

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



**Características gerenciales del posible sucesor para asumir la
dirección en una empresa familiar: caso de una constructora,
Chiclayo**

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

AUTOR

Yajayra Antoneth Arce Villalobos

ASESOR

Linda Marita Cruz Pupuche

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

Chiclayo, 2023

**Características gerenciales del posible sucesor para asumir la dirección
en una empresa familiar: caso de una constructora, Chiclayo**

PRESENTADA POR
Yajayra Antoneth Arce Villalobos

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

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR

Rafael Camilo Girón Córdova
PRESIDENTE

Ángel Eduardo Llatas Rivas
SECRETARIO

Linda Marita Cruz Pupuche
VOCAL

Dedicatoria

Esta tesis está dedicada a: A Dios quien me ha guiado, me ha dado fortaleza y me ha cubierto con su manto de fidelidad y amor. A mis abuelos Luis y Ana quienes con su paciencia, esfuerzo y dedicación me han ayudado a cumplir hoy un sueño más, gracias también a mis padres Evelin, William y Mario por inculcar en mí el ejemplo de valentía y esfuerzo, de no temer las adversidades, ya que Dios está conmigo siempre.

Agradecimientos

A mis hermanas Maricielo, Camila y Ana Valeria por su amor y apoyo incondicional, durante todo este proceso de realización de tesis, por estar conmigo en todo momento gracias. Por último, quiero dedicar esta tesis a Diana, por apoyarme cuando más lo he necesitado, por darme la mano en situaciones difíciles.

Características gerenciales del posible sucesor para asumir la dirección en una empresa familiar.

ORIGINALITY REPORT

6%	6%	0%	1%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	revistasum.umanizales.edu.co Internet Source	2%
2	hdl.handle.net Internet Source	1%
3	tesis.usat.edu.pe Internet Source	1%
4	Submitted to Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo Student Paper	<1%
5	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Student Paper	<1%
6	argentina.vistage.com Internet Source	<1%
7	repositorio.uladech.edu.pe Internet Source	<1%
8	Submitted to Universidad Católica de Santo Domingo Student Paper	<1%

Índice

Resumen	5
Abstract	6
Introducción	7
Materiales y métodos.....	13
Resultados y discusión	14
Conclusiones	26
Recomendaciones.....	26
Referencias.....	27
Anexo	31

Resumen

La presente investigación, tuvo como objetivo general definir las características gerenciales del posible sucesor para asumir la dirección en una empresa familiar. Asimismo, los objetivos específicos fueron describir las características que poseen los candidatos para la sucesión y conocer la percepción del fundador sobre las características que debería de tener el sucesor en una empresa familiar. Este es un estudio de caso, con un enfoque cualitativo de tipo aplicada descriptiva, el cual constó de una unidad de análisis de 6 colaboradores familiares, seleccionados por el propietario. Para esta investigación, se aplicó una entrevista estructurada la cual constó de 10 preguntas, las cuales estuvieron bajo las categorías de habilidades duras, habilidades blandas, experiencia, compromiso/motivación y rasgos de personalidad. Como principales resultados se obtuvo, que las características gerenciales que deben de poseer los sucesores son, ser un profesional con estudios ligados al rubro de la empresa, con un estilo de liderazgo democrático, que tenga rapidez en toma de decisiones y sepa negociar. Además de ser responsable, proactivo, inteligente emocionalmente, sepa manejar su estrés, que gestione soluciones frente a los problemas y tenga una buena relación con el personal. Del mismo modo, que posea experiencia interna y externa, con objetivos y estrategias orientados a la innovación, diversificación y estabilidad en la empresa familiar. Finalmente, debe de ser una persona comprometida con la empresa, con una visión similar a la de su predecesor y una buena relación con el predecesor.

Palabras claves: Sucesor, características, sucesión familiar

Clasificación JEL: M10, M12, M5

Abstract

The present investigation had as general objective to define the managerial characteristics of the possible successor to assume the direction in a family business. Likewise, the specific objectives were to describe the characteristics that the candidates for succession have and to know the founder's perception of the characteristics that the successor should have in a family business. This is a case study, with an applied qualitative approach, which consisted of an analysis unit of 6 family collaborators, selected by the owner. For this research, a semi-structured interview was applied which consisted of 10 questions, which were under the categories of hard skills, soft skills, experience, commitment/motivation and personality traits. The main results were obtained, that the managerial characteristics that the successors must possess are, to be a professional with studies linked to the company's field, with a democratic leadership style, who has speed in decision-making and knows how to negotiate. In addition to being responsible, proactive, emotionally intelligent, know how to manage your stress, manage solutions to problems and have a good relationship with the staff. Similarly, having internal and external experience, with objectives and strategies aimed at innovation, diversification and stability in the family business. Finally, he must be a person committed to the company, with a vision similar to that of his predecessor and a good relationship with the predecessor.

Keywords: Successor, characteristics, family succession

JEL classification: M10, M12, M54

Introducción

Desde siempre, la sucesión ha sido un trance normal en todos los aspectos empresariales, la entrega de las funciones de una persona o grupo a otra, han logrado que la organización exista o sobreviva en el mercado. Este aspecto resulta importante debido a que no solo se trata de un cambio de generación, sino que hay un cambio de propiedad, un riesgo inminente y toma de decisiones constantes; las generaciones enfrentan tanto a la familia como a la complejidad de la empresa, sumada en su propia realidad con sus propios problemas; es decir, se toma la existencia real y se tiene que velar por el futuro y su permanencia (De la Garza et al., 2018).

Por otro lado, es sabido que las empresas familiares han desempeñado un papel importante en el campo empresarial, desde tiempos remotos, el resultado conjunto entre la empresa y la familia ha dado el crecimiento de muchos sectores, productivos y de servicios, demostrando que es posible un logro de ambos al mismo tiempo. Se ha puesto a prueba la capacidad gerencial como un factor esencial en el desarrollo de éstas, pues al tener estas organizaciones características únicas, el papel de la sucesión, el desempeño de la empresa al ser traspasada y la capacidad gerencial, influyen en la longevidad; por lo tanto, conocer su situación, permite ver como se encuentran (Améstica et al., 2019).

Conforme el tiempo pasa, la realidad de las organizaciones familiares se ha vuelto más compleja, es por ello que se necesita ciertas características o aspectos necesarios en la gerencia, las cuales son necesarias para una sucesión exitosa en las empresas familiares (Aira, 2016).

A nivel mundial, el porcentaje de supervivencia de empresas familiares es de un 3%, conjuntamente algunas estadísticas indican que el 70% de estas empresas caen debido al mal manejo de los gerentes y a la ausencia de un plan de sucesión que defina las características que debe de tener el sucesor (Kalra y Gupta, 2014). En Perú, la transición o sucesión de las empresas de índole familiar simbolizan un asunto notable, según las estadísticas existe un 80% de empresas de este tipo, las cuales representan el 40% del Producto Bruto Interno (PBI). A raíz de esto, se hacen estudios como el de PWC, donde se señala que el 55% de las empresas familiares tienen planes de sucesión ya estipulados. No obstante, también menciona que solo la cuarta parte de empresas familiares poseen una comunicación asertiva y la documentación necesaria. Igualmente, las estadísticas revelan que solo un 30% de estas compañías pasan a segunda generación, y a su vez solo el 15% a tercera (Gestión, 2017).

Ante los ojos sin experiencia de los líderes de una empresa familiar, elegir al próximo sucesor, puede parecer algo relativamente fácil, la mayoría de las veces eso no es así, debido a que se deben de definir primero las características del nuevo sucesor, ya que si no están bien claras es probable que esta transición sea un fracaso, puesto que en el mundo competitivo y voluble en el que se vive, se deben de elegir a sucesores bien preparados (Michaud et al., 2017).

Asimismo, los propietarios o líderes de empresas familiares, en su mayoría eligen al sucesor con el corazón, esto quiere decir que por lo general eligen a sus hijos y pocas veces caracterizan las cualidades del nuevo sucesor, por obvias razones esta es una amenaza latente para la supervivencia de esta clase de organizaciones (Richards et al., 2019).

A pesar de que la caracterización del próximo sucesor en empresas familiares es importante para el éxito de una sucesión, existen pocos estudios que intenten caracterizar al sucesor que ocuparía el puesto de líder en una empresa familiar, debido a que estos se concentran más en el proceso de sucesión donde tienen como resultado características organizativas y personales como en el estudio de Porfírio et al., (2020), a su vez algunas investigaciones también tienen en cuenta una característica en específico como determinante de éxito del sucesor, por ejemplo en el estudio de Francisco y Rueda (2011) o Torres et al. (2020), los cuales tienen como resultado que la profesionalización es un factor de éxito para la sucesión, inclusive hay investigaciones sobre el impacto de la sucesión de liderazgo en el compromiso laboral en una empresa familiar, como en el estudio de Villalobos (2020), el cual tiene como resultado que la autoridad intergeneracional influye de manera directa sobre el compromiso laboral, por lo antes mencionado existe un vacío en el estudio de conocimiento del sucesor para asumir la dirección de una empresa familiar.

