Journal of the Academy
Asociación de Universidades del Perú, Lima, Perú.
ISSN 2707-0301
Núm. 14. Enero-Junio 2026
http://journalacademy.net/

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO GERENCIAL EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DURANTE UN PROCESO SUCESORIO: ANÁLISIS MIXTO EN UNA EMPRESA FAMILIAR PERUANA

THE INFLUENCE OF MANAGERIAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL CLIMATE DURING A SUCCESSION PROCESS: A MIXED-METHODS ANALYSIS IN A PERUVIAN FAMILY BUSINESS

Víctor Adán ACHAMIZO ROMERO [1]
César ASTETE FLOR [2]

Recibido	:	12/10/2025
Aprobado	:	25/02/2026
Publicado	:	24/06/2026

RESUMEN: Este estudio exploratorio analiza la relación entre el liderazgo gerencial y el clima organizacional durante un proceso sucesorio en una empresa familiar peruana. Mediante un diseño mixto no experimental, se aplicó un cuestionario a 41 trabajadores (excluyendo familiares) y entrevistas semiestructuradas a directivos propietarios. El análisis cuantitativo no encontró una asociación significativa entre el liderazgo gerencial del sucesor y el clima organizacional, como lo demuestran los resultados de la prueba de chi-cuadrado ($p=0.372>0.05$) y el coeficiente de Spearman ($\rho=0.219, p=0.085$). Complementariamente, los datos cualitativos revelan que el proceso sucesorio fue improvisado, generando ambigüedad en roles, baja legitimidad del sucesor y un entorno laboral fragmentado. Estos hallazgos sugieren que, más allá del estilo de liderazgo, factores como la falta de planificación y la incertidumbre influyen decisivamente en la percepción del clima organizacional. El estudio ofrece evidencia empírica relevante para fortalecer los mecanismos de transición generacional en empresas familiares peruanas y plantea bases para futuras investigaciones con enfoques mixtos.

Palabras clave: liderazgo, empresas familiares, clima organizacional, sucesión generacional, sucesor.

ABSTRACT: This exploratory study examines the relationship between managerial leadership and organizational climate during a succession process in a Peruvian family business. Using a non-experimental mixed-methods design, a questionnaire was administered to 41 employees (excluding family members), and semi-structured interviews were conducted with owner-managers. The quantitative analysis found no significant association between the successor's managerial leadership and organizational climate, as indicated by the chi-square test ($p=0.372 > 0.05$) and Spearman's rho ($\rho=0.219$, $p=0.085$). In contrast, the qualitative data revealed that the succession process was improvised, leading to role ambiguity, low legitimacy of the successor, and a fragmented work environment. These findings suggest that, beyond leadership style, factors such as lack of planning and uncertainty play a decisive role in shaping perceptions of organizational climate. The study

[1] Administrador. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Lima, Perú, victor.achamizo@unmsm.edu.pe, ORCID: https://orcid.org/0009-0002-4954-196X

[2] Economista. g, Facultad de Ciencias Económicas, Lima, Perú, cesar.astete1@unmsm.edu.pe, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6068-0421

CC BY

provides relevant empirical evidence to strengthen generational transition mechanisms in Peruvian family businesses and lays the groundwork for future research using mixed-methods approaches.

Keywords: leadership, family businesses, organizational climate, generational succession, successor.

INTRODUCCIÓN

El proceso de sucesión en las empresas familiares constituye un objeto de estudio central dentro de la agenda de investigación en gestión organizacional, dado que representa uno de los rasgos que las distinguen de las organizaciones no familiares y es una de las principales causas de su mortalidad empresarial (Puig Castán, 2016).

Este proceso trasciende la simple transferencia de funciones o patrimonio, al involucrar la transmisión de legitimidad, liderazgo y cultura organizacional (Le Breton–Miller et al., 2004; Suchman, 1995; Zellweger et al., 2012). En tal sentido, la sucesión debe entenderse como una transición estratégica y simbólica en la que se reconfiguran las estructuras de autoridad, confianza y sentido de pertenencia.

Entre los factores que inciden en la efectividad del proceso sucesorio, el liderazgo gerencial y el clima organizacional ocupan un papel fundamental. El liderazgo, entendido como la capacidad de influir y orientar a los demás hacia metas comunes, es especialmente relevante en etapas de transición, cuando las estructuras de poder y confianza se reconfiguran (Northouse, 2021). Un liderazgo eficaz puede generar compromiso, cohesión y claridad en los roles; mientras que uno débil o percibido como ilegítimo puede producir incertidumbre, desmotivación y conflicto dentro del equipo (Aljuhani, 2022; Yukl, 2013).

Por su parte, el clima organizacional representa el conjunto de percepciones compartidas que los miembros de la organización tienen sobre su entorno laboral y las relaciones interpersonales (Schneider et al., 2013). Diversos estudios demuestran que el estilo de liderazgo influye directamente en dichas percepciones, configurando la atmósfera emocional y social que sostiene el desempeño colectivo (Chávez Santos y Chauca Valqui, 2020; García-Martínez et al., 2022; Romero Cieza y Huamán Angulo, 2020). De este modo, el vínculo entre liderazgo y clima organizacional se convierte en un factor decisivo para el éxito o el fracaso de las transiciones dentro de la empresa familiar.

En el contexto organizacional contemporáneo, la interacción entre liderazgo y clima organizacional adquiere una relevancia estratégica frente a los desafíos de la globalización, la digitalización y las nuevas formas de trabajo. Las transformaciones tecnológicas y sociales han reconfigurado las expectativas hacia los líderes, quienes ya no solo deben dirigir el proceso de transformación organizacional (Sacavém et al., 2025), sino también promover entornos laborales caracterizados por la confianza, la comunicación abierta y el bienestar emocional, especialmente en escenarios de incertidumbre y transición, como los procesos sucesorios.

A pesar de la relevancia del tema, persiste una brecha significativa en la literatura, dado que, si bien hay diversos estudios internacionales que asocian el liderazgo con el clima organizacional, son pocos los que han analizado dicha relación durante los procesos de sucesión en empresas familiares, particularmente en América Latina, donde factores como la informalidad, la falta de planificación y las tensiones intergeneracionales alteran la dinámica entre ambos constructos (Lizarzaburu, 2024). Esta ausencia de evidencia empírica limita profundamente la comprensión de la influencia real que ejerce el liderazgo del sucesor sobre la percepción del ambiente laboral durante las transiciones de mando.

Atendiendo a esta brecha, el presente estudio tiene por objetivo analizar la relación entre liderazgo gerencial y clima organizacional en el contexto de un proceso de sucesión dentro de una empresa familiar peruana. Este estudio busca aportar evidencia empírica sobre la dinámica entre ambos constructos en un contexto poco explorado, contribuyendo a fortalecer los modelos teóricos sobre continuidad organizacional y ofreciendo orientaciones útiles para la gestión de la sucesión en empresas familiares del entorno latinoamericano.

DESARROLLO

Las empresas familiares se definen como organizaciones en las que el control y la gestión están concentrados en una familia, y su identidad está ligada a la visión y los valores de esta (Chua et al., 1999). Estas organizaciones poseen particularidades que las diferencian de las empresas no familiares, tales como la importancia de los vínculos socioemocionales, la

transmisión de valores y la identidad corporativa ligada a la historia familiar (Dyer, 1989; Gersick et al., 1997), lo que conlleva que la sucesión en este tipo de organizaciones sea un proceso complejo y multidimensional que involucra aspectos técnicos, emocionales y estratégicos.

Este tipo de empresas no solo representan una forma predominante de organización económica, sino que también constituyen una fuerza estructural en el desarrollo sostenible de las naciones. Su impacto trasciende fronteras geográficas y niveles de desarrollo. A nivel global, se estima que aportan más del 70% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan alrededor del 60% del empleo formal, lo que las posiciona como actores fundamentales en la dinámica productiva y social contemporánea (Asaf et al., 2023). En la Unión Europea, las empresas familiares producen aproximadamente el 50% del PIB y concentran entre el 40% y el 50% del empleo privado, lo que evidencia su rol protagónico en la estabilidad económica del bloque (BNP Paribas Wealth Management, 2023). De manera similar, en la región Asia-Pacífico, se estima que el 85% de las empresas están en manos de familias, consolidándose como el núcleo estructural de la actividad empresarial (Kapoor, 2021). En América Latina, esta tendencia cobra especial relevancia, ya que más del 75% de las grandes empresas son de carácter familiar, y su aporte al PIB regional alcanza el 60%, reafirmando su papel como motor de crecimiento y resiliencia en economías con altos niveles de informalidad y volatilidad institucional (Mann, 2024).

En el contexto peruano, la centralidad de las empresas familiares no es una excepción, sino más bien una expresión particularmente acentuada de esta realidad global. Diversas estimaciones coinciden en que aproximadamente el 80 % de las micro y pequeñas empresas (MYPE) en el país son de origen familiar (La Cámara, 2025) lo cual adquiere especial relevancia si se considera que las MYPE representan el 99.5% del total de unidades empresariales en el Perú y generan cerca del 48.3% del empleo nacional (ComexPerú, 2023). A esto se suma que, según el Banco Interamericano de Desarrollo y la Asociación de Empresas Familiares, las empresas familiares peruanas generan entre el 60% y el 70% del empleo a nivel nacional. Además, estas organizaciones aportan más del 40% del Producto Bruto Interno (PBI). Este panorama sitúa a las empresas familiares no solo como un

componente esencial del tejido productivo, sino también como pilares de sostenibilidad socioeconómica en regiones donde el empleo formal y las oportunidades estructuradas de desarrollo son limitados (Ministerio de la Producción, 2024).

Pese a la gran relevancia de las empresas familiares en la economía mundial, ellas se enfrentan a un desafío significativo en su supervivencia intergeneracional. Estudios revelan que solo alrededor del 30% de estas empresas logra trascender a la segunda generación, lo que subraya el alto porcentaje de fracaso en los procesos de sucesión (Jaimes Bolivar y Albornoz Arias, 2024; Lizarzaburu, 2024). Las razones de este fenómeno son múltiples; sin embargo, la literatura especializada ha identificado consistentemente que uno de los factores críticos detrás de las transiciones fallidas es el liderazgo (Le Breton–Miller et al., 2004). Según Miller (2014), este factor es crucial, entendido tanto en sus dimensiones estilísticas como en las competencias del líder, y su debilidad es frecuentemente citada como una de las principales causas del fracaso en la transferencia de la propiedad familiar de una generación a la siguiente. La ausencia de un liderazgo eficaz durante el proceso de relevo generacional puede tener serias repercusiones en las empresas familiares. Se ha observado que un liderazgo deficiente es capaz de exacerbar conflictos intergeneracionales, fomentar la resistencia al cambio y, consecuentemente, minar el valioso capital socioemocional que distingue a estas organizaciones (Fries et al., 2021).

En el Perú, la capacidad de supervivencia intergeneracional de las empresas familiares es igualmente limitada, ya que apenas el 44% logra que la segunda generación asuma el mando y solo un 3% sobrevive hasta la tercera (Asociación de Empresas Familiares del Perú (AEF) y EY Perú, 2020), lo que subraya la fragilidad de estas organizaciones ante los procesos de sucesión. Esta vulnerabilidad se ve agravada por la falta de planificación estratégica del liderazgo futuro, evidenciada en que aproximadamente el 85% de estas empresas carece de un plan formal de sucesión (Asociación de Empresas Familiares del Perú (AEF) y EY Perú, 2020; PricewaterhouseCoopers (PwC), 2014). La inexistencia de una planificación clara es un indicador directo de un liderazgo insuficiente o renuente a abordar proactivamente la transición generacional.

Por tanto, lograr una sucesión exitosa no depende únicamente de establecer estructuras o protocolos formales, sino de contar con un liderazgo activo, visionario y transformador por parte de la nueva generación de miembros de la familia (Sharma y Irving, 2005).

Bajo esta premisa, la literatura contemporánea subraya que la efectividad de la transición no depende únicamente de la presencia de un sucesor, sino del estilo de liderazgo que este adopte. En el ámbito organizacional, el liderazgo transformacional ha sido identificado como un dinamizador clave de la cultura, al alinear la visión estratégica con las expectativas de cambio de los colaboradores (Allán-Baño et al., 2025; Rios Macedo y Horna Cerna, 2019). Este enfoque no solo promueve la innovación, sino que fortalece el compromiso y el bienestar emocional, aspectos particularmente relevantes en contextos de sucesión, donde la continuidad del proyecto empresarial se ve frecuentemente amenazada (Díaz Bedoya et al., 2024).

Por el contrario, cuando el liderazgo se ejerce desde una dimensión pasiva, como en el estilo laissez-faire o evitativo, el impacto en la organización tiende a ser nulo o incluso negativo. Este estilo se caracteriza por la omisión de responsabilidades y la evitación en la toma de decisiones, lo que genera un vacío de autoridad y un incremento de la incertidumbre organizacional (Geraldo Campos et al., 2020; Vidales Flores et al., 2023). En escenarios de sucesión, la ausencia de una dirección clara y de atributos proactivos en el sucesor puede derivar en dificultades críticas que debilitan la cohesión interna y afectan el desempeño organizacional (Klugah et al., 2025).

La transferencia del liderazgo en empresas familiares, a menudo marcada por intensas tensiones emocionales y conflictos interpersonales entre los herederos, representa un proceso complejo y delicado (Andrade C, 2002; Morales Merida, 2018). Como señalan Pantoja Villarreal et al. (2016), la sucesión es un tema central por su complejidad y las problemáticas internas que presenta, vinculadas directamente a los aspectos emocionales y afectivos del proceso y los conflictos que de ellos derivan. Esta complejidad inherente, donde las estructuras emocionales pueden ser fuente de conflicto, exige el desarrollo de estrategias específicas y una planificación rigurosa para fortalecer la cohesión interna y,

crucialmente, garantizar la continuidad del negocio a través del relevo generacional (Moscoso García et al., 2025; Pantoja Villarreal et al., 2016).

El liderazgo, entendido no solo como la habilidad de dirigir, sino como una combinación de visión, empatía y capacidad para gestionar la cultura organizacional, resulta determinante en el éxito o fracaso de la sucesión en empresas familiares. En ese sentido, diversos autores resaltan la importancia de las competencias del líder en el éxito y la continuidad de cualquier organización, habilidades como la capacidad de liderazgo, preparación profesional y adaptabilidad son cruciales para el desempeño organizacional y para navegar los desafíos inherentes a la gestión de personas y recursos (Northouse, 2021; Yukl, 2013). Estas competencias son especialmente relevantes en el contexto de las empresas familiares, donde los vínculos afectivos pueden interferir en la racionalidad empresarial (Basco, 2013). En este entorno único, caracterizado a menudo por la ausencia de protocolos formales, el liderazgo se convierte en el principal eje de sostenibilidad durante el proceso de sucesión, ya que, según Ringo y Kibambila (2025), la planificación de la sucesión y la voluntad del líder actual para retirarse son factores críticos que aseguran una transición de liderazgo fluida y estructurada, fundamental para la viabilidad a largo plazo de la empresa.

En ese sentido, explorar las competencias del líder es esencial para comprender el liderazgo en empresas familiares, especialmente en el contexto de la sucesión. Estas competencias no solo son vitales para la gestión diaria y el desempeño, sino que cobran una importancia particular durante la transición generacional, que demanda un conjunto dual de habilidades. Por un lado, el líder saliente debe poseer la capacidad para facilitar una transición fluida y garantizar la continuidad del legado; por otro, el sucesor debe contar con las competencias necesarias para asumir el liderazgo y proyectar la empresa hacia el futuro. Esta continuidad trasciende lo meramente técnico, incluyendo la transferencia de conocimiento tácito, valores y cultura organizacional (Cabrera-Suárez et al., 2001; Handler, 1994). Esta dualidad resulta aún más crucial en empresas familiares, donde la menor formalización y la fuerte interdependencia entre los sistemas familiar y empresarial generan una mayor dependencia de mecanismos informales (Habbershon y Williams, 1999), convirtiendo al liderazgo en sus

diversas formas en el pilar fundamental para la sostenibilidad del negocio durante el proceso sucesorio (Ringo y Kibambila, 2025).

Otros estudios como el de Yukl (2013) indicaron que otro factor importante del liderazgo es su legitimidad, entendida como la percepción compartida de que un líder es el ocupante adecuado de su posición, no solo por el cargo formal que ostenta, sino también por su capacidad para representar los valores del grupo, inspirar confianza y actuar de manera coherente con las normas sociales de la organización. Esta forma de legitimidad se sostiene en la aceptación voluntaria de la autoridad, la identificación con el líder y la creencia en la justicia y competencia de su accionar. Según Suchman (1995), la legitimidad se construye cuando las acciones de un líder son percibidas como "deseables, apropiadas o consistentes con valores sociales compartidos" (p. 574). En este sentido, Tyler (2006) complementa que la legitimidad deriva de la creencia colectiva de que la autoridad y los roles jerárquicos son apropiados y merecen ser respetados, ya que se perciben como justos, adecuados y alineados con las normas sociales del grupo.

En las empresas familiares, la legitimidad del liderazgo no se deriva automáticamente del vínculo sanguíneo ni del cargo formal asignado, sino que se construye a partir del reconocimiento interno, el respaldo emocional y la aceptación progresiva de los distintos actores involucrados. Como afirman Saeed et al. (2024), la legitimidad del sucesor no depende únicamente de sus atributos individuales, sino que emerge principalmente del apoyo familiar, configurado como un arreglo institucional informal profundamente influido por las normas culturales y los valores compartidos. Este respaldo simbólico y afectivo resulta clave para la aceptación del nuevo líder y, por tanto, para la continuidad del negocio familiar. En la misma línea, Duarte Mantilla (2023) destaca que un líder legítimo es aquel que, además de integrar el legado familiar con una visión renovadora, logra generar vínculos de confianza tanto con la familia empresaria como con los colaboradores.

A diferencia de entornos organizacionales tradicionales donde la autoridad puede imponerse jerárquicamente, en la empresa familiar la legitimidad debe construirse activamente. No es un atributo que se hereda, sino un reconocimiento que se gana a través del tiempo, mediante conductas coherentes con los valores fundacionales, experiencia

demostrada y capacidad de generar identificación y compromiso (Aljuhani, 2022; Suchman, 1995). Esta legitimidad percibida permite al sucesor ejercer su rol con mayor aceptación, reducir tensiones internas y proyectar una imagen de estabilidad frente a la organización. Como lo indican Marques et al. (2021) y Salvato et al. (2010), dicha legitimidad no solo facilita una transición generacional armónica, sino que también contribuye decisivamente a la sostenibilidad y el éxito del proceso sucesorio.

No obstante, la consolidación de esta legitimidad en el contexto familiar no está exenta de obstáculos considerables, especialmente durante los momentos críticos de la sucesión. La ausencia de una planificación sucesoria formal, la dificultad inherente para identificar a un sucesor con la competencia adecuada y la tendencia a priorizar los lazos familiares por encima del mérito profesional, representan desafíos significativos que pueden comprometer seriamente la aceptación del nuevo liderazgo (Aljuhani, 2022). Estos factores, sumados a posibles conflictos internos entre los miembros de la familia, pueden generar desconfianza y minar la cohesión, impactando directamente la capacidad del líder para ejercer influencia y asegurar la continuidad y el éxito a largo plazo de la empresa familiar.

Estos desafíos se acentúan en el contexto peruano, donde la ausencia de planes formales de sucesión sigue siendo una constante (Asociación de Empresas Familiares del Perú (AEF) y EY Perú, 2020). En estos escenarios, el liderazgo se legitima a través de un delicado equilibrio que va más allá de la autoridad formal. Como destacan Soto Maciel et al., 2019, el éxito de la transición no depende solo de las credenciales del sucesor, sino de la calidad de las relaciones familiares y la armonía que se logre durante el proceso. Por tanto, el consenso familiar, la transparencia y la coherencia con los valores históricos del negocio se convierten en los pilares sobre los que el nuevo líder construye su posición, asegurando así una continuidad organizacional efectiva.

La forma en que se ejerce el liderazgo durante el proceso sucesorio no solo determina la aceptación del nuevo líder, sino que también moldea el entorno emocional y relacional dentro del cual operan los colaboradores. Esta influencia es especialmente visible en el clima organizacional, entendido como la percepción compartida del ambiente de trabajo, que se configura a partir de la comunicación, las prácticas de gestión, las relaciones

interpersonales y, sobre todo, del estilo de liderazgo ejercido (Ehrhart et al., 2025; Schneider et al., 2013). En este sentido, el proceso sucesorio en las empresas familiares representa no solo una transferencia de autoridad, sino también un momento crítico donde liderazgo y clima organizacional interactúan para definir la estabilidad y sostenibilidad futura de la organización.

En esta línea, la literatura ha documentado que el liderazgo es uno de los principales determinantes del clima organizacional (Goleman, 2000; Likert, 1967; Serrano Orellana y Portalanza Ch, 2014). Las decisiones, la comunicación y el comportamiento del líder establecen el tono de las interacciones cotidianas y de las percepciones colectivas. Un liderazgo coherente con los valores del grupo y basado en la confianza tiende a generar entornos de trabajo positivos, los cuales se relacionan con mayor satisfacción laboral, mejor desempeño organizacional, mayor innovación, mayor productividad y menor rotación de personal (Parker et al., 2010; Patterson et al., 2005; Tinoco Plasencia, 2024).

En el Perú, esta dinámica muestra patrones similares. Un estudio realizado en un hospital del Cusco encontró una relación directa y significativa entre el liderazgo estratégico y el clima organizacional (Rho = 0.599, p = 0.000), destacando el impacto positivo de un estilo gerencial participativo sobre el ambiente laboral y el desempeño del personal (De La Fuente Barreda et al., 2023). Del mismo modo, una investigación desarrollada en una empresa industrial limeña reveló una correlación muy alta (r = 0.812) entre liderazgo de alto desempeño y clima organizacional, confirmando que el estilo de liderazgo influye directamente en las percepciones sobre el entorno de trabajo (Pereyra Lazo et al., 2022). Si bien estas investigaciones no se enfocan en organizaciones familiares, sus hallazgos resultan pertinentes, ya que evidencian que el liderazgo influye en el clima organizacional incluso en contextos organizativos diversos.

Esta evidencia resulta aún más significativa cuando se aplica al caso de las empresas familiares, donde el clima organizacional no solo depende de factores estructurales, sino también de la cultura de la familia propietaria, los valores transmitidos y el estilo de liderazgo predominante (Olaz y Ortiz, 2015). Esta evidencia resulta aún más significativa cuando se aplica al caso de las empresas familiares, donde el clima organizacional no solo

depende de factores estructurales, sino también de la cultura de la familia propietaria, los valores transmitidos y el estilo de liderazgo predominante (Olaz y Ortiz, 2015). En este contexto, la superposición del sistema familiar (basado en lo emocional) y el sistema empresarial (basado en lo racional) genera una zona de fricción y conflicto. Estos factores pueden fortalecer la cohesión, pero también crear tensiones durante los procesos de sucesión, especialmente cuando la toma de decisiones se ve influenciada por los lazos afectivos en lugar de por criterios de competencia y meritocracia, lo que puede llevar a percepciones de favoritismo o falta de transparencia (Lucero Bringas, 2017).

En este sentido, la sucesión en empresas familiares no implica únicamente un relevo funcional, sino también una reconfiguración simbólica cargada de expectativas emocionales, lealtades y resistencias (Sharma y Irving, 2005). Por ello, el liderazgo ejercido por el sucesor resulta decisivo para mantener la confianza y garantizar un clima organizacional saludable. En esa línea, Hoekx et al. (2024) destacan que un liderazgo transformador fortalece la seguridad psicológica del equipo y actúa como un mediador que incrementa el compromiso de los colaboradores. Así, el clima organizacional debe entenderse como un reflejo del liderazgo ejercido, con efectos directos sobre la moral, la institucionalización del proceso sucesorio y la sostenibilidad de la empresa familiar a largo plazo.

Bajo esta premisa, se parte de que el liderazgo en los procesos sucesorios de empresas familiares no solo facilita la aceptación del nuevo líder, sino que también configura el entorno emocional y relacional en el que los colaboradores desarrollan sus funciones. No obstante, a pesar de la abundante literatura sobre liderazgo y clima organizacional, son escasos los estudios que analizan esta interacción en procesos sucesorios de empresas familiares peruanas. En respuesta a esta brecha, se propone una investigación que explore cómo los colaboradores perciben el liderazgo del sucesor y su influencia sobre el clima organizacional durante la sucesión.

El presente estudio, por tanto, tiene como objetivo analizar la relación entre el liderazgo gerencial y el clima organizacional durante el proceso de sucesión en una empresa familiar peruana. A partir de un enfoque descriptivo basado en percepciones organizacionales, se

pretende comprender cómo se experimenta esta etapa crítica desde el interior de la organización. En tanto que la sostenibilidad del desarrollo económico y social también depende del fortalecimiento de las capacidades organizacionales en las micro y pequeñas empresas, esta investigación busca aportar evidencia útil para mejorar la gestión del cambio generacional y promover condiciones laborales más estables y cohesionadas. En ese marco, el estudio se alinea con el Objetivo de Desarrollo Sostenible N.º 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), al contribuir a la profesionalización de las empresas familiares peruanas, que constituyen un eje clave para el empleo formal y el desarrollo productivo del país.

METODOLOGÍA

El presente estudio es de tipo aplicado, ya que busca ofrecer soluciones prácticas a una problemática específica del ámbito organizacional. Se enmarca dentro de un diseño no experimental, dado que las variables no fueron manipuladas, sino observadas en su contexto natural (Hernández Sampieri et al., 2014). Asimismo, se trata de una investigación de corte transversal, pues los datos fueron recolectados en un único momento, específicamente en junio de 2024. Finalmente, el enfoque es mixto, al integrar datos cuantitativos (encuesta a colaboradores) y cualitativos (entrevistas a directivos propietarios), lo que permite comprender de manera más amplia el fenómeno estudiado (Creswell y Creswell, 2018).

La unidad de análisis de la presente investigación es una empresa familiar peruana del sector de la construcción que se encuentra en el proceso de sucesión de primera a segunda generación. Se abordaron dos variables de análisis: liderazgo gerencial y clima organizacional. La primera se analizó en función de sus dimensiones de competencias del líder y legitimidad. En el caso del clima organizacional, se consideró su percepción general dentro del entorno laboral durante la sucesión, atendiendo a componentes vinculados a la cultura, las relaciones de poder y la trayectoria organizacional.

La población estuvo compuesta por 64 trabajadores, de los cuales 10 pertenecen al núcleo familiar. Se aplicaron criterios de inclusión y exclusión, considerando únicamente a los trabajadores con más de un año de antigüedad, excluyendo a aquellos vinculados a la familia empresaria, personal tercerizado, de vacaciones o con contratos eventuales.

La muestra final estuvo conformada por 41 colaboradores, seleccionados mediante un muestreo probabilístico en población finita, dado que se disponía de un listado completo del total de trabajadores elegibles. Esta técnica asegura que cada miembro tenga una probabilidad conocida de ser incluido, lo que respalda la representatividad de los resultados y permite realizar estimaciones fiables basadas en cálculos que consideran el tamaño de la población y el error muestral (Fuller, 2009).

Para la recolección de información se empleó un instrumento de carácter mixto, compuesto por una encuesta estructurada y entrevistas semiestructuradas. La encuesta fue dirigida a los colaboradores no familiares y estuvo conformada por veintiocho (28) ítems distribuidos en dos bloques. El primero incluyó preguntas de carácter dicotómico (Sí/No), destinadas a identificar percepciones generales sobre la conducción del proceso y el ejercicio del liderazgo del sucesor. El segundo bloque incorporó ítems medidos mediante una escala tipo Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo a 5 = totalmente de acuerdo), orientados a explorar las dimensiones de poder, experiencia y cultura organizacional, consideradas como componentes del clima laboral en el contexto sucesorio.

Complementariamente, se realizaron entrevistas semiestructuradas a dos miembros del directorio familiar, con el fin de obtener una comprensión cualitativa del proceso de sucesión y del ejercicio del liderazgo durante la transición. Las entrevistas se centraron en las prácticas, desafíos y percepciones vinculadas con la legitimidad del nuevo líder y su impacto en el clima laboral.

El instrumento utilizado fue diseñado en base a la escala F-PEC de influencia familiar (Astrachan et al., 2002), adaptada a las particularidades del contexto organizacional estudiado. La validación de contenido del instrumento se llevó a cabo mediante el juicio de tres expertos, quienes evaluaron la pertinencia de cada ítem con base en criterios de claridad, suficiencia, coherencia, metodología y pertinencia. Para estimar el grado de

acuerdo entre los evaluadores, se aplicó el coeficiente V de Aiken, cuyo valor fue de 0.95, considerado óptimo al superar el umbral de 0.80 (Juárez-Hernández y Tobón, 2018; Penfield y Giacobbi, 2004), lo que evidencia una alta concordancia entre los jueces y confirma la validez de contenido del instrumento, así como su idoneidad para la presente investigación. El instrumento aplicado se presenta en los anexos del artículo (véase Anexo A y Anexo B).

El presente estudio se desarrolló respetando los principios éticos de la investigación en ciencias sociales. Se contó con la autorización de la dirección de la empresa, otorgada verbalmente, lo que permitió aplicar la encuesta a los colaboradores y realizar entrevistas a los directivos. La participación de los trabajadores fue voluntaria y anónima, garantizándose en todo momento la confidencialidad de la información y la no identificación de los participantes ni de la organización. En el caso de los directivos, su participación fue igualmente voluntaria, habiéndose informado previamente del propósito académico del estudio y del tratamiento confidencial de los datos proporcionados.

RESULTADOS

Los resultados se organizan a partir del cruce entre las percepciones de liderazgo del sucesor y el clima organizacional, conforme a los datos recogidos en la encuesta aplicada a cuarenta y un (41) colaboradores. En línea con el objetivo de explorar las percepciones de los colaboradores sobre el liderazgo del sucesor y su relación con el clima organizacional durante la etapa de sucesión, el presente estudio busca comprobar las siguientes hipótesis:

H1: Existe una asociación significativa entre el liderazgo gerencial y el clima organizacional en el contexto del proceso de sucesión en una empresa familiar peruana durante el año 2024.

H0: No existe una asociación significativa entre el liderazgo gerencial y el clima organizacional en el contexto del proceso de sucesión en una empresa familiar peruana durante el año 2024.

Del total de encuestados, el 88% percibió que el liderazgo del sucesor se relaciona de alguna forma con el clima organizacional. Sin embargo, solo el 16.7% indicó que "casi siempre" perciben una mejora en el clima con dicho liderazgo. La mayoría (69.4%) señaló que esto ocurre "a veces", lo que refleja una influencia percibida como parcial o inconstante. En contraste, el 12% de los trabajadores no reconoció relación alguna entre el liderazgo sucesorio y el entorno laboral.

Estos datos sugieren que, si bien existe una percepción general de influencia del liderazgo sobre el clima, dicha influencia no es predominantemente positiva ni consistente

Para evaluar la relación entre el liderazgo gerencial del sucesor y el clima organizacional, se aplicó la prueba de Chi cuadrado. A continuación, la Tabla 1 muestra los resultados de este análisis.

Tabla 1

Correlación chi cuadrado para hipótesis

	Valor	**df**	**Significación asintótica (bilateral)**
Chi-cuadrado de Pearson	1,977	2	0,372
Razón de verosimilitud	2,340	2	0,310
Asociación lineal por lineal	1,904	1	0,168
N de casos válidos	41		

Nota. SPSS v. 26 Elaboración propia.

Como se observa en la Tabla 1, el valor de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson es de 1.977, con una significación asintótica (p) de 0.372. Este valor no alcanza la significancia estadística ($p > 0.05$), lo que indica que no existe una asociación significativa entre el liderazgo gerencial del sucesor y el clima organizacional.

Asimismo, se calculó el coeficiente de correlación de Spearman para determinar la fuerza de la relación, cuyos resultados se muestran en la siguiente Tabla 2.

En la Tabla 2, se observa que la correlación entre liderazgo gerencial y clima organizacional fue positiva, aunque débil ($\rho = 0.219$), y no alcanzó significación estadística

($p = 0.085 > 0.05$). Este resultado indica que, en la muestra analizada, no se encontró evidencia suficiente para afirmar la existencia de una relación significativa entre ambas variables, lo cual refuerza el hallazgo anterior.

Complementariamente, las entrevistas realizadas a dos miembros del directorio familiar ofrecen una visión más profunda del entorno en el que se desarrolló la sucesión, lo cual es fundamental para interpretar los resultados cuantitativos. En ambas declaraciones se evidenció que la sucesión se dio en un marco de alta informalidad y falta de planificación, con un liderazgo provisional que generó incertidumbre.

Tabla 2

Correlación rho de Spearman entre liderazgo gerencial y clima organizacional

		Clima Organizacional	**Liderazgo Gerencial**
Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,219
	Sig. (unilateral)	.	,085
	N	41	41

Nota. Elaboración propia.

Los testimonios confirman que el cambio de mando no fue resultado de un plan de sucesión formal; en ese sentido, uno de los directivos entrevistados manifestó que “no se dejó escrito, pero sí se mencionó”, haciendo referencia a que las decisiones de sucesión se basaron principalmente en acuerdos verbales y familiares. Por su parte, el otro directivo entrevistado ratificó la ausencia de una planificación sucesoria establecida, al afirmar que “no, eso está en *stand by*, se está pensando hacer, pero todavía no hay fecha [...] todos los accionistas pensamos que es algo que se tiene que hacer”.

El liderazgo fue asumido de manera provisional por un familiar que no deseaba tomar dicha posición, hecho que generó un clima de incertidumbre y vacilación en la toma de decisiones. Tal como señaló un entrevistado, “fue sincero al indicarnos que no estaba preparado para asumir el cargo […] pero que lo estaba asumiendo porque no quería vernos

discutir", lo que denota un liderazgo más conciliador que estratégico, centrado en contener los conflictos familiares antes que en dirigir la organización.

Asimismo, los entrevistados coincidieron en que la ausencia de un liderazgo legítimo y sostenido impactó en la motivación y cohesión del personal, principalmente porque las tensiones familiares se filtraron hacia el ambiente laboral, afectando la percepción general del clima organizacional.

La falta de institucionalización del proceso también se tradujo en decisiones poco coordinadas y dificultades de comunicación. Como señaló un entrevistado, "toda la familia directa trabaja en la empresa […] y eso a veces retrasa las decisiones", revelando una estructura interna marcada por la dualidad entre el parentesco y la función gerencial. Este solapamiento entre la esfera familiar y la organizacional reforzó la sensación de ambigüedad en la autoridad y limitó la efectividad del liderazgo sucesorio.

Estas percepciones permiten comprender mejor el contexto organizacional en el que los colaboradores evaluaron al nuevo líder y explican por qué las respuestas obtenidas en la encuesta revelaron una influencia percibida como parcial o inconstante. Si bien los análisis estadísticos no evidenciaron una asociación significativa entre liderazgo y clima organizacional, los testimonios cualitativos ayudan a delinear un escenario complejo, en el que la crisis de legitimidad del sucesor, las tensiones familiares, la falta de institucionalización y la comunicación limitada habrían afectado la forma en que se vivió el proceso sucesorio.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los hallazgos del presente estudio evidenciaron una asociación débil entre el liderazgo gerencial del sucesor y el clima organizacional durante el proceso de sucesión en una empresa familiar peruana. Este resultado contrasta con la amplia base teórica que postula al liderazgo como uno de los principales determinantes del clima organizacional (Ehrhart et al., 2025; Goleman, 2000; Serrano Orellana y Portalanza Ch, 2014), así como con investigaciones recientes en contextos peruanos que reportan asociaciones significativas

entre liderazgo efectivo y percepciones favorables del clima laboral (De La Fuente Barreda et al., 2023; Pereyra Lazo et al., 2022).

La clave para interpretar esta aparente contradicción se encuentra en la naturaleza del proceso sucesorio como variable moderadora. La literatura ha destacado que la sucesión no debe entenderse como un evento puntual, sino como una transición prolongada y multidimensional, que introduce incertidumbre e inestabilidad (Le Breton–Miller et al., 2004; Sharma y Irving, 2005). En el presente estudio, los datos cualitativos evidencian que la sucesión se desarrolló de manera improvisada y sin una estructura planificada, situación que, según Jaimes Bolivar y Albornoz Arias (2024) y Lizarzaburu (2024), constituye un factor crítico en los fracasos de los procesos sucesorios. Bajo estas circunstancias, la influencia del estilo de liderazgo del sucesor queda opacada por el impacto disruptivo de un proceso deficiente en su diseño y ejecución. En esta línea, los resultados respaldan lo planteado por Ringo y Kibambila (2025), quienes sostienen que la voluntad del líder saliente y la existencia de una planificación formal son prerrequisitos indispensables para que el sucesor pueda ejercer un liderazgo efectivo.

En este contexto, la legitimidad se configura como un elemento fundamental en los procesos sucesorios de las empresas familiares, dado que la autoridad no se transfiere de manera automática, sino que requiere ser construida mediante la interacción y el reconocimiento social (Saeed et al., 2024; Suchman, 1995). En el caso analizado, los testimonios cualitativos evidencian una crisis de legitimidad, puesto que el sucesor, al carecer de un respaldo formal y explícito, no había alcanzado la legitimidad pragmática ni cognitiva necesaria para que su liderazgo fuera internalizado de manera efectiva (Aljuhani, 2022; Suchman, 1995). Bajo estas condiciones, aun cuando el sucesor procurara ejercer un liderazgo positivo, sus acciones carecían de la aceptación colectiva indispensable para incidir significativamente en las percepciones del clima organizacional.

Por otra parte, es pertinente reconocer las limitaciones que condicionan la interpretación de los resultados. El diseño transversal del estudio capturó las percepciones en un momento específico, sin reflejar la evolución de la relación entre las variables a medida que el sucesor consolidaba su posición. Un enfoque longitudinal hubiera permitido observar dicha

dinámica con mayor precisión. Asimismo, al tratarse de un estudio de caso único en una empresa familiar peruana del sector construcción, la generalización de los hallazgos es limitada; su replicación en otras empresas familiares de distintos sectores y tamaños resultaría fundamental para evaluar su transferibilidad. Adicionalmente, aunque el tamaño de la muestra resultó adecuado para el análisis estadístico, una muestra más amplia hubiera incrementado la sensibilidad del análisis y permitido la realización de comparaciones entre subgrupos.

A pesar de estas limitaciones, el estudio aporta contribuciones relevantes. Desde una perspectiva empírica, ofrece evidencia original en el contexto peruano que complejiza la relación entre liderazgo y clima organizacional, resaltando la importancia de variables moderadoras como la legitimidad y la formalización del proceso sucesorio. En el plano teórico, plantea un modelo integrador en el que la comprensión del clima en empresas familiares requiere considerar factores estructurales de la sucesión (planificación, comunicación y claridad de roles), además de las características individuales del líder. En el ámbito práctico, los resultados constituyen una advertencia para fundadores y familias empresarias respecto a que la estructuración formal del proceso de sucesión y la construcción deliberada de la legitimidad del sucesor no son meras prácticas administrativas, sino condiciones necesarias para preservar el clima organizacional y garantizar la sostenibilidad del negocio durante la transición generacional.

En definitiva, este estudio resalta la importancia de abordar los procesos de sucesión desde un enfoque integral que contemple tanto las percepciones individuales como las dinámicas organizacionales y familiares. Solo a través de este abordaje será posible comprender con mayor profundidad los factores que inciden en la estabilidad del clima laboral y, en última instancia, en la sostenibilidad de las empresas familiares en el Perú.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos mediante la prueba de chi cuadrado ($p = 0.372$) y el coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = 0.219$; $p = 0.085$) evidencian que no existe una relación

estadísticamente significativa entre el liderazgo del sucesor y el clima organizacional durante el proceso de sucesión. Este hallazgo sugiere que el liderazgo ejercido por el nuevo responsable no logró consolidar una percepción coherente ni consistente dentro del entorno laboral, reflejando una influencia débil o inestable en el clima organizacional a lo largo de la transición.

El contexto en el que se desarrolló el proceso sucesorio, caracterizado por falta de planificación, liderazgo interino sin legitimidad y tensiones familiares, condicionó las percepciones del equipo de trabajo, afectando la manera en que se interpretó el liderazgo ejercido. Esto sugiere que la naturaleza improvisada de la sucesión contribuyó a la ausencia de una relación estadísticamente significativa entre las variables estudiadas.

En conjunto, los resultados sugieren que, si bien la relación entre el liderazgo del sucesor y el clima organizacional está sólidamente establecida en la literatura, dicha vinculación puede verse mediada por factores contextuales específicos de las empresas familiares peruanas, los que modulan significativamente el impacto del liderazgo durante procesos sucesorios, requiriendo su incorporación en futuros modelos explicativos del ambiente laboral para comprender con mayor profundidad las condiciones que favorecen o dificultad la continuidad organizacional.

REFERENCIAS

Aljuhani, F. (2022). Legitimacy Challenges in Terms of Succession Planning and Internationalization in Family Businesses. *International Journal of Advanced Engineering Research and Applications*, *8*(05), 133–140. https://doi.org/10.46593/ijaera.2022.v08i05.001

Allán-Baño, G. M., Naranjo-Sagñay, W. C., Zavala-Ponce, C. V. y Sornoza-Parrales, D. (2025). El rol del liderazgo en la creación de una cultura organizacional positiva: una revisión de la literatura. *Revista Científica Arbitrada De Investigación En Comunicación, Marketing Y Empresa REICOMUNICAR*, *8*(15), 688–706. https://doi.org/10.46296/rc.v8i15.0351

Andrade C, J. A. (2002). Sucesión en la empresa familiar: Su futuro cuando la muerte se acerca. *Revista Venezolana de Gerencia*, *7*(19), 375–389. https://www.redalyc.org/pdf/290/29001903.pdf

Asaf, E., Carvalho, I., Leke, A., Malatesta, F. y Tellechea, J. (2023). *The secrets of outperforming family-owned businesses: How they create value—and how you can become one*. https://www.mckinsey.com/industries/private-capital/our-insights/the-secrets-of-outperforming-family-owned-businesses-how-they-create-value-and-how-you-can-become-one#/

Asociación de Empresas Familiares del Perú (AEF) y EY Perú. (2020). *¿Cuál es el impacto de las Familias Empresarias? Resultados 1era Encuesta de Familias Empresarias en el Perú*. https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/es-pe/insights/entrepreneurship/documents/ey-empresas-familiares-publicacion.pdf

Astrachan, J. H., Klein, S. B. y Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, *15*(1), 45–58. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x

Basco, R. (2013). The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches. *Journal of Family Business Strategy*, *4*(1), 42–66. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.12.003

BNP Paribas Wealth Management. (2023). *Family Governance in Europe: trends and insights*. News. https://wealthmanagement.bnpparibas/en/insights/news/new-report-family-governance-europe-trends-insights.html

Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P. y García-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, *14*(1), 37–46. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x

Chávez Santos, R. y Chauca Valqui, P. (2020). Liderazgo y clima organizacional en docentes del área de la salud. *REICE: Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*, *8*(16), 40–53. https://doi.org/10.5377/reice.v8i16.10659

Chua, J. H., Chrisman, J. J. y Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *23*(4), 19–39. https://doi.org/10.1177/104225879902300402

ComexPerú. (2023). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú Resultados en 2023*. https://comex-assets.s3.amazonaws.com/comex-assets/web/posts/9166/reporte-mypes-2023.pdf

Creswell, J. W. y Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th edition). SAGE Publications, Inc.

De La Fuente Barreda, C. S., Pérez-Mamani, R. H., Linares-Vizcarra, M. L. del C., Flores Flores, A. A., Cahuapaza Morales, A. y Rosado Zavala, M. O. (2023). Strategic Leadership and Organizational Climate in Work Performance in a Hospital in Peru. *Russian Law Journal*, *11*(2s), 235–247. https://doi.org/10.52783/rlj.v11i2s.583

Díaz Bedoya, K., Jarrín Salcán, M. E., Enderica Armijos, H. O. y Cervantes Díaz, C. (2024). Liderazgo y Cultura Organizacional en empresas familiares. Desde una perspectiva teórica. *Cuestiones Políticas*, *42*(80), 247–259. https://doi.org/10.46398/cuestpol.4280.12

Duarte Mantilla, S. (30 de mayo de 2023). *La legitimidad de los líderes en la empresa familiar*. Linkedin.

Dyer, W. G. (1989). Integrating Professional Management into a Family Owned Business. *Family Business Review*, *2*(3), 221–235. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00221.x

Ehrhart, M. G., Schneider, B. y Macey, W. H. (2025). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and application* (2nd Edition). Routledge.

Fries, A., Kammerlander, N. y Leitterstorf, M. (2021). Leadership Styles and Leadership Behaviors in Family Firms: A Systematic Literature Review. *Journal of Family Business Strategy*, *12*(1), 100374. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100374

Fuller, W. A. (2009). *Sampling statistics*. Wiley.

García-Martínez, J. A., Cerdas-Montano, V. y Lewis Chaves, E. (2022). Clima organizacional y estilos de liderazgo: un estudio correlacional en centros educativos costarricenses. *Revista Ensayos Pedagógicos*, *17*(1), 133–153. https://doi.org/10.15359/rep.17-1.6

Geraldo Campos, L. A., Mera Sánchez, A. R. y Rocha Pérez, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, *10*(4), 156–174. https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M. y Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.

Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. https://www.cdfifund.gov/system/files/documents/(51)-leadership-that-gets-results.pdf

Habbershon, T. G. y Williams, M. L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, *12*(1), 1–25. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x

Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, *7*(2), 133–157. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª edición). McGraw Hill España. https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008

Hoekx, L., Lambrechts, F. y Vandekerkhof, P. (2024). The influence of family firm CEOs' transformational leadership on employee engagement: the mediating role of psychological safety. *Journal of Family Business Management*, *14*(6), 1316–1335. https://doi.org/10.1108/JFBM-12-2023-0298

Jaimes Bolivar, G. D. y Albornoz Arias, N. (2024). Factores que inciden en el proceso de sucesión de empresas familiares. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, *50*, 69–99. https://doi.org/10.14482/pege.50.658.041

Juárez-Hernández, L. G. y Tobón, S. (2018). Análisis de los elementos implícitos en la validación de contenido de un instrumento de investigación. *Revista Espacios*, *39*(53), 23.

Kapoor, S. (30 de septiembre de 2021). *Asian Family Businesses*. Russell Reynolds. https://www.russellreynolds.com/en/insights/articles/asian-family-businesses

Klugah, G. E., Korang, V., Essilfie, F. R. y Zingnaa Iddrisu, M. A. (2025). The mediating role of succession issues in succession planning, family influence and successor attributes on SME performance in emerging economies. *Cogent Business & Management*, *12*(1), 2551282. https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2551282

La Cámara. (19 de mayo de 2025). *Desafíos y