

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

ESCUELA DE POSGRADO



**El proceso de profesionalización de la gestión directiva de las
empresas familiares del sector molinero-Lambayeque, 2022**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

Kelly Roxana Diaz Perez

ASESOR

Guillermo Juan Masias Cabanillas Holguin

<https://orcid.org/0000-0003-4234-8390>

Chiclayo, 2024

**El proceso de profesionalización de la gestión directiva de las
empresas familiares del sector molinero-Lambayeque, 2022**

PRESENTADA POR

Kelly Roxana Diaz Perez

A la Escuela de Posgrado de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo para
optar el grado académico de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR

Diogenes Jesus Diaz Rios

PRESIDENTE

Rolando Eduardo Malca Correa

SECRETARIO

Guillermo Juan Masias Cabanillas Holguin

VOCAL

Dedicatoria

Quiero dedicar mi presente trabajo de investigación a Dios, a mi mamá, a mi papá en el cielo, hermana y mi pareja, quienes me han guiado y entregado todo el apoyo moral para iniciar y culminar mis estudios de Posgrado, agradezco a cada uno de ellos por estar presentes en cada momento importante de mi desarrollo personal y profesional.

PROCESO DE PROFESIONALIZACION DE LA GESTION
DIRECTIVA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA INDUSTRIA
MOLINERA EN LAMBAYEQUE

INFORME DE ORIGINALIDAD

11 %	10 %	0 %	2 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	bibliotecavirtual.unl.edu.ar Fuente de Internet	3 %
2	repositorio.uesiglo21.edu.ar Fuente de Internet	1 %
3	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	1 %
4	www.produccioncientificaluz.org Fuente de Internet	1 %
5	Submitted to EP NBS S.A.C. Trabajo del estudiante	1 %
6	tesis.ipn.mx Fuente de Internet	1 %
7	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
8	investigacion.fca.unam.mx Fuente de Internet	<1 %
9	worldwidescience.org Fuente de Internet	<1 %
10	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1 %
11	core.ac.uk Fuente de Internet	<1 %
12	repositorio.umaza.edu.ar Fuente de Internet	<1 %
13	docplayer.es Fuente de Internet	<1 %
14	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1 %
15	www.theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
16	buscatuperfume.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
17	Submitted to Universidad de San Martín de Porres Trabajo del estudiante	<1 %

Índice

Resumen.....	6
Abstract	7
Introducción	8
Revisión de literatura.....	10
Materiales y métodos	16
Resultados y discusión	18
Conclusiones	30
Recomendaciones	31
Referencias bibliográficas	32
Anexos	35

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo general conocer el proceso de profesionalización de la gestión directiva de las empresas familiares de la industria molinera en la ciudad de Chiclayo. Para dicho estudio se utilizó una investigación descriptiva-cualitativa, como instrumento se realizó entrevistas a profundidad a los propietarios de cinco molinos elegidos para el estudio, las empresas se eligieron a conveniencia del investigador, tomando como criterio 10 años de antigüedad, que estén pasando por primera y segunda generación y además haya familiares trabajando dentro de ella. El resultado nos da a conocer que los propietarios de las cinco empresas no tienen un plan de sucesión, sin embargo, están preparando de manera empírica y les brindan estudios universitarios a los futuros sucesores, asimismo, solo una empresa ha optado por incorporar un gerente externo y las otras cuatro empresas lo consideran necesario, pero aún no ha decidido contratar, no cuentan con protocolos familiares. Se concluye que las empresas familiares, están aplicando la profesionalización de manera empírica, formando a los futuros directivos, no toman en cuenta la incorporación de gerentes externos, a excepción de una empresa y les falta establecer las relaciones entre empresa y familia.

Palabras claves: Profesionalización, empresa familiar, sucesores.

Abstract

The main objective of this study is to understand the professionalization process of management in family-owned businesses in the milling industry in the city of Chiclayo. For this study, a descriptive-qualitative research approach was used. In terms of methodology, in-depth interviews were conducted with the owners of 5 selected mills. The selection of these companies was at the discretion of the researcher, based on criteria including a minimum of 10 years of operation, involvement of both first and second generations, and the presence of family members working within the business. The findings reveal that none of the 5 companies have a succession plan in place. However, they are informally preparing and providing university education to the future successors. Additionally, only one company has chosen to hire an external manager, while the remaining four companies consider this step necessary but have not yet made a decision on hiring. None of the companies have established family protocols. In conclusion, family-owned businesses are implementing professionalization in an informal manner by training future leaders and heirs. They do not seriously consider the inclusion of external managers, except for one company, and they lack the establishment of the relationship between the business and the family.

Keywords: professionalization, family business, successors

Introducción

Las empresas familiares son de gran importancia dentro de la sociedad, porque contribuyen al desarrollo del país mediante la generación de empleo, incrementa la competitividad y el avance tecnológico, por ello es necesario su desarrollo y continuidad, de manera que sigan generando impactos positivos en la economía. Se considera que un componente de éxito en la gestión de las empresas familiares es el compromiso que tienen los integrantes por hacer crecer la empresa desde la perspectiva de la profesionalización, (Gaona *et al.* 2019).

Según EY Perú (2018) en su primera encuesta de familias empresarias, sostiene que en el País cerca del 80% son empresas familiares, asimismo alcanza entre el 60% y 70% en generación de empleo y aportan con más el 40% de Producto Bruto Interno (PBI), sin embargo, uno de los puntos críticos que una familia empresaria tiene que enfrentar es la sucesión y la falta de profesionalización, solo el 30% de estas empresas pasan a la segunda generación, el 10% a la tercera y solo el 3% trasciende más allá, suele pasar que el fundador de la empresa elige a un sucesor para dirigir la organización, sin embargo, estos no tienen los conocimientos, habilidades, capacidades o falta de interés para seguir con el negocio familiar.

El Gerente General Elmer Wagner, de la Cámara de Comercio de Lambayeque (2018) en dicho año mencionó que se necesita dar más apoyo a los negocios familiares para evitar que desaparezcan en la ~~ter~~tercera generación y se pierda todo el esfuerzo que le ha tenido que costar a las generaciones pasadas, el estudio de la institución menciona que el 70% de empresas son familiares.

Asimismo el Ministerio de desarrollo Agrario y Riego (2020) en el departamento de Lambayeque existen 70 molinos en funcionamiento y de acuerdo a una conversación con el Gerente General de la Compañía Agroindustrial Santa Ana, el Sr. Pablo Arriola, con 17 años de experiencia en el mercado y a la Srta. Maribel Vallejos Dávila, Gerente Comercial de Molinera Tropical del norte con 20 años de experiencia en el mercado, consideran que son 4 molinos los que tienen mayor participación en el mercado, con marcas reconocidas, con gestión e infraestructura los cuales son: Induamerica (Chalan), Molinera Tropical del Norte (Faraón), Comercial Molinera San Luis S.A.C-Vallenorte (Campero), y Compañía Agroindustrial Santa Ana, de acuerdo a la opinión de los expertos, los demás molinos que tienen baja participación, se dedican al servicio de pilado y alta informalidad, sus ventas son a intermediarios, teniendo como principal al canal tradicional, un mercado, el cual no te exige

tener certificaciones como por ejemplo : Plan Haccap, los fundadores de los molinos en su mayoría son comerciantes empíricos que han pasado hacer empresa, sin conocer mucho las herramientas de gestión para crecer en un mercado competitivo, no existe mucha inversión económica en marketing, publicidad, mantener la calidad y optar por contratar profesionales con experiencia y capacidad de gestión empresarial. Así mismo, algunos de ellos, no han logrado avanzar por motivo que los fundadores murieron, las empresas pasaron a otras generaciones y no supieron aprovechar el trabajo de muchos años del fundador.

Pwc (2020) señala que existen una serie de problemas en las empresas familiares tales como: contratación de inadecuado personal, estructura organizacional poco clara, falta de indicadores de desempeño, excesiva rigidez del líder, luchas de poder y sucesión del líder, Según la respuesta de los expertos, muchas de las empresas molineras no han logrado avanzar por los motivos mencionados por el autor, es por ello que se realiza la pregunta de investigación ¿Cómo los directivos están llevando a cabo el proceso de profesionalización de sus empresas?.

La presente investigación resulta ser necesario para el desarrollo de empresas familiares, gracias a ello se llevan a cabo procesos de una manera más planificada, organizada, controlada y dirigida hacia las metas y objetivos que las familias se planteen, no solo comprende el cambio de mentalidad en los miembros, sino también en las tecnologías y metodologías de trabajo de la organización (Luna *et al.* 2018).

De esta manera, en la presente investigación se logrará conocer los conceptos y el proceso de profesionalización de las empresas familiares de la industria molinera de arroz, porque se observa y a partir de la conversación se conoce que, no habido un crecimiento en el mercado, al no existir interés por parte de los familiares por querer profesionalizarse.

La investigación se logrará desarrollar con el objetivo de conocer el proceso de profesionalización de la gestión directiva de las empresas familiares del sector molinero, y como objetivos específicos conocer la formación de sus sucesores, identificar la incorporación directivos no familiares y conocer la superposición entre empresa y familia.

Revisión de literatura

Garavaglia & Del Bene (2017) diseñaron una investigación cualitativa a 10 PYMES argentinas e Italianas, entrevistas a los dueños de las empresas familiares, con el objetivo de entender la finalidad por el cual la empresa toma la decisión de contratar, conocer la causa de la incorporación y selección, que funciones cumplen y que concordancia guardan con la empresa familiar. Los resultados mencionan que las causas por el cual se seleccionan a gerentes no familiares, se vincula con la magnitud de crecimiento y actividades que realizan y un proceso de reclutamiento y selección informal, de la familia emprendedora.

Paucar (2020) en el contexto de las empresas familiares, esta investigación destaca su origen basado en la visión emprendedora y la inversión familiar. La metodología descriptiva y el análisis de competencia cultural y profesionalización revelan la necesidad de un liderazgo visionario y de adaptación al mercado. La evolución de estas empresas depende de la habilidad de conciliar la tradición familiar con la eficiencia empresarial, lo que plantea un desafío crítico para futuras investigaciones. La evolución de estas empresas requiere un equilibrio entre la herencia familiar y las estrategias empresariales para asegurar su continuidad y crecimiento en entornos cambiantes y competitivos.

Solano (2017) El análisis de las Empresas Familiares ha atrapado la atención de los investigadores debido a su papel crucial en las economías nacionales y sus características únicas que las distinguen de otras empresas. A pesar de una amplia literatura que abarca desde la gestión hasta los aspectos definatorios, como las complejas relaciones intrafamiliares, aún existe espacio para comprender mejor las variables de Sucesión y Continuidad. Mediante un enfoque no experimental, transversal y correlacional, se analizan los datos de una muestra estadísticamente seleccionada. La aplicación del coeficiente de Kendall revela una asociación positiva y sólida entre sucesión y continuidad, destacándose la dimensión de Relevancia generacional como la más influyente, seguida por la formación del sucesor y la profesionalización de la empresa. Estos hallazgos respaldan la importancia de abordar estos temas de manera efectiva para asegurar la longevidad y el éxito de las empresas familiares, protegiendo el patrimonio y asegurando la prosperidad.

Romero (2017) el objetivo fue concebir indicadores para medir el nivel de profesionalización dentro de empresas familiares, aplicables a diversas áreas y miembros independientemente de su historia. En un entorno donde las empresas familiares constituyen

una parte sustancial del tejido empresarial (entre el 65% y 90%), su tasa de continuidad es un asunto crucial. La metodología empleada aborda una investigación exploratoria y descriptiva, basada en el análisis de empresas reales como Los Delfines Soto SA, Sucesión de Alberto Pavón (Ariel Muebles) y Tanus Jalil e Hijos SRL. Los resultados reflejan un nivel bajo de profesionalismo en las tres empresas analizadas, lo que sugiere la posibilidad de que no superen la sucesión y enfrenten la desaparición si no se implementan cambios significativos. Se destaca que la implementación de los cambios propuestos, como la creación de un protocolo y la definición de órganos de gobierno en las empresas familiares, podría elevar estos indicadores y permitir que las empresas logren una transición generacional exitosa.

Escate *et al.* (2018) diseñó una investigación cuantitativa y cualitativa a 15 empresas familiares Peruanas, con el objetivo de determinar el nivel de profesionalización y las características de las empresas analizadas, en los resultados de dicha investigación se concluye que el 60% de las empresas se encuentran en vías de profesionalización, el 20% debe realizar cambios en la empresa y familia para ser competitiva, el 13% muestra un buen avance y ha gestionado lo necesario para continuidad a las siguientes generaciones y 7% están lejos de lograr la profesionalización.

Flores *et al.* (2019) realizó una investigación de una empresa familiar a través de un enfoque cualitativo, donde busca conocer el nivel de profesionalización y analizar una propuesta de profesionalización y protocolo familiar, acerca de cómo debería ser la profesionalización ideal para el caso de estudio. El mismo que concluye diciendo que la profesionalización es un mecanismo clave para que la empresa funcione eficientemente y aproveche al máximo los recursos y capacidades.

Sánchez & Disintonio (2018) realizaron un estudio con enfoque cualitativo, con el objetivo de determinar los elementos que intervienen en el proceso de la sucesión exitosa en las empresas familiares del rubro agrícola en la zona costera del Ecuador. Las conclusiones apuntaron que el sucesor debe tener formación académica empresarial y ser innovador para que la organización pueda difundirse a otras generaciones. En un contexto donde la desorganización en la toma de decisiones y la gestión de costos, junto con la carencia de políticas, amenazan la estabilidad de las empresas familiares, la profesionalización emerge como una vía para su continuidad y crecimiento. Estas empresas, fundamentales en la economía mexicana, requieren alineación de objetivos y mayor eficiencia.

Por su parte, Luna *et al.* (2018) se enfocaron en la importancia de la profesionalización y su impacto en la continuidad de las empresas familiares en México. Mediante una revisión

bibliográfica entre 1989 y 2016, se propone un enfoque de diagnóstico de profesionalización. La revisión bibliográfica realizada entre 1989 y 2016 arrojó luces sobre la importancia crucial de la profesionalización en las empresas familiares, la falta de organización en la toma de decisiones y la gestión de costos, así como la ausencia de políticas claras, se erigen como obstáculos significativos para su continuidad. La alineación de objetivos entre la esfera empresarial y familiar se presenta como un imperativo para garantizar la supervivencia a largo plazo. En conclusión se destacó la insuficiente atención a la profesionalización en empresas familiares mexicanas, a pesar de su significativa contribución al PIB. Se subraya la necesidad de que la cohesión familiar se complemente con un enfoque de profesionalización para garantizar la continuidad y el éxito a largo plazo.

Así mismo, Ordoñez (2020) a partir de un estudio de investigación descriptiva con un enfoque cualitativo y a través de un muestreo no probabilístico a 10 empresas, pudo determinar el grado de profesionalización en base a las variables de órganos de gobierno, plan sucesorio, protocolo familiar, estructuras organizaciones y ciclo de vida. Los investigadores concluyen mencionando que la profesionalización es un factor que potencia el crecimiento, interno y externo, desde los vínculos productivos que se dan entre los miembros familiares, puesto que se les tiene consideración para el futuro de la empresa.

Gonzales y Flores (2022) a partir de un estudio mixto cualitativo -cuantitativo, se analizaron a 12 empresas, con el fin de crear una teoría de gestión en formación de futuros sucesores y el análisis de la experiencia de dichas unidades estudiadas, los resultados mostraron que existe un marco de gestión para la formación de sucesores y líderes de empresas familiares, la formación en valores, liderazgo, conocimiento y espíritu empresarial para llevar a cabo la dirección del negocio.

Marco teórico

Las empresas familiares tienen un reto mayor a diferencia de las no familiares, porque tienen la intersección de dos sistemas con objetivos diferentes como es (empresa y familia), la toma de decisiones empresariales muchas veces afecta la relación familiar entre los miembros, genera tensión y pone en riesgo la continuidad de la empresa, ya que no existe mucha concordancia de las acciones a tomar (Acosta *et al.*, 2019).

Las tensiones comúnmente se dan por que los socios muestran resistencia a querer incorporar otros miembros que no sean familiares, por otro lado, existe preocupación por la sucesión y la permanencia de la cultura del gobierno corporativa con el deseo de conservar la empresa. Estas empresas inician sus operaciones a partir de un capital de trabajo de origen

familiar o doméstico, y las relaciones laborales resultan un elemento clave a comparación de otro tipo de empresas (Lozano, 2000 citado en Pérez & Gutiérrez, 2017). El control de estas empresas se encuentra en manos de la familia, incluyendo al fundador, el mismo que busca entregar la dirección a sus descendientes (Soto, 2013 citado en Pérez & Gutiérrez, 2017).

Características de la empresa familiar: Según Roman (2009) menciona tres características básicas de las empresas familiares tales como: el control de la empresa es llevada por los miembros familiares, así como también la dirección del negocio es gestionada por los mismo, y su gran reto es mantenerse en el mercado con el pasar de los años y seguir la visión y esfuerzo de la persona que fundo el negocio.

Por otro lado, Molina *et al.* (2016) Mencionaron que la empresa tiene un mayor numero de Stakeholders e interrelaciones entre ellos, los miembros de la familia acostumbran a tener un trato distinto con la empresa en el trabajo, por ejemplo, no existe mucha responsabilidad de los hijos, sin embargo, se identifica la excesiva preocupación por los dueños del negocio, el crecimiento de la organización tiene que ver con las necesidades cambiantes de las personas que lo dirigen, debe existir disciplina por su parte.

Concepto de profesionalización de empresas familiares: La profesionalización es de gran importancia para las empresas familiares, ya que por medio de esta se busca crecer con la incorporación de directivos preparados y con experiencia que busquen trabajar por la continuidad de la empresa familiar, asimismo, abarca modelos de comportamientos y toma de decisiones con criterios a logro de la mejora continua, dándole sostenibilidad a la empresa, un buen funcionamiento y con ello logrará los resultados esperados, las empresas profesionalizadas tomaran decisiones analíticas que ayuden a definir estructuras, establecer objetivos y reglas claras de funcionamiento (Badia & Escribá, 2018).

Proceso de profesionalización: La razón esencial por la cual una EF debería comenzar con su proceso de profesionalización, se argumenta por el mundo en el cual vivimos hoy, las condiciones del mercado y la competitividad apartir de la globalización. Autores señalan a la profesionalización como una excelente herramienta para afrontar las amenazas que viven las EF hoy en día (Leach (1993), Sallenave (1993), Gallo (1995), Sánchez-Runde (1996), Serna & Suarez (2005), Drucker (2006) y Ward (2006) citado en Rueda, 2011). La profesionalización de la siguiente manera: La formación de los sucesores de acuerdo a sus necesidades para la gestión, productividad y hacer que la compañía sea más competitiva, por otro lado, es invertir en el ingreso de profesionales externos a la empresa con experiencia, conocimientos y altamente capacitado (Chiavenato, 2002 citado en Rueda, 2011). Para Ward, la incorporación de

profesionales externos y asesores, permite a la empresa instaurar capital intelectual, de tal manera que se aporte diferentes visiones de crecimiento y progreso (Rueda, 2011)

Para Gallo (2002) el proceso de profesionalización se debe desarrollar en tres fases: En primer lugar, para que la profesionalización logre dar resultados es importante la formación familiar o de los sucesores desde la etapa de la creación de la compañía, la formación debe ser para aquellas personas que por vocación propia deseen participar de los procesos administrativos u operativos, aquellos que tengan la intención de continuar con negocio y prevaleciera través del tiempo, la educación universitario va de la mano y capacitación de cada uno de los procesos de la empresa. En segundo lugar, para que la empresa pueda evolucionar es muy necesario la vinculación y capacitaciones de personal externo, que tenga el compromiso para dirigir la empresa con total responsabilidad y profesionalismo, y por consiguiente la empresa ser justa de acuerdo a condiciones salariales. En tercer lugar, el vínculo de empresa-familia, es importante los roles de cada miembro de la familia en la organización, el papel que desempeñan, los protocolos familiares es una pieza clave para gestión de una empresa familiar (Araya, 2012).

Araya (2012) señala que los sucesores deberían iniciar con una educación universitaria y al mismo tiempo adquiera experiencias en diferentes empresas y amplíe sus conocimientos en mercados nacionales e internacionales, el mismo que se incorporara a la empresa con una mayor formación y experiencia, le dará seguridad para no depender solo del negocio familiar.

Las personas ajenas al negocio deben asesorar y apoyar al sucesor en los primeros años y no es necesario que se encargue solo el fundador (Levinson, 1971; Lansberg y Astrachan, 1994 citado en Araya, 2012). Otro aspecto a tomar en cuenta en la formación de los sucesores es su especialización funcional dentro de la empresa, el sucesor deberá saber que conlleva un aumento de responsabilidad de su parte y de su relación con el resto de personas de la organización, de tal manera debe elegir en especializarse o no dentro de la empresa.

Muchos investigadores han analizado a los accionistas de las empresas su incapacidad para planear un proceso de sucesión, pocos se orientan a capacitar a los herederos y a los elementos relacionados con su contribución con la empresa familiar y tampoco indagaron los objetivos, la voluntad del futuro sucesor a unirse a la empresa (Stavrou, 1999).

Para Chittor y Das (2007) menciona que los elementos conexos al sucesor aborda: motivación del futuro sucesor, habilidades, formación académica, experiencia laboral externa, capacidad de aprendizaje y compromiso (Duarte, 2021).

Para Stavrou (1999) observó que mientras más participación haya de los hijos a la empresa familiar, mayor es la posibilidad de que se integren al negocio, existe una probabilidad alta de que los hijos se integren a la empresa, cuando esta es grande, y el ingreso de los sucesores sea

en orden, por ejemplo, quienes ingresan antes son el primer y segundo hijo.

La incorporación de gerentes externos son personas claves para aquellas empresas familiares que desean crecer y permanecer en el mercado (Dyer, 1989 citado en Garavaglia & Del Bene, 2017). Los directivos y propietarios mencionan que la mejor decisión que hayan podido tomar es la incorporación de un gerente no familiar a la organización (Aronoff y Ward, 1992 citado en Garavaglia & Del Bene, 2017).

Dentro de los beneficios o ventajas que se tiene al incorporar un gerente externo es la objetividad, puesto que, es la mejor fuente de alimentación (feedback) que la compañía puede tener (Aronoff y Ward, 1992; Chua et ál., 2003 citado en Garavaglia & Del Bene, 2017). El gerente externo no posee ningún vínculo emocional y personal hacia la empresa, lo que permite analizar adecuadamente el ambiente organizacional. Por otro lado, la incorporación de un gerente externo contribuye al enriquecimiento del capital intelectual y social de la empresa. Esta adición implica la introducción de nuevos conocimientos, experiencias y competencias, con el propósito de potenciar la eficiencia de la empresa en el mercado. (Dyer, 1989; Ward, 1997; Miller et al. 2003; Chrisman y McMullan, 2004; Lutz y Schraml, 2011; Fernandez–Ortiz et ál., 2007; Cori y Del Bene, 2008; Vandekerckhof et ál., 2014; Perry, Ring y Broberg, 2014 citado en Garavaglia & Del Bene, 2017).

El ingreso de los gerentes externos trae consigo la profesionalización en diversas actividades y procesos que desarrolla la empresa, con entrada se crean políticas de control, procesos, estas personas contribuyen a mejorar el funcionamiento de juntas y reuniones, la comunicación y la toma de decisiones. Asimismo, da a la organización una apertura empresarial, que consiste en brindar soluciones, ideas, mejorar la relación con los empleados y con todas las partes interesadas (stakeholders) (Miller et ál., 2003 citado en Garavaglia & Del Bene, 2017). Mejora la credibilidad con todos los agentes económicos con los que se encuentra relacionadas (Fernandez–Ortiz et ál., 2007 citado en Sandra & Boscán, 2010).

El ingreso de los gerentes externos se da básicamente a consecuencia del crecimiento y desarrollo de la empresa.

En cuanto a la selección de los gerentes externos, algunas empresas familiares tienen poca o ninguna experiencia en el proceso de reclutamiento de gerentes, se enfocan en la experiencia, sin tomar en cuenta las diferentes formas de ser y el proceso de adaptación entre ambos, sin tomar en cuenta lo último se podría tener conflictos e incomprensiones en el futuro (Hall y Nordqvist, 2008).

El candidato ideal debe tener conocimientos profundos en gerencia y haber adquirido experiencia en el sector en el cual se desenvuelve la empresa familiar, no basta en elegir a un

excelente candidato para ocupar el puesto, es importante tomar en cuenta el plano social y cultural de las personas y ver las posibilidades de entendimiento, por otro lado, deben tener semejanza en valores, objetivos y cultura.

La forma de ser de los candidatos a gerentes no familiares, son criterios primordiales a tener en la elección del mismo. Estas necesidades, tienen una mayor incidencia en este tipo de organizaciones, en relación a aquellas que no lo son (Blumentritt et ál., 2007 citado en Garavaglia & Del Bene, 2017). El perfil es importante para trabajar en forma efectiva en una empresa familiar. Los gerentes no familiares que generan resultados utilizan sus capacidades para lograr las metas y objetivos de la organización, con la finalidad de permanecer en el mercado.

Para Cori y Del Bene (2009) mencionan que los requisitos más relevantes que el propietario busca en el gerente no familiar son: Capacidades técnicas necesarias, seguido muy de cerca por la capacidad relacional. Así mismo, el compañerismo, la amistad y la conexión entre los valores de la empresa familiar y los del candidato poseen un alto grado de relevancia (Garavaglia & Del Bene, 2017).

Materiales y métodos

Esta investigación se realizó a través de un enfoque cualitativo porque se orientó a comprender los fenómenos explorándolos desde la perspectiva de los participantes en ambiente natural en relación con su contexto, el cual es sustentado por Hernández & Mendoza (2018). De nivel descriptivo, tipo de investigación básica con un diseño no experimental.

La población se eligió a conveniencia del autor con un muestreo no probabilístico será el que constituye una base de datos confiable y creíble para abordar el problema (Hernández & Mendoza, 2018). Con el fin de abordar el tema de estudio, se seleccionaron con detenimiento cinco empresas en el sector molinero, que se encontraban en las fases de primera y segunda generación de su desarrollo. Para recopilar información integral y precisa, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad con los gerentes propietarios correspondientes de estas empresas molineras. Es importante resaltar que en este proceso participaron los cinco gerentes principales, quienes aportaron de manera significativa con su conocimiento y perspectiva.

A través de estas entrevistas, se logró una comprensión profunda de las dinámicas en juego. Emergieron tres fases distintas de profesionalización que se alinean de manera congruente con los objetivos planteados para el estudio: en primer lugar, la fase de formación de sucesores; en segundo lugar, la incorporación estratégica de profesionales externos; y en tercer lugar, la

gestión efectiva de la superposición entre las dinámicas de la empresa y las consideraciones familiares.

La interpretación, organización y clasificación de los resultados se realizó cuidadosamente, en sintonía con el marco teórico de referencia que respalda este estudio, este proceso permitió una comprensión más rica y profunda de los hallazgos. Como último paso, se presentarán conclusiones específicas para cada uno de los objetivos establecidos, proporcionando un cierre coherente y fundamentado a este estudio.

Resultados y discusión

Para conocer el proceso de profesionalización de las empresas familiares del sector molinero se procede a mostrar en la siguiente tabla los aspectos generales de las 5 empresas familiares entrevistadas de la ciudad de Chiclayo, para poner en conocimiento sus entornos y estructuras.

Tabla 1:

Aspectos generales de EF del sector molinero de la ciudad de Chiclayo

Características	EF 1	EF 2	EF 3	EF 4	EF 5
Fundadores	Esposos	El padre	Los abuelos	El padre y luego las acciones fueron vendidas a una de sus hijas	Concuñados
Administrado res actuales	Esposos	Dos hijos	El nieto	Directivo externo	Jno de loss accionistas
Participación defamiliares en la empresa	Su hija mayor encargada del área de marketing	dos hijos	3 nietos del fundador (administrador, encargado de control interno y encargado del área de acopio)	Esposos	Los dos hijos mayores de accionista y un accionista.
Cantidad de empleados	120	8	100	95	32
En qué año se fundó la empresa	1999	1992	1995	2008	2013

La importancia de la formación adecuada de sucesores en empresas familiares es un tema fundamental para garantizar la continuidad y la competitividad a largo plazo. La preocupación de los directivos por preparar a las próximas generaciones es un enfoque estratégico comprensible, ya que asegura una transición fluida y eficiente en el liderazgo y la gestión de la empresa.

En el caso de las cinco empresas familiares en el sector molinero que fueron entrevistadas, la ausencia de planes de sucesión formales es interesante. A pesar de esto, el enfoque en la educación universitaria de los futuros sucesores, específicamente en áreas como Ciencias

Empresariales e Ingeniería Industrial, muestra un esfuerzo consciente por dotar a los futuros líderes de las habilidades y conocimientos necesarios para dirigir y mantener el negocio en el traspaso de generaciones. El hecho de que los futuros sucesores también estén involucrados en las operaciones de la empresa, adquiriendo experiencia práctica y una visión completa del funcionamiento interno, es un indicativo de la intención de fusionar la teoría con la práctica, lo que podría ser beneficioso a largo plazo.

En este sentido, las empresas están adoptando un enfoque híbrido de profesionalización, combinando elementos formales e informales en su proceso de preparación de sucesores. Mientras que un plan de sucesión formal establecería una estructura más definida y predecible, el enfoque más empírico también tiene sus méritos al proporcionar una experiencia enriquecedora y adaptativa.

Desde una perspectiva crítica, aunque la inversión en educación y experiencia es un enfoque valioso, es importante considerar los posibles desafíos. La ausencia de planes formales de sucesión podría dejar a estas empresas en una posición vulnerable ante eventos imprevistos o cambios drásticos en el entorno empresarial. La combinación de educación formal y experiencia práctica puede ser beneficiosa, pero también existe la necesidad de establecer directrices claras y estructuradas para asegurar una transición suave y eficaz.

En definitiva, la formación de sucesores en empresas familiares es un proceso que demanda un equilibrio entre la preparación formal y la experiencia práctica. Si bien la inversión en educación y la participación activa en la empresa son pasos positivos, es esencial considerar la implementación de planes de sucesión formales para garantizar la continuidad y estabilidad de la empresa en el futuro. Algunos entrevistados mencionan:

“Mi abuelo fundador y mi padre no han tenido la educación técnica y universitaria, fueron empresarios empíricos, sin embargo, han optado por darme la mejor educación y capacitarme en todos los procedimientos de la empresa, además que desde muy pequeño me hacían visitar la planta y día a día escuchando conversaciones en mi familia fui conociendo el negocio, considero que para realizar una excelente gestión es importante la formación del sucesor.” (Gerente EF3: comunicación por teléfono, 21 de noviembre del 2022).

“La idea de mi papá era educarnos y que mi hermano y yo, ingresáramos a trabajar en la empresa y conociéramos el giro del negocio para luego tomar la dirección, mi persona estuvo 11 años a cargo y mi hermano lleva 3 años, que por falta de acuerdo en la toma de decisiones no trabajamos juntos”. (Gerente EF2: comunicación por teléfono, 22 de noviembre del 2022).

La relevancia de la formación de los sucesores como futuros líderes de la empresa es evidente a partir de lo expuesto. Según Rojas (2012), esta formación proporciona a los sucesores el aprendizaje del oficio y el desarrollo de la vocación requerida por la organización. De manera similar, Chiavenato (2002) resalta la importancia de preparar a los próximos líderes de la organización, ya sea para afrontar la jubilación de los líderes actuales o para impulsar el crecimiento y la expansión empresarial. Además, Gallo (2002) subraya que para que la profesionalización surta efecto, es crucial ofrecer formación tanto a nivel familiar como a nivel de los sucesores desde los primeros momentos de la creación de la compañía.

Dentro de este contexto, uno de los elementos clave en la formación de los sucesores radica en identificar las habilidades que deben poseer. Los directivos entrevistados recalcaron la importancia de cultivar habilidades de liderazgo, comunicación efectiva, visión empresarial, colaboración y habilidades de negociación con clientes, proveedores y el personal a cargo. Sin embargo, más allá de estas habilidades, el sucesor también debe conocer la empresa a fondo, de manera que pueda preservar el negocio que originalmente fundaron sus padres y abuelos. Este conocimiento organizacional implica familiaridad con los procesos operativos, administrativos, contables y financieros, lo que le permitirá ejercer un control eficiente, tomar decisiones informadas y evaluar el desempeño. Los entrevistados enfatizaron que este conocimiento debería ser adquirido durante un periodo de experiencia que supere los tres años.

En este punto, es válido plantear un análisis más profundo. Si bien las teorías y la perspectiva de los entrevistados respaldan la inversión en formación, es crucial cuestionar cómo se traduce esta formación en la práctica. ¿Se están implementando las habilidades y el conocimiento de manera efectiva en las operaciones diarias? ¿Existe una alineación entre lo aprendido y las decisiones tomadas por los sucesores? Además, es relevante explorar si los años de experiencia recomendados garantizan una comprensión integral y si existen estrategias para garantizar la transferencia eficaz de conocimientos entre generaciones. Mientras las teorías y los hallazgos de la investigación arrojan luz sobre la importancia de la formación de sucesores, surge la necesidad de un análisis más profundo de su implementación y efectividad en el contexto empresarial real, lo que proporciona una perspectiva más completa y valiosa sobre cómo la formación de sucesores realmente impacta en la gestión y el desempeño a largo plazo de las empresas familiares. En este sentido, algunos entrevistados mencionan:

“El sucesor debe tener un amplio conocimiento del sector que en este caso debe ser desde el acopio de la materia prima hasta la comercialización del productoterminado, asimismo, debe

actualizarse ya que nos encontramos en un mundo globalizado con constantes cambios, debe conocer los procesos administrativos, contables, financieros y comercialización y debe contar con 5 años de experiencia”.(Gerente General EF1: comunicación por teléfono, 21 de noviembre del 2022).

“Debe conocer el procedimiento de cada área para poder controlar, tener la humildad de saber preguntar siempre lo que no entiende, desde muy pequeños nos han inculcado conocimientos acerca del negocio, no han hecho conocer la planta, el manejo del sector, negociación con clientes, acopiadores, trabajos de campo, maquinaria y así se nos ha hecho más fácil ir tomando el control de cada jefatura en las áreas, la experiencia debe ser mayor a 3 años”. (Gerente General EF3: comunicación por teléfono, 21 de noviembre del 2022).

Dentro del proceso de formación de los sucesores, se destaca otro elemento crucial: el conocimiento de la cultura organizacional. Esta dimensión comprende valores, creencias, hábitos, tradiciones y experiencias que hacen que cada organización sea única y diferente. Los entrevistados destacaron que sus empresas tienen una cultura centrada en la innovación, la mejora continua, el trabajo en equipo y la colaboración. Además, algunos mencionaron que sus hijos, que actualmente trabajan en las empresas, están siendo moldeados por sus valores a través de las experiencias diarias en el entorno empresarial.

Chiavenato (2002) sostiene que la formación de sucesores debe ser un proceso constante y planificado, donde se identifiquen las necesidades de la empresa y se seleccionen a los candidatos adecuados para asumir roles de liderazgo en el futuro. Gallo (1998), por su parte, resalta la importancia del desarrollo personal y la preparación académica de los gerentes no familiares. Esto implica tanto una formación en valores éticos como la adquisición de conocimientos, experiencia y habilidades técnicas, ya sea a través de la educación teórica o la experiencia práctica.

El grado de compromiso es un aspecto esencial. El sucesor debe asumir la plena responsabilidad del rol que se le confiere. Por lo tanto, los entrevistados mencionan que un directivo debe estar dedicado exclusivamente a tiempo completo y estar comprometido en solucionar problemas en cualquier momento del día. Este nivel de dedicación asegura una toma de decisiones efectiva y una respuesta rápida a los desafíos.

En este contexto, es valioso cuestionar si la internalización de la cultura organizacional y el compromiso se traducen en una gestión efectiva y en la toma de decisiones éticas y sólidas. ¿Se logra una verdadera incorporación de los valores de la empresa o simplemente se siguen

procedimientos preestablecidos?

En muchos casos, se establece una declaración formal de valores en la cultura organizacional, pero la verdadera medida del éxito es si estos valores guían las acciones y decisiones de los líderes emergentes. La mera adhesión a procedimientos puede ser una respuesta mecánica sin una comprensión profunda de la filosofía subyacente. La formación de sucesores debe aspirar a trascender lo superficial, fomentando una apreciación auténtica de los valores organizacionales y la capacidad de aplicarlos en situaciones diversas y desafiantes.

A menudo, la incorporación efectiva de valores requiere un proceso más profundo y continuo de aprendizaje y reflexión. En este sentido, la formación de sucesores debe facilitar una comprensión completa de cómo los valores organizacionales se entrelazan con las operaciones diarias y cómo pueden guiar la interacción con los empleados, los clientes y otras partes interesadas.

Para que esta incorporación sea auténtica, también es fundamental que los líderes actuales modelen los valores en su propia conducta y toma de decisiones. Si los sucesores ven a los líderes actuales vivir y respirar estos valores, es más probable que internalicen esta mentalidad en sus propias acciones. De lo contrario, la brecha entre los valores declarados y las acciones reales puede erosionar la confianza y la credibilidad. Los entrevistados expresan:

“El grado de compromiso es entregar su máximo esfuerzo a la empresa para continuar con el negocio, es conducir el negocio de manera responsable, generando rentabilidad, logrando obtener la eficiencia operativa y el planteamiento de estrategias”. (Gerente General EF1: comunicación por teléfono, 21 de noviembre del 2022).

“El grado de compromiso es estar todo el tiempo disponible para afrontar los problemas y necesidades de la empresa, y eso nos faltó para poder sacar adelante a la empresa y por ello no hemos podido hacerle frente a la competencia” (Gerente General EF2: comunicación por teléfono, 21 de noviembre del 2022).

“El sucesor debe estar para la empresa de manera exclusiva a tiempo completo, siempre dispuesto a entregar las herramientas para la solución de problemas”. (Gerente General EF4: comunicación por teléfono 21 de noviembre del 2022).

“No descuidar por ningún motivo las operaciones, debe tener un constante monitoreo, control, se debe contar con un alto grado de compromiso” (Gerente General EF5: comunicación por teléfono, 21 de noviembre del 2022).

Además de los aspectos ya mencionados, otro elemento de igual relevancia es la formación en valores que el futuro director está recibiendo, y si estos valores se encuentran alineados con los valores familiares. Según los comentarios de los entrevistados, los sucesores se forjan a lo largo de su vida diaria, llevando consigo los valores inculcados en casa hacia su entorno laboral. Una de las formas más poderosas de enseñar es mediante el ejemplo constante tanto en el hogar como en el trabajo.

El último elemento crítico a considerar es la evaluación de la capacidad de liderazgo, la habilidad para manejar conflictos y el control de las emociones. Los resultados derivados de las entrevistas realizadas a las cinco empresas revelan la importancia de observar cómo el futuro líder dirige, comunica y se relaciona con el personal operativo y los jefes de área. Se destaca la humildad que muestra al plantear preguntas, su enfoque al afrontar y resolver problemas, así como su nivel de habilidad en la negociación durante desacuerdos en la toma de decisiones.

En contraste con estas respuestas, uno de los entrevistados expresó lo siguiente: “Seguimos aprendiendo en saber sobrellevar los conflictos y el control de emociones, cuando existe un problema nos reunimos y manera abierta lo solucionamos sin llegar a discusiones, hasta el momento evitamos el choque familiar y ese aprendizaje queremos dejar a las personas que quedan bajo la dirección”. (Gerente General EF3: comunicación por teléfono, 21 de noviembre del 2022).

Este comentario adicional proporciona una perspectiva interesante que merece un análisis más profundo. Es importante reconocer que, aunque el desarrollo en valores y la adquisición de habilidades de liderazgo son indiscutiblemente esenciales en la formación de sucesores, también existen desafíos significativos en la medición y evaluación de estos aspectos clave. Además, de los criterios que se utilizan para evaluar la habilidad de liderazgo, y cómo se pueden identificar y superar posibles sesgos en estas evaluaciones.

La primera cuestión planteada se centra en cómo medir con precisión la autenticidad y profundidad de los valores inculcados en los futuros líderes. Los valores no son simplemente conocimientos teóricos, sino actitudes arraigadas que se reflejan en la toma de decisiones y el comportamiento cotidiano. La medición cuantitativa puede no capturar completamente esta dimensión subjetiva y contextual. Además, la autenticidad en la expresión de valores puede variar según la situación, lo que hace que la evaluación sea aún más compleja.

Otra cuestión es la elección de los criterios para evaluar la habilidad de liderazgo. Si bien existen muchas teorías y enfoques que describen las cualidades de un líder efectivo, su aplicabilidad en diferentes contextos y culturas puede variar. Además, la evaluación puede verse afectada por sesgos inconscientes y preconcepciones, identificar y superar estos sesgos es un desafío crítico para garantizar una evaluación justa y precisa.

De acuerdo a este elemento, Leach (2002) La formación del futuro sucesor debe ser una práctica continua dentro de la empresa, que favorezca el incremento del liderazgo, y no pensar que el que futuro sucesor por el hecho de pertenecer a la familia, tiene el derecho y las capacidades suficientes para asumir el cargo en el futuro. Se debe obtener la formación de los sucesores e institucionalizar prácticas en la empresa que favorezcan el desarrollo del liderazgo y no caer en la tentación de pensar que un sucesor, por el hecho de pertenecer a la familia, tiene suficientes capacidades para asumir responsabilidades en el futuro.

En concordancia con este aspecto, Leach (2002) resalta que la preparación del futuro sucesor debe ser un proceso constante arraigado en la empresa. Esta práctica debe fomentar el cultivo del liderazgo y evitar el supuesto de que el mero hecho de ser parte de la familia garantiza las capacidades necesarias para asumir posiciones de liderazgo en el futuro. Es crucial enfatizar la necesidad de brindar a los sucesores la formación adecuada, así como establecer prácticas institucionales que estimulen el desarrollo del liderazgo.

Este enfoque señala la importancia de alejarse de cualquier sentido de privilegio basado en la herencia familiar. En su lugar, sugiere una mentalidad orientada al mérito y al desarrollo continuo. La formación y el desarrollo del liderazgo deben ser procesos activos y deliberados, diseñados para cultivar habilidades, experiencia y visión en los sucesores. Al institucionalizar prácticas de desarrollo del liderazgo en la empresa, se establece un marco que valora y promueve la adquisición constante de capacidades.

Leach (2002) enfatiza así la necesidad de superar la complacencia y el prejuicio en la preparación de los futuros líderes. Si bien el aspecto hereditario puede ser un punto de partida, no es suficiente para garantizar el éxito en la gestión y el liderazgo. Es imperativo adoptar una perspectiva proactiva en la formación, creando un ambiente donde la formación en liderazgo sea un compromiso continuo, independientemente de la conexión familiar. Este enfoque más equitativo y fundamentado en el mérito puede contribuir significativamente a la eficacia y la evolución positiva de las empresas familiares en el largo plazo

La contratación de directivos externos a la empresa constituye el segundo proceso de profesionalización. Este proceso implica considerar la incorporación de individuos con un profundo conocimiento del sector, experiencia sólida y habilidades de gestión destacadas, que se unen a la organización con el objetivo de alcanzar la misión, visión, metas y objetivos de la misma. En el contexto de las empresas familiares del sector molinero, se aprecia que la contratación de gerentes externos es una práctica limitada, particularmente en las EF1, EF2 y EF5. En estas empresas, los accionistas se mantienen a cargo de la dirección, generalmente complementados por la contratación de jefes de área. Sin embargo, los resultados de la investigación revelan que esta falta de incorporación de directivos externos puede tener consecuencias significativas.

Es importante subrayar que algunas empresas han enfrentado dificultades para expandirse en el mercado a lo largo de los años debido a la ausencia de directivos externos. Tomemos como ejemplo la EF2, establecida en 1992, que se limita al servicio de pilado y emplea a tan solo 8 trabajadores en toda la empresa. Esta empresa ha experimentado conflictos familiares persistentes que han impedido la implementación de numerosos proyectos debido a la falta de consenso entre los miembros de la familia propietaria. Además, se menciona que la perspectiva del hermano en relación con los costos ha obstaculizado la inversión en mejoras, al considerarla como un gasto.

En contraste, las EF3 y EF4 han tomado la decisión de incorporar gerentes externos y asesores para gestionar la empresa. Este enfoque ha permitido la generación de propuestas sólidas para la toma de decisiones, el fomento del crecimiento y la consolidación en el mercado. Las experiencias de estas empresas sugieren que la contratación de talento externo puede contribuir a una perspectiva más objetiva, a la implementación de mejores prácticas y a la superación de obstáculos internos asociados con la dinámica familiar y la toma de decisiones. Los entrevistados mencionan lo siguiente:

“Actualmente en el apoyo a las gestiones contamos con asesores externos en todas las áreas, contable, financiera, producción, entendemos que a pesar de los buenos profesionales que tenemos en cada área, hay cosas por mejorar y considerar otras opiniones”. (Gerente General EF3: comunicación por teléfono, 21 de noviembre del 2022).

“Somos dos directores y accionistas de la empresa y a nuestra organización hemos incluido a tres gerentes, el gerente general, el gerente producción y un gerente comercial, los cuales han sido seleccionados con buen criterio con mucha experiencia en el sector que nos está ayudando a lograr nuestro crecimiento en el sector” (Gerente General EF4: comunicación por teléfono,

21 de noviembre del 2022).

La contratación de un directivo externo requiere que cumpla con un conjunto específico de competencias necesarias para asumir la responsabilidad y, por ende, gestionar de manera eficaz. Según las observaciones de los entrevistados, se destacan ciertos atributos clave que deben caracterizar a estos directivos. Entre las competencias esenciales mencionadas se encuentran un sólido conocimiento del sector, un compromiso significativo con el rol, la capacidad de liderar equipos de manera efectiva, la orientación hacia resultados y la habilidad de manejar las llamadas habilidades blandas.

La adquisición de conocimiento profundo del sector es fundamental para guiar las decisiones y estrategias de la empresa de manera informada. Asimismo, el alto grado de compromiso es esencial para abordar los desafíos y las demandas de la gestión, especialmente en un entorno empresarial dinámico y competitivo. La habilidad de liderar equipos es vital para fomentar la colaboración, la comunicación efectiva y el logro de los objetivos organizacionales. La orientación hacia resultados refleja la importancia de lograr metas tangibles y sostenibles en el negocio.

En este contexto, varios entrevistados expresan su disposición a considerar la contratación de personal externo, reconocen que aunque los miembros internos pueden aportar conocimiento operativo, a menudo carecen de la perspectiva de gestión y pueden enfrentar desafíos en la resolución de conflictos familiares. La introducción de directivos externos puede aportar una nueva dimensión de experiencia y enfoque, ayudando a superar las barreras y limitaciones inherentes a la dinámica familiar. Algunos entrevistados mencionan:

“Siempre he pensado que es importante incorporar gerentes con conocimientos, experiencia a nuestra empresa para que nos ayuden a solucionar nuestros problemas y nuevas ideas para hacer frente a la competencia, pero no hemos llegado a un acuerdo con mi hermano puesto que lo consideraba como un gasto y no como una inversión” (Gerente General EF2: comunicación por teléfono, 22 de noviembre del 2022).

“Si creo en la incorporación de un gerente externo y espero un trabajo en conjunto con la dirección, motivación, trabajo a resultados de corto, largo plazo, comunicación con sus líderes, muy importante conocer el proceso lo que produzco

Y lo que voy a vender, responsable y buscar la mejora continua al producto de acuerdo a la calidad que vendemos, complicado dejar todo a otras personas”. (Gerente General EF3: comunicación por teléfono, 21 de noviembre del 2022).

“En los últimos 3 años hemos incorporado a un gerente general, de producción y comercial, los mismos que nos han ayudado a incrementar la producción y las ventas con ayuda de su gestión” (Gerente General EF4: comunicación por teléfono, 21 de noviembre del 2022).

Al momento de optar por la contratación de un directivo externo, muchas empresas eligen simultáneamente continuar capacitando a su personal interno con el propósito de mejorar y aumentar su rendimiento laboral. Las dos empresas que mencionaron contar con directivos externos coinciden en que las capacitaciones son principalmente llevadas a cabo internamente, pero están abiertas a la posibilidad de invertir en formación externa si las circunstancias lo requieren.

Ward (2006) destaca que la inclusión de profesionales externos y asesores en la organización permite la infusión de capital intelectual, lo cual enriquece la empresa con diferentes perspectivas de crecimiento y progreso. Esta perspectiva refuerza la noción de que la introducción de talento externo no solo aporta nuevas habilidades, sino que también diversifica las ideas y enfoques, enriqueciendo la cultura y las prácticas empresariales.

Por otra parte, Gallo (2002) destaca la importancia de la vinculación y capacitación de personal externo para impulsar la evolución de la empresa. La colaboración con profesionales externos comprometidos, capaces de asumir la dirección con responsabilidad y profesionalismo, puede generar una mayor eficiencia en la organización. Esta perspectiva sugiere que la inyección de conocimientos y experiencias externas puede ser una fuerza motriz esencial para la mejora continua y el éxito a largo plazo.

La combinación de estas dos perspectivas subraya la importancia de equilibrar la incorporación de talento externo con el desarrollo del personal interno. La capacitación interna puede ser una forma efectiva de abordar las necesidades específicas de la organización y de cultivar el crecimiento y el liderazgo dentro del equipo existente. Sin embargo, la inversión en capacitación externa también puede ser fundamental para traer nuevas perspectivas y habilidades que complementen la visión interna.

La tercera fase de profesionalización engloba el manejo apropiado de la superposición entre la empresa y la familia. Dentro de esta categoría, uno de los elementos fundamentales son los protocolos familiares, que establecen acuerdos, roles, funciones, metas, objetivos, valores, entre otros aspectos organizativos. En el caso de las 5 empresas sometidas a entrevistas, no se han establecido protocolos familiares que estén documentados y firmados por todos los miembros de la familia. A pesar de esto, estas empresas han definido roles de manera clara y cuentan con

una estructura organizativa. Además, han desarrollado manuales de funciones específicos para cada rol, han establecido su misión y visión, y realizan reuniones periódicas mensuales, trimestrales y anuales para establecer metas y objetivos a corto y largo plazo. La tecnología, en particular los grupos de WhatsApp, ha facilitado una mayor comunicación entre los miembros de la familia y el equipo directivo.

La carencia de protocolos familiares formales podría dar lugar a desafíos futuros en la medida en que la empresa y la familia sigan creciendo y evolucionando. Estos protocolos son un instrumento clave para mitigar conflictos, clarificar roles y expectativas, y asegurar la alineación entre la visión de la familia y los objetivos de la empresa. La falta de esta guía formal podría potencialmente llevar a malentendidos, divergencias de opinión y desacuerdos que afecten tanto la dinámica familiar como el funcionamiento de la empresa.

Es interesante notar que, aunque los protocolos familiares no están formalmente establecidos, estas empresas han tomado medidas significativas para estructurar su operación y comunicación. La definición clara de roles, la estructura organizativa, la elaboración de manuales de funciones y la celebración de reuniones regulares indican un compromiso con la profesionalización y el crecimiento sostenible. Sin embargo, la formalización de los protocolos familiares podría ser una estrategia efectiva para garantizar la continuidad armoniosa de la empresa a medida que esta se desarrolla y se expande. Un entrevistado comenta:

“Poco a poco hemos tratado de separar los temas empresariales y los temas de familia, se ha logrado en parte, pero no definitivamente, sin embargo, en la empresa cada quien tiene sus funciones definidas, pero si hay buena proactividad y las funciones están debidamente redactadas y definidas de cada miembro de la familia, tenemos grupos de WhatsApp donde la familia opina acerca de la empresa. Si, metas anuales, proyecciones, hacia donde apuntamos, que buscamos, búsqueda de nuevos clientes, apertura de nuevos mercados y ampliaciones de plantas”(Gerente General EF3: comunicación por teléfono, 21 de noviembre del 2022).

Según Leach (2002), resulta beneficioso implementar estrategias que aborden y exploren las dificultades tanto familiares como empresariales, con el objetivo de afrontarlas de manera directa. Este enfoque busca asegurar un equilibrio adecuado entre los diversos elementos del sistema. A su vez, Gallo (2002) enfatiza la importancia de definir con claridad los roles de cada miembro de la familia dentro de la organización, así como el papel que desempeñan en su funcionamiento. En este contexto, los protocolos familiares emergen como una pieza clave para la gestión exitosa de empresas familiares.

En conjunto, las perspectivas de Leach y Gallo enfatizan la importancia de la claridad, la comunicación y la gestión proactiva en el entorno de las empresas familiares. Abordar las tensiones y desafíos desde una posición directa, acompañada por protocolos familiares sólidos, puede contribuir significativamente a un funcionamiento más fluido y efectivo tanto en el ámbito familiar como en el empresarial. Estas consideraciones son fundamentales para asegurar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de las empresas familiares.

Conclusiones

1. En la investigación se conoció que los propietarios de las empresas familiares no realizan proceso de selección para elegir al futuro sucesor, sino, van formando a sus hijos de manera empírica en las instalaciones de la empresa y a la vez les otorgan una carrera universitaria asociada a temas empresariales, la experiencia lo van adquiriendo desde pequeños con sus visitas a la empresa y a la vez al terminar sus estudios superiores, durante ese tiempo van conociendo y se van formando de acuerdo a la cultura organizacional de los propietarios, las empresas familiares coincidieron que el futuro sucesor debe estar comprometido con la empresa, debe estar formado en valores para asumir la dirección y liderazgo de la organización.
2. De acuerdo al segundo objetivo, de las cinco empresas entrevistadas, solo una de ellas ha contratado 4 gerentes no familiares, tomando como criterio su experiencia, conocimiento en el sector, liderazgo, los mismos que les traídos resultados positivos para el crecimiento de la compañía, sin embargo, las otras cuatro empresas aún no se han animado por la contratación de gerentes externos, lo consideran un gasto, existe desconfianza en encargar el negocio a una persona que no pertenece a la familia y además existe discrepancia en la toma de decisiones.
3. La tercera fase de la profesionalización la superposición empresa-familia, se conoció que las empresas no cuentan con protocolos familiares y tampoco diseñado un plan estratégico, sin embargo, cuentan con un organigrama, en cual tiene sus funciones definidas, se tiene claro el rol o papel que desempeña cada miembro de la familia en la empresa, por otro lado, tienen reuniones donde se planifican las metas, objetivos y los planes de acción para el crecimiento de la empresa.
4. De las cinco empresas familiares entrevistadas, se conoció que la EF3 y EF4 están tratando de seguir el proceso de profesionalización, con la incorporación de gerentes no familiares, educación y experiencia en el sector de los futuro sucesores y las funciones claras de cada miembro de familia, a comparación de las EF1, EF2 Y EF5, en el cual están educando al futuro sucesor y tienen una estructura organizacional, pero no han optado por la incorporación de un gerente no familiar.

Recomendaciones

1. Desde una perspectiva metodológica, se sugiere a los investigadores seguir explorando el tema de la profesionalización en empresas familiares, adaptando enfoques cualitativos o cuantitativos según el sector. Las MYPES en Perú a menudo carecen de capacitación para futuros sucesores, lo que afecta la transición generacional. La investigación en este campo es crucial, ya que las MYPES son una parte importante del tejido empresarial. Estos estudios pueden ofrecer soluciones para mejorar la continuidad y sostenibilidad de estas empresas.
2. La capacitación de los sucesores se erige como un factor crítico para garantizar la continuidad empresarial en el futuro. En este sentido, es esencial que los empresarios no solo brinden formación empírica y educación universitaria a los herederos, sino también cultiven un nivel de liderazgo significativamente alto. Este enfoque fortalece la capacidad de los sucesores para dirigir con destreza el negocio y enfrentar los desafíos venideros.
3. Es aconsejable que las empresas familiares en el sector molinero consideren la inversión en la contratación de gerentes externos con conocimientos y experiencia en la industria. Esta medida puede brindar un valioso aporte al crecimiento y desarrollo de la empresa.
4. Se sugiere la implementación de protocolos familiares y planes estratégicos documentados, con el propósito de prevenir conflictos y establecer acuerdos y roles claros. Esta medida contribuirá a fomentar un entorno de trabajo armonioso y a facilitar el crecimiento conjunto de la empresa y la familia.

Referencias bibliográficas

- Acosta, A., Molina, C., Andino, T. y Rodríguez, V. (2019) Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares. Revista de Ciencias Sociales <https://produccioncientificaluz.org/index.php/racs/article/view/30532/31578>
- Araya A. (2012) El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. Tec Empresarial, Agosto 2012, Vol 6 Num 2 / p. 29-39. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4004912.pdf>
- Badia, Jose Maria & Escribá-Esteve, Alejandro. (2018). La Profesionalización de la Empresa Familiar: conceptualización y elementos clave. 10.13140/RG.2.2.13993.08805. https://www.researchgate.net/publication/323585572_La_Profesionalizacion_de_la_Empresa_Familiar_conceptualizacion_y_elementos_clave
- Drucker, P. (2002). La Gerencia en la Sociedad Futura. Bogotá: Editorial Norma. <https://web.politecnico metro.edu.co/wp-content/uploads/2021/08/Drucker-PeterLa-Gerencia-en-La-Sociedad-Futura.pdf>
- Duarte, T. (2021) Modelos de sucesión en empresas familiares: una revisión crítica. REVISTA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA (RMPE) Vol. 15, N° 3, Set-Dez 2021, 6 de 23. <http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2021v15n3p623>
- Escate, L., Manrique, S., Montes, A. y Paredes, F. (2018). Estudio de casos sobre el nivel de profesionalización de las empresas familiares peruanas [ESAN]. <https://hdl.handle.net/20.500.12640/1431>
- EY Perú y Asociación de empresas familiares del 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
- Flores, K., Pereyra, A., Ulibarri, H., & Santos, R.(2019). Profesionalización de las empresas familiares: un estudio de caso. Revista de Graduados e Investigación. Instituto Tecnológico de Mérida, 34(77),93-98. <https://drive.google.com/file/d/1XSX5pOEwilPgCb9-HEzPhEIJU1aaDJDR/view>
- Gallo, M. (1998). La sucesión en la empresa familiar. Colección Estudios e Informes, N° 12, Caja de ahorros y Pensiones de Barcelona - La Caixa, España. https://www.caixabankresearch.com/sites/default/files/content/file/2016/09/ee12_esp.pdf
- Gaona, L., Hernández, H., y Aguilera, G. (2019). La profesionalización de las empresas familiares, una necesidad para su continuidad. La profesionalización de las empresas familiares, una necesidad para su continuidad. http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/vinculategica_5_2/A.3.%20La%20profesionalizaci%C3%B3n%20de%20las%20empresas.pdf

- Garavaglia, L. M., & Del Bene, L. (2017). Los gerentes no familiares en las Pequeñas y Medianas Empresas familiares. *Ciencias Económicas*, 1, 141–164. <https://doi.org/10.14409/rce.v1i0.6901>.
<https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/CE/article/view/6901>
- Hall, A., y Nordqvist, M. (2008). Professional management in family business: Toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51-69. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00109.x>
- 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. https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/wpcontent/uploads/2019/02/RUDICSv9n18p92_95.pdf
- Luna, L., Castillo, V., & Romero, E. (2018) La profesionalización como factor determinante para la continuidad de las empresas familiares de nueva creación México. *Revista Ciencia Administrativa*; N°1. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/11/07CA201801.pdf>
- Marcelino Aranda, M., Torres Ramírez, A., Novoa, J. C., y Camacho, A. D (2022). Continuidad de la empresa familiar a partir de la profesionalización, la institucionalización y la sucesión. Estudio de caso. *Nova Scientia*, 14(28), 1-20. doi.org/10.21640/ns.v14i28.3010. <https://www.scielo.org.mx/pdf/ns/v14n28/20070705-ns-14-28-00201.pdf>
- Ministerio de desarrollo Agrario y Riego (2020). Memoria Anual del Sector Agrario y Riego 2020. <https://www.midagri.gob.pe/portal/images/pcm/2021/memoria-anual2020.pdf>
- Molina Parra; Botero Botero; Montoya Monsalve (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis *Pensamiento & Gestión*, núm. 41, 2016, pp. 116-149 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64650087006.pdf>
- Ordóñez, S. (2020) Análisis del grado de profesionalización en negocios familiares. <https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/19950/SOFIA%20ORD%C3%93%20LIMIA%20TFG%20%2020sofia%20ordo%C3%B1ez%20limia.pdf?sequence=1>
- Paucar, K. (2020) Administración y profesionalización de empresas familiares. <https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1515/1/TFPP%20EEYN%202020%20PCKE.pdf>
- Pérez, Raúl & Gutiérrez, Joge (2017). Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras. *Revista EAN*. 149. 10.21158/01208160.n81.2016.1555. https://www.researchgate.net/publication/313686409_Empresas_familiares_conceptos_teorias_y_estructuras
- Pwc. (2020) ¿Cómo lidiar con los conflictos en las empresas familiares?. <https://desafios.pwc.pe/conflictos-en-empresas-familiares/>

- Rojas, J. (2012) La profesionalización de las pequeñas y medianas empresas familiares de servicios del Municipio de Chalco, estado de México como factor de éxito para su continuidad.
<https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/11841/jose%20xavier%20rojas%20%20roldan.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Román, R. (2009). Una perspectiva heterodoxa sugerida para el estudio de las empresas familiares en Colombia. *Estudios gerenciales*, 25(112), 101-129.
https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/314
- Romero D. (2017) Las empresas familiares y su profesionalización. Indicadores para medir la profesionalización en las empresas familiares.
<https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13956/ROMERO%20DAYANA%20LOURDES.pdf>
- Rueda Galvis, Javier Francisco. (2011). La Profesionalización, Elemento Clave del Éxito de la Empresa Familiar¹. *Visión de futuro*, 15(1).
http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S166887082011000100001&lng=es&tlng=es.
- Sanchez-Riofrio, Angelica & Disintonio, Jenniffer. (2018). El sucesor en empresas familiares agrícolas, factores que influyen en su elección. *Lúmina*. 28-47. 10.30554/lumina.19.2682.2018.
- Sandrea M. & Boscán M. (2010) ÉTICA GERENCIAL: FUNDAMENTO PARA EL DESARROLLO ENDÓGENO DE SECTORES PRODUCTIVOS. Volumen 7 Edición No 2 – Año 2010.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3706274.pdf>
- Solano, A. (2017) La sucesión y su relación con la continuidad en las empresas familiares en la ciudad de Cuenca. <https://core.ac.uk/download/pdf/323342296.pdf>
- Vela, L. (2017). NIVEL DE COMPETENCIA DEL SECTOR MOLINERO EN EL DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE – 2017.
<https://web.ua.es/es/giecryal/documentos/molinero-lambayeque.pdf>
- Ward, J. (1994). Como desarrollar la empresa familiar. Planificación estratégica de crecimiento, rentabilidad y liderazgo familiar duraderos. Buenos aires: El ateneo.

Anexos

GERENTE DE MOLINO MARAÑÓN

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación es conducida por KELLY ROXANA DIAZ PEREZ de la Universidad CATOLICA SANTO TORIBILIO DE MOGROVEJO La meta de este estudio es identificar LOS FACTORES DETERMINANTE DE PROFESIONALIZACION QUE TIENEN LAS EMPRESAS MOLINERAS EN LAMBAYEQUE 2022.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder un cuestionario de 20 preguntas. Esto tomará aproximadamente 1 horas de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las respuestas, las pruebas se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en ella. Si alguna de las preguntas durante de la guía de entrevista le parece incómoda, tiene usted el derecho de hacérselo saber a la investigadora o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por KELLY ROXANA DIAZ PEREZ He sido informado(a) de que la meta de este estudio es identificar LOS FACTORES DETERMINANTE DE PROFESIONALIZACION QUE TIENEN LAS EMPRESAS MOLINERAS EN LAMBAYEQUE 2022.

Me han indicado también que tendré que responder un cuestionario de 20 preguntas, lo cual tomará aproximadamente de 1 hora.

Reconozco que la información que yo brinde en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado(a) de que puedo hacer preguntas sobre la investigación en cualquier momento y que puedo retirarme de la misma cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que puedo pedir información sobre los resultados de esta investigación cuando ésta haya concluido. Para esto, puedo contactar a KELLY ROXANA DIAZ PEREZ al teléfono (o correo) 945084311 y correo electrónico kellydiazperez@gmail.com

JORGE DELGADO AQUINO

Nombre del Participante



Firma del Participante

21/07/2022

Fecha

GERENTE GENERAL DE MOLINO LOS ANGELES**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

La presente investigación es conducida por KELLY ROXANA DIAZ PEREZ de la Universidad CATOLICA SANTO TORIBILIO DE MOGROVEJO La meta de este estudio es identificar LOS FACTORES DETERMINANTE DE PROFESIONALIZACION QUE TIENEN LAS EMPRESAS MOLINERAS EN LAMBAYEQUE 2022.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder un cuestionario de 20 preguntas. Esto tomará aproximadamente 1 horas de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las respuestas, las pruebas se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en ella. Si alguna de las preguntas durante de la guía de entrevista le parece incómoda, tiene usted el derecho de hacérselo saber a la investigadora o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

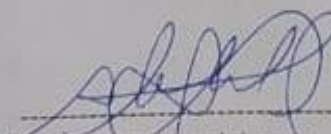
Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por KELLY ROXANA DIAZ PEREZ He sido informado(a) de que la meta de este estudio es identificar LOS FACTORES DETERMINANTE DE PROFESIONALIZACION QUE TIENEN LAS EMPRESAS MOLINERAS EN LAMBAYEQUE 2022.

Me han indicado también que tendré que responder un cuestionario de 20 preguntas, lo cual tomará aproximadamente de 1 hora.

Reconozco que la información que yo brinde en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado(a) de que puedo hacer preguntas sobre la investigación en cualquier momento y que puedo retirarme de la misma cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que puedo pedir información sobre los resultados de esta investigación cuando ésta haya concluido. Para esto, puedo contactar a KELLY ROXANA DIAZ PEREZ al teléfono (o correo) 945084311 y correo electrónico kellydiazperez@gmail.com

Angel Diaz Carvera
Nombre del Participante


Firma del Participante

21/07/22
Fecha

GERENTE GENERAL DE MOLINO SANTA ANA**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

La presente investigación es conducida por KELLY ROXANA DIAZ PEREZ de la Universidad CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO La meta de este estudio es identificar LOS FACTORES DETERMINANTES DE PROFESIONALIZACION QUE TIENEN LAS EMPRESAS MOLINERAS EN LAMBAYEQUE 2022.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder un cuestionario de 20 preguntas. Esto tomará aproximadamente 1 horas de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las respuestas, las pruebas se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en ella. Si alguna de las preguntas durante de la guía de entrevista le parece incómoda, tiene usted el derecho de hacérselo saber a la investigadora o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

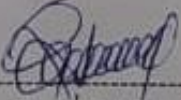
Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por KELLY ROXANA DIAZ PEREZ He sido informado(a) de que la meta de este estudio es identificar LOS FACTORES DETERMINANTES DE PROFESIONALIZACION QUE TIENEN LAS EMPRESAS MOLINERAS EN LAMBAYEQUE 2022.

Me han indicado también que tendré que responder un cuestionario de 20 preguntas, lo cual tomará aproximadamente de 1 hora.

Reconozco que la información que yo brinde en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado(a) de que puedo hacer preguntas sobre la investigación en cualquier momento y que puedo retirarme de la misma cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que puedo pedir información sobre los resultados de esta investigación cuando ésta haya concluido. Para esto, puedo contactar a KELLY ROXANA DIAZ PEREZ al teléfono (o correo) 945084311 y correo electrónico kellydiazperez@gmail.com

BENER HUMANAN A.
Nombre del Participante


Firma del Participante

21/07/2022
Fecha

ADMINISTRADOR DE MOLICENTRO

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación es conducida por KELLY ROXANA DIAZ PEREZ de la Universidad CATOLICA SANTO TORIBILIO DE MOGROVEJO La meta de este estudio es identificar LOS FACTORES DETERMINANTE DE PROFESIONALIZACION QUE TIENEN LAS EMPRESAS MOLINERAS EN LAMBAYEQUE 2022.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder un cuestionario de 20 preguntas. Esto tomará aproximadamente 1 horas de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las respuestas, las pruebas se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en ella. Si alguna de las preguntas durante de la guía de entrevista le parece incómoda, tiene usted el derecho de hacérselo saber a la investigadora o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por KELLY ROXANA DIAZ PEREZ He sido informado(a) de que la meta de este estudio es identificar LOS FACTORES DETERMINANTE DE PROFESIONALIZACION QUE TIENEN LAS EMPRESAS MOLINERAS EN LAMBAYEQUE 2022.

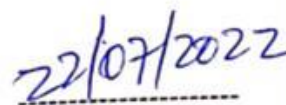
Me han indicado también que tendré que responder un cuestionario de 20 preguntas, lo cual tomará aproximadamente de 1 hora.

Reconozco que la información que yo brinde en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado(a) de que puedo hacer preguntas sobre la investigación en cualquier momento y que puedo retirarme de la misma cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que puedo pedir información sobre los resultados de esta investigación cuando ésta haya concluido. Para esto, puedo contactar a KELLY ROXANA DIAZ PEREZ al teléfono (o correo) 945084311 y correo electrónico kellydiazperez@gmail.com


Nombre del Participante


Firma del Participante
KELLY ROXANA DIAZ PEREZ
ADMINISTRADOR
MOLINERAS EN LAMBAYEQUE S.R.L.


Fecha

GERENTE GENERAL DE MOLIPERU

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento es dar a los participantes de esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participante.

La presente investigación es conducida por KELLY ROXANA DIAZ PEREZ de la UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO La meta de este estudio es identificar los FACTORES DETERMINANTES DE PROFESIONALIZACION QUE TIENEN LAS EMPRESAS MOLINERAS EN LAMBAYEQUE 2022.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder un cuestionario de 20 preguntas. Esto tomará aproximadamente 1 hora de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las respuestas, las pruebas se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en ella. Igualmente, puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante el cuestionario le parece incómoda, tiene usted el derecho de hacérselo saber a la investigadora o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación. _____

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por KELLY ROXANA DIAZ PEREZ He sido informado(a) de que la meta de este estudio es identificar FACTORES DETERMINANTES DE PROFESIONALIZACION QUE TIENEN LAS EMPRESAS MOLINERAS EN LAMBAYEQUE 2022.

Me han indicado también que tendré que responder un cuestionario de 20 preguntas, lo cual tomará aproximadamente 1 hora de mi tiempo.

Reconozco que la información que yo brinde en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado(a) de que puedo hacer preguntas sobre la investigación en cualquier momento y que puedo retirarme de la misma cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que puedo pedir información sobre los resultados de esta investigación cuando ésta haya concluido. Para esto, puedo contactar a KELLY ROXANA DIAZ PEREZ al teléfono 945084311 (o correo) ...kellydiazperez@gmail.com


 MOLINERAS PERUANAS S.A.
 GERENTE GENERAL
JOAQUIN GAVIDIA BUSTAMANTE
 DNI: 27394504

**ENTREVISTA A GERENTES PROPIETARIO DE LAS
EMPRESAS MOLINERAS**

FORMACION ADECUADA DE LOS SUCEORES	¿Existe un plan para llevar a cabo la sucesión en su empresa?
	¿Cuentan con un plan de formación académica para el sucesor? ¿Qué habilidades debe tener?
	¿Cuáles son los conocimientos que debe tener el sucesor acerca de la organización y los años de experiencia para ocupar el cargo?
	¿de qué manera se está preparando al sucesor sobre la cultura organizacional de la empresa?
	¿Cuál es el grado de compromiso que debe tener el sucesor con la organización?
	¿Cómo el directivo actual está formando o fomentando los valores de la familia en el sucesor? ¿Qué es lo que hace?
	¿De qué manera evaluaría su capacidad de liderazgo, el manejo de conflictos y el control de emociones ante un problema?
INCORPORACION DE DIRECTIVOS EXTERNOS	¿Los cargos gerenciales y/o directivos son solo miembros de la familia? ¿Empleados? ¿Asesores externos?
	¿Cuáles son las competencias que deberías tener estas personas para ocupar un cargo directivo en su organización?
	¿Cree que la incorporación de un profesional externo ayuda a la gestión y por consiguiente al éxito de la organización? ¿por que?
	¿La empresa está dispuesta a invertir en la capacitación de directivos no familiares?
	¿Cuál cree que sería el retorno de la inversión?
MANEJO ADECUADO DE LA SUPERPOSICION EMPRESA-FAMILIA	¿Cuentan actualmente con algún protocolo familiar?
	¿Actualmente cuentan con una estructura organizativa? ¿Cómo está compuesta?
	¿Los roles familiares dentro de la empresa se encuentran totalmente definidos?
	¿Tienen elaborado un plan estratégico? ¿Qué es lo que contiene?
	¿Cuentan con sistemas de control para sus operaciones?

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL			
¿Cómo los directivos están llevando a cabo el proceso de profesionalización de su empresa?	Conocer el proceso de profesionalización de la gestión directiva de las empresas de la industria molinera de arroz, Lambayeque 2022.	CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS	TEORIA
	OBJETIVOS ESPECIFICOS			
	Conocer la formación de los Sucesores de la empresa familiar	Formación adecuada de los sucesores.	Selección del profesional. Formación académica. Experiencia profesional. Conocimiento de la cultura organizacional. Compromiso organizacional. Valores.	Cabrera (2007) se refiere a la formación del sucesor en la empresa familiar y distingue entre lo que es adquirir conocimientos sobre el negocio y lo que es adquirir capacidades de liderazgo. García (2001) Menciona que el sucesor debe tener un conocimiento profundo de la organización.
	Identificar la participación de directivos no familiares a la empresa familiar	Identificación y capacitación de directivos no familiares	Procesos competitivos en la selección. Lealtad de los directivos no familiares. Permanencia de los directivos no familiares.	Gallo (2002) destaca la incorporación de los directivos no familiares, estos deben ser elegidos adecuadamente e introducidos en la firma teniendo en cuenta que para conseguir la lealtad y permanencia de dichos profesionales se debe ofrecer la posibilidad de crecimiento profesional, accediendo a puestos de responsabilidad directiva y compartiendo los valores de la familia
Conocer la Superposición de los Sistemas Empresa y Familia de las empresas familiares.	Manejo Adecuado de la Superposición de los Sistemas Empresa y Familia	Protocolo familiar. Estructura organizacional Los roles familiares se encuentran totalmente definidos. Controles de gestión a los nuevos profesionales. Plan estratégico.	Flores (2008) destaca que la profesionalización, ayuda en la problemática específica de este tipo de negocios ya que formaliza los subsistemas empresa-familia y trata de delimitarlos para reducir en lo posible dicho conflicto.	

DISEÑO Y TIPO INVESTIGACION	POBLACION: 5 gerentes de las empresas del sector molinero.
ENFOQUE: Cualitativo	MUESTREO: Por conveniencia
NIVEL: Descriptiva	MUESTRA: No probabilístico
TIPO: Básica-descriptiva	PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE DATOS
DISEÑO: No experimental.	Matriz excel.
	TECNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS
	TECNICA: Entrevista estructurada.
	INSTRUMENTO: Guía de entrevista.