En la ciudad de Chiclayo, opera una empresa constructora familiar, que se encuentra en funcionamiento ya hace unos quince años aproximadamente, actualmente el líder se está proyectando en dejar la organización en un rango de tiempo de dos años, puesto que tiene otras aspiraciones personales que cumplir, por tanto, tiene algunos prospectos que podrían ser elegibles para tomar la batuta de la empresa, pero aún no tiene bien definidos los criterios que debe de tener dicho sucesor, esta investigación abrirá un camino de conocimiento claro y conciso de cuáles son las características clave del próximo sucesor, para que el fundador tome una decisión más acertada y la empresa pueda llegar a nuevas generaciones. Además, de que esta empresa quedará como un precedente

en la elección de un sucesor, debido a que supo identificar las características idóneas de este. Por lo anteriormente dicho, este estudio de caso transmitirá el conocimiento a otras empresas familiares que también deseen llegar a la longevidad.

Entonces, nace la pregunta de investigación ¿Cuáles son las características gerenciales que debería tener el posible sucesor para asumir la dirección de la empresa familiar: Caso de una constructora?

El objetivo general de esta investigación fue definir las características gerenciales del posible sucesor para asumir la dirección en una empresa familiar. Asimismo, los objetivos específicos son describir las características que poseen los candidatos para la sucesión y conocer la percepción del fundador sobre las características que debería de tener el sucesor en una empresa familiar.

Este estudio, busca ayudar a investigadores de la comunidad científica que estén indagando temas similares al estudio del sucesor, para que estos puedan encontrar una serie de posturas conceptuales y analíticas, que permitan un mejor entendimiento de las características del sucesor. Además, esta investigación dará pie a los investigadores para la construcción de un perfil. Asimismo, este estudio al tener un enfoque cualitativo pudo llegar a una mejor comprensión de las características del posible sucesor de una manera clara y concisa, lo cual permitió que se pueda elegir al sucesor idóneo de la empresa familiar.

Revisión de literatura

Sánchez y González (2018) realizaron un estudio que llevo por objetivo determinar cuáles son las características que debe poseer el sucesor gerencial en las empresas familiares del sector agrícola en la zona costera del Ecuador. Esta investigación fue realizada bajo un enfoque mixto descriptivo, conjuntamente se emplea un método de campo e inductivo. La variable que se estudió fue la caracterización del sucesor. Se recolectó la información requerida a través de encuestas, las cuales fueron distribuidas a gerentes-propietarios de empresas familiares activas del sector agrícola. Además, se aplicaron estadísticas descriptivas para determinar cuáles son los factores relevantes para la sucesión. Dentro de los principales resultados, los líderes actuales consideran que su sucesor deberá ser responsable, además de presentar un título universitario en Administración o Ingeniería Agrícola, tener entre 7 a 4 años de experiencia en la compañía y ser innovador. Asimismo, Porfirio et al., (2020) examinaron las motivaciones de los sucesores cuando ingresan al proceso de sucesión para identificar diversas condiciones para la sostenibilidad y el éxito de la compañía familiar. Los resultados muestran que las características organizativas y las características personales de los

sucesores de la compañía familiar se combinan para producir sucesores motivados.

Por otro lado, Schell et al., (2020) realizó un estudio de cómo se genera la señalización en la elección del sucesor intrafamiliar. Este tuvo enfoque de casos múltiples, empleando datos de doce empresas alemanas familiares. Los hallazgos revelan que, los rasgos de personalidad, educación formal y el compromiso con la compañía son criterios que constituyen la base para este suceso. Asimismo, destacó que la mezcla de atributos indispensables para el éxito son el rol de la familia y educación, además de, habilidades profesionales, experiencia y trabajo externo. Se concluyó que, un ambiente de señalización perfeccionado ayuda a los predecesores percibir e identificar señales relacionadas con distintos tipos de atributos y su combinación. Asimismo, Camfield (2019) realizó un estudio cualitativo donde propuso localizar evidencias que ayuden a la realización de las dimensiones de valores, profesionalización, personales y sucesión. Asimismo, se eligieron cuatro empresas portuguesas familiares. Los hallazgos se constituyeron en ocho factores que exponen la dimensión profesionalización (aspectos culturales y sociales, administración sistemas, acción de nivel superior, organizativo desarrollo, familia participación en administración, no familiar participación en administración, administración políticas y descentralización de la autoridad), la sucesión quedó constituida por (personal, proceso, relación y contexto). Finalmente, valores personales se constituyó en (valores, valores compartidos y valor familiar). De igual manera, Hidayati et al., (2021) investigó temas superordinados que salvaguardan el éxito de la sucesión intrafamiliar desde el punto de vista de dos sucesores de cohortes distintos (millennial y X). Este es un análisis fenomenológico interpretativo (IPA), diez personas participaron en el estudio. Los resultados fueron que, diecisiete temas superordinados surgieron de experiencias personales y declaraciones de los participantes. Los cuales son: Proceso de sucesión, características del predecesor y del sucesor, empresa y familia y resultados de la sucesión. Las características del sucesor están enfocadas por la motivación para la incorporación gradual (extrínseca e intrínseca para X e intrínseca para millennial); relación intensa predecesor- sucesor; y rasgos de personalidad (interpersonal para X y personal para millennial); visión compartida (espiritual para X y autorreconocimiento para millennial). Finalmente, Phikiso et al., (2017) mencionan que el objetivo de su estudio fue conocer los atributos que las compañías familiares esperan en un posible sucesor. Este artículo fue de carácter mixto, constó con 120 participantes. Se obtuvo como resultado que los encuestados tomaron en cuenta los siguientes atributos: habilidades de gestión, confianza, competencia, visionario, interés en la sucesión, compromiso con el negocio, cualidades de liderazgo, capacidad para equilibrar los intereses familiares y los

intereses comerciales, relaciones familiares positivas.

En cuanto a la base teórica Barroso y Barriuso (2014) define empresa familiar cuando el liderazgo y la propiedad recae en algún integrante de la familia, el cual en muchas ocasiones son los encargados de traspasar la empresa a la siguiente generación, puesto que tienen una vocación innata y un cariño especial por la empresa familiar. Asimismo, Molina et al., (2016) lo conceptualiza como un tipo de empresa que está dirigida mayormente por miembros de la familia propietaria, los cuales comparten el gobierno de esta compañía, de la misma forma tienen una cultura, valores y principios similares. No obstante, Muñoz et al., (2020) señala que es aquella compañía que está bajo el liderazgo o dirección de personas que pertenecen al núcleo de la familia propietaria, los cuales a su vez tienen cierto poder de dictaminar las políticas de la compañía. Finalmente, Quejada y Ávila (2016) menciona que es aquel conjunto de individuos que comparten vínculos de sangre dentro de una compañía, de la misma manera tienen objetivos similares al igual que valores y principios. Estas personas dirigen la compañía de acuerdo con sus preceptos y por lo general estas empresas son heredadas por otros miembros de la familia capacitados.

Casillas (2005) citado en Arenas (2020) define a la sucesión en empresas familiares, como uno de los procesos indispensables para garantizar la continuidad de estas. El planear la sucesión comprende la elaboración de documentos que organicen el traspaso de la propiedad, desde el fundador o propietario hacia otros integrantes de la familia, de la manera más efectiva posible. Del mismo modo, Socorro (2013) citado en Arenas (2020) menciona que la sucesión en empresas familiares es la continuidad planificada y ordenada de una persona a otra, con similares o mejores características. Los planes giran en torno al desarrollo de competencias de las personas que desean desenvolverse en un puesto de alta gerencia dentro de una organización. Por otro lado, Aronoff (2003) citado por Arenas (2020) considera que la sucesión en empresas familiares es el traspaso de propiedad y liderazgo de una compañía familiar a una siguiente generación. Además, que esta incluye una administración y una planeación que tiene una serie de pasos, esto con el fin de asegurar la continuación de la empresa. Del mismo modo, Guinjoan(2000) como se cita en Arenas (2020) conceptualizan la sucesión como un conjunto de actividades que se realizan en el marco de una compañía familiar durante unos años, que se realiza bajo la supervisión y el control del futuro sucedido, que convergen de manera programada y con las correcciones adecuadas en el reemplazo del propietario al frente de la compañía por sucesor(es) de la misma familia.

Sobre las características que debe de presentar el siguiente sucesor Belausteguigoitia (2005) citado en Aira (2016) señaló que los sucesores deben de tener relaciones de afecto, compromiso, servicio, visión a largo plazo, vocación y rapidez en la toma de decisiones, por tanto, de este estudio solo se tomó en cuenta 3 características (compromiso, visión a largo plazo y rapidez en la toma de decisiones). De igual forma, Gibson (2001) citado en Aira (2016) menciona que los futuros sucesores deben de estar comprometidos, satisfechos con el trabajo, por ello se consideró el compromiso organizacional como otra de las características para este artículo. Por otro lado, Aira (2016) considera el compromiso afectivo, compromiso normativo, compromiso de pertinencia, integración familiar afectiva, vocación de servicio para con el negocio familiar, asertividad, voluntad independiente, autoconciencia, imaginación, conciencia moral, figura de mando, líder, monitor, difusor, vocero, emprendedor, árbitro para perturbaciones, asignador de recursos, negociador, rapidez en la toma de decisiones, son cualidades importantes para un sucesor, por consiguiente de esta investigación solo se extrajo 4 características para este artículo (compromiso, líder, negociador y rapidez en la toma de decisiones). Conjuntamente Robles (2012) identificó diez habilidades blandas consideradas por ejecutivos: ética laboral, integridad, cortesía, responsabilidad, habilidades sociales, profesionalismo, flexibilidad, comunicación, actitud positiva y trabajo en equipo, de las cuales solo 3 habilidades se tomaron del autor mencionado (responsabilidad, profesionalismo y actitud positiva). Adicional a ello, Wang et al., (2017) estudió el conocimiento específico de la empresa versus el conocimiento general. Por otra parte, Williams et al., (2017) toman en cuenta la experiencia previa similar. De la misma forma, Nordqvist et al., (2013) considera algunas características personales de los sucesores como el sexo, edad y nivel de educación formal.

Igualmente, Schleppehorst y Moog (2014) mencionan que las características que debe presentar el próximo líder son las habilidades duras, ya que estas son adquiridas por medio de la formación (estudios universitarios, técnicos, especializaciones y experiencia profesional). Asimismo, otras competencias que creen necesarias son las habilidades blandas, ya que estas ayudan a resolver problemas y a la relación con los compañeros de trabajo. Otra de las características son los rasgos de personalidad, la motivación/compromiso del sucesor y la relación que se tiene con el futuro predecesor, por tanto, se tomó de dicho autor 8 características para desarrollar esta investigación (estudios universitarios, experiencia, resolución de problemas, relación con los compañeros de trabajo, rasgos de personalidad, motivación, compromiso y relación entre

el predecesor-sucesor).

Del mismo modo, Sánchez y Gonzales (2018) indican que para ellos la profesionalización y formación del sucesor es una de las cualidades primordiales, debido a que el sucesor debe de haberse preparado antes de asumir el cargo de gerente general, puesto que esto le brindara conocimientos que podrían ayudar al crecimiento y desarrollo de la empresa. Igualmente, mencionan que la experiencia tanto interna como externa es importante, ya que no solo se debe de saber la realidad que se vive dentro de la empresa, sino también haber explorado las realidades de otras organizaciones. Asimismo, otra de las características es el liderazgo, este es un factor clave, puesto que el próximo sucesor debe de ser líder y no jefe, se ha demostrado a lo largo del tiempo, que si la cabeza de la empresa es líder aumenta productividad de esta. Como última característica, toman en cuenta la personalidad del sucesor, ya que este debe de ser responsable, tenaz, tolerante, honesto y proactivo. Por lo antes mencionado se tomó en cuenta algunas características que expone el autor para este estudio como (profesionalización, experiencia tanto interna como externa, proactivo, liderazgo y responsable).

Materiales y métodos

La investigación presente es un estudio de caso, el cual tuvo un enfoque cualitativo de tipo aplicada. Hernández et al., (2014) especifica que las características y propiedades fundamentales de cualquier fenómeno que describe y analiza las directrices de una población, por lo tanto, esta investigación presenta un nivel descriptivo y un diseño no experimental.

Además, este estudio constó de una unidad de análisis de 6 colaboradores familiares, estos fueron seleccionados con la ayuda del propietario, cabe resaltar que también se le aplicó la entrevista al propietario para saber cuáles son características que busca en el próximo sucesor.

Es por ello, que como primer paso se aplicó una entrevista estructurada (ya que dependió de las características del entrevistado) la cual constó de 10 preguntas, además estas estuvieron bajo las categorías de habilidades duras la cual tuvo (3 preguntas), habilidades blandas (2 preguntas) ,experiencia (1 pregunta), compromiso/motivación (3 preguntas) y rasgos de personalidad (1 pregunta) (Aira, 2016; Schleppehorsty Moog, 2014; Belausteguigoitia, 2005 citado en Aira, 2016; Wang et al., 2017 ;Gibson,2001 citado en Aira ,2016; Williams et al., (2017); Sánchez y Gonzales, 2018; Nordqvistet al., 2013; Robles,2012).Es importante mencionar que esta entrevista tuvo la validación de 3

expertos, los cuales pertenecen a la universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Asimismo, se realizó la reunión vía zoom el día 25 de octubre del año 2021, cabe resaltar que todas las entrevistas se realizaron el mismo día en diferentes horas, dependiendo de la disponibilidad del entrevistado, es importante mencionar que cada uno de ellos firmo un consentimiento informado. La entrevista fue grabada y duró aproximadamente 40 minutos por participante, este instrumento ayudó a reconocer las características que debe de presentar el próximo sucesor. Por último, se procesaron las entrevistas por medio del programa Nvivo, posteriormente se trasladaron los resultados a Word, y como etapa final se les analizó.

Tabla 1

Cuadro de categoría

Concepto	Definición conceptual	Categorías
Características	Son todas aquellas competencias gerenciales que ha de tener el sucesor, como poseer logros en otras empresas, haberse ganado el respeto de los colaboradores familiares y no familiar, a su vez tener en mente objetivos a mediano y corto plazo (Poza, 2011 citado en Saldaña, 2016).	Habilidades duras
		Profesionalización
		Rapidez en la toma de decisiones
		Negociación
		Habilidades blandas
		Responsable
		Proactivo
		Nivel de optimismo.
		Empatía
		Liderazgo
		Relación con el personal
		Experiencia
		Experiencia interna
		Experiencia externa
		Compromiso y motivación
		Ambicioso en objetivos y logros
		Sentido de pertenencia
		Compromiso
		Ejecución de estrategias
La visión a largo plazo/Visión clara		
Rasgos de personalidad		
Relación entre el sucesor -predecesor		

Nota. Aira (2016); Schleppehorst y Moog (2014); Belausteguigoitia (2005) citado en Aira (2016); Wang et al., (2017); Gibson, (2001) citado en Aira (2016); Williams et al., (2017); Sánchez y Gonzales (2018); Nordqvist et al., (2013); Robles (2012).

Resultados y discusión

Los resultados se dividieron en dos grandes apartados, el primero es describir las características que poseen los candidatos a la sucesión de líder en una empresa familiar y como segundo apartado es conocer la percepción del fundador según las características que debería tener el sucesor a líder en una empresa familiar, estos dos pilares son los objetivos específicos para responder. Los apartados antes mencionados comprendieron 5 categorías, las cuales son: habilidades duras (Profesionalización, rapidez en la toma de decisiones y negociación), habilidades blandas (Responsable, proactivo, nivel de optimismo, empatía, liderazgo y relación con el personal), experiencia (Interna y externa), compromiso/motivación (Ambicioso en objetivos y logros, sentido de pertenencia, compromiso, ejecución de estrategias y la visión a largo plazo/Visión clara), rasgos de personalidad (Relación entre el sucesor – predecesor).

Describir las características que poseen los candidatos para la sucesión

En este apartado fueron analizados los resultados de las entrevistas de los candidatos a líder. Asimismo, los resultados comprendieron las experiencias, compromiso/motivación, rasgos de personalidad, las habilidades blandas y duras que el líder tiene en consideración para la elección del próximo sucesor de la empresa familiar.

Tabla 2
Datos personales

Candidatos	Denominación	Edad y género	Tiempo en la empresa	Cargo actual	Exper. previa
Hijo	Familiar	24 / Masculino	3 años	Asistente de gerencia de obras	Si (3 años)
Sobrina 1	Familiar	33 / Femenino	2 años	Jefa de contabilidad	Si (8 años)
Sobrina 2	Familiar	27 / Femenino	6 años	Administradora general	Si (2 años)
Sobrina 3	Familiar	27 / Femenino	2 años	Encargada de logística	Si (5 años)
Sobrina 4	Familiar	27 / Femenino	4 años	Tesorería	Si (3 años)
Hermana	Familiar	38 / Femenino	Anteriormente estuvo 3 años en la empresa, pero ahora volví hace 1 mes y medio.	Encargada de logística	Si (12 años)

La categoría habilidades duras estudió en esta investigación la profesionalización, la rapidez en la toma de decisiones y negociación. A continuación, se colocará los siguientes resultados de esta categoría.

Respecto a la profesionalización se evidencia que todos los candidatos presentan diferentes estudios superiores como economía, administración de empresas, ingeniería agrícola, comercio/negocios internacionales y economía. Asimismo, algunos de ellos presentan diferentes capacitaciones sobre atención al cliente/liderazgo y maestrías sobre temas empresariales. Cabe resaltar que uno de los candidatos estudió otra carrera, la cual es ingeniería civil para poder complementar sus conocimientos sobre el rubro de trabajo de la empresa familiar. En este caso la profesión que más se repite es la de Administración de empresas, puesto que dos de los candidatos a sucesor estudiaron esta carrera.

“Si presento estudios superiores. Mi carrera base fue ingeniería agrícola, posterior a ello estudie ingeniería Civil de manera remota los fines de semana para complementar ciertos aspectos que tal vez mi carrera base no aportó en su momento. Estudie en la universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo”.

Concerniente a la toma de decisiones y negociación, solo una candidata ha logrado realizar esas actividades dentro de la empresa familiar, ya que ha tomado algunas decisiones importantes para el desarrollo de la empresa, además de haber tenido la oportunidad de negociar contratos con otras organizaciones. Asimismo, los demás candidatos manifiestan que ellos han podido realizar negociaciones de diferentes índoles dentro de la empresa familiar. Sin embargo, solo han tenido poder de decisión en otras compañías en las que han laborado.

“He tenido un fortalecimiento en la toma de decisiones, por ejemplo, en las compras, en el pago a los proveedores, ahora ya no es solo mi tío el que toma de frente las decisiones, sino que ahora él me consulta o yo directamente le propongo. He podido conversar y negociar con proveedores mayores como Sodimac o Pacasmayo”.

En conclusión, sobre las habilidades duras, todos los candidatos tienen profesiones ligadas a lo administrativo e ingeniería. Por otro lado, solo un candidato a podido tomar decisiones y negociar dentro de la empresa familiar, mientras que los otros candidatos solo han podido realizar negociaciones de diferente índole dentro de la empresa, ellos acotan que han tenido poder de decisión y negociación en otras empresas.

La categoría habilidades blandas estudió en esta investigación la responsabilidad, la proactividad, el nivel de optimismo, la empatía, liderazgo y la relación con el personal. A continuación, se colocarán los siguientes resultados de esta categoría.

Respecto a las habilidades blandas, los candidatos calificaron con mayor importancia a las siguientes habilidades: casi todos consideran que son muy responsables, puesto que siempre entregan sus pendientes a tiempo. A su vez, la mayoría de los participantes creen que son bastante proactivos, ya que piensan que siempre hay más que hacer. Referente al optimismo, casi todos los candidatos indican que no son muy optimistas, debido a que la mayoría de las veces visualizan el peor de los escenarios y se frustran con frecuencia. Asimismo, la mayoría de los candidatos señalan que son medianamente empáticos, puesto que siempre se ponen en los zapatos de los demás. Finalmente, casi todos los candidatos consideran que existe una muy buena relación con el personal.

“La responsabilidad y la acompañó bastante con el compromiso, para poder cumplir con nuestras obligaciones, las cuales son nuestras declaraciones mensuales, las cumplimos en la fecha, es más una semana antes ya están listas”.

Referente a los estilos de liderazgo, a los candidatos se les presento en primera instancia 8 estilos, posterior a esto los aspirantes a sucesor eligieron utilizar solo 4, entre ellos el democrático, ya que creen que es de suma importancia estar predispuesto a oír sugerencias y opiniones de los colaboradores, a su vez seleccionaron al liderazgo entrenador porque sienten que para que los trabajadores se desempeñen bien en la empresa tienen que ser entrenados por ellos mismos. Del mismo modo, eligieron el liderazgo transformacional, debido a que quieren personas innovadoras, que se atrevan a salir de su zona de confianza y por último optaron por el estilo de liderazgo Laissez-Faire.

“Te pondré un ejemplo donde aplique liderazgo democrático. Este año hemos contratado una consultora externa para una reingeniería interna de procesos, entonces yo he convocado a todo mi equipo, les he dado la oportunidad de trabajar en conjunto para poder implementar otros procesos, no vine de frente a plantearles algo. Además, hago con ellos reuniones para verificar las debilidades que existen en el cumplimiento de los objetivos”.

Referente a la relación entre compañeros de trabajo, los candidatos expresan que todos se llevan muy bien, que se quieren mucho, además que generalmente están predispuestos a ayudarse entre sí en momentos de necesidad y que se tienen mucha confianza.

“Le tengo bastante aprecio a todas, nuestra relación es buena en general, hubo una época en donde todas nos teníamos una confianza enorme y un aprecio a mil, almorzábamos juntas y compartíamos bastante, como primas que somos”.

En conclusión, sobre las habilidades blandas, casi todos los candidatos consideran

que son muy responsables y proactivos. Asimismo, los candidatos consideran en su mayoría cuatro estilos de liderazgos entre ellos el democrático, entrenador, transformacional y Laissez-Faire. Por otro lado, manifiestan que tienen una relación con el personal muy buena.

La categoría experiencias estudió en esta investigación tanto experiencias internas como externas. A continuación, se colocará los siguientes resultados de esta categoría.

Concerniente a la experiencia, todos los aspirantes a sucesor presentan experiencia interna, algunos de los candidatos mencionan que dentro de la empresa se terminaron de formar completamente, que ha sido una experiencia satisfactoria, llena de aprendizaje, algunos directamente han bebido de la enseñanza del propietario, otros han aprendido sobre la marcha. Además, todos los candidatos presentan experiencia previa en diferentes sectores como servicios, transporte, restaurantes, hoteles, etc. Los aspirantes a sucesores manifiestan que han obtenido un gran aprendizaje y crecimiento fuera de la empresa familiar. Cabe resaltar que ninguno de los candidatos a tenido experiencia externa en el rubro en el que se desenvuelve la empresa familiar. Algunos de los candidatos familiares tienen más experiencia externa que otros, puesto que se encuentran en el mercado laboral hace muchos años, a diferencia de otros candidatos, esto representaría una ventaja competitiva, ya que han podido vivir ciertas situaciones que les han dado madurez profesional e inteligencia emocional para seguir creciendo.

“Trabajé en una clínica como jefa de recursos humanos y es una labor bastante pesada, tuve a mi cargo más de 200 personas y fue bastante tedioso, pesado, cansado, pero fue una gran experiencia también. Lo que más he podido absorber en estos 10 años ya trabajando sería el trabajo en equipo”.

La categoría compromiso y motivación estudió en esta investigación el ser ambicioso en objetivos y logros, sentido de pertenencia, compromiso, ejecución de estrategias y la visión a largo plazo/Visión clara, A continuación, se colocará los siguientes resultados de esta categoría.

Respecto a los objetivos y estrategias, cada uno de los participantes ha visto ciertos puntos débiles que posee la organización, los candidatos creen que es conveniente con urgencia crear un área de recursos humanos, para que haya mejor fluidez en el quehacer diario del trabajo. Además, de diversificar el negocio y capacitar al personal. Lo antes mencionado son los objetivos y estrategias que más se repiten entre los entrevistados.

“Como objetivo serían las capacitaciones. Establecer un horario y que se den una vez por

semana, podríamos traer a alguien que, entienda de diversas áreas, también las mismas jefas de áreas podemos ser ponentes para eliminar los puntos flacos que tiene las otras áreas”.

Referente al compromiso organizacional, los candidatos exponen que, si lo tienen, puesto que quieren que la compañía continúe, además de que sus objetivos están muy ligados con la empresa y se sienten identificados.

“Si me siento comprometida, mira mi compromiso viene ya de mis propios valores, aparte de eso yo estoy tan inmiscuida con los asuntos de la empresa que quiero que esta crezca, de por si le tengo cariño por ser la empresa de mi tío”.

Concerniente a la visión empresarial actual, todos los candidatos concuerdan en que están comprometidos con la visión, puesto que han participado en su creación. Asimismo, todos los candidatos proponen una visión de expansión y diversificación del negocio.

“Si claro, yo misma he participado en la elaboración de la visión de la empresa. La visión que yo propongo es ser la mejor empresa de Lambayeque en el rubro de construcción y luego incluso convertirnos en la mejor del Perú”.

En conclusión, sobre la motivación y compromiso, los candidatos tienen en mente como objetivos/estrategias diversificar el negocio y crear un área de recursos humanos. A su vez, mencionan que tienen un compromiso organizacional bastante fuerte, debido a que desean que la compañía continúe, además de que sus objetivos están muy ligados con la empresa y se sienten identificados. Asimismo, todos los candidatos concuerdan en que están comprometidos con la visión, puesto que han participado en su creación. Además, todos los candidatos proponen una visión de expansión y diversificación del negocio.

La categoría rasgos de personalidad estudió en esta investigación la relación entre el sucesor - predecesor. A continuación, se colocará los siguientes resultados de esta categoría.

Referente a la relación que tienen con el propietario, todos los candidatos mencionan que poseen una relación bastante estrecha, amena, de confianza y cariño. Además, señalan que a pesar de que el actual propietario tiene un carácter complicado, se lleva muy bien con todos los candidatos, puesto que el en algunas ocasiones ha evidenciado su afecto, los ha procurado y los ha respetado como profesionales y familiares.

“Pues nos llevamos muy bien, cada vez que él necesita mi ayuda se la brindo y viceversa, a

veces me hace bromas. Profesionalmente yo he podido nutrirme mucho de él, aparte yo he sentido su respaldo en una revisión que tuvimos por parte de un equipo externo, cuando presentamos estados financieros, este equipo escudriñaba ciertas cosas, felizmente se le había mostrado antes ya, además de eso él había observado el trabajo que se realizó aquí para poder sanear cuenta por cuenta; al final yo me sentí muy respaldada, muy resguardada por él, hasta me felicito porque se llegó a un buen resultado”.

En conclusión, sobre los rasgos de personalidad, los candidatos indican que poseen una relación bastante estrecha, amena, de confianza y cariño con el propietario.

Conocer la percepción del fundador sobre las características que debería de tener el sucesor en una empresa familiar.

En este apartado se analizarán los resultados de la entrevista del líder actual. Asimismo, los resultados comprenderán las experiencias, la visión, las habilidades blandas y duras que el líder tiene en consideración para la elección del próximo sucesor de la empresa familiar.

Tabla 3

Datos personales

Edad	Género
50	Masculino

Respecto a las habilidades duras, el propietario otorga una mayor calificación al hecho de que el sucesor en primer lugar debe de tener estudios superiores, de preferencia profesiones vinculadas a lo administrativo o ingería, ya que eso forma el propio juicio. Asimismo, en segundo lugar, tendrá que poseer la habilidad de rapidez en la toma de decisiones, ya que estas deben ser oportunas. Finalmente, tercer lugar, tendrá que saber negociar.

Referente a las habilidades blandas, el líder actual le otorga una mayor calificación con respecto a que el sucesor principalmente debe de ser responsable, ya que este tiene que ser ejemplo. En segunda posición, el propietario piensa que el sucesor deberá de tener una buena relación con el personal, ya que de esa manera podrá motivarlos y hacerlos más productivos. A su vez, indica en tercer lugar al nivel de optimismo, ya que tiene que saber motivar a los colaboradores; en cuarta posición ubica a la proactividad y finalmente como última posición a lo empático.

“A parte de las habilidades mencionadas, yo quiero añadir 3 más, inteligencia emocional,

manejo de estrés y gestión de problemas”.

Concerniente a los estilos de liderazgo, el propietario quisiera que el próximo líder aplicara el estilo el democrático, porque para que una decisión se sostenga en el tiempo tiene que estar compartida con el resto de los colaboradores. El liderazgo estratégico, debido a que se necesita siempre liderar con cierta estrategia y el liderazgo entrenado.

“El liderazgo entrenador es fundamental también, hacer que las personas que rodean el líder sientan también que han tenido un crecimiento como profesionales, como personas, que no solamente sirva para el cumplimiento de las metas de la empresa, sino que también sirva para las metas del mismo personal”.

Sobre las experiencias, el propietario menciona que le interesa que el sucesor tenga tanto experiencia interna como externa. Asimismo, para él no es irrelevante que haya liderado equipos antes.

“Las experiencias pasadas yo pienso que deberían ser vinculadas al sector construcción, al sector en el que me involucro”.

Respecto al compromiso y motivación, la visión que el líder considera que los candidatos deben de tener siempre en mente de ser el número 1 en la zona norte.

“Yo creo que toda organización que no evoluciona está condenada al ostracismo o sea al fracaso, la persona que ocupe mi puesto deberá de ser alguien innovador”.

Definir las características gerenciales del posible sucesor para asumir la dirección en una empresa familiar

En la siguiente tabla se explica cuáles son las características que debe de tener el posible sucesor, teniendo en cuenta 3 aspectos: Teoría, entrevista de los candidatos y del fundador. Por consiguiente, la realización de la tabla consistió en tomar las características que más se repetían de cada categoría según los en los tres aspectos ya mencionados.

Tabla 4*Características más resaltantes del posible sucesor*

Resultados del objetivo general	
Habilidades duras	Profesional en la rama administrativa o ingeniería, que tenga rapidez en toma de decisiones y que sepa negociar.
Habilidades blandas	Responsable, proactivo, que posea inteligencia emocional, manejo de estrés, que sepa gestionar problemas, que posea principalmente un estilo de liderazgo democrático y tenga una buena relación con el personal.
Experiencia	Experiencia interna como externa, cabe resaltar que la experiencia externa tendrá que realizarse en una empresa similar al rubro en el que se desempeña la empresa familiar.
Compromiso y motivación	Los objetivos y estrategias del sucesor deben de estar orientados a la innovación, diversificación y estabilidad en la empresa familiar. Asimismo, el sucesor debe de estar comprometido con la empresa y compartir una visión similar a la de su predecesor, en su mayoría esta visión se compone de continuidad, expansión y diversificación de la empresa familiar.
Rasgos de personalidad	Buena relación entre el sucesor y predecesor.

Discusión

La presente investigación pretendió brindar conocimientos sobre los requisitos que deben cumplir los sucesores familiares para asumir la dirección de la empresa. Por consiguiente, se analizó la información de cuatro fuentes diferentes: Entrevistas a los candidatos a sucesor y al propietario, resultados de antecedentes y teoría.

Referido a las habilidades duras, la profesionalización es una de las subcategorías más importantes, es por ello que el líder considera que el próximo sucesor debe de tener una profesión ligada al área administrativa o de ingeniería. Asimismo, todos los candidatos presentan estudios ligados a la rama administrativa o de ingeniería. Lo mencionado anteriormente concuerda con los resultados obtenidos por Sánchez y González (2018), ya que los propietarios mencionaron que el sucesor debe de ser ingeniero agrícola o administrador, es decir poseer un título enfocado a la actividad de la compañía. Por otro lado, Camfield (2019) en su investigación obtuvo resultados positivos hacia la profesionalización, ya que los líderes actuales consideran esta categoría importante, debido a que es afectada por muchos aspectos como sistemas de gestión,

políticas de gestión, participación no familiar en administración, participación familiar en administración, desarrollo organizacional, descentralización de la autoridad, acción de nivel superior y aspectos Sociales/Culturales. Del mismo modo, Porfírio et al., (2020) en su investigación obtuvo resultados en donde se mencionan que todos los sucesores presentan un alto nivel educativo, esto al parecer hizo que los candidatos estén más motivados para la sucesión. Igualmente, Schleppehorst y Moog (2014) alude que detectó ligeras distinciones en términos del valor percibido asociado, debido a que los predecesores abordan los límites de la educación, es decir piensan que la educación no dice nada sobre el trabajo diario, pero ayuda desarrollar más la personalidad, mientras que los sucesores simplemente aceptan esta exigencia de tener educación superior. Por todo lo mencionado anteriormente, se infiere que es indispensable que el próximo sucesor presente profesionalización direccionada al rubro de la empresa.

Concerniente a la toma de decisiones, solo una candidata ha logrado realizar esa actividad dentro de la empresa familiar, ya que ha tomado algunas decisiones importantes para el desarrollo de la empresa. Aira (2016) indica que usualmente los líderes de empresas familiares toman decisiones de manera individual, excepto si involucra el patrimonio, en ese caso se toman en conjunto. Asimismo, Belausteguigoitia (2005) citado en Aira (2016) menciona que la toma de decisiones en esta clase de empresas es usualmente a corto plazo, ya que normalmente no hay presencia de trámites burocráticos. Por lo mencionado anteriormente, se infiere que el sucesor de la empresa familiar debe de ser alguien que sepa tomar decisiones de manera rápida.

Con respecto a las habilidades blandas, el líder considera que el siguiente sucesor debe de ser responsable, tener una buena relación con el personal, inteligencia emocional, manejo de estrés y gestión de problemas. Por su parte, los candidatos resaltan la responsabilidad y la proactividad como una de sus características más resaltantes. Los resultados obtenidos por Sánchez y González (2018), señalan que la responsabilidad, seguida de la proactividad y la honestidad son las cualidades personales más importantes que debe de tener un sucesor. Por otro lado, Robles (2012) menciona que las habilidades blandas son comportamientos y actitudes, a diferencia de las habilidades duras, las cuales están compuestas básicamente de conocimientos teóricos/técnicos y aptitudes. Este tipo de habilidades determinan las fortalezas de un líder. Por lo mencionado anteriormente, se define que el sucesor debe de contar con las habilidades de responsabilidad y proactividad.

Sobre el tipo de liderazgo, el líder sugiere los estilos de liderazgo democrático, estratégico y entrenador, mientras que la mayoría de candidatos coinciden en cuatro

estilos: democrático, entrenador, transformacional y Laissez-Faire. Por otro lado, Sánchez y González (2018) obtuvieron como resultado que el liderazgo innovador sobresale de los demás tipos. Asimismo, Hidayati et al., (2021) no concuerda con este estilo, ya que en sus resultados se evidencio que el mejor estilo de liderazgo es el compartido/colectivo, cabe resaltar que este estilo se alinea tanto con el sucesor y el predecesor. Entonces, de acuerdo a los resultados obtenidos se infiere que el próximo sucesor debe de presentar un estilo de liderazgo democrático e innovador/transformacional.

Respecto a la experiencia interna, el propietario menciona que le interesa tanto la experiencia interna como externa, señala también que las experiencias pasadas deberían ser vinculadas al sector construcción. Asu vez, los candidatos presentan experiencia interna y externa, ellos mencionan que trabajaron en rubros distintos a la de la empresa familiar. Por otro lado, Sánchez y González (2018) obtuvieron como resultado que los propietarios prefieren que el sucesor haya trabajado en la empresa familiar entre cuatro a siete años. Igualmente, Wang et al., (2017) señala que el conocimiento general y específico de una compañía es crítico para el éxito de una empresa. Además, argumentan que los gerentes con mayor conocimiento interno de la compañía tienden a construir mejores relaciones con los colaboradores clave, con la finalidad de llegar a una cierta confianza y comprensión, para implementar estrategias empresariales. Del mismo modo, Williams et al., (2017) menciona que los ejecutivos con mayor experiencia previa en el puesto, aportan habilidades propias y conocimientos estratégicos, los cuales les ayudan a cumplir con los objetivos de la compañía. Asimismo, Schleppehorst y Moog (2014) mencionan que los sucesores son conscientes de las expectativas relacionadas con la necesidad de experiencia interna y externa. Entonces, se infiere que el próximo sucesor debe de poseer experiencia tanto interna y externa, para que este pueda tomar mejores decisiones empresariales.

Referente a los objetivos y estrategias, los candidatos tienen en mente diversificar el negocio y crear un área de recursos humanos. A su vez, Sánchez y González (2018) mencionan que los sucesores deben tener conocimiento básico del rubro de la compañía para proponer e implementar estrategias a corto y largo plazo empleando los recursos disponibles, con la finalidad de dar estabilidad a los colaboradores y al núcleo familiar.

Concerniente al compromiso organizacional, los candidatos manifestaron que se sienten completamente comprometidos, ellos se sienten identificados con la empresa, a su vez mencionan que sus objetivos están ligados con esta. Mientras que Schell et al., (2020) obtuvo como resultado que los posibles sucesores muestran su voluntad y

compromiso de tener éxito al incorporarse gradualmente, abandonando su salario y cuestionando al predecesor sobre el negocio. Igualmente, Phikiso et al., (2017) obtuvo como resultado que la mayoría de entrevistados desean que el próximo sucesor tenga compromiso con el negocio. Por otro lado, Aira (2016), menciona que los gerentes piensan que los sucesores de empresas familiares deben de presentar compromiso afectivo y normativo. Asimismo, Belausteguigoitia (2005) citado en Aira (2016) menciona que las empresas deben de involucrar a los miembros familiares que trabajan en la compañía, ya que estos se encuentran determinados por un compromiso afectivo y normativo, hacia la familia y la compañía. Del mismo modo, Gibson (2001) citado en Aira (2016) menciona que el compromiso organizacional implica identificarse con el servicio personal a la empresa. Por lo mencionado anteriormente, se señala que el sucesor debe de estar comprometido de todas las formas con la empresa.

Con respecto a la visión que debe de tener el sucesor, el líder actual considera que los aspirantes deben de tener la visión de ser la constructora número uno en la zona norte, mientras que los candidatos indican que están comprometidos con la visión de la empresa, puesto que han participado en su creación, a su vez estos proponen una visión de expansión y diversificación del negocio. Por otro lado, Hidayati et al., (2021) obtuvo como resultado que la visión del sucesor debe de ser compartida (El fundador y el sucesor), ya que esto genera un compromiso activo sostenible. Igualmente, Phikiso et al., (2017) obtuvo como resultado que todos los entrevistados se encuentran de acuerdo en que el sucesor posea una visión sobre el futuro negocio. Asimismo, Belausteguigoitia (2005) citado en Aira (2016) menciona que la visión a largo plazo, es la ilusión de los propietarios de la empresa familiar, ya que desean de que su descendencia continúe con el negocio. Finalmente, se puede decir que el sucesor debe de tener una visión similar que su antecesor, para lograr la ansiada sostenibilidad de la empresa familiar.

Concerniente a la relación entre el sucesor y el predecesor, los aspirantes a sucesor, manifiestan que poseen una relación bastante estrecha, amena, de confianza y cariño con el propietario. Por otro lado, Hidayati et al., (2021) obtuvo como resultado que la relación entre el predecesor y el sucesor se considera estrecha, cálida e intensa, lo cual se ha traducido en una transferencia fluida de conocimientos y experiencias del predecesor al sucesor. Igualmente, Phikiso et al., (2017) obtuvo como resultado que el posible sucesor debe poseer una buena relación con los integrantes de la empresa familiar. Por lo mencionado anteriormente, se puede decir que la buena relación entre el fundador y sucesor es indispensable para una buena sucesión.

Conclusiones

Los resultados encontrados según las características que presentan los candidatos son: Profesiones ligadas al rubro de la empresa, liderazgo democrático, entrenador, transformacional y Laissez-Faire. Además de, experiencia interna y externa, objetivos y estrategias direccionados a la diversificación y creación de un área de recursos humanos. Por otro lado, saber negociar dentro de la empresa, ser responsable, proactivo, tener una buena relación con el personal, compromiso organizacional y una buena relación con el propietario.

De acuerdo a la percepción del fundador, se identificó las siguientes características para el posible sucesor: Liderazgo con un estilo democrático, estratégico y entrenador, con estudios superiores orientados al desempeño de la empresa. Además, debe de ser responsable, tener una buena relación con el personal, inteligencia emocional, manejo de estrés y gestión de problemas. Asimismo, debe de contar con experiencia interna y externa, de preferencia el mismo rubro de la empresa y poseer una visión de expansión.

Finalmente, luego del análisis generado en relación a los resultados y a la literatura existente, las características que debe de presentar el sucesor son en cuanto a las habilidades duras, debe de ser un profesional en la rama administrativa o ingeniería, que tome de decisiones rápidamente y que sepa negociar. Por otro lado, referido a las habilidades blandas, debe de ser una persona responsable, proactiva, inteligente emocionalmente, que sepa manejar su estrés, que gestione soluciones a los problemas, con un estilo de liderazgo democrático y tenga una buena relación con el personal; evidenciando experiencia interna y externa con funciones similares. Por último, debe de presentar objetivos y estrategias orientados a la innovación, diversificación y estabilidad de la empresa familiar, demostrado compromiso, manteniendo una buena relación con el predecesor y compartiendo una visión similar.

Recomendaciones

Las empresas familiares, deben de empezar a formar a los candidatos a sucesor en la toma de decisiones, para que estos puedan adquirir experiencia y tomen mejores decisiones al momento de asumir la dirección de la empresa.

El propietario de la empresa familiar, debe de tomar en cuenta los resultados obtenidos y las características encontradas dentro de esta investigación, para que este pueda evaluar y tomar la decisión más idónea, respecto a la elección de su sucesor familiar.

De acuerdo a los hallazgos obtenidos, el candidato que más presenta estas

características es la sobrina 2 (Administradora general), quien podría ser considerada para asumir la dirección de la empresa familiar.

Los investigadores, deben continuar con estudios relacionados a este concepto e incluir los hallazgos demostrados en esta investigación, así como también ampliar la muestra de estudio para obtener más información sobre las características que debe de tener el siguiente sucesor de una empresa familiar. Además, de ampliar el estudio a otros rubros, para que se realice una comparativa de los resultados y demostrar si se encuentran las mismas características del sucesor familiar.

Referencias

- Aira, R. (2016). La sucesión exitosa en las empresas familiares. *Orbis*, 11(33), 82-104. <https://www.redalyc.org/pdf/709/70945573005.pdf>
- Améstica, L., King, A., Larraín, C. & Parra, Y. (2019). Succession, performance and management capacity in family companies. *Dimensión Empresarial*, 17(2). <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v17n2/1692-8563-diem-17-02-00081.pdf>
- Arenas, H. A., & Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30, (132), 252-258. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592314000916?token=6DB71C6CAB209D875B1A0FDBA5535436AB062DD8665B030D35D869066824A183C20IAB5ECDABA71A93AEA2D5858A3284&originRegion=us-east-1&originCreation=20220520023458>
- Barroso, A., & Barriuso, C. (2014). *Las empresas familiares*. https://www.unex.es/conoce-la-unex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf
- Bidwell, M. (2011). Paying more to get less: The effects of external hiring versus internal mobility. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 369-407 . doi: <https://sci-hub.se/https://doi.org/10.1177/0001839211433562>
- Camfield, M. F. (2019). Theoretical framework for family firm management Relationshipbetween personal values and professionalization and succession. *Journal of Family BusinessManagement*, Volume 9 (2). doi:<https://sci-hub.se/https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFBM-06-2018-0020/full/html>
- De la Garza, M., Soto, A., Esparza, J., & San Martín, J. (2018). La sucesión de la

- empresa familiar: una aproximación teórica. *Cuadernos de Administración*, 31(56), 105-136. <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v31n56/0120-3592-cadm-31-56-105.pdf>
- González, C. (2021) Sucesión generacional planificada (SGP). Una aproximación cualitativa la SGP en pequeñas empresas familiares de servicios automotrices en Ciudad Juárez, Chihuahua. *Innovar*, 31(81), 61-74. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/95574/80406>
- Granados, L., Ramírez, G. & Gil, A. (2018). Sucesión de las empresas familiares. *DictamenLibre*, 1(22). <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dictamenlibre/article/view/5031/4297>
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México: McGrawHill / Interamerica Editores S.A. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hidayati, A., Hermawan, A., Soehadi, AW & Hartoyo. (2021), "Información sobre la sucesión intrafamiliar: la presencia de sucesores de la cohorte millennial". *Journal of Family Business Management*, 11 (1), 107-135. doi: <https://scihub.se/https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2019-0052>
- Hillen, C., & Lavarda, C. (2020). Sucessão intergeracional e inovação em empresas familiares: revisão de literatura. *Innovar*, 30 (77), 11-24. <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v30n77/0121-5051-inno-30-77-11.pdf>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. <https://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf>
- Kalra, N., & Gupta, S. (2014). Succession planning in smes: an empirical analysis. *International Journal of Research in Management and Social Science*, 2(2), 124-166. https://www.researchgate.net/publication/336121659_Succession_planning_in_SME_s_An_empirical_analysis
- Richards, M., Kammerlander, N. & Zellweger, T. (2019). Listening to the Heart or the Head? Exploring the “Willingness Versus Ability” Succession Dilemma. *SAGE*, 32(4), 330–353. Doi: <https://scihub.se/https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0894486519833511>

- Michaud, P., Collette, C., & Davis, J. A. (2017). La sucesión del CEO en el negocio familiar. *Cambridge*. <https://cfeg.com/wp-content/uploads/2018/10/La-sucesion-del-CEO-.pdf>
- Muñoz, D. F., Matabancho y Tulcán, S. M., & Guevara Canchala, N. T. (2020). Empresas familiares: Definiciones, características y contribuciones. *Tendencias*, 21(1).
https://www.researchgate.net/publication/342572465_Empresas_familiares_definiciones_caracteristicas_y_contribuciones
- Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau', M., & Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40(4), 1087 -1122. Doi:
<https://scihub.se/https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-012-9466-4>
- Parra, P. A., Botero Botero, S., & Montoya Monsalve, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Redalyc.org* (41), 116-149.
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64650087006.pdf>
- Pavón, M. (2017). Factores influyentes en el cambio generacional de las empresas familiares entre la 2a generación y la 3a generación. *Universitat Abat Oliba. Departament de Ciències Econòmiques i Socials. Oliba*.
<https://www.tdx.cat/handle/10803/454822>
- Phikiso, Z., & Tengeh, R. K. (2017). Challenges to intra-family succession in South African townships. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 23(2), 1 - 131.
https://www.researchgate.net/publication/322094279_Challenges_to_intra-family_succession_in_South_African_townships
- Porfírio, J. A., Felício, J. A., & Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Revista de investigación empresarial*, 115, 250-257. doi: <https://scihub.se/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.054>
- Quejada Pérez, R. F., & Ávila Gutiérrez, J. N. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *EAN*, 8ar1, 149-158.
<http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a08.pdf>
- Robles, M. (2012). Percepciones ejecutivas de las 10 principales habilidades sociales necesarias en el lugar de trabajo actual. *Business communication Quarterly*, 75(4), 453–465. doi:<https://scihub.se/https://doi.org/10.1177/1080569912460400>

- Rueda, J. (2011). La Profesionalización, Elemento Clave del Éxito de la Empresa Familiar. vol.15 no.1
http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000100001
- Sánchez,A; Gonzales,J (2018). El sucesor en empresas familiares agrícolas, factores que influyenen su elección. *Lúmina*, (19),28-47. <https://oaji.net/articles/2020/9116-1606267146.pdf>
- Schell, S., Groote, J. K., Moog, P., & Hack, A. (2020). Successor selection in family business—Asignaling game. *Revista de estrategia empresarial familiar*, 11(3). doi:<https://sci-hub.se/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.04.005>
- Schlepphorsta, S., & Moog, P. (2014). Left in the dark: Family successors requirement profiles inthe family business succession process. *Revista de estrategia empresarial familiar*, 5(4) ,358-371.
 doi:<https://scihub.se/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.08.004>
- Soto Maciel, A., De la Garza Ramos, M. I., Esparza Aguilar, J. L., & San Martín Reyna, J.M.(2018). La sucesión de La empresa familiar: una aproximación teórica. *Cuadernos de administración*, 31 (56), 105-136.
https://www.researchgate.net/publication/331944136_La_sucesion_de_la_empresa_familiar_una_aproximacion_teorica?fbclid=IwAR3xSv5UrG3v0pPMbpZpLRbp_zf%20uGq%20nnWKB_n_YnZRaQ-IR_cmJXpRYu03g
- Torres Ramírez, A., Novoa, J., & Camacho,A. (2022). Continuidad de la empresa familiar a partir de la profesionalización, la institucionalización y la sucesión. Estudio de caso. vol.14 no.28.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052022000100201
- Wang, H., Zhao, S., & Chen, G. (2017). Firm-specific knowledge assets and employment arrangements: Evidence from CEO compensation design and CEO dismissal. *Strategic Management Journal*, 38(9), 1875 - 1894. doi:<https://sci-hub.se/10.1002/smj.2604>
- Williams, C., Chen, P.-L., & Agarwal, R. (2017). Rookies and seasoned recruits: How experience in different levels, firms, and industries shapes strategic renewal in top management. *Strategic Management Journal*, 38(7), 1391 - 1415.
 doi:<https://sci-hub.se/10.1002/smj.2562>

Anexo 1: Validación de entrevistas



Título del Proyecto: Perfil de candidatos a líder para la sucesión en empresas familiares: caso de una constructora en Chiclayo.
Autoras (es): Arce Villalobos, Yajayra Antoneth

LISTA DE EXPERTOS

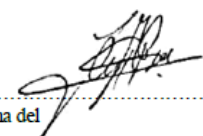
N°	Apellidos y Nombres	Grado <u>Académico</u>	Especialidad	Cargo	Institución	Teléfono
1	CRUZ PUPUCHE LINDA MARITA	MAESTRO	ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS	DOCENTE UNIVERSITARIO	UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO	964171616

OPINION DE APLICABILIDAD
 Aplicable (X) Aplicable después de corregir ()
 No aplicable ()

Apellidos y nombres del Juez validador.
 Mtra: Linda Marita Cruz Pupuche
 DNI: 70681609
 Especialidad del validador:

Administración y dirección de empresas

15 de octubre del 2021

.....
 Firma del 



OPINION DE APLICABILIDAD

- Aceptable (X) Pues ya se corrigieron las observaciones
- Aplicable después de corregir ()
- No aplicable ()

FIRMA DEL DOCENTE

24/10/2021

Título del Proyecto: Perfil de candidatos a líder para la sucesión en empresas familiares: caso de una constructora en Chiclayo.
 Autoras (es): Arce Villalobos, Yajayra Antoneth

LISTA DE EXPERTOS

N°	Apellidos y Nombres	Grado Académico	Especialidad	Cargo	Institución	Teléfono
	Euseo Córdova, Rachel Cruzado	Maestr	En Desarrollo Directivo y Gobierno de las Personas	Docente de Gestión y Dirección de Empresas Familiares, Gestión y Liderazgo de Personas, Comportamiento Humano en las Organizaciones y Dirección de Personas.	Universidad Católica "Santa Teresita de Magrovejo" - USAT	992 162 461

Nota: Revisar datos telefónicos y correos (si aplica)

Anexo 3: Validación de entrevista



Título del Proyecto: Perfil de candidatos a líder para la sucesión en empresas familiares: caso de una constructora en Chiclayo.
Autoras (es): Arce Villalobos, Yajayra Antoneth

OPINION DE APLICABILIDAD

Aplicable (X) Aplicable después de corregir ()
 No aplicable ()

APELLIDOS Y NOMBRES DEL JUEZ VALIDADOR.

Mg. Rafael Ángel Olaya León
 DNI: 16727207

ESPECIALIDAD DEL VALIDADOR:

Administración de Negocios

16 de octubre del 2021

LISTA DE EXPERTOS

N°	Apellidos y Nombres	Grado Académico	Especialidad	Cargo	Institución	Teléfono
01	OLAYA LEON RAFAEL ANGEL	MAGISTER	ADMINISTRACION DE NEGOCIOS	DOCENTE UNIVERSITARIO	UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO	948972851

Nota: Registrar como telefónico y acreditar (Firma del)

FIRMA DEL EVALUADOR

Anexo 4: Guía de entrevista a los candidatos a sucesor

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS GUIA DE ENTREVISTA PARA LOS CANDIDATOS A SUCESOR



Estimado (a) Participante:

Mi nombre es Yajayra Antoneth Arce Villalobos, estudiante de la carrera de Administración de empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Estamos aquí reunidos para realizar un estudio sobre las características que debe de presentar el próximo sucesor de liderazgo de la empresa constructora. De antemano le agradecemos su colaboración y le aseguramos que sus respuestas serán usadas solo para fines académicos.

Tabla 5

Datos personales

Encuestado	Denominación	Edad y género	Tiempo en la empresa	Cargo actual	Experiencia previa
------------	--------------	---------------	----------------------	--------------	--------------------

1. ¿Usted tiene estudios superiores? ¿Qué fue lo que estudió?
2. ¿Qué estilo de liderazgo utilizaría en caso de ser el próximo sucesor?

Liderazgo autocrático: El líder toma y ejecuta decisiones sin escuchar aportes de nadie. Los colaboradores no son tomados en cuenta, para las decisiones. Asimismo, el líder espera que se acoplen a la decisión en el que este mismo tomo.

Liderazgo democrático: El líder toma y ejecuta decisiones apoyadas en los aportes y opiniones de los que conforman el equipo. Aunque él toma la decisión final.

Liderazgo Laissez-Faire: Se traduce como “déjelos hacer”, y los líderes que lo aplican brindan casi toda la autoridad a sus colaboradores.

Liderazgo estratégico: Él líder se asegura de que las condiciones de trabajo sean estables para todos los colaboradores.

Liderazgo transformacional: Se enfocan en el mejoramiento de los objetivos de la empresa. Además, sacan habitualmente a sus trabajadores fuera de su zona de confort.

Liderazgo transaccional: Brindan recompensas a los colaboradores por el buen trabajo que hacen día con día. Liderazgo estilo entrenador: El líder se basa en nutrir e identificarlas fortalezas de cada colaborador.

Liderazgo burocrático: Este tipo de líder sigue a raja tabla los libros. Este liderazgo puede considerar y escuchar las sugerencias y opiniones de los colaboradores, este tipo de líder a menudo rechaza las opiniones que entren en conflicto con la política de la organización.

3. ¿Cuál es su experiencia en relación con la toma de decisiones y a la negociación?
4. ¿En qué nivel se valoraría en las siguientes habilidades blandas? ¿Por qué? (Del 1 al 5, siendo 1 la calificación más baja)

Responsable: Culminar con las tareas dadas a tiempo y ser cuidadoso/minucioso cuando se toma una decisión.

Proactivo: Es actuar de forma veloz y estratégica, o sea, es la capacidad de desarrollar y mejorar actitudes capaces de pronosticar problemas y actuar, inclusive, antes de que pasen.

Nivel de optimismo: La actitud de ver y tomar las situaciones con un tinte positivo, o más favorable.

Empatía: Es la habilidad de identificarse con los demás y compartir sus sentimientos.

Relación con el personal: El buen entendimiento entre los colaboradores de trabajo promedio de una comunicación efectiva, que genera relaciones laborales llenas de confianza y por ende logra un ambiente de trabajo armonioso

5. ¿Cómo considera que es su relación con sus compañeros de trabajo?
6. ¿Dónde y cómo ha sido su experiencia laboral fuera y dentro de la empresa?
7. ¿Qué objetivos y estrategias podría plantear usted para la continuidad y crecimiento de la empresa?
8. ¿Se siente comprometido con la empresa? ¿Por qué?
9. ¿Está de acuerdo con la visión de la empresa? ¿Para usted cuál debería ser la visión empresa?
10. ¿Cómo calificaría su relación con el actual líder?

Anexo 5: Guía de entrevista al líder

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
GUIA DE ENTREVISTA PARA LOS CANDIDATOS A SUCESOR**



Estimado (a) Participante:

Mi nombre es Yajayra Antoneth Arce Villalobos, estudiante de la carrera de Administración de empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Estamos aquí reunidos para realizar un estudio sobre las características que debe de presentar el próximo sucesor de liderazgo de la empresa constructora. De antemano le agradecemos su colaboración y le aseguramos que sus respuestas serán usadas solo para fines académicos.

Tabla 6

Datos personales

Edad	Género
------	--------

1. ¿En qué nivel se valoraría en las siguientes habilidades blandas? ¿Por qué? (Del 1 al 5, siendo 1 la calificación más baja)

Responsable: Culminar con las tareas dadas a tiempo y ser cuidadoso/minucioso cuando se toma una decisión.

Proactivo: Es actuar de forma veloz y estratégica, o sea, es la capacidad de desarrollar y mejorar actitudes capaces de pronosticar problemas y actuar, inclusive, antes de que pasen.

Nivel de optimismo: La actitud de ver y tomar las situaciones con un tinte positivo, o más favorable.

Empatía: Es la habilidad de identificarse con los demás y compartir sus sentimientos.

Relación con el personal: El buen entendimiento entre los colaboradores de trabajo por medio de una comunicación efectiva, que genera relaciones laborales llenas de confianza y por ende logra un ambiente de trabajo armonioso. Inteligencia emocional, manejo de estrés y gestión de problemas.

2. ¿En qué nivel valoraría las siguientes habilidades duras para el candidato a sucesor?
¿Por qué? (Del 1 al 4, siendo 1 la calificación más baja)

Profesionalización

Rapidez en la toma

de decisiones

Liderazgo

Negociación

3. ¿Cuáles son las experiencias profesionales pasadas y actuales que debería de tener el próximo sucesor?
4. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que debería de tener el próximo sucesor?
5. ¿Cuál es la visión que debería de tener el nuevo sucesor?

Anexo 6: Matriz de consistencia

Pregunta de investigación	Objetivo General	Categorías	Subcategorías	Ítems	
¿Cuáles son las características gerenciales que debería tener el posible sucesor para asumir la dirección de la empresa familiar: Caso de una constructora?	Definir las características gerenciales del posible sucesor para asumir la dirección en una empresa familiar	Habilidades duras	Profesionalización	<p>1. ¿Usted tiene estudios superiores? ¿Qué fue lo que estudió?</p> <p>2. ¿Qué estilo de liderazgo utilizaría en caso de ser el próximo sucesor?</p> <p>Liderazgo autocrático: El líder toma y ejecuta decisiones sin escuchar aportes de nadie. Los colaboradores no son tomados en cuenta, para las decisiones. Asimismo, el líder espera que se acoplen a la decisión en el que este mismo tomo.</p> <p>Liderazgo democrático: El líder toma y ejecuta decisiones apoyadas en los aportes y opiniones de los que conforman el equipo. Aunque él toma la decisión final.</p> <p>Liderazgo Laissez-Faire: Se traduce como “déjelos hacer”, y los líderes que lo aplican brindan casi toda la autoridad a sus colaboradores.</p> <p>Liderazgo estratégico: Él líder se asegura de que las condiciones de trabajo sean estables para todos los colaboradores.</p> <p>Liderazgo transformacional: Se enfocan en el mejoramiento de los objetivos de la empresa. Además, sacan habitualmente a sus trabajadores fuera de su zona de confort.</p> <p>Liderazgo transaccional: Brindan recompensas a los colaboradores por el buen trabajo que hacen día con día.</p> <p>Liderazgo estilo entrenador: El líder se basa en nutrir e identificar las fortalezas de cada colaborador.</p> <p>Liderazgo burocrático: Este tipo de líder sigue a raja tabla los libros. Este liderazgo puede considerar y escuchar las sugerencias y opiniones de los colaboradores, este tipo de líder a menudo rechaza las opiniones que entren en conflicto con la política de la organización.</p> <p>3. ¿Cuál es su experiencia tiene en relación a la toma de decisiones y a la negociación?</p>	
			Rapidez en la toma de decisiones		
	Objetivos específicos	Habilidades blandas	Negociación		4. ¿En qué nivel se valoraría en las siguientes habilidades blandas? ¿Por qué? (Del 1 al 5, siendo 1 la calificación más baja)
			Responsable		Responsable: Culminar con las tareas dadas a tiempo y ser cuidadoso/minucioso cuando se toma una decisión.
			Proactivo		Proactivo: Es actuar de forma veloz y estratégica, o sea, es la capacidad de desarrollar y mejorar actitudes capaces de pronosticar problemas y actuar, inclusive, antes de que pasen.
			Nivel de optimismo		Nivel de optimismo: La actitud de ver y tomar las situaciones con un tinte positivo, o más favorable
			Empatía		Empatía: Es la habilidad de identificarse con los demás y compartir sus sentimientos.
	Describir las características que poseen los candidatos para la sucesión Conocer la percepción del fundador sobre las características que debería de tener el sucesor en una empresa familiar.	Experiencia	Relación con el personal		Relación con el personal: El buen entendimiento entre los colaboradores de trabajo por medio de una comunicación efectiva, que genera relaciones laborales llenas de confianza y por ende logra un ambiente de trabajo armonioso
			Experiencia interna		5. ¿Cómo considera que es su relación con sus compañeros de trabajo?
			Experiencia externa		6. ¿Dónde y cómo ha sido su experiencia laboral fuera y dentro de la empresa?
Compromiso y motivación	Compromiso y motivación	Ambicioso en objetivos y logros	7. ¿Qué objetivos y estrategias podría plantear usted para la continuidad y crecimiento de la empresa?		
		Sentido de pertenencia	8. ¿Se siente comprometido con la empresa? ¿Por qué?		
		Ejecución de estrategias	9. ¿Está de acuerdo con la visión de la empresa? ¿Para usted cuál debería ser la visión empresa?		
Rasgos de personalidad	Rasgos de personalidad	Compromiso	10. ¿Cómo calificaría su relación con el actual líder?		
		La visión a largo plazo/Visión clara			
Unidad de análisis: 6 colaboradores administrativos.	Instrumento de recolección de datos: Entrevista basada en artículos científicos	Procedimiento: Entrevista vía zoom (40 minutos). Se le enviará su correo personal.	Técnicas: Software Nvivo	Procesamiento: Word	