

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Incidencia de las competencias directivas del predecesor en el
proceso de sucesión de empresas familiares Chiclayo, 2021**

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

AUTOR

Vanessa Nicole Cama Solorzano

ASESOR

Rafael Camilo Giron Cordova

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

Chiclayo, 2024

**Incidencia de las competencias directivas del predecesor en
el proceso de sucesión de empresas familiares Chiclayo, 2021**

PRESENTADA POR
Vanessa Nicole Cama Solorzano

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

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR

Jessica Karin Solano Cavero
PRESIDENTE

Luis Alberto Ubillus Ubillus
SECRETARIO

Rafael Camilo Giron Cordova
VOCAL

Dedicatoria

A Dios, nuestro padre creador por bendecirme con sabiduría, entendimiento y fortaleza, siendo pieza fundamental para conseguir este logro en mi formación profesional. A mi madre, por demostrarme que no hay persona que me ame en el mundo como ella y por ser mi gran ejemplo de valentía y lucha. A mi padre, por educarme con valores, protegerme y ser un ejemplo como profesional. A mi hermano, por ser mi mejor amigo y apoyarme en cada paso.

Agradecimientos

Agradezco a cada uno de los profesores que me han acompañado a lo largo de mi carrera profesional, por brindarme sus conocimientos y preocuparse por mi aprendizaje.

En especial a mi asesor de tesis, el profesor Camilo Girón Córdova, por apoyarme y estar siempre pendiente a mis dudas como investigadora, ser paciente y compartir sus conocimientos con benevolencia.

Incidencia de las competencias directivas del predecesor en el proceso de sucesión de empresas familiares Chiclayo, 2021

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	3%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	1%
4	docplayer.es Fuente de Internet	1%
5	repositorioinstitucional.uson.mx Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid Trabajo del estudiante	<1%
7	tel.archives-ouvertes.fr Fuente de Internet	<1%
8	prezi.com Fuente de Internet	<1%

Índice

Resumen.....	5
Abstract	6
Introducción	7
Revisión de la literatura	9
Materiales y métodos	15
Resultados y discusión	18
Conclusiones	31
Recomendaciones.....	33
Referencias.....	34
Anexos.....	38

Resumen

La presente investigación busca relacionar las variables competencias directivas y proceso de sucesión para la investigación en una muestra seleccionada de empresas familiares chiclayanas, ello ante la problemática de este tipo de organizaciones a nivel nacional y mundial, centrada en la dificultad de preservar su legado generacional. Por lo que, se tuvo como objetivo principal: determinar la incidencia de las competencias directivas del predecesor en el proceso de sucesión de empresas familiares de la ciudad de Chiclayo, 2021. Para ello, se utilizó un enfoque mixto, analizando las respuestas recopiladas de 20 empresas familiares a través de 100 individuos a quienes se les aplicó un cuestionario, además de una entrevista a los 20 directivos de las empresas familiares seleccionadas. La recopilación y análisis de los datos obtenidos permitieron demostrar que, a pesar de ser débil, sí existe una relación de incidencia entre la variable competencias directivas y la variable proceso de sucesión. De este modo, es posible afirmar que las competencias directivas de los predecesores de las 20 empresas analizadas pueden intervenir en el éxito de su proceso sucesivo.

Palabras clave: Empresas familiares, sucesión, competencias directivas

Clasificaciones JEL: M12, M13, M54

Abstract

The present research seeks to relate the variables of managerial competencies and the succession process for research in a selected sample of family businesses in Chiclayo city, given the problems of this type of organizations at a national and global level, focused on the difficulty of preserving their generational legacy. Therefore, the main objective was: to determine the incidence of the predecessor's management powers in the succession process of family businesses in the city of Chiclayo, 2021. To do this, a mixed approach was used, analyzing the responses collected from 20 family businesses through 100 individuals to whom a questionnaire was applied, in addition to an interview with the 20 managers of the selected family businesses. The compilation and analysis of the data obtained allowed us to demonstrate that, despite being weak, there is an incidence relationship between the variable management competencies and the variable succession process. In this way, it is possible to affirm that the management skills of the predecessors of the 20 companies analyzed can intervene in the success of their successive process.

Keywords: Family businesses, succession, management skills, managerial competences

Introducción

Hablar de competencias directivas hace alusión a un término que se ha construido e introducido poco a poco en el mundo empresarial. Estas son consideradas como cualidades o características necesarias en el trabajador de un puesto específico, las cuales le facilitan la ejecución de sus labores de manera competente. Además de constituir herramientas fundamentales que permiten que una organización remarque su capacidad competitiva (Camacho, 2017).

Específicamente, las empresas de tipo familiar, entre otras características, otorgan su propiedad y dirección a miembros de una o varias familias. Así, teniendo como propósito perdurar a través del tiempo y dejar su legado empresarial familiar, atraviesan por un proceso de transición, conocido como sucesión. El cual, incluye una serie de etapas que suceden de manera periódica, como resultado del paso del tiempo y cuyo impacto afecta tanto a la dirección, como al gobierno y a la familia empresaria (Rivolta (2018) citado por De la Garza, Esparza, San Martín & Soto, (2018))

Ahora bien, autores como Castruita, Gonzáles & Mendoza (2018) sostienen que, en América Latina, la mayor parte de empresas son familiares y a su vez, la mayoría de ellas fracasa. En México, por ejemplo, un porcentaje mayor al 87 % manifiesta que gran parte de las empresas presentes en dicho país, son de tipo familiar. Sin embargo, ocho de cada diez de estas empresas se extinguen antes de los dos años de vida. Las cifras son cercanas también en Estados Unidos, donde el 95 % de las organizaciones son de tipo familiar, pero pocas de ellas logran pasar la primera generación, solo un 30 % alcanza la segunda generación y, de estas, solo el 15 % continúan en la tercera. Cabe destacar que, a nivel mundial, llegar a más de veinte años de existencia y poder pasar a la segunda generación es crucial para organizaciones como las de tipo familiar, más no son factores que aseguren su permanencia y continuidad en el mercado.

En el Perú, la Asociación de Empresas Familiares (AEF Perú) tiene la labor de orientar y capacitar a las organizaciones familiares. La presidenta de esta Asociación declaró en el año 2020 que apenas el 20% de las empresas peruanas de tipo familiar, logran pasar a la segunda generación, menos del 10% llegan a la tercera generación y tan solo el 4% sobreviven a la cuarta generación. Así como también, descubrió que un 80% de las empresas del país son de tipo familiar. De ahí que, 1.6 millones de empresas en nuestro país tienen origen familiar y brindan entre el 60% y 70% de empleo a

trabajadores peruanos. (AEF Perú, 2020)

Reforzando lo antes mencionado, otros autores ratifican que las empresas familiares peruanas constituyen hasta un 95% del total de empresas que posee el país y que además, generan un aporte aproximado de 40% al PBI anual. Asimismo, generan más del 50% de todos los puestos de trabajo en el país (González y Olivé, 2018).

Es así, que mediante la observación de campo no experimental realizada en la ciudad de Chiclayo, se ha logrado identificar que las organizaciones familiares suelen iniciarse como informales y poco a poco, con mucho esfuerzo y colaboración sus miembros, logran posicionarse en el mercado. Pero, a pesar de ello, sumándose a la problemática nacional y mundial, muy pocas de ellas logran asegurar su continuidad a través del tiempo, el éxito empresarial les dura muy poco y terminan desapareciendo del mercado, sin permitirle a sus generaciones siguientes continuar con el legado empresarial familiar. Las causas más comunes están relacionadas a la falta de profesionalismo, dificultades para afrontar las exigencias del entorno empresarial, desconocimiento del proceso de sucesión: involucrando e identificando propiamente a predecesor y sucesor, incapacidad de reconocer y potenciar sus competencias directivas, no saber manejar los conflictos suscitados entre sus miembros, el miedo que tienen para formalizarse y pedir asesorías, entre otros.

De este modo, al revisar el estudio de Cárdenas (2018), se pudo comprobar que el recurso humano es clave para afrontar los desafíos que enfrentan las empresas en el mundo laboral, por lo que las competencias que estos manejen debe ser considerada en procesos como la sucesión de dichas organizaciones, especialmente en las personas que ocupan cargos directivos. Por consiguiente, ante la problemática expuesta que aqueja a gran parte de familiares, surge la preocupación por centrarse en uno de los elementos principales de toda organización, el componente humano y sus capacidades relacionadas directamente con el liderazgo familiar, cultura y conocimientos que deben tener los miembros encargados de administrarlas. Así pues, la presente investigación tuvo como fin determinar ¿Cuál es la incidencia de las competencias directivas del predecesor en el proceso de sucesión de empresas familiares de la ciudad de Chiclayo, 2021?

El poder conocer mejor estas variables, permite que las empresas familiares puedan reconocer sus puntos débiles y trabajar en ellos para poder cumplir con la misión de mantenerse a través del tiempo y asegurar su continuidad.

Sumándose a esto el aporte de los negocios familiares como fuente principal de desarrollo social y económico, promoviendo el acceso al empleo, mejorando el status de sus miembros en general, entre muchos otros beneficios de carácter social y económico. Así como también, el aporte académico que posee este estudio, al servir de sustento para investigaciones futuras. De este modo, se podrá fomentar también la creación de nuevos conocimientos y estudios relacionados a dichos temas para personas interesadas no solo en el estudio del mundo de los negocios, sino también en otras investigaciones con enfoques de tipo cultural, social, etc. Finalmente, a todo lo mencionado se añade que se esperó obtener como resultado de la investigación, que las competencias directivas del predecesor inciden de manera significativa en el proceso de sucesión de las empresas familiares en estudiadas.

El objetivo general fue: Determinar la incidencia de las competencias directivas del predecesor en el proceso de sucesión de las empresas familiares de la ciudad de Chiclayo, 2021. Simultáneamente, se plantearon algunos objetivos específicos como: Identificar el nivel de competencias directivas que posee el predecesor de las empresas familiares de la ciudad de Chiclayo, 2021; Determinar el nivel del proceso de sucesión que tienen las empresas familiares de la ciudad de Chiclayo, 2021; Identificar el nivel de correlación entre la variable competencias directivas y la variable proceso de sucesión, y la correlación entre sus respectivas dimensiones; Determinar si existen diferencias significativas entre los factores sociodemográficos respecto a las dimensiones de las variables en estudio y; por último, Determinar la incidencia de las dimensiones de la variable competencias directivas en la variable proceso de sucesión de las empresas familiares en estudio.

Revisión de la literatura

En primer lugar, se tiene que Améstica et al. (2019) realizaron un estudio exploratorio cuyo propósito fue analizar la percepción de los directivos de empresas familiares chilenas respecto a las variables sucesión, desempeño y capacidad gerencial. La aplicación de un cuestionario permitió demostrar que la variable capacidad gerencial es determinante en la sustentabilidad de las organizaciones de tipo familiar. Además, que existen problemas en la sucesión a causa de la falta planificación del proceso y de la ausencia de interés de los sucesores para continuar con la empresa debido a sus intereses y niveles de profesionalización. Por último, se relacionó el desempeño futuro de estas organizaciones con el capital emocional y grado de innovación de quienes se encuentran

a su cargo. En esta misma labor de investigación, encontramos a Serrepe (2021) quien realizó una investigación con el interés de relacionar las variables competencias directivas y liderazgo para poder determinar la influencia que la primera en mención tiene en la segunda, teniendo en cuenta para ello la apreciación de los miembros de organizaciones familiares chiclayanas del sector gastronómico. Así, se tuvo como principal hallazgo que las competencias directivas influyen positivamente en el liderazgo de los encargados de las organizaciones familiares en estudio.

Por su parte, Campos & García (2019), ante la problemática investigada respecto a que: a pesar de que las empresas familiares tienen mayor participación a nivel mundial, son sólo las mejores y las más competitivas las que alcanzan el éxito y cumplen sus metas; lograron destacar que la gestión de competencias del recurso humano permite mejorar el proceso sucesivo de las organizaciones. Su estudio con enfoque cuantitativo, aplicado a una empresa familiar demostró que la realización de un proceso sucesivo de manera efectiva contribuye a la sostenibilidad del negocio en el futuro, pero no lo puede garantizar. Asimismo, Johnson (2019) realizó una investigación con la intención de identificar las variables que predominan en el proceso sucesivo de empresas familiares en el sector manufacturero pertenecientes al Estado de Michoacán, México. Para ello, se utilizó una entrevista aplicada a los directivos de 10 empresas familiares. Los resultados comprobaron que los valores familiares son los que tienen mayor influencia en el proceso sucesivo, además de incidir en él de manera positiva, en segundo y tercer lugar se encontraron a la cultura organizacional y a la profesionalización de la empresa.

Del mismo modo, se encontró a Cárdenas (2018) quién se centró en el diseño de un plan de sucesión sustentado en un modelo de competencias para los cargos claves de la empresa XYZ, con la finalidad de mejorar el desempeño de sus trabajadores. Así, se pudo identificar la importancia que tiene en los directivos la ejecución, efectividad y entendimiento para el desenvolvimiento de sus competencias. Del mismo modo, se halló que el plan de sucesión constituye una herramienta esencial en el proceso de autoevaluación e implementación de correctivos necesarios para la mejora de los procesos organizacionales. Finalmente, Bozer, Leon & Santora (2017) desarrollaron una investigación con el propósito de analizar las múltiples perspectivas de la sucesión del liderazgo, demostrando la naturaleza dinámica y compleja de este proceso en empresas familiares. Para esto, se investigaron los factores personales y profesionales clave

asociados con la sucesión efectiva de empresas familiares en cuatro grupos: miembros titulares, sucesores, familiares y no familiares. El método de investigación fue cualitativo, incluyendo 16 entrevistas en empresas familiares australianas que tenían o estaban a punto de experimentar una transición generacional. Los resultados demostraron los beneficios de mantener una empresa familiar cohesionada, una cultura familiar adaptable y una familia para una sucesión efectiva. Así como también, se diferenciaron varios componentes personales, como la socialización de la empresa familiar y las experiencias externas, que permiten determinar el compromiso de los sucesores, el cual puede cambiar al momento de asumir una posición de liderazgo.

Ahora bien, según Quinn (1995) una competencia consiste en manejar conocimientos y destrezas que faciliten el cumplimiento de tareas o roles concretos. Adicionalmente, Ducci (1997) afirma que son un conjunto de conductas y habilidades relacionadas a los sentidos, psicología, asimilación de conocimientos y relaciones socioafectivas que facilitan el desarrollo de una tarea, actividad o cualquier tipo de función. De este modo, inferimos que una competencia involucra aquellos conocimientos y capacidades de todo tipo que, en este caso, los directivos de las empresas familiares necesitan para poder ejecutar eficientemente el desempeño de su labor.

Para Gairín & Castro (2011) una competencia puede ser reconocida como un proceso complejo, porque involucra distintas dimensiones de la persona humana, como la cognoscitiva, actitudinal y la relacionada a su accionar. Esta labor ha de realizarse de manera idónea, cumpliendo con los criterios de manera eficaz y pertinente. Además, su ejecución deberá realizarse de modo responsable, con el respectivo análisis previo, la reflexión de las consecuencias y la disposición de corregir dichos actos en caso necesario.

Teniendo más claro el concepto de competencia y gracias a los conocimientos implantados por autores como Carrasco (2003), Quinn (1995), Masseilot (2000), OECD (2001), Ducci (1997), & Tobón (2006) podemos finalmente establecer el concepto de competencia directiva como la agrupación de tareas de un director, que van desde su mundo personal hasta el profesional, y que representan un conjunto de capacidades, conocimientos y cualidades que facilitan la realización de labores y responsabilidades propias de su cargo.

Por otro lado, Cardona (1999) establece la definición de competencias directivas, explicándolas como “aquellos comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva” y además establece junto a Wilkinson un modelo para su estudio.

De este modo, teniendo como base a los autores Cardona & Wilkinson (2009) y haciendo una revisión respectiva de la literatura, se pudieron establecer las siguientes dimensiones para la variable competencias directivas:

Competencias de negocio: orientadas a la obtención de resultados económicos. Entre ellas se encuentran: Visión de negocio (capacidad de reconocer los peligros y aprovechar las oportunidades del negocio), Visión de la organización (capacidad de comprender la interrelación de las distintas unidades de la empresa), Orientación al cliente (capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes), Gestión de recursos (capacidad de utilizar los recursos del modo idóneo para la obtención de los resultados esperados), Negociación (capacidad de alcanzar acuerdos satisfactorios para las partes implicadas), Networking (capacidad de mantener y utilizar una amplia red de relaciones con personas clave para la empresa)

Competencias interpersonales: están dirigidas al desarrollo de las capacidades de los colaboradores y a su correcto desempeño laboral. Estas incluyen: Comunicación (capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva), Gestión de conflictos (capacidad de diagnosticar, afrontar y resolver conflictos interpersonales con prontitud y profundidad), Carisma (capacidad de lograr el compromiso de los colaboradores, inspirando su confianza y motivación), Delegación (capacidad de conseguir que los colaboradores dispongan de la autonomía y recursos necesarios para tomar decisiones y lograr sus objetivos), Coaching (capacidad de ayudar a desarrollar el potencial de cada persona) Trabajo en equipo (capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo)

Competencias personales: fomentan el desarrollo de confianza y la identificación de los colaboradores con la misión de la empresa. Requieren un mayor autocontrol y determinación hacia el cambio personal. Entre ellas podemos distinguir dos subgrupos: competencias personales externas y competencias personales internas.

Competencias personales externas de proactividad: Iniciativa creativa (capacidad de tener ideas innovadoras y relevantes para introducir algo por primera vez o para modificarlo), Optimismo (capacidad de ver el lado positivo de la realidad, tener fe en las posibilidades y afrontar las dificultades con entusiasmo), Ambición (capacidad de establecer metas elevadas para sí y para los demás, persiguiéndolas con determinación)

Competencias personales externas de gestión personal: Gestión del tiempo (capacidad de priorizar y programar los objetivos y actividades, ejecutándolas en el plazo previsto), Gestión de la información (capacidad identificar y tratar de manera efectiva la información relevante para el trabajo), Gestión del estrés (capacidad de mantener el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión).

Competencias personales internas de mejora personal: Autocrítica (capacidad de asumir las limitaciones y errores personales), Autoconocimiento (capacidad entender cómo es y cómo reacciona uno mismo ante distintas circunstancias: personales y profesionales), Capacidad de cambio-aprendizaje (capacidad de adaptarse al cambio, adquiriendo nuevos conocimientos y modificando hábitos cuando es necesario).

Competencias personales internas de autogobierno: Toma de decisiones (capacidad de tomar decisiones de modo adecuado y en el momento oportuno), Autocontrol (capacidad de acometer acciones costosas), Equilibrio emocional (capacidad de reaccionar con las emociones y los estados de ánimo apropiados a cada situación), Integridad (capacidad de comportarse de manera recta y honrada).

Por otro lado, la sucesión es definida como un proceso dinámico en donde, las funciones y deberes de los protagonistas: predecesor y sucesor, evolucionan de manera interdependiente y se superponen, con el propósito de transferir tanto la gestión como la propiedad del negocio a la siguiente generación (Araya, 2012). Según Tamez, Cienfuegos, & Sandoval (2013) los directivos de las empresas familiares (quienes fundaron la empresa), no suelen preocuparse por capacitar a sus futuros sucesores, priorizando solo sus intereses económicos. En tal sentido, se recomienda que quienes tienen la gerencia de estas empresas cuenten con la debida preparación, que incluya competencias de liderazgo, planeación, organización, comunicación, facilidad de resolver problemas y tomar decisiones y valores que respalden a su organización. Además, las constantes y estrictas exigencias del entorno empresarial, potencian la necesidad de capacitar correctamente a los sucesores de las empresas familiares pero dicho propósito se complica cuando el fundador pretende ejercer un control absoluto y se niega a cederlo.

(Pérez & Giber, 2012).

Se sabe también que la sucesión en diversas ocasiones genera conflictos entre los miembros de la organización, tanto a nivel familiar como empresarial. El factor emocional muchas veces juega en contra y los fundadores se dejan llevar por sus sentimientos. Según Valladares, Villabon & Perusquia (2008) la sucesión generalmente se lleva a cabo cuando el directivo, no puede seguir a cargo de la empresa por razones como su avanzada edad, problemas de salud, muerte, entre otros, quedando así en duda saber quién asumirá el mando de dicha organización. Por su parte, Trevinyo (2010) sostiene que la sucesión es un proceso largo y continuo que nunca termina y, lo primero a realizar por el fundador de una empresa familiar es trabajar en el desarrollo de estrategias a largo plazo para adelantarse a la transición. Asimismo, Leandro (2012) manifiesta que es difícil que los descendientes del fundador reúnan las condiciones necesarias para sacar adelante la empresa familiar, por lo que, se recomienda que, en ciertos casos, la dirección sea otorgada a profesionales ajenos a la familia.

Del mismo modo que con la variable competencias directivas, revisando la literatura y con base en el estudio propuesto por Velez; Holguin; De La Hoz-Duran & Gutiérrez (2008) se establecieron las siguientes dimensiones para la variable sucesión: motivación, herramientas y acción. Así pues, la intervención de estos tres elementos es esencial para que la sucesión sea un proceso exitoso, además éstos se encuentran en constante interrelación, y pueden verse influidos por el apoyo externo.

Velez; Holguin; De La Hoz-Duran & Gutiérrez (2008) aseveran que todo comienza a partir de la motivación propia del jefe de la organización familiar, quien debe tener conciencia de que en un futuro ya no podrá seguir liderando la empresa. Este deberá ser responsable de crear los espacios y mecanismos necesarios en la organización con el fin llevar un proceso sucesivo debidamente estructurado, reconociendo para ello dos tareas principales: la sensibilización de todos los miembros de la familia (permitiendo que todo el grupo familiar vaya en una misma dirección durante el proceso) y el liderazgo en la elaboración de herramientas puesto que es quien dirige y organiza la estructura formal dentro de la organización, enfocada no solo en la sucesión, sino hacia una gestión empresarial adecuada.

En segundo lugar, tenemos a las herramientas, que son el componente tangible que incluye: La Declaración de Compromiso Familiar, donde deben incluirse la misión,

la visión y los valores familiares, principios básicos que guían el proceso de sucesión; El Protocolo de Familia, herramienta en donde se definen las políticas de interacción entre la familia y la empresa, así como también, se establecerán las reglas y los acuerdos del proceso, las políticas de manejo y traspaso de la propiedad y las capitulaciones; Por último, Los Acuerdos entre Accionistas, establecidos con el objetivo de fijar las reglas para la toma de decisiones en donde intervienen los accionistas, los cuales no precisamente son del grupo familiar. Por último, la acción es el proceso de traspaso del liderazgo de la empresa, el cual puede apoyarse en los dos componentes antes mencionados. Este proceso no es instantáneo y en él se desarrolla también, el cumplimiento de las políticas y reglas definidas por la empresa. En esta parte del proceso, se definen estrictamente los roles, siendo los actores principales: el sucesor (quien deberá cumplir con las características necesarias para tomar el mando de la empresa) y el sucedido (cuya tarea principal es el acompañamiento) (Velez, Holguin, De La Hoz-Duran & Gutiérrez, 2008).

Asimismo, se tiene que, el concepto de empresa familiar suele ser confundido en ocasiones con la definición de pequeñas y medianas empresas. Así como también se cree que dicho concepto está relacionado a cualquier negocio “individual” o “artesanal” para afrontar deudas relacionadas a necesidades familiares, dejando de lado la iniciativa para que estas empresas sean sostenibles a través del tiempo. (Gutiérrez, 2002).

Autores como Dyer (1986), Gallo & Vilaseca (1996) o Ward & Dolan (1998) confirman que para conceptualizar el término empresas familiares se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones: que una o dos familias posean más del 50% de la propiedad de la empresa; que los integrantes de la familia sean los encargados de los puestos directivos o ejecutivos de la empresa y que estos miembros tengan la voluntad de traspasar su legado empresarial a sus siguientes generaciones.

Materiales y métodos

Esta investigación se desarrolló con un enfoque mixto, integrando el método cuantitativo y cualitativo. De modo que, se analizó la información brindada por los directivos familiares en las entrevistas y, se aplicaron estadísticas con las respuestas obtenidas en los cuestionarios realizados a los predecesores y otros miembros de las empresas familiares seleccionadas, a fin de poder evaluar sus competencias directivas y conocer aspectos respecto a su proceso de sucesión, y de esta forma, poder determinar la

incidencia. Este enfoque resultó necesario ya que, la parte cuantitativa permitió medir ambas variables y cuantificarlas. Asimismo, la parte cualitativa midió la variable proceso de sucesión desde la percepción que tiene cada directivo familiar entrevistado, sirviendo de complemento en el estudio de esta variable. De este modo, se pudo dar una respuesta más específica a la pregunta de investigación.

Además, su tipo fue aplicada porque se enfocó en la aplicación o utilización de conocimientos ya existentes. Por último, se identificó que la investigación es de nivel explicativa dado que se interpretará y explicará la realidad de las empresas familiares en cuanto a las dos variables antes mencionadas.

El diseño de la investigación fue no experimental, ya que sólo se realizó un análisis de la correlación entre de las variables a partir de conocimientos ya establecidos. La investigación de tipo no experimental, estudió un grupo de sujetos a los cuales se realiza una prueba o medición de las variables, las cuales no fueron manipuladas o controladas por el investigador. (Tam, Vera y Oliveros, 2008). Además, fue de corte transversal porque se analizaron datos de variables recopiladas en un periodo de tiempo a los gerentes de empresas familiares de la ciudad de Chiclayo. Se consideró el uso de un diseño no experimental de corte transversal debido a que se consideraron suficientes los estudios que los autores elegidos realizaron respecto a cada variable, de modo que, estas no fueron manipuladas. Además, que el estudio y recopilación de datos fueron realizados específicamente en el año 2021, es decir, en un periodo de tiempo determinado.

La población estuvo determinada por un total de 20 empresas familiares a través de 100 individuos, de los cuales: 20 son directivos (predecesores) de diversas empresas familiares de la ciudad de Chiclayo y 4 trabajadores adicionales por cada una de las empresas que dirigen, en los que se incluyen el/la cónyuge, hijos y colaboradores a fin de tener una visión global de cada uno de los casos estudiados. Cabe mencionar, que las empresas escogidas pertenecen a diversos sectores empresariales. Se utilizó un muestreo no probabilístico intencional ya que no se cuenta con una cantidad específica del total de empresas familiares de la ciudad, ni ninguna estadística que facilite dicha información. Además, debido a la situación de crisis sanitaria que se está atravesando.

Los criterios de selección que permitieron delimitar la población de estudio son los siguientes: MYPES formales de tipo familiar, que se encuentren en la primera generación y que tengan la convicción de seguir siendo de tipo familiar.

Ahora bien, el instrumento a utilizar fue validado a través de un juicio de expertos

(ver Anexo 05, p. 47). Del mismo modo, se realizó una prueba piloto que dio como resultado un puntaje de 0.929 y 0.851 para los cuestionarios de competencias directivas y proceso de sucesión respectivamente, demostrando así la confiabilidad de este instrumento.

El instrumento estuvo compuesto por 36 preguntas (elaboradas en base a una exhaustiva revisión de la literatura): 25 de ellas midieron la variable competencias directivas y 11 la variable proceso de sucesión. De este modo, los encuestados respondieron utilizando la escala tipo Likert, del 1 al 5. En donde, 1 corresponde a “Totalmente en desacuerdo” considerándose el valor más bajo, mientras que el valor 5 corresponde a “Totalmente de acuerdo” representando el valor más alto. Además, gracias también a la revisión bibliográfica, se elaboraron 16 preguntas que formaron parte de la entrevista aplicada a los directivos familiares, las cuales midieron específicamente la variable proceso de sucesión.

Para el procedimiento y procesamiento de datos, primero se eligieron 20 empresas familiares de la ciudad de Chiclayo dispuestas a facilitar la información, posteriormente se procedió a contactar con sus gerentes y los 4 miembros trabajadores de dicha empresa (incluyendo familiares y/o colaboradores). Así, se pudo coordinar con ellos una fecha y hora para realizar los cuestionarios y entrevistas.

De este modo, se acudió a las empresas según la fecha y hora pactadas para proceder con la aplicación del cuestionario y entrevista. Para ello, fue necesario explicar con detenimiento las pautas a cada uno de los sujetos a encuestar y entrevistar, cabe mencionar que las encuestas fueron realizadas de manera individual y no simultáneamente. Además, para las entrevistas se requirió un tiempo adicional con los directivos familiares.

Asimismo, una vez terminada la aplicación de los instrumentos, se procedió a organizar los datos con ayuda del programa Excel, en donde se ingresó toda la información obtenida, clasificándola según fue conveniente. Posteriormente, se utilizó el programa SPSS Statistics para poder procesar la información de las encuestas (establecer la baremación, niveles de las variables con sus respectivas dimensiones, estadísticos descriptivos, correlaciones e incidencias o influencias). De este modo, se pudo realizar un análisis que permitió responder el objetivo general y específicos.

Resultados y discusión

La técnica de la baremación permitió establecer el rango de los niveles al que pertenece cada variable con sus respectivas dimensiones, clasificándolos en bajo, medio y alto. La baremación de la variable competencias directivas con sus respectivas dimensiones puede observarse en la tabla 1:

Tabla 1

Baremación de la Variable Competencias directivas con sus respectivas dimensiones

	Dimensiones			Variable
	Competencias de negocio	Competencias interpersonales	Competencias Personales	Competencias Directivas
Nivel bajo	De 20 a 23.3	De 19 a 22.7	De 41 a 49	De 81 a 95.7
Nivel medio	> 23.3 a 26.7	> 22.7 a 26.3	> 49 a 57	> 95.7 a 110.3
Nivel alto	> 26.7 a 30	> 26.3 a 30	> 57 a 65	> 110.3 a 125

Así, se pudo responder al primer objetivo específico: *identificar el nivel de competencias directivas que posee el predecesor de las empresas familiares de la ciudad de Chiclayo, 2021*. Por lo cual, se identificó que las competencias directivas de los predecesores encuestados, se encuentran en su mayoría en un nivel medio, con un porcentaje de 45% del total. Asimismo, un 40% de los directivos cuenta con un nivel alto de competencias directivas y solo un 15% cuenta con un nivel bajo de estas. Esto puede evidenciarse en la tabla 2:

Tabla 2

Nivel de competencias directivas que posee cada responsable de las empresas familiares encuestadas

<i>Predecesor</i>	<i>Competencias directivas</i>	<i>Nivel</i>
1	110.4	Alto
2	110.0	Medio
3	109.2	Medio
4	108.8	Medio
5	105.4	Medio
6	84.4	Bajo
7	100.6	Medio
8	109.8	Medio
9	110.6	Alto
10	105.2	Medio
11	90.4	Bajo
12	115.0	Alto
13	124.4	Alto
14	112.8	Alto
15	90.4	Bajo
16	104.6	Medio
17	113.4	Alto

18	98.2	Medio
19	117.4	Alto
20	110.4	Alto

Ahora bien, respecto a las dimensiones de la variable, se identificó lo siguiente: Los predecesores encuestados reflejan un nivel alto respecto a sus Competencias de Negocio, con un porcentaje de 60% del total. Asimismo, un 25% refleja un nivel medio y solo un 15% un nivel bajo. Por otro lado, en cuanto a las Competencias Interpersonales, un 45% de los predecesores estudiados posee un nivel alto, un 40% cuenta con un nivel medio y tan solo un 15% tiene un nivel bajo. Por último, el nivel que tienen los predecesores respecto a la dimensión Competencias Personales es medio, con un porcentaje de 55%, un 25% posee un nivel alto y un 20% tiene un nivel bajo. Podemos evidenciar estos resultados en la tabla 3:

Tabla 3

Nivel de las dimensiones de la variable competencias directivas que posee cada responsable de las empresas familiares encuestadas

<i>Predecesor</i>	<i>Competencias de negocio</i>	<i>Nivel</i>	<i>Competencias Interpersonales</i>	<i>Nivel</i>	<i>Competencias Personales</i>	<i>Nivel</i>
1	27.6	Alto	26.8	Alto	56.0	Medio
2	27.8	Alto	25.2	Medio	57.0	Medio
3	26.4	Medio	25.8	Medio	57.0	Medio
4	27.4	Alto	26.6	Alto	54.8	Medio
5	25.8	Medio	25.8	Medio	53.8	Medio
6	21.2	Bajo	20.0	Bajo	43.2	Bajo
7	25.0	Medio	25.8	Medio	49.8	Medio
8	28.2	Alto	27.0	Alto	54.6	Medio
9	27.0	Alto	26.0	Medio	57.6	Alto
10	26.6	Medio	25.6	Medio	53.0	Medio
11	23.0	Bajo	20.4	Bajo	47.0	Bajo
12	28.8	Alto	27.2	Alto	59.0	Alto
13	30.0	Alto	30.0	Alto	64.4	Alto
14	28.6	Alto	27.2	Alto	57.0	Medio
15	22.8	Bajo	20.8	Bajo	46.8	Bajo
16	26.8	Alto	24.8	Medio	53.0	Medio
17	26.0	Medio	28.0	Alto	59.4	Alto
18	26.8	Alto	24.2	Medio	47.2	Bajo
19	28.6	Alto	28.6	Alto	60.2	Alto
20	27.6	Alto	26.8	Alto	56.0	Medio

Lo anterior nos permite afirmar que las habilidades y conocimientos que tienen los predecesores en el desarrollo de su labor directiva (Quinn, 1995) reflejan un dominio moderado. De ahí que, respecto a las competencias que involucran características

propias, conocidas como personales (Cardona & Wilkinson, 2009), los predecesores reflejaron tener dificultades con las competencias relacionadas al optimismo, autocrítica y equilibrio emocional, adjudicando a ello razones como la falta de capacidad para ver el lado positivo de la realidad, no saber reconocer errores propios y la falta de control de sus emociones y estados de ánimo. Este resultado muestra una diferencia con la investigación realizada por Serrepe (2021) quien expone que los responsables familiares reflejan un nivel alto de competencias directivas, especialmente en las competencias personales, ya que estos demuestran tener la capacidad de ver los problemas como una oportunidad, suelen revisar situaciones pasadas para modificar su forma de actuar ante nuevas situaciones y saben adaptarse de manera adecuada ante distintos medios, personas y situaciones cambiantes. Por otro lado, respecto a las competencias interpersonales, se halló que los directivos de la muestra elegida tienen deficiencias en cuanto a su forma de comunicarse e intercambiar ideas con su equipo de trabajo.

Ahora bien, dando respuesta al segundo objetivo específico, *se determinó el nivel del proceso de sucesión que tienen las empresas familiares de la ciudad de Chiclayo, 2021*. Para ello, se utilizó también la técnica de la baremación, estableciendo los rangos de los niveles la variable proceso de sucesión y sus respectivas dimensiones, la cual puede observarse en la tabla 4:

Tabla 4

Baremación de la Variable Proceso de sucesión con sus respectivas dimensiones

	Dimensiones			Variable
	Motivación	Herramientas	Acción	Proceso de sucesión
Nivel bajo	De 7 a 11.3	De 7 a 9.7	De 11 a 14	De 30 a 37
Nivel medio	> 11.3 a 15.7	> 9.7 a 12.3	> 14 a 17	> 37 a 44
Nivel alto	> 15.7 a 20	> 12.3 a 15	> 17 a 20	> 44 a 51

De este modo, se pudo determinar que el proceso de sucesión de las empresas familiares en estudio se encuentra en su mayoría en un nivel medio, con un porcentaje de 55% del total. Por otra parte, un 25% de las empresas familiares se encuentra en un nivel alto respecto al proceso de sucesión y un 20% tiene un nivel bajo. (Ver tabla 5). Este resultado puede contrastarse con lo expuesto por Johnson (2019), quien expone que las organizaciones familiares tienen un nivel bajo respecto a su proceso sucesivo causado por la ineficiencia de sus directivos, quienes no tienen claro este proceso ni facilitan la documentación necesaria para el mismo.

Tabla 5

Nivel del proceso de sucesión en el que se encuentran las empresas familiares encuestadas

<i>EF</i>	<i>Proceso de Sucesión</i>	<i>Nivel</i>
1	44.8	Alto
2	38.8	Medio
3	40.0	Medio
4	44.0	Medio
5	43.8	Medio
6	35.8	Bajo
7	36.8	Bajo
8	46.6	Alto
9	38.4	Medio
10	40.8	Medio
11	42.4	Medio
12	37.0	Bajo
13	46.8	Alto
14	43.8	Medio
15	43.4	Medio
16	39.8	Medio
17	42.2	Medio
18	35.8	Bajo
19	47.6	Alto
20	44.8	Alto

Del mismo modo, en cuanto a las dimensiones de la variable proceso de sucesión, se determinó que: Las empresas familiares analizadas poseen un nivel medio respecto a la dimensión Motivación, con un resultado de 50% del total, un 35% tiene un nivel alto y un 15% un nivel bajo respecto a esta. Lo mismo sucede con la dimensión Herramientas, en donde un 60% de organizaciones de tipo familiar tiene un nivel medio en cuanto a esta dimensión, un 25% tiene un nivel alto y solo un 15% posee un nivel bajo. Finalmente, con relación a la dimensión Acción, las empresas familiares evidenciaron también poseer un nivel medio con un 50% de respuestas, un 35% tiene un nivel alto y un 15% refleja un nivel bajo respecto a la dimensión antes mencionada. Los resultados pueden observarse en la tabla 6:

Tabla 6

Nivel de las dimensiones de la variable proceso de sucesión en el que se encuentran las empresas familiares encuestadas

<i>EF</i>	<i>Motivación</i>	<i>Nivel</i>	<i>Herramientas</i>	<i>Nivel</i>	<i>Acción</i>	<i>Nivel</i>
1	16.4	Alto	11.0	Medio	17.4	Alto
2	12.4	Medio	11.4	Medio	15.0	Medio
3	13.4	Medio	10.8	Medio	15.8	Medio
4	13.0	Medio	14.0	Alto	17.0	Medio

5	15.8	Alto	10.8	Medio	17.2	Alto
6	12.8	Medio	9.6	Bajo	13.4	Bajo
7	13.4	Medio	9.4	Bajo	14.0	Bajo
8	17.8	Alto	11.0	Medio	17.8	Alto
9	12.0	Medio	10.8	Medio	15.6	Medio
10	10.6	Bajo	13.8	Alto	16.4	Medio
11	15.2	Medio	11.4	Medio	15.8	Medio
12	13.2	Medio	11.2	Medio	12.6	Bajo
13	16.4	Alto	14.2	Alto	16.2	Medio
14	15.8	Alto	10.8	Medio	17.2	Alto
15	15.8	Alto	11.8	Medio	15.8	Medio
16	12.6	Medio	11.4	Medio	15.8	Medio
17	14.6	Medio	13.4	Alto	14.2	Medio
18	9.6	Bajo	9.0	Bajo	17.2	Alto
19	15.4	Bajo	13.8	Alto	18.4	Alto
20	16.4	Alto	11.0	Medio	17.4	Alto

De este modo, es posible afirmar que las empresas familiares en estudio se encuentran encaminando moderadamente su proceso sucesivo. Además, gracias al análisis de los datos obtenidos, se descubrió que las organizaciones familiares estudiadas no se encuentran muy motivadas a realizar un proceso sucesivo, que existe poco conocimiento de que la ausencia de un sucesor es un factor de riesgo para su continuidad y, que gran parte de sus directivos sienten temor al momento de delegar decisiones empresariales. Este resultado puede compararse con lo investigado por Améstica et al. (2019) quienes manifiestan que las empresas familiares presentan inconvenientes en el proceso de sucesión aludido a la falta de motivación de los posibles sucesores por razones como intereses propios, sus diferentes niveles profesionales y la falta de planificación que este proceso requiere. Asimismo, se descubrió que los predecesores manifiestan mesurada voluntad de retirarse en algún momento de la organización familiar, dato que puede contrastarse con lo estudiado por Bozer, Leon & Santora (2017) quienes aseguran que los directivos familiares sí son conscientes y tienen la voluntad de dejar el mando a futuras generaciones, a pesar de que poseen características que limitan el éxito en el proceso sucesivo como la falta de socialización entre los miembros de la empresa familiar. Sumándose a ello las experiencias externas asociadas al compromiso de los sucesores y cómo este puede cambiar una vez que asumen una posición de liderazgo.

Del mismo modo, las respuestas de los predecesores en la entrevista ayudó a tener un mejor alcance respecto a cómo se encuentran sus empresas respecto al proceso de sucesión (Ver anexo 1). Al preguntarles ¿Cree que la ausencia de un sucesor es un factor de riesgo para la continuidad de la empresa? ¿Por qué? Se descubrió, que el 100% de los entrevistados

asegura que no tener sucesor implicaría riesgo para la continuidad de la empresa familiar, entre sus razones explicaron que la empresa podría tener pérdidas económicas, que se podrían tomar decisiones apresuradas que perjudiquen al negocio, que habría desorganización, los proyectos quedarían estancados que la empresa correría el riesgo de desaparecer. Respecto a si ¿Considera que debe existir seguridad en materia financiera para poder afrontar un retiro? ¿Cuál sería el motivo? El mismo porcentaje antes mencionado, considera importante la existencia de seguridad financiera para poder afrontar un retiro, los motivos que sostuvieron fueron la necesidad de liquidez que el retiro demanda y los gastos eventuales o deudas que sería necesario afrontar.

Asimismo, respecto a la pregunta ¿En qué situaciones considera conveniente delegar decisiones empresariales? Todos los directivos familiares entrevistados consideran conveniente delegar decisiones empresariales pero sólo en casos en donde ellos no fuesen capaces de tomar esa decisión, cuando tengan la plena confianza en la persona encargada de tomarla o cuando consideren que alguien está mejor capacitado que ellos para decidir. También, respondiendo la pregunta Para usted ¿en qué consiste en proceso de sucesión?: un 70% de los directivos familiares consideran al proceso de sucesión como un simple nombramiento que se debe dar a la persona que ellos creen propia para asumir el cargo, además piensan que es un proceso que se da de manera automática. Por otro lado, sólo el 30% de los entrevistados tiene más claro que el proceso de sucesión se da poco a poco y que este requiere la capacitación del sucesor y su familiarización con la empresa familiar.

Del mismo modo, al cuestionarles ¿Qué tan importante considera el proceso de sucesión? ¿Por qué? Los entrevistados concuerdan en que el proceso de sucesión es muy importante y lo consideran fundamental. Sin embargo, sólo el 30% de los entrevistados justificó su respuesta manifestando el verdadero propósito de éste, el otro 70% manifestó que consideran a este netamente como un nombramiento.

Ahora bien, respecto a los valores que quisieran, vivieran todas las personas que trabajan en su empresa, el valor del respeto fue mencionado por todos los entrevistados sin excepción, también se mencionaron los valores de la honestidad en un 50%, responsabilidad un 40% y bondad un 30%. Asimismo, algunos otros valores considerados fueron la solidaridad, lealtad, compañerismo y empatía. A esto se le agrega, que todos los directivos familiares aseguran que los valores que mencionaron también están presentes en su familia.

Así pues, respecto a la interrogante, ¿Cómo ve a su empresa de aquí a dos o tres años? Los entrevistados manifestaron el deseo de ver a sus empresas como líderes en su sector, otros la visualizaron generando mucha más rentabilidad de la que tienen actualmente y muchos también coincidieron en que estarían en una mejor situación respecto a la pandemia

de la Covid-19, que aseguran les trajo muchos inconvenientes. Del mismo modo, al preguntarles ¿Cómo definiría a su empresa, cuál es la razón de ser de ella? Los directivos conceptualizaron a su empresa según los distintos rubros a los que se dedican, un 70% mencionó que son empresas que se adaptan al cambio y están a la expectativa de las exigencias de sus clientes, quienes serían la razón de ser de sus negocios. El 30% restante mencionó a su familia y el bienestar que buscan para ellos como su razón de existir, así como el empleo que generan a las personas.

La décima pregunta fue si ¿Consideran importante elaborar un Protocolo de Familia? En donde, el 100% de los entrevistados mencionaron que sí les parece importante la elaboración de un Protocolo de familia. Sin embargo, ninguno de ellos cuenta aún con uno. Por otro lado, algunos manifestaron el interés por implementarlo, pero otros desconocían el término y no tenían claro en qué consiste este documento. Algo parecido sucedió al preguntarles: ¿Considera importante tener unos criterios acordados entre los accionistas para la toma de decisiones? Donde el 100% de los entrevistados mencionaron que sí les resultaría importante tener criterios acordados entre accionistas, algunos de ellos ya poseen criterios aunque no formalmente constituidos, los demás no han considerado implementar este documento debido a que son los únicos accionistas de sus negocios.

En línea con lo anterior, al preguntar ¿Ha pensado a qué edad se va a retirar? El 50% de los entrevistados aún no sabe a qué edad va a retirarse, no ha pensado en ello o considera estar muy joven como para retirarse y ve su retiro como algo lejano. Por otro lado, el otro 50% considera retirarse entre los 60 a 65 años. Mientras que, al cuestionarles si ¿Ha elaborado algún documento que contiene las políticas y reglas de la empresa? El 80% de los empresarios entrevistados manifiesta no tener ningún documento que contenga las políticas y reglas de la empresa de manera formal, sólo el 20% cuenta con este documento.

Del mismo modo, la catorceava pregunta fue si ¿Ya tiene identificado a su posible sucesor o sucesora? ¿Quién es? Si su respuesta es no, ¿Cuál es el motivo de no haberlo hecho? Aquí, El 50% de entrevistados no tiene identificada a ninguna persona como posible sucesor, debido a que aún se siente capaz de hacerse cargo del negocio. Por otro lado, el 50% restante identificó a su hijo mayor como su sucesor. La pregunta número 15 y 16 fueron Si respondió sí en la anterior pregunta: ¿Tiene elaborado un plan de desarrollo como posible sucesor(a) para él o ella? y Si respondió sí en la anterior pregunta: ¿Qué comprende este plan de desarrollo? (cuestiones técnicas, relación con proveedores, tratamiento a los clientes, historia de la empresa) Las cuales demostraron que ninguno de los directivos tiene elaborado un plan de desarrollo para su posible sucesor, por lo que tampoco fue posible identificar características de este plan.

Ahora bien, para responder el tercer objetivo específico, *se identificó el nivel de correlación entre la variable competencias directivas y la variable proceso de sucesión*. Debido a que los datos obtenidos no tuvieron una distribución normal se empleó Spearman. De este modo, al obtener una puntuación de 0.304, es posible afirmar que las variables en estudio tienen una correlación débil. Asimismo, ello nos permite aseverar que sí existe una relación entre las variables competencias directivas y proceso de sucesión, pero que esta se encuentra en un nivel bajo. Este hallazgo puede compararse con lo investigado por Campos & García (2019), quienes declaran que las variables competencias directivas y sucesión están relacionadas debido a que la creación de un plan de sucesión previa capacitación y la elección idónea del directivo, favorece la continuidad de la empresa familiar. Además, que un factor importante en toda organización es el talento humano, y cómo los candidatos demuestran cuán competentes son para asumir el cargo de sucedido. Lo mismo sucede con la investigación hecha por Cárdenas (2018) quien asevera que la variable competencias podría tener una relación directa con el proceso de sucesión puesto que, considerar estas habilidades en los puestos claves de las empresas facilita el diseño de un plan de sucesión y, consiguientemente ayuda a la obtención de resultados positivos en las organizaciones, así como también, puede mejorar el desempeño de sus colaboradores. Este objetivo tiene sustento en la tabla 7:

Tabla 7
Correlación entre las variables

	Dimensiones	Competencias Directivas	Proceso de Sucesión
Rho de Spearman	Competencias Directivas	Coefficiente de correlación	1
		Sig. (bilateral)	,304**
		N	100
Proceso de Sucesión	Proceso de Sucesión	Coefficiente de correlación	1
		Sig. (bilateral)	0.002
		N	100

De igual manera, continuando con el desarrollo del tercer objetivo específico, *se identificó el nivel de correlación entre las dimensiones de las variables en estudio*. Como es posible observar en la tabla 8, de 9 posibles resultados, solo en 4 existe correlación ya que los valores son menores a 0.05. Además, en los casos en donde se encontró correlación, el nivel es considerado bajo siendo menor a 0.4. Los 4 resultados que demostraron correlación incluyen a la dimensión competencias de negocio con acción, competencias interpersonales con herramientas y, por último, competencias personales con motivación

y herramientas. Así, es posible afirmar que las actitudes de los directivos asociadas al ámbito empresarial pueden relacionarse con el proceso de traspaso del liderazgo de la organización, dato que se opone a lo investigado por Serrepe (2021) quien asegura que las competencias de negocio no guardan una relación estadísticamente significativa con el traspaso del liderazgo en la empresa familiar. De este modo, los resultados obtenidos demuestran también que las competencias ligadas al desarrollo de los subordinados y a su eficiente participación en la organización pueden relacionarse con el conjunto de componentes tangibles de la empresa (declaración del compromiso familiar, protocolo de familia y acuerdo entre accionistas); Por último, se puede aseverar que las competencias inherentes de los predecesores pueden relacionarse con la iniciativa de estos para ser sucedidos y los elementos materiales de sus organizaciones. (Cardona & Wilkinson, 2009; Velez; Holguin; De La Hoz-Duran & Gutiérrez, 2008).

Tabla 8

Correlación entre las dimensiones de las variables

		Competencias de Negocio	Competencias Interpersonales	Competencias Personales	Motivación	Herramientas	Acción	
Rho de Spearman	Competencias de Negocio	Coefficiente de correlación	1	,672**	,723**	0.154	0.193	,308**
		Sig. (bilateral)		0	0	0.126	0.055	0.002
		N	100	100	100	100	100	
	Competencias Interpersonales	Coefficiente de correlación		1	,832**	0.193	,343**	0.186
		Sig. (bilateral)			0	0.054	0	0.064
		N		100	100	100	100	
	Competencias Personales	Coefficiente de correlación			1	,256*	,384**	0.145
		Sig. (bilateral)				0.01	0	0.151
		N			100	100	100	
	Motivación	Coefficiente de correlación				1	,328*	,328*
		Sig. (bilateral)					0.001	0
		N			100	100	100	
	Herramientas	Coefficiente de correlación					1	,373**
		Sig. (bilateral)						0
		N				100	100	
	Acción	Coefficiente de correlación						1
		Sig. (bilateral)						
		N					100	

Por otro lado, respondiendo al cuarto objetivo específico, *se determinó si existen diferencias significativas entre los factores sociodemográficos respecto a las dimensiones de las variables en estudio*. Respecto al sexo no se encontraron diferencias significativas. En cambio, en cuanto a la edad, se encontró una diferencia significativa respecto a la dimensión acción, entre las categorías "hasta 30 años", "de 30 a 35 años" y "de 50 años a más", favoreciendo a esta última. Ello demuestra que: de los 20 directivos encuestados, 6 de ellos (con un rango de edad de 50 años a más) se encuentran haciendo una mejor labor en cuanto al proceso sucesivo de la empresa que dirigen.

Así, se entiende que los dueños con una edad mayor, al tener más experiencia en el negocio, son capaces de llevar un mejor proceso sucesivo. Esta experiencia, se sustenta con la toma de decisión de retirarse del cargo en algún momento del mando, la correcta estructura de las políticas en su empresa, el contar con un plan de mejoramiento continuo del proceso sucesivo y, la familiarización al equipo de trabajo respecto a la historia y filosofía del negocio familiar (Velez, Holguin, De La Hoz-Duran & Gutiérrez, 2008). Los resultados se evidencian en la tabla 9:

Tabla 9
Diferencia de edad respecto a la dimensión Acción

Edad	N	Subconjunto para alfa = 0.05		
		1	2	
HSD Tukey ^{a,b}	hasta 30 años	9	15.17	
	de 30 a 35 años	2	15.33	
	de 45 a 50 años	1	15.88	15.88
	de 35 a 45 años	2	16.25	16.25
	de 50 años a más	6		17.7
Total	20			
Sig.		0.697	0.196	

Asimismo, en cuanto al factor sociodemográfico tiempo de funcionamiento de la empresa familiar, se encontraron diferencias significativas con las dimensiones competencias interpersonales, motivación, herramientas y acción. En primer lugar, respecto a la dimensión competencias interpersonales, puede observarse la tabla 10, que refleja una diferencia significativa entre la categoría "de 2 a 5 años" y la categoría "de 10 a 15 años" a favor de esta última. Esto revela que las organizaciones familiares, dentro de la categoría antes mencionada, poseen directivos que ejercen mejor sus habilidades enfocadas en el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores y su desempeño en la empresa familiar. Así, de las 20 empresas familiares encuestadas, 3 de ellas (con un tiempo de funcionamiento que oscila entre 10 y 15 años) cuentan con gerentes que

tienden a comunicarse efectivamente, demuestran mayor habilidad para solucionar conflictos, consiguen inspirar confianza y motivar a sus trabajadores, alientan a los trabajadores a lograr sus objetivos, así como también, potencian sus habilidades y facilitan la realización de un trabajo en equipo. (Cardona & Wilkinson, 2009). Cabe mencionar, que este resultado es curioso ya que, se esperaría que las empresas con un tiempo de funcionamiento de hasta 2 años, fuesen quienes tengan el porcentaje menor, debido a que, como principiantes, no tienen un dominio de sus habilidades para relacionarse de manera óptima con sus trabajadores. Sin embargo, los datos reflejan lo contrario, ya que estas resultan ser las más interesadas en desarrollar este tipo de competencias con el fin de que su negocio, siendo nuevo, logre posicionarse y alcance éxito.

Tabla 10

Diferencia de tiempo de funcionamiento de la EF respecto a la dimensión Competencias Interpersonales

Tiempo de funcionamiento de la EF	N	Subconjunto para alfa = 0.05		
		1	2	
HSD Tukey ^{a,b}	hasta 2 años	1	25.8	25.8
	de 2 a 5 años	6	23.45	
	de 5 a 10 años	2	26.1	26.1
	de 10 a 15 años	3		26.81
	de 20 años a más	8	26.6	26.6
Total	20			
Sig.			0.06	0.907

En segundo lugar, la tabla 11 refleja una diferencia significativa entre el tiempo de funcionamiento de la empresa familiar y la dimensión motivación. La diferencia se da en la categoría "de 5 a 10 años" y la categoría "de 10 a 15 años", a favor de esta última. Esto pone en evidencia que, de los 20 negocios de tipo familiar encuestados, 3 de ellas (con un tiempo de funcionamiento que oscila entre 10 y 15 años) poseen directivos más conscientes de que su ausencia a futuro será riesgosa para la organización, saben que su retiro requiere de seguridad en materia financiera y tienen un compromiso más acentuado con el proceso sucesivo (Velez, Holguin, De La Hoz-Duran & Gutiérrez, 2008). Todo ello frente a la otra categoría en cuestión, empresas familiares con un tiempo de funcionamiento de 5 a 10 años. Este resultado difiere con los datos obtenidos por Améstica et al. (2019) quienes exponen que las empresas familiares con un tiempo de funcionamiento entre 30 y 60 años, se mantienen en su mayoría en primera generación, sin pensar aún en un proceso sucesivo. Lo que denota falta de interés por dejar el cargo, causada principalmente por la creencia de que una transición de mando en la

organización, sería un cambio forzoso que solo podría darse por alguna situación imprevista.

Tabla 11

Diferencia de tiempo de funcionamiento de la EF respecto a la dimensión Motivación

Tiempo de funcionamiento de la EF	N	Subconjunto para alfa = 0.05		
		1	2	
HSD Tukey ^{a,b}	hasta 2 años	1	13.4	13.4
	de 2 a 5 años	6	13.83	13.83
	de 5 a 10 años	2	11.8	
	de 10 a 15 años	3		15.38
	de 20 años a más	8	14.53	14.53
	Total	20		
	Sig.		0.087	0.349

En tercer lugar, en la tabla 12 se aprecia una diferencia significativa en las categorías "hasta 2 años", "de 5 a 10 años", "de 10 a 15 años" y "de 20 años a más" a favor de la categoría "de 5 a 10 años" que posee el mayor puntaje. Se sabe que, el puntaje más bajo lo obtuvo la empresa familiar con un tiempo de funcionamiento de 2 años, lo que resulta fácil de comprender debido a que, al estar recién iniciando como organización, puede que se encuentren más preocupadas por ganar un lugar en el mercado, que por reunir documentos como el protocolo de familia o el acuerdo entre accionistas. Lo contrario sucede con las 2 empresas que cuentan con un tiempo de funcionamiento de 5 a 10 años (categoría con mayor puntaje), puesto que, se observó que estas organizaciones han tomado conciencia de la importancia de implementar documentos necesarios para el proceso de sucesión, como son: la declaración de compromiso familiar, el protocolo de familia y el acuerdo entre accionistas. Así, demuestran tener un mejor manejo de estos elementos, los cuales, fomentan el desarrollo de un proceso de sucesión efectivo (Velez, Holguin, De La Hoz-Duran & Gutiérrez, 2008).

Tabla 12

Diferencia de tiempo de funcionamiento de la EF respecto a la dimensión Herramientas

Tiempo de funcionamiento de la EF	N	Subconjunto para alfa = 0.05		
		1	2	3
HSD Tukey ^{a,b}	hasta 2 años	1	9.4	
	de 2 a 5 años	6	10.97	10.97
	de 5 a 10 años	2		13.9
	de 10 a 15 años	3		11.69
	de 20 años a más	8		11.55
	Total	20		
	Sig.		0.245	0.876

Por último, En la tabla 13 se observa una diferencia significativa entre la categoría "Hasta 2 años" y " De 10 a 15 años" con respecto a la dimensión acción favoreciendo a esta última. De ello se asume que, de las 20 empresas familiares, 3 de ellas que son las que poseen un tiempo de funcionamiento de 10 a 15 años tienen mayor preocupación por establecer políticas y reglas que ayuden en el proceso sucesivo, por elaborar un plan de mejoramiento continuo para este proceso, se interesan en difundir al sucesor detalles de la historia y filosofía de la empresa y tienen voluntad por parte del directivo familiar para retirarse en algún momento de la empresa (Velez, Holguin, DeLa Hoz-Duran & Gutiérrez, 2008).

Tabla 13

Diferencia de tiempo de funcionamiento de la EF respecto a la dimensión Acción

Tiempo de funcionamiento de la empresa familiar	N	Subconjunto para alfa = 0.05		
		1	2	3
HSD Tukey ^{a,b}	Hasta 2 años	1	14	
	de 2 a 5 años	6	14.9	14.9
	De 5 a 10 años	2		16.7
	de 10 a 15 años	3		17.31
	de 20 años a más	8	16.38	16.38
	Total	20		
	Sig.		0.055	0.236
				0.815

Por su parte, el último objetivo específico, *determinó la incidencia de las dimensiones de la variable competencias directivas en la variable proceso de sucesión de las empresas familiares en estudio*. Así, se comprobó que los valores encontrados son mayores a 0.05 como se muestra en la tabla 14. Por lo tanto, las dimensiones de la variable competencias directivas no inciden en la variable proceso de sucesión. Es decir que, de manera independiente, las habilidades de negocio, las relacionadas a aspectos personales del directivo y las conductas que rigen sus relaciones con las personas que tienen a su cargo (Cardona & Wilkinson, 2009) no causan un efecto significativo en el proceso de traspaso del liderazgo de la organización familiar. Este dato se contrapone con el estudio de Améstica et al. (2019) quienes declaran que la capacidad gerencial origina una buena relación entre los miembros de la empresa, las cuales influyen directamente en la obtención de un proceso de sucesión bien encaminado en donde se observan ciertas nociones de planificación del mismo, así como la educación profesional del sucesor y su preparación.

Tabla 14

Incidencia de las dimensiones de la variable Competencias Directivas en la variable Proceso de Sucesión

Modelo	Coeficientes estandarizados			t	Sig.
	Beta				
1	(Constante)	25.894	5.052	5.126	0.000
a. Variable dependiente: Proceso de Sucesión	CompNeg	-0.047	0.281	-0.025	-0.168 0.867
	CompInterp	0.208	0.320	0.122	0.649 0.518
	CompPers	0.215	0.159	0.257	1.357 0.178

De este modo, el desarrollo de los objetivos específicos, facilita la tarea de llegar a responder el objetivo general, que consistió en *determinar la incidencia de las competencias directivas del predecesor en el proceso de sucesión de las empresas familiares de la ciudad de Chiclayo, 2021*. El nivel de significancia fue 0.001 (menor a 0.05), por tanto, se determinó que existe una influencia directa aunque débil de parte de las competencias directivas sobre el proceso de sucesión (a pesar que se esperaba que incidiera con mayor fuerza). Así pues, comparando este resultado con el de Campos & García (2019) quienes aseguran que un factor importante en la empresa familiar es el talento humano y cómo este es capaz de utilizar sus habilidades y competencias, las cuales influyen directamente para conseguir un proceso sucesivo exitoso, se puede afirmar que las investigaciones son similares en cuanto a que sostienen que sí existe influencia directa entre las variables competencias directivas y proceso de sucesión. Lo antes mencionado puede evidenciarse en la tabla 15:

Tabla 15

Incidencia de la Variable Competencias Directivas en la Variable Proceso de Sucesión

Modelo	Coeficientes no Estandarizados		Coeficientes estandarizados		
	B	Desv. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constante)	24,726	4,768		5,186 0
	CompDirect	0,159	0,044	0,34	3,574 0,001

a. Variable dependiente: Sucesión

Conclusiones

El desarrollo de la investigación permitió identificar que los predecesores de las 20 empresas familiares estudiadas poseen un nivel medio de competencias directivas, donde resalta el limitado dominio en algunas de sus competencias personales, ya que no suelen ser capaces de ver el lado positivo de la realidad, les resulta difícil reconocer

errores propios y tienen poco control de sus emociones y estados de ánimo. Asimismo, respecto a sus competencias interpersonales, se halló que los directivos tienen deficiencias en cuanto a su forma de comunicarse e intercambiar ideas con su equipo de trabajo.

En cuanto a la variable proceso de sucesión, se determinó que las 20 empresas familiares de la ciudad de Chiclayo estudiadas se encuentran en un nivel medio respecto a su proceso sucesivo, debido a que sus directivos no demuestran tener la motivación necesaria para realizar dicho proceso, tienen poco conocimiento de que la ausencia de un sucesor es un factor de riesgo para la continuidad del negocio y sienten temor al momento de delegar decisiones empresariales. Asimismo, un 70% de los directivos familiares consideran al proceso de sucesión como un simple nombramiento que se debe dar a la persona que ellos creen propia para asumir el cargo. Además, ninguno de los predecesores, tiene elaborado un Protocolo de familia e incluso desconocen el significado de este documento. A ello se le agrega, que un 50% de los predecesores entrevistados aún no sabe a qué edad va a retirarse, debido a que se considera muy joven como para retirarse o ve su retiro como algo lejano.

El nivel de correlación entre la variable competencias directivas y la variable proceso de sucesión es bajo, ya que éstas poseen una correlación débil. Del mismo modo, no se encontró correlación entre todas las dimensiones de las variables, sino sólo en la dimensión competencias de negocio con acción, competencias interpersonales con herramientas y, competencias personales con motivación y con herramientas, las cuales también reflejan un nivel de correlación bajo.

En cuanto a la existencia de diferencias significativas entre los factores sociodemográficos con las dimensiones de las variables en estudio, se descubrió que los dueños con una edad mayor cuentan con más experiencia en el negocio y son capaces de llevar un mejor proceso sucesivo. También se detectó que, las empresas familiares estudiadas en Chiclayo, con un tiempo de funcionamiento de 10 a 15 años, poseen directivos que ejercen mejor sus competencias interpersonales, además de poseer la motivación y acción necesarias para el éxito del proceso sucesivo.

Respecto a las dimensiones de la variable competencias directivas (interpersonales, personales y de negocio), se determinó que ninguna de éstas incide de manera directa en la variable proceso de sucesión. En otras palabras, ninguna de ellas individualmente tiene una influencia directa en el proceso de traspaso del liderazgo de la organización familiar.

Por último, se determinó que las competencias directivas del predecesor tienen una incidencia directa aunque débil en el proceso de sucesión de las 20 empresas familiares de la ciudad de Chiclayo elegidas para este estudio, demostrando así que el conjunto de habilidades propias de una persona en su función directiva pueden incidir directamente en el proceso de traspaso de la gestión y la propiedad de la empresa familiar a la siguiente generación.

Recomendaciones

Para mejorar sus competencias personales, los predecesores deben solicitar apoyo de psicólogos y coaches con el fin de conocerse mejor a sí mismos y trabajar en sus debilidades, aprendiendo a controlar sus emociones y explotando al máximo su inteligencia emocional. Asimismo, se les recomienda llevar cursos de especialización en temas como Dirección de personas, Habilidades comunicativas y Gestión del talento humano, con el propósito de dirigir mejor a su equipo de trabajo.

Los miembros de la empresa familiar deben solicitar la contratación de especialistas en Gestión de empresas familiares que cumplan con la labor de realizar charlas informativas en la organización, donde se explique la importancia de la planificación del proceso sucesivo. De este modo, los predecesores podrán tomar conciencia de que su futuro en la empresa es incierto y que, de ellos y la gestión que realicen, dependerá la sostenibilidad del negocio familiar a través del tiempo.

Teniendo en cuenta que la dimensión competencias personales es la que más se relaciona con las dimensiones del proceso de sucesión, los directivos tendrán que cumplir con la tarea de trabajar más en ellos mismos, pidiendo para ello la opinión de sus allegados y, considerando también la primera recomendación presentada.

A fin de que el proceso sucesivo esté mejor encaminado, las empresas familiares con poco tiempo de funcionamiento deben poner en práctica técnicas como el realizar benchmarking de otros negocios familiares que hayan logrado pasar por algún cambio generacional y así, su historia también pueda servirles como ejemplo para alcanzar el éxito empresarial.

Para que exista incidencia de las dimensiones de la variable competencias directivas en la variable proceso de sucesión, será necesario que los predecesores tomen en cuenta las recomendaciones antes presentadas respecto a la mejora de sus competencias interpersonales y personales. Sumado a ello, el predecesor deberá considerar llevar cursos de especialización en Gestión comercial con el objetivo de

mejorar sus competencias de negocio. Así, la empresa podrá consolidarse, aprovechando la situación tanto del entorno como de ella misma, logrando asegurar su continuidad.

Con el propósito de intensificar la fuerza de incidencia de la variable competencias directivas en la variable proceso de sucesión, los predecesores deberán tener en cuenta lo presentado anteriormente en cuanto a la mejora de sus competencias directivas y la del proceso de sucesión de la empresa familiar. Además, deberán agregar a ello, el realizar reuniones periódicas con todos los miembros de la empresa familiar para que en éstas puedan abordarse temas relacionados a fortalecer la misión, visión y valores familiares, dar opiniones sobre las políticas de interacción familia-empresa, establecer reglas y acuerdos para la sucesión y también se puedan proponer candidatos que a futuro cumplan el rol de sucesores, todo ello de acuerdo con la identidad que posee cada empresa familiar. De este modo, todos podrían contribuir con el progreso y sostenibilidad de la organización.

Por último, se recomienda continuar con el desarrollo de nuevas investigaciones respecto a empresas familiares de la ciudad de Chiclayo, ampliando la muestra a fin de poder concluir de manera más específica la correlación de las variables planteadas a nivel de departamento.

Referencias

Améstica, L.; King, A; Larraín, C & Parra, Y. (2019). *Succession, performance and management capacity in family companies*. *Dimensión Empresarial* 17 (2)

Recuperado:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S169285632019000200081&script=sci_abstract&tlng=es

Araya, L. (2012). *El Proceso De Sucesión En La Empresa Familiar Y Su Impacto En La Organización*. TEC Empresarial. 30-33.

Recuperado: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4004912.pdf>

Bozer, G.; Leon, L. Levin & C. Santora, J. (2017) *Succession in family business: multi-source perspectives*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 6-7.

Recuperado:

https://www.researchgate.net/publication/318016256_Succession_in_family_business_multis

ource_perspectives

Camacho, M. (2018). *Competencias directivas del empresario agroindustrial*. Universidad del Norte. 8-9.

Recuperado: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n44/2145-941X-pege-44-13.pdf>

Campos, R. & García, D. (2019). *Plan de sucesión basado en la gestión por competencias para la continuidad de la empresa familiar. Caso: Tecnillantas Campos EIRL*. Revista ECIPerú., 33-35.

Recuperado: <https://revistas.eciperu.net/index.php/ECIPERU/article/download/238/228/>

Cardona, P. (1999). *El nuevo paradigma que está evolucionando la dirección de personas: en busca de las competencias directivas*. Revista de Antiguos Alumnos. 20-21.

Recuperado: https://www.academia.edu/28343343/El_nuevo_paradigma_que_est%C3%A1_revolucionando_la_direcci%C3%B3n_de_personas

Cardona, P., & Wilkinson, H. (2009). *Creciendo como líder*. Pamplona, España: EUNSA, IESE.

Cárdenas, L. (2018). *Diseño de un plan de sucesión para cargos claves basado en un modelo de competencias que puede mejorar el desempeño efectivo de los colaboradores de la empresa XYZ*. (Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali, Colombia)

Recuperado: <https://red.uao.edu.co/handle/10614/10596>

Castruita, M.; Gonzáles, L. & Mendoza, R. (2018). *Caracterización de las empresas familiares*. Fundación Universidad del Norte – Barranquilla Colombia. 30-31

Recuperado: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/646/64659524005/html/index.html>

De la Garza, M.; Esparza, J.; San Martín, J. & Soto, A. (2018). *La sucesión de la empresa familiar: una aproximación teórica*. Universidad Autónoma de Tamaulipas, Tampico, México.

Recuperado: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120->

Ducci, M. (1997) “*El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional: Formación basada en competencia laboral*”. Cinterfor/OIT, Montevideo. 11-12.

Dyer, W. (1986). “*Cultural change in family frms: Understanding and managing business and family transitions*”. San Francisco: Jossey-Bass. 23-24.

Gairín, J. & Castro, D. (2011). “*Competencias para el ejercicio de la dirección en instituciones educativas. Reflexiones y experiencias en Iberoamérica*”. Red AGE, Santiago de Chile: Santillana. 7-8.

Gallo, M. & Vilaseca, A. (1996). “*Finance in family Business*”. Family Business Review. 9-11.

González E. & Olivé, C. (2018). *Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento*. EAE Bussines School. 5-7.

Recuperado: http://marketing.eae.es/prensa/SRC_Emprendimiento_EmpresaFamiliar.pdf

Gutiérrez, S. (2002). *Impacto y análisis de los recursos humanos en la estrategia de la empresa familiar* (Tesis de doctorado, Universidad San Pablo CEU, Madrid, España). 76-84

Johnson, F. (2019). *El proceso de sucesión generacional de las empresas familiares medianas y grandes, del sector manufacturero en el estado de Michoacán*. (Tesis de doctorado, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Michoacan, México). 288-285.

Recuperado: http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/xmlui/handle/DGB_UMICH/1272

Leandro, A. (2012). *El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización*. Tec Empresarial. 20-21.

Masseilot, H. (2000) “*Competencias Laborales y Proceso de certificación Ocupacional en Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional*”. Montevideo: CINTERFOR. 42-45.

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (2001) Meeting of the OECD Education Ministers, Paris, 3-4 april 2001. Investing in competencias for all communiqué.

Recuperado: <http://www.oecd.org/edu/innovation-education/1870589.pdf>

Pérez, M. & Giber, S. (2012). *Problemáticas de la sucesión en la empresa familiar*. Área de Innovación y Desarrollo. 7-10.

Quinn, R. (1995) “*Maestría en Gestión de las Organizaciones: un modelo operativo de las competencias*”. Madrid-España: Ediciones Díaz Santos.78-79.

Serrepe M. (2021). *Influencia de las competencias directivas en el liderazgo de responsables de empresas familiares del sector gastronómico. Caso de estudio 4 empresas*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. 36-40. Recuperado: <http://hdl.handle.net/20.500.12423/4253>

Tam, J; Vera, G. & Oliveros, R. (2008). “*Tipos, Método y estrategias de investigación científica*”. Revista de la Escuela de Posgrado. Universidad Ricardo Palma. 211-212.

Tobón, S. (2006) *Aspectos básicos de la formación basada en competencias*. Talca:Proyecto Mesesup. 32-33.
Recuperado:http://www.urosario.edu.co/CGTIC/Documentos/aspectos_basicos_formacion_basada_competencias.pdf

Valladares, I.; Villabon, C. & Perusquia, V. (2008). *El papel del gobierno corporativo dentro del protocolo de la empresa familiar como factor que inhibe la competitividad (“La Administración y la Responsabilidad Social Empresarial”)*. Universidad autónoma de baja california (UABC), Tijuana, California, México.88-90.

Velez, D.; Holguin, H.; De La Hoz-Duran, G. & Gutiérrez, Y. (2008). “*Dinámica de la empresa familiar Pyme. Estudio exploratorio en Colombia*”. Ed. FUNDES – 1ra. Ed. Colombia. 125-126.

Recuperado: <https://docplayer.es/3480290-Dinamica-de-la-empresa-familiar-pyme.html>

Ward, J. & Dolan, C. (1998). “*Defning and describing family business ownership configurations*”. Family Business Review. 123-125.

Anexos

Anexo 01: Cuestionario

Cuestionario – Predecesor



CUESTIONARIO

Estimado Sr(a) le agradeceremos se sirva responder a la siguiente encuesta que tiene como propósito determinar la incidencia de las competencias directivas del predecesor en el proceso de sucesión de empresas familiares de la ciudad de Chiclayo, 2021. No hay respuestas buenas ni malas, le pedimos que responda con la mayor sinceridad posible. Asimismo, le aseguramos la máxima confidencialidad de la información que nos proporciona a través de este cuestionario. De antemano, muchas gracias por su colaboración.

I. Sexo:

a) Femenino

b) Masculino

II. Edad:

a) Hasta 30 años

b) De 30 a 35 años

c) De 35 a 40 años

d) De 40 a 45 años

e) De 45 a 50 años

f) 50 años a más

III. Tiempo de funcionamiento de la empresa familiar:

a) Hasta 2 años

b) De 2 a 5 años

c) De 5 a 10 años

d) De 10 a 15 años

e) De 15 a 20 años

f) 20 años a más

IX. Tiempo que tiene dirigiendo la empresa familiar:

a) Hasta 2 años

b) De 2 a 5 años

c) De 5 a 10 años

d) De 10 a 15 años

e) De 15 a 20 años

f) 20 años a más

Evalúe del 1 al 5 los siguientes enunciados relacionados a competencias directivas y proceso de sucesión, en donde cada número representa el siguiente criterio:

1: Totalmente en desacuerdo

2: Parcialmente en desacuerdo

- 3: Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
 4: Parcialmente de acuerdo
 5: Totalmente de acuerdo

N°	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	Reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad de la empresa.	1	2	3	4	5
2	Comprende con facilidad la interrelación de las distintas unidades de la organización.	1	2	3	4	5
3	Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente.	1	2	3	4	5
4	Utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.	1	2	3	4	5
5	Consigue llegar a acuerdos que satisfacen los intereses de ambas partes.	1	2	3	4	5
6	Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y el sector.	1	2	3	4	5
7	Escucha y transmite ideas de manera efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y proporciona datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.	1	2	3	4	5
8	Es capaz de diagnosticar, afrontar y resolver conflictos interpersonales con prontitud y profundidad.	1	2	3	4	5
9	Es capaz de lograr el compromiso de los colaboradores, inspirando su confianza y motivación.	1	2	3	4	5
10	Se preocupa por conseguir que los colaboradores dispongan de la autonomía y recursos necesarios para tomar decisiones y lograr sus objetivos.	1	2	3	4	5
11	Ayuda a sus colaboradores a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales, logrando que exploten al máximo su potencial.	1	2	3	4	5
12	Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de mi equipo, estimulándolos hacia el logro de los objetivos comunes.	1	2	3	4	5
13	Suele tener ideas innovadoras y relevantes para introducir algo	1	2	3	4	5

	por primera vez o para modificarlo.					
14	Es capaz de ver el lado positivo de la realidad, tener fe en las posibilidades y afrontar las dificultades con entusiasmo.	1	2	3	4	5
15	Es capaz de establecer metas elevadas para sí mismo y para los demás, persiguiéndolas con determinación.	1	2	3	4	5
16	Prioriza sus objetivos, programando actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.	1	2	3	4	5
17	Sabe identificar y tratar de manera efectiva la información relevante para el trabajo.	1	2	3	4	5
18	Mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.	1	2	3	4	5
19	Es capaz de asumir las limitaciones y errores personales.	1	2	3	4	5
20	Es capaz de entender cómo es y cómo reacciona ante distintas circunstancias, tanto personales como profesionales.	1	2	3	4	5
21	Es capaz de adaptarse al cambio, adquiriendo nuevos conocimientos y modificando hábitos cuando es necesario.	1	2	3	4	5
22	Es capaz de tomar decisiones de modo adecuado y en el momento oportuno.	1	2	3	4	5
23	Es capaz de enfrentar acciones costosas.	1	2	3	4	5
24	Reacciona con las emociones y los estados de ánimo apropiados a cada situación.	1	2	3	4	5
25	Se comporta de manera recta y honrada.	1	2	3	4	5
26	La ausencia de un sucesor es un factor de riesgo para la continuidad de la empresa.	1	2	3	4	5
27	Debe existir seguridad en materia financiera para poder afrontar un retiro.	1	2	3	4	5
28	Siente temor al delegar decisiones empresariales.	1	2	3	4	5

29	Debe existir un fuerte compromiso con el proceso de sucesión.	1	2	3	4	5
30	Debe existir una Declaración de Compromiso Familiar que incluya la misión, visión y valores familiares de la empresa.	1	2	3	4	5
31	Es importante elaborar un Protocolo de Familia.	1	2	3	4	5
32	Es necesario elaborar un Acuerdo entre accionistas que incluya la fijación de reglas para la toma de decisiones tanto de los que están dentro del grupo familiar como los que no.	1	2	3	4	5
33	Tengo la voluntad de retirarme en algún momento de la empresa familiar.	1	2	3	4	5
34	La empresa familiar debe tener políticas estructuradas formalmente y reglas debidamente estipuladas.	1	2	3	4	5
35	Se debe elaborar un plan de mejoramiento continuo para el suceso.	1	2	3	4	5
36	Debe existir un entrenamiento continuo para el sucesor en cuanto a la historia y la filosofía de la empresa.	1	2	3	4	5

Anexo 02: Guía de entrevista



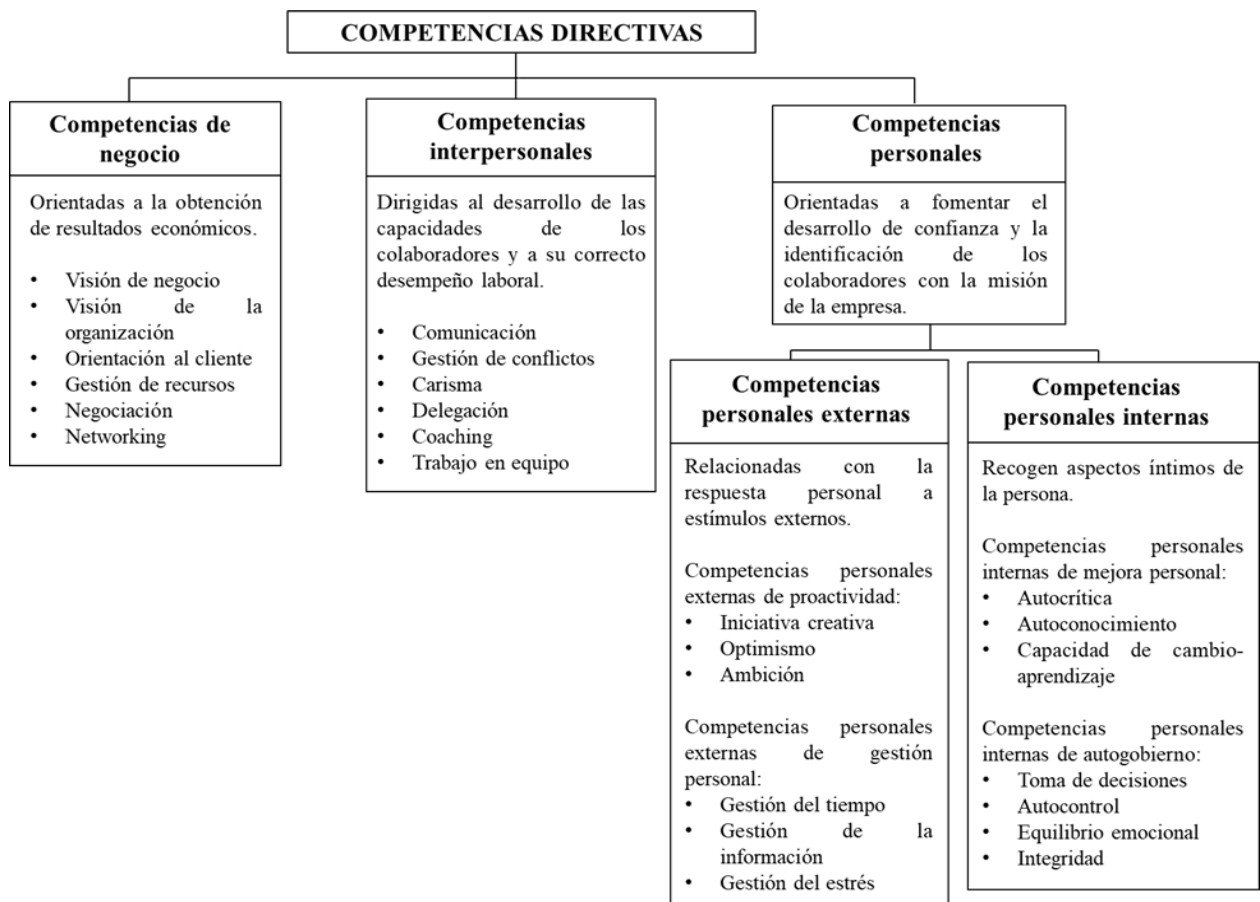
GUÍA DE ENTREVISTA

Buenos días/ Buenas tardes. Soy Vanessa Nicole Cama Solórzano, estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Le agradeceré se sirva responder a la siguiente entrevista que tiene como propósito determinar la incidencia de las competencias directivas del predecesor en el proceso de sucesión de empresas familiares de la ciudad de Chiclayo, 2021. Se le pide responda con total sinceridad a las preguntas que le formularé. Asimismo, le aseguro la máxima confidencialidad de la información que nos proporciona a través de esta entrevista. De antemano, muchas gracias por su colaboración.

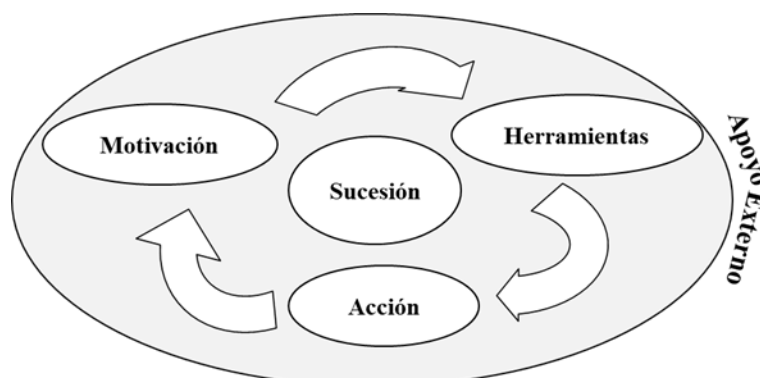
1. ¿Cree que la ausencia de un sucesor es un factor de riesgo para la continuidad de la empresa?
¿Por qué?
2. ¿Considera que debe existir seguridad en materia financiera para poder afrontar un retiro?
¿Cuál sería el motivo?
3. ¿En qué situaciones considera conveniente delegar decisiones empresariales? ¿A quién se las delegaría? Si su respuesta es no, ¿Por qué?
4. Para usted ¿en qué consiste el proceso de sucesión?
5. ¿Qué tan importante considera el proceso de sucesión? ¿Por qué?
6. ¿Cuáles serían los valores que quisiera se vivieran todas las personas que trabajan en ella?
7. ¿Alguno de estos valores son importantes también para su familia?
8. ¿Cómo ve a su empresa de aquí a dos o tres años?
9. ¿Cómo definiría a su empresa, cuál es la razón de ser de ella?

10. ¿Es importante elaborar un Protocolo de Familia?
11. ¿Considera importante tener unos criterios acordados entre los accionistas para la toma de decisiones?
12. ¿Ha pensado a qué edad se va a retirar?
13. ¿Ha elaborado algún documento que contiene las políticas y reglas de la empresa?
14. ¿Ya tiene identificado a su posible sucesor o sucesora? ¿Quién es? Si su respuesta es no, ¿Cuál es el motivo de no haberlo hecho?
15. Si respondió sí en la anterior pregunta: ¿Tiene elaborado un plan de desarrollo como posible sucesor(a) para él o ella?
16. Si respondió sí en la anterior pregunta: ¿Qué comprende este plan de desarrollo? (cuestiones técnicas, relación con proveedores, tratamiento a los clientes, historia de la empresa)

Anexo 03: Modelo de estudio de las variables



Nota. Competencias directivas según Cardona & Wilkinson (2009)



Nota. Modelo de Sucesión según Velez, Holguin, De La Hoz-Duran & Gutiérrez (2008)

Anexo 04: Operacionalización de variables y Matriz de consistencia

Operacionalización de variables

Variable de estudio	Definición conceptual	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Instrumentos / Escala
Variable independiente: Competencias Directivas	Comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva. <i>Cardona (1999)</i>	Competencias de negocio		Visión de negocio	Cuestionario / Tipo Likert
				Visión de la organización	
				Orientación al cliente	
				Gestión de recursos	
	Negociación				
	Networking				
	Competencias interpersonales		Comunicación		
			Gestión de conflictos		
			Carisma		
			Delegación		
			Coaching		
			Trabajo en equipo		
			Iniciativa creativa		
		Competencias personales externas	Optimismo		
			Ambición		
			Gestión del tiempo		
			Gestión de la información		
			Gestión del estrés		
		Competencias personales			
			Autocrítica		
			Autoconocimiento		
		Competencias personales internas	Capacidad de cambio-aprendizaje		
			Toma de decisiones		
			Autocontrol		
			Equilibrio emocional		
			Integridad		

Variable dependiente: Sucesión Proceso dinámico en donde, las funciones y deberes de los protagonistas: predecesor y sucesor, evolucionan de manera interdependiente y se superponen, con el propósito de transferir tanto la gestión como la propiedad del negocio a la siguiente generación. (Araya, 2012)	Motivación	Responsabilidad del empresario de crear los espacios y los mecanismos al interior de la organización	Sensibilización de todos los miembros de la familia <hr/> Liderazgo en la elaboración de herramientas	Cuestionario / Tipo Likert Entrevista / Guía de entrevista	
	Herramientas	Declaración de Compromiso Familiar			Misión Visión Valores familiares
					Definir las políticas de interacción entre la familia y la empresa
		Protocolo de familia			Establecer las reglas y los acuerdos de sucesión, las políticas de manejo y traspaso de la propiedad, las capitulaciones
					Reglas para la toma de decisiones de los accionistas Reglas para la toma de decisiones de accionistas que están fuera del grupo familiar
	Acción	Cumplimiento de las políticas y reglas definidas por la empresa			Políticas definidas por la empresa estructuradas formalmente Reglas definidas por la empresa debidamente estipuladas
					Definición de roles Definición del rol de sucedido Definición del rol de sucesor

Nota. Modelo de Sucesión (Velez, Holguin, De la Hoz-Duran & Gutiérrez, 2008) y Modelo de Competencias directivas (Cardona & Wilkinson, 2009)

Matriz de consistencia

Problema principal	Objetivo principal	Hipótesis	Variables			
<p>¿Cuál es la incidencia de las competencias directivas del predecesor en el proceso de sucesión de empresas familiares de la ciudad de Chiclayo, 2021?</p>	Determinar la incidencia de las competencias directivas del predecesor en el proceso de sucesión de las empresas familiares de la ciudad de Chiclayo, 2021	Las competencias directivas del predecesor inciden en el proceso de sucesión de las empresas familiares de la ciudad de Chiclayo, 2021	Variable independiente: Competencias Directivas Variable dependiente: Sucesión			
	Objetivos específicos		Variables	Dimensiones	Indicadores	
	Identificar el nivel de competencias directivas que posee el predecesor de las empresas familiares de la ciudad de Chiclayo, 2021.		Identificar el nivel de correlación entre la variable competencias directivas y la variable proceso de sucesión, y la correlación entre sus respectivas dimensiones.	Competencias de negocio		Visión de negocio Visión de la organización Orientación al cliente Gestión de recursos Negociación Networking
	Determinar el nivel del proceso de sucesión que tienen las empresas familiares de la ciudad de Chiclayo, 2021.		Determinar si existen diferencias significativas entre los factores sociodemográficos respecto a las dimensiones de las variables en estudio.	Competencias interpersonales		Comunicación Gestión de conflictos Carisma Delegación Coaching Trabajo en equipo
	Identificar el nivel de competencias directivas que posee el predecesor de las empresas familiares de la ciudad de Chiclayo, 2021.		Determinar la incidencia de las dimensiones de la variable competencias directivas en la variable proceso de sucesión de las empresas familiares en estudio.	Competencias directivas		Iniciativa creativa Optimismo Ambición Gestión del tiempo Gestión de la información
	Determinar el nivel del proceso de sucesión que tienen las empresas familiares de la ciudad de Chiclayo, 2021.		Determinar la incidencia de las dimensiones de la variable competencias directivas en la variable proceso de sucesión de las empresas familiares en estudio.	Competencias personales		Gestión del estrés Autocrítica Autoconocimiento Capacidad de cambio-aprendizaje Toma de decisiones Autocontrol Equilibrio emocional Integridad

Diseño y tipo de investigación	Población, muestra y muestreo	Procedimiento y procesamiento de datos		
Aplicada, explicativa, no experimental-trasversal, mixta.	100 individuos: 20 directivos de diversas empresas familiares de la ciudad de Chiclayo y 4 trabajadores por cada una de estas empresas.	Elección de las empresas familiares, contacto y coordinación con las personas a encuestar y entrevistar, aplicación de los instrumentos.	Motivación	Sensibilización de todos los miembros de la familia Liderazgo en la elaboración de herramientas
			Herramientas	Misión Visión Valores familiares Definir las políticas de interacción entre la familia y la empresa Establecer las reglas y los acuerdos de sucesión, las políticas de manejo y traspaso de la propiedad, las capitulaciones Reglas para la toma de decisiones de los accionistas que están dentro y fuera del grupo familiar
			Sucesión	Políticas definidas por la empresa estructuradas formalmente Reglas definidas por la empresa debidamente estipuladas Definición del rol de sucedido Definición del rol de sucesor
			Acción	

Anexo 05: Validación del cuestionario por expertos



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe Mgtr. Aylene Serruto Perea, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciado en Administración de Empresas**, titulado “**INCIDENCIA DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS DEL PREDECESOR EN EL PROCESO DE SUCESIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES. CHICLAYO, 2021**”, elaborado por la Bach./ Estudiante Vanessa Nicole Cama Solórzano; 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, Setiembre de 2021.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Serruto Perea', is written over a light blue rectangular background. The signature is cursive and somewhat stylized.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

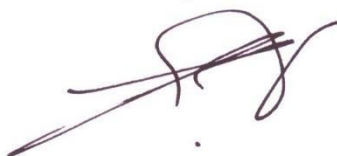
Dr. / Mg. /Lic. Nombre: Mgtr, Aylene Serruto Perea
Cargo Actual: Directora de Escuela

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe **RAFAEL CAMILO GIRON CORDOVA** mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciado en Administración de Empresas**, titulado “**INCIDENCIA DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS DEL PREDECESOR EN EL PROCESO DE SUCESIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES. CHICLAYO, 2021**”, elaborado por la Bach./ Estudiante Vanessa Nicole Cama Solórzano; 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, Setiembre de 2021.



FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr. / Mg. /Lic. Nombre: Rafael Camilo Girón Córdova
Cargo Actual: Docente Del Área De Talento Humano Del Dpto. CC.EE. – Facultad De Ciencias Empresariales - USAT

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Mg. Luis Augusto Angulo Bustios, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciado en Administración de Empresas**, titulado “**INCIDENCIA DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS DEL PREDECESOR EN EL PROCESO DE SUCESIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES. CHICLAYO, 2021**”, elaborado por la Bach. Estudiante Vanessa Nicole Cama Solórzano; 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, Setiembre de 2021.



FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr. / Mg. /Lic. Nombre: Luis Augusto Angulo Bustios
Cargo Actual: DOCENTE FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES