sienten amenazados por la pérdida de control, o por pérdida de identidad como titulares y su intervención en la empresa lo que puede resultar en una pérdida de estatus dentro de su entorno. Como tal, la relación de algunos de los padres titulares con sus hijas sucesoras tiende a ser sobreprotectora, debido a que desean protegerlas del fracaso, dejándolas liderar bajo su sombra. Además encontraron que la relación de las madres-titulares con el sucesor(a) se basa en la confianza, la capacidad de actuar maternalmente y la oferta espontánea de apoyo. Información que es demarcada por Barbeito et al. (2006) indicando que para que exista una voluntad de ceder el control de la empresa es necesaria una buena relación del predecesor con el sucesor, ya que puede ser esta la llave de un proceso sucesorio exitoso, por lo que resulta crucial este vínculo dentro de la empresa familiar, basada principalmente en una comunicación abierta donde los padres reconozcan el compromiso de sus hijos(as) con el negocio.

Otras de las relaciones importantes para el logro de la continuación del negocio es la excelente y cordial relación entre los hijos sucesores y sus hermanos, siendo así que tanto como titulares y sucesores concuerdan que, en la toma decisiones de la empresa familiar, es muy unida, tomando las mejores decisiones de manera conjunta, respetándose entre sí al expresar sus puntos de vista cuando se requiera, señalando también que una buena relación

entre ellos es importante para el crecimiento de la empresa, ya que si existen intereses personales o discrepancias de por medio para la toma de decisiones surgirían conflictos que afectarían el desarrollo de esta. Asimismo, una minoría de titulares de ambos géneros indicaron que sus hijos; que están como sucesores, informan todo lo referente al negocio y consultan temas de la empresa a sus hermanos, pese a que estos no se encuentran involucrados en el negocio como ellos, pero entienden que es importante mantenerlos al tanto por cualquier situación emergente que se presente en un futuro y que los imposibilite a tomar decisiones, con la finalidad también de fomentar el interés en sus hermanos de ser posibles sucesores.

“La relación entre mis hijos es muy unida mucho más para tomar decisiones o conversar o resolver problemas dentro de la empresa. Veo que siempre se reúnen, con la actitud de velar siempre por nuestro negocio...” (Titular 3, comunicación personal, 28 de setiembre del 2022)

“Nuestra relación es muy buena de hecho, si bien es cierto yo estoy más involucrado en la empresa, pero siempre mantengo informadas a mis demás hermanos, y cuando se trata de discutir algo relacionado al negocio pues siempre respetamos nuestros puntos de vista, evaluamos las decisiones de todos y llegamos a un consenso (Sucesor 3, comunicación personal, 28 de setiembre del 2022).

Por tanto, titulares y sucesores, perciben y mantienen una buena relación entre sus hijos y hermanos; respectivamente. Esta buena relación es de vital importancia para una óptima deliberación de decisiones a favor de la empresa. Mientras tanto, en la investigación de Meléndez (2020) evidencia que en algunas empresas existe entre los hijos una relación de competencia, debido a que a pesar de haber ya un sucesor elegido, luchan por destacar y demostrar sus conocimientos y aportes hacia el negocio con la finalidad de llamar la atención de los padres titulares. Identificando también una relación marcada por celos y molestias, por motivo de no haber sido elegidos optando por no participar más en la empresa familiar y formar algo por cuenta propia, guardando una relación de resentimiento hacia los padres.

En síntesis, las buenas relaciones familiares entre los miembros de la empresa son de vital importancia, ya que de ello también depende la supervivencia de esta, donde tanto como titulares, sucesores y hermanos trabajan en conjunto bajo un mismo fin de continuar con el legado a próximas generaciones, dejando de lado las diferencias o intereses propios, que pueden jugar en contra de la empresa. Siendo esto contrarrestado por Belausteguigoitia (2017) quien señala que en las empresas familiares la relación fundamental es la del padre-titular y el hijo(a) sucesor, y para ello primeramente debe acaecer una buena relación familiar entre

ambos para que se conlleve a una cordial relación empresarial, ya que de esto va a depender el ejercicio del negocio y su economía. Además, este trabajo en conjunto debe estar marcado por lineamientos concretados por ambos, como el haber de una comunicación efectiva, asertiva y perenne. Asimismo, el autor señala la importancia de una relación más entre los hermanos, que se basa en algunos casos por el control de los bienes y por situarse en cargos que representen mayor jerarquía y poder. Y que por el bien de estas empresas es necesario que estos dejen de lado el acaparamiento del poder, ya que es vital que entre ellos logren mantener una relación basada en una efectiva y asertiva comunicación y confianza, para una buena toma de decisiones en conjunto de manera eficaz bajo un mismo objetivo. Como tal, en base a todo lo anteriormente mencionado Vivas (2006) reafirma que los aspectos familiares son el conjunto de valores, creencias, usos y actitudes que definen el quehacer de una familia, ejemplificando a las relaciones de las familias empresarias, donde estas van a estar fuertemente marcadas por la personalidad y manera de ser cada integrante y que de esto también va a depender la sostenibilidad del negocio, por lo que es importante alinear los objetivos de la familia y empresa, con el fin de evitar problemas en la dirección del negocio.

En cuanto al tercer objetivo explicar las características del sucesor, se evidencia que en su mayoría optaron por una carrera profesional en ciencias empresariales.

“Yo estudié administración, y esto me ha ayudado tener a conocer el mundo corporativo y aspectos que encajan en el hecho de ser sucesor, aspectos del protocolo familiar, etc. Y creo que sí fue una condición de elección al ser una gran ventaja el tener en clara una información de aprendizaje previo” (Sucesor 5, comunicación personal, 27 de setiembre)

“Yo llevé la carrera de contabilidad, mi padre fue quien cultivó mi interés por ello, con la finalidad de trabajar y liderar la empresa cuando yo esté preparada en todos los aspectos y él tenga la voluntad de ceder su puesto” (Sucesor 10, comunicación personal, 12 de noviembre del 2022).

Luego de mostrar interés al haberse incorporado a la empresa en una edad temprana, trabajando y apoyando en la más mínima actividad y aprendiendo todo en cuanto a la administración del negocio, con el propósito de asumir el liderazgo, ya que estos consideran que incluso la elección de su carrera fue condicionante para su nombramiento. Puesto que sus padres los motivaron y les dieron su confianza con el propósito, que estos continúen con el legado familiar.

Por otro lado, se evidencia una minoría de sucesores quiénes expresan en un principio haberse involucrado de cierta manera apoyando en diferentes actividades en la empresa, pero, sin miras a ser sucesores, por lo que decidieron desarrollar carreras distintas al rubro, con la finalidad de trabajar independientemente.

“Yo decidí estudiar Administración de empresas, por motivo de que ya tenía conocimientos prácticos por lo que me involucré a temprana edad a aprender todo, hasta de como redactar informes, que ciertas entidades piden anual, por lo que creí necesario sumar a ello aprendizaje teórico, y definitivamente estudiar me ayudó a aprender todo con respecto al liderazgo y dirección una empresa por lo cual, he tenido la preparación teórica y práctica para asumir el puesto, y considero que sí fue una condición para mi padre para elegirme como sucesora, de hecho él me motivó a llevar esa carrera”. (Sucesora 11, comunicación personal, 4 de noviembre del 2022)

“De hecho mi carrera, que es ingeniería industrial, y pues no tiene que ver nada con este tema de grifos, por lo que mi carrera no fue un motivo para que se me considere como sucesor, sino más bien por la necesidad por parte de mi madre de querer tener un apoyo de un varón en la administración del grifo y bueno yo quería un ingreso, pero tenía suerte en encontrar trabajo, y consideré la propuesta de mi mamá en trabajar con ella ya que yo tenía conocimiento previo de la movida del negocio y pues con muchas más razón acepté”. (Sucesor 6, comunicación personal, 24 de setiembre del 2022)

Por tanto, más que haber tenido la voluntad de ser líderes fue; en un sucesor por la necesidad de querer tener un trabajo estable; y que mejor oportunidad que trabajar en la empresa familiar, y en una sucesora por fallecimiento de su padre quien era el titular, y luego de que su madre se desinteresara totalmente por asumir la responsabilidad, significando en ella todas estas circunstancias, una motivación para continuar con el legado de su padre, de hacer crecer la empresa.

Otra característica encontrada en los sucesores es que la mayoría indica que para llevar un óptimo liderazgo es importante que en la organización interna, se priorice el descanso en su rutina, en el cual se lleve un control de actividades, prevaleciendo sus tiempos personales con la finalidad de evitar una sobre carga laboral y mantener un equilibrio trabajo-vida.

“Siempre divido mis tiempos, siempre trato de no saturarme de trabajo, por ende, me organizo cada mes, manejo horarios, tanto familiar, personales y de trabajo, considero que es necesario mantener un equilibrio en ambos aspectos, porque esto va a influir también en mis funciones como administrador” (Sucesor 2, comentario personal, 24 de setiembre del 2022)

“Considero que la mujer mantiene un mejor equilibrio de vida que un varón, definitivamente, mucho más cuando eres madre y labora a la vez, pues una se vuelve mil oficios, y nos organizamos como tal, para poder cumplir con cada responsabilidad, tanto como laboral o personal...” (Titular 1, comunicación personal, 22 de setiembre del 2022)

Asimismo, es preciso indicar que, los titulares entrevistados resaltan esta característica en la mujer como sucesora con un mejor manejo de este equilibrio y en general, fundamentando que éstas son organizadas para desarrollar cada actividad en cada faceta, sobre todo cuando son madres directoras de su hogar y de su empresa, preocupadas por el bien de cada ámbito de su vida, indicando a la mujer como una sucesora y líder, con un mayor y óptimo equilibrio entre su vida personal; mucho más cuando es madre, y trabaja. Mientras que en la investigación de Ochoa et. al (2020) denotaron un mayor realce a las sucesoras caracterizándolas por desempeñarse de una manera equilibrada tanto como en sus roles de madre y como administradoras de la empresa familiar debido a que estas pese a trabajar a tiempo completo siguen siendo responsables con las tareas del hogar y de la crianza de los hijos, y que a diferencia de los varones se caracteriza también por desempeñar múltiples funciones y llevar un equilibrio en cada una de ellas. La importancia de este equilibrio en los sucesores es demarcada por Echevarría et. al (2017) quienes especifican que para administrar con eficacia y seguir siendo productivos es necesario dar precedencia a ambos ámbitos y crear límites una organización correspondiente entre ellos con finalidad de evitar una sobre carga laboral, estrés, olvido personal o familiar conllevando a una disminución de la productividad. Para no llegar a ello recomiendan establecer límites entre el trabajo y vida personal y familiar, gestión del tiempo, priorizar y organizar actividades, etc. logrando así un mejor equilibrio, para desarrollar un liderazgo de manera constituida.

Como última característica, se tiene en cuenta sus habilidades y capacidades de los entrevistados como: la capacidad organizativa y analítica de resolver conflictos y adaptarse a los cambios que se presenten en el entorno y tomar decisiones de manera eficaz, la actitud de emprender junto a la empresa con la capacidad de liderarla, como también el contar con habilidades gerenciales y comunicativas de manera asertiva con el entorno.

“La actitud de involucramiento, interés, responsabilidad, honestidad, carisma, habilidad en los negocios, tiene que adaptarse ante cualquier cambio o situación que se presente” (Titular 10, comunicación personal, 12 de noviembre del 2022)

“Considero que se me eligió por mi capacidad de liderazgo, buena planificación y organización, resiliencia, iniciativa, pensamiento estratégico, entre otros.” (Sucesor 10, comunicación personal, 12 de noviembre del 2022).

Además, a esto suma la práctica de buenos valores como, la responsabilidad, honestidad, carisma y empatía ya que, al tener una buena formación, influirá de manera positiva en la administración de la empresa.

“Por su responsabilidad, honestidad, honradez, perseverancia, empatía y carisma con los demás, considero que estos valores fueron y son importantes, suman tanto como tú como persona y profesional, porque de nada sirve ser un buen profesional y líder de una empresa, si no tienes valores al trabajar” (Titular 11, comunicación personal 12 de noviembre del 2022)

“Considero que también se tomó en cuenta mis valores como persona y profesional, como mi honestidad, responsabilidad, tolerancia, respeto por las decisiones opiniones de los demás en reuniones sobre temas de la empresa, algo que siempre mis padres han resalta de mis demás hermanos (Sucesor 10, comunicación personal, 12 de noviembre del 2022).

Mientras que en la investigación de Meléndez (2020) evidencia que las habilidades y capacidades son criterios relevantes para la elección, ya que son aspectos complementarios a los conocimientos prácticos y a la profesión, encontrando en las sucesoras como las habilidades de liderazgo transformacional, la capacidad de estimular intelectualmente a los demás, dan importancia a los valores humanos y sociales, habilidades comunicativas y para resolver conflictos, resaltando que sus habilidades de comunicación facilitan la relación con sus padres titulares y ayudan a evitar conflictos en la dirección de negocio. En cambio en los sucesores varones, por su habilidad para resolver conflictos, habilidad para los negocios, su adaptabilidad rápida ante cualquier cambio o situación que se de en la empresa. Significando una diferencia entre ambos sucesores en desarrollo de cada habilidad y capacidad de acuerdo su potencial o interés por desarrollarlas.

Finalmente el objetivo general busca analizar la perspectiva del género en la elección del sucesor, donde se ha evidenciado que, para una mayoría de entrevistados(as) intervienen como aspectos culturales, una deliberación por primogenitura independientemente del género, es decir una inclinación por el hijo o hija mayor, debido a su interés, disponibilidad y compromiso en la toma de decisiones que involucran el crecimiento de la empresa familiar. Mientras la otra parte que es una minoría considera que el sexo o género del candidato; sea de

preferencia masculino, constatando que la inclinación por este género se debe más por un tema de percepción de relaciones y tratos machistas en las actividades comerciales de este sector, que por un tema de diferencias de género entre los hijos(as), por lo que en relación a ello se detona un tema de protección hacia la hija mujer, significando un motivo para no elegirla, ya que se la percibe como frágil para enfrentar estas situaciones entorno del negocio. Respecto a la investigación Genedy et. al (2022) coinciden como principal factor de elección, al hijo mayor, debido a querer respetar y prevalecer la tradición familiar por continuar con el legado, y en algunos casos por contar con un solo hijo(a), quien pasa directamente al cargo. Significado un mismo factor de elección pero con distintos motivos que influyen de igual manera en este proceso de decisión. Siendo así que Echevarría et. al (2017) demarca que la selección de sucesores aún puede verse afectada por la primogenitura y una tradición familiar que respeta ello; donde el hijo(a) mayor es quien hereda el papel de líder, y las diferencias de género; determinadas por la sociedad, y que están presentes en algunas ocasiones como una fuente potencial de conflicto dentro de las decisiones familiares para el liderazgo del negocio, indicando además que, de ello también va a depender de la cultura familiar, social o empresarial.

Asimismo, los entrevistados indican también que para esta elección no existe diferencias de liderazgo según el sexo o género, sino por la personalidad, habilidades o destrezas del candidato, siendo estos condicionantes para su nombramiento. Siendo esto demarcado por Rivas (2016) quien señala que las diferencias de liderazgo de un sucesor o sucesora no van a darse por ser varón o mujer sino por la capacidad de gestión, habilidad para resolver problemas y asumir responsabilidades, además del talento e iniciativa de cada uno para liderar la empresa familiar.

Con relación a los aspectos familiares, la mayoría de los titulares, decidieron ceder su liderazgo cuando se vieron en la necesidad de tomar un descanso para disfrutar de lo trabajado; teniendo en cuenta para esta elección el interés, la preparación profesional, los valores, la responsabilidad y el compromiso necesario para disponerse a continuar con el legado. Además, se evidenciaron también motivos emergentes que obligaron a los titulares a conceder el control; como el fallecimiento del titular y las diferencias de género por el trato machista en las relaciones comerciales, dando lugar a realizar un proceso de sucesión forzado y anticipado.

Como tal, para concretar la elección del sucesor con respecto al liderazgo consideran importante que exista entre el titular y sucesor y este con sus hermanos una relación apoyada en la comunicación efectiva y asertiva, con respeto y confianza (fuera y dentro de la empresa),

recalcando la importancia del manejo y control de los sucesos y diferencias que puedan darse en ambos aspectos con la finalidad de que estos no influyan en la dirección del negocio. Asimismo, una mayoría de sucesores indican que es importante y necesario que se mantengan informados a los hermanos que no se encuentren involucrados en la empresa, con la finalidad de fomentar su interés y participación por cualquier suceso futuro que implique o requiera de ellos en asumir el liderazgo de la empresa. Siendo estas relaciones demarcadas por Belausteguigoitia (2017) quien señala la importancia de la coordinación y comunicación continua ente el titular y sucesor y hermanos involucrados en las acciones de la empresa familiar, ya que de esta manera se evitarán conflictos futuros, con el propósito de trabajar en conjunto por el desarrollo de la empresa familiar.

Referente a las características del sucesor, estos se caracterizan por haber desarrollado una carrera de ciencias empresariales luego de haber tenido una previa preparación práctica, con el propósito de tomar la responsabilidad del legado familiar. También, por trabajar en guardar y mantener un equilibrio entre su vida laboral y personal para una mejor productividad en su liderazgo. Asimismo, respecto a esta característica los titulares destacan a las sucesoras madres con un mayor equilibrio como directoras entre su hogar y la empresa familiar. Como última característica a resaltar es que los sucesores cuenten con habilidades gerenciales y comunicativas, capacidades de resolución de conflictos, de adaptarse a los cambios del entorno, sumando a ello la práctica de valores como la responsabilidad, honestidad e integridad en la administración de la empresa familiar. Siendo esto contrarrestado por Ríos, M. (2016) quien señala la importancia del perfil y las características necesarias del nuevo sucesor que contribuyan en la gestión para el desarrollo y crecimiento de la empresa familia.

## **Conclusiones**

Respecto de los aspectos culturales, en la elección del sucesor, se considera en su mayoría al hijo(a) mayor, como el más apto para continuar el legado familiar. Asimismo, como hallazgos diferentes se ha evidenciado una elección por género, debido a una condición machista del sector, que limita a la mujer a asumir el liderazgo empresarial, como también por tradición familiar, donde se respeta la primogenitura.

En relación de los aspectos familiares, los titulares ceden su liderazgo tomando en cuenta la formación profesional, la responsabilidad y apego del sucesor con la empresa,

existiendo una relación de comunicación efectiva y asertiva, basada en el respeto y la confianza con el sucesor.

Referente a las características del sucesor, en su mayoría este destaca por ser un profesional especializado(a) en las ciencias empresariales, quien se desempeña con habilidades gerenciales y bajo la práctica de valores.

Las empresas del sector comercializador de combustible que han sido como objeto de estudio tienen más de 12 años laborando, encontrándose 11 de estas en una segunda generación y 1 en una tercera generación, por lo tanto, en relación al análisis de la perspectiva del género en la elección del sucesor (características del sucesor, aspectos culturales y familiares), desde ambas perspectivas de género en su mayoría menciona como factores más influyentes para la elección, el orden de nacimiento, seguido del compromiso, preparación y experiencia previa en el negocio (muchas veces ligados a la edad), como también, las buenas relaciones familiares y laborales entre el predecesor y sucesor, y por último, las habilidades y capacidades gerenciales y comunicativas.

## **Recomendaciones**

Los padres titulares de las empresas familiares que tengan hijas como candidatas a la elección, deberían potenciar en ellas un perfil empoderado y capacitado profesionalmente, para que sean quienes asuman una legítima sucesión y sepan desenvolverse en este sector, con el propósito de que no queden desplazadas, sino que tengan la misma oportunidad de suceder el cargo.

Para el nombramiento de candidato idóneo, es importante y esencial que los titulares continúen considerando como condición de elección, el mantener con su sucesor óptimas relaciones tanto familiares y empresariales, basadas en el respeto, confianza y comunicación asertiva para una mejor coordinación en la administración de la empresa.

Asimismo, se sugiere a los titulares establecer como principales criterios para la elección, el desarrollo de una carrera empresarial, habilidades y capacidades directivas. Ya que, la precedencia en el tiempo del nacimiento del primogénito respecto a los demás

hermanos (as), no garantiza la capacidad de realizar una mejor dirección de la empresa familiar.

Por último, se sugiere continuar y profundizar en futuras investigaciones sobre el proceso de elección del sucesor como tal, desde una perspectiva de género, en empresas familiares que se encuentren por realizar dicho proceso, lo cual permitirá conocer los factores y criterios que hacen o no del candidato el indicado, y así tener una mejor perspectiva sobre las diferencias de género que limitan a la mujer como sucesora potencial.

## Referencias

- AEFP (2019). *¿Cuál es el impacto de las familias empresarias?*  
[https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es\\_pe/topics/entrepreneurship/ey-empresas-familiares-publicacion.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_pe/topics/entrepreneurship/ey-empresas-familiares-publicacion.pdf)
- Alvesson M, Billing YD (2009) *Comprender el género y las organizaciones*. Sage Publications, Londres Ansari IF, Goergen
- Arenas, A., & Rico, D. (2014). *La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar*. Estudios Gerenciales, 30(132), 252–258. ScienceDirect.  
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>
- Barbeito, S., Guillén Solórzano, E., Martínez Carballo, M., & Domínguez Feijóo, G. (2006). Importancia de algunas características relevantes de los sucesores en las empresas familiares gallegas. <https://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/13995>
- Belausteguigoitia, I. (2017). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación*. McGraw-hill/interamericana editores, S.A.  
[https://www.researchgate.net/publication/327405814\\_Empresas\\_familiares\\_dinamica\\_equilibrio\\_y\\_consolidacion](https://www.researchgate.net/publication/327405814_Empresas_familiares_dinamica_equilibrio_y_consolidacion)
- Bozer, G. , Levin, L. y Santora, JC (2017). *Sucesión en la empresa familiar: perspectivas de fuentes múltiples*, Journal of Small Business and Enterprise Development , vol. 24 núm. 4, págs. 753-774. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2016-0163>
- Byrne, J., Fattoum, S., & Thébaud, S. (2019). *A suitable boy? Gendered roles and hierarchies in family business succession*. European Management Review, 16(3), 579-596.  
<https://doi.org/10.1111/emre.12298>
- Cicellin, M., Consiglio, S., Martinez, M., Mussolino, D. & Pezzillo, M. (2019). *Posicionamiento de las hijas en la sucesión empresarial familiar: una indagación narrativa*. ScienceDirect.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1877858517300542?via%3Dihub>

- De Massis A, Chua JH, Chrisman JJ (2008) Factores que impiden la sucesión intrafamiliar. *Recorrido de autobús familiar* 21(2):183–199. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>
- Echevarría, A., Idígoras, & Molina V. (2017). *Gender issues related to choosing the successor in the family business*. ScienceDirect. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444877X17300156>
- Fainsod, J., (2020). *La importancia de la sucesión para las empresas familiares*. Consultores. <https://consultoresoc.com.mx/2018/12/24/la-importancia-de-la-sucesion-para-las-empresas-familiares/>
- Felmann, M., Lukes, M. & Uhlaner (2020) Disentangling succession and entrepreneurship gender gaps: gender norms, culture, and family
- Genedy, M. A., Naldi, L., Hellerstedt, K., & Nordqvist, M. (2022). Sister act: A Gender Perspective on Family Succession. *Proceedings - Academy of Management*, 2022(1). <https://doi.org/10.5465/ambpp.2022.146>
- Goyzueía, S. (2013). *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad*. *Perspectivas*, (31):87-132. ISSN: 1994-3733. Redaly. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941261003>
- Hernández, X. (2022). *Liderazgo de género: ¿existen realmente diferencias entre liderazgo femenino y masculino? – Montaner*. <https://montaner.com/blog/liderazgo-femenino-liderazgo-genero/>
- Kandade, K., Samara, G., Parada, M. J., & Dawson, A. (2021). *De sucesores familiares a líderes empresariales exitosos: un estudio cualitativo de cómo se desarrollan las relaciones de alta calidad en las empresas familiares*. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2), 100334. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100334>
- Kubíček, A., & Machek, O. (2019). Gender-related factors in family business succession: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 13(5), 963-1002. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0278-z>
- Lank, A., & Neubauer, F. (2003). *La empresa familiar: Cómo dirigirla para que perdure*. Bilbao, España. Ediciones Deusto.
- Meléndez, G. (2020). *Succession process and the impact of gender in Puerto Rican family businesses*. Redalyc.org. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63166575004>

- Nazer, J. & Llorca, M. (2020). *La sucesión en las grandes empresas familiares chilenas del siglo XIX*. <https://doi.org/10.1080/00076791.2020.1717471>
- Ochoa, S., Bugarin, A. & Leyva, B.(2020). *Género y Sucesión en Pymes Familiares del Norte de México*. Reice: Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas, 8(16), 1–23. <https://doi.org/10.5377/reice.v8i16.10657>
- Reyna, A. (2019). *El potencial femenino en las empresas familiares del siglo XXI*. BBVA noticias. <https://www.bbva.com/es/mx/el-potencial-femenino-en-las-empresas-familiares-del-siglo-xxi/amp/>
- Ríos, M. (2016) *Elige el sucesor adecuado para crecer*. Forbes. <https://www.forbes.com.mx/elige-al-sucesor-adecuado-para-crecer/#:~:text=El%20sucesor%2C%20en%20resumen%2C%20debe,resolver%20problemas%20y%20asumir%20responsabilidades.>
- Rius, I. (2012). *Empresas familiares dinámica, equilibrio y consolidación*. McGraw-Hill Education.
- Sánchez, A., & González, J. (2018). *El sucesor en empresas familiares agrícolas, factores que influyen en su elección*. *Lúmina*, 19, 28–47. <https://doi.org/10.30554/lumina.19.2682.2018>
- Schell, S., de Groote, J. K., Moog, P., & Hack, A. (2020). *Successor selection in family business, A signaling game*. *Journal of Family Business Strategy*, 11(3), 100286. ScienceDirect. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.04.005>
- Serrano, J., Gutiérrez, C. (2018). *Participación de la mujer y estilos de liderazgo por género en las empresas de familia. Una muestra de empresas familiares en el sector ferretero del centro de Bogotá*. *Ciencia Unisalle*. [https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria\\_publica/689](https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica/689)
- Trigoso, M. (2019). *Cifras reveladoras sobre equidad de género en el Perú: ¿Cuánto se ha avanzado?* *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/avance-politica-equidad-genero-empresas-camina-pasito-paso-273228-noticia/?ref=ges>
- Vivas, B. (2006) *Guía de aproximación de la empresa familiar*. EOI. España. <https://books.google.com.pe/books?id=PihSVH0m0cC&pg=PA111&dq=organos%20de%20gobierno%20de%20una%20empresa&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwiBpeX548TtAhX5IbkGHVH2D1sQuwUwAXoECAEQBw&authuser=0#v=onepage&q&f=false>

## Anexos

### Anexo 01: Instrumento

#### GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

La presente entrevista a realizarse es con el motivo de contribuir con la investigación de tesis de la estudiante Evelin Gisel Santos Ramírez perteneciente a la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Con finalidad de garantizar la supervivencia y continuidad del negocio familiar hacia futuras generaciones, se tiene como factor clave en el proceso de sucesión, la elección del sucesor idóneo; ya sea varón o mujer, sin embargo, aun hoy en día se percibe, cierta prevalencia del género masculino en la dirección de estos negocios, pese a que la mujer a lo largo del tiempo sigue en la lucha por ser participe como sucesora potencial en la empresa familiar. Como tal, esta investigación analizó las perspectivas del género en la elección del sucesor en las empresas familiares comercializadoras de combustible de la ciudad de Jaén. Cabe recalcar que la información que se recopilará será exclusivamente para uso académico y se mantendrá confidencialidad total del entrevistado. Tiempo a utilizar: 40 minutos aproximadamente.

**Preguntas para los titulares:** Al momento de nombrar al sucesor, ¿Cuál de los siguientes aspectos es más importante al tomar en cuenta al nuevo sucesor: sexo, edad y orden de nacimiento, ¿por qué?

¿Qué diferencias cree que existe entre un liderazgo femenino y masculino dentro de la empresa familiar? ¿Y esto representaría una condición para elegir al sucesor? ¿Por qué?

¿Qué lo conllevó a usted a querer ceder el liderazgo de la empresa a un nuevo sucesor? ¿Y qué tuvo en cuenta para ello?

¿Cómo considera que debería ser la relación entre el titular y sucesor? ¿Y esto representa una condición para elegir al sucesor? ¿Por qué?

¿Cómo es la relación entre sus hijos en la toma de decisiones en la empresa familiar?

Según su percepción ¿Quién podría realizar un mejor equilibrio entre la dirección de la empresa y su vida personal, el hombre o la mujer?

¿Qué capacidades y habilidades consideró usted para elegir a este nuevo sucesor?

**Preguntas para los sucesores:** ¿Usted considera que fue elegido sucesor por su edad, género u orden de nacimiento? ¿Por qué?

¿Qué diferencias cree que existe entre un liderazgo femenino y masculino dentro de la empresa familiar? ¿Y esto representaría una condición para elegir al sucesor? ¿Por qué?

¿Qué ventajas identificó usted que existen al trabajar en la empresa familiar y que lo llevaron a asumir el cargo como sucesor?

En un futuro, ¿Qué lo conllevaría a usted a querer ceder el liderazgo de la empresa a un nuevo sucesor? ¿Y este, qué género sería, masculino o femenino, por qué?

¿Cómo considera que debería ser la relación entre el titular y sucesor? ¿Y esto representa una condición para elegir al sucesor? ¿Por qué?

¿Cómo es la relación con sus hermanos en la toma de decisiones en la empresa familiar?

¿Considera que su carrera profesional fue un motivo para ser considerado sucesor, por qué?

¿Desde cuándo y cómo empezó su interés por trabajar en el negocio familiar? ¿Desde cuándo y por qué surge el interés de asumir la responsabilidad y liderar la empresa familiar?

¿Cómo equilibra la dirección de la empresa y su vida personal?

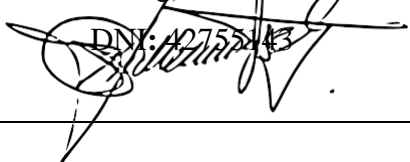
¿Cuáles son habilidades y capacidades que percibe que lo que llevaron a ser elegido sucesor de la empresa familiar?

#### **Anexo 02: Constancia de validación por juicio de expertos**

Quien suscribe, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos de la tesis para obtener el título de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, titulado **ELECCIÓN DEL SUCESOR: PERSPECTIVAS DEL GÉNERO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES COMERCIALIZADORAS DE COMBUSTIBLE DE LA CIUDAD DE JAÉN**, elaborado por la estudiante, **SANTOS RAMÍREZ EVELIN GISSEL** reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación. Atentamente

Chiclayo, 10 de octubre de 2022.

Mg. Cabanillas Holguín, Guillermo Juan M.

  
\_\_\_\_\_

### Anexo 03: Matriz de consistencia

Pregunta de Investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Fenómeno de estudio	Categoría de análisis	Factores de estudio
¿Cuál es la perspectiva del género en la elección del sucesor en las empresas familiares comercializadoras de combustible de la ciudad de Jaén?	Analizar la perspectiva del género en la elección del sucesor en las empresas familiares comercializadoras de la ciudad de Jaén.	Explicar los aspectos culturales para la elección del sucesor según la perspectiva de género en las empresas familiares.	Elección del sucesor	Aspectos Culturales	Primogenitura
					Roles tradicionales e invisibilidad de la mujer
					Ventajas y desventajas de trabajar en la empresa
Unidad de estudio	Instrumento de recolección de datos	Explicar los aspectos familiares para la elección del sucesor según la perspectiva de género en las empresas familiares.		Aspectos Familiares	Voluntad de ceder el control
En el estudio estarán involucrados los 12 titulares y 12 sucesores de 12 empresas familiares del sector combustible de la ciudad de Jaén.	Se utilizaron entrevistas a profundidad semiestructuradas en donde las preguntas desarrolladas son de elaboración propia basadas en toda la literatura revisada para el desarrollo de esta investigación.				Relación titular-sucesor
					Relación sucesor-hermanos
Procesamiento	Procedimiento	Explicar las características del sucesor para su elección según la perspectiva de género en las empresas familiares.	Características del sucesor	Desarrollo de una carrera profesional	
Contacto de manera presencial y virtual, con un tiempo de duración de 30 minutos por cada entrevistado durante el periodo 2022-II.	El procesamiento de la información recolectada gracias a las entrevistas fue grabado, y luego se ordenó en una matriz en el programa Excel para un análisis.			Voluntad de unirse	
		Voluntad de liderar			
		Habilidades y Capacidades			
				Equilibrio trabajo - vida	

#### Anexo 04: Operacionalización de Variables

Fenómeno de estudio	Definición	Categorías	Factores de estudio
<b>Elección del Sucesor</b>	Factor determinante para una sucesión exitosa que, consiste en el nombramiento del responsable idóneo, que garantice la supervivencia del negocio familiar (Girón, 2020)	<b>Aspectos Culturales</b>	Primogenitura
			Diferencia de liderazgo por género
			Ventajas y desventajas de trabajar en la empresa
		<b>Aspectos Familiares</b>	Voluntad de ceder el control
			Relación titular-sucesor
			Relación sucesor-hermanos
		<b>Características del Sucesor</b>	Desarrollo de una carrera profesional
			Voluntad de unirse
			Voluntad de liderar
			Habilidades y Capacidades
Equilibrio trabajo - vida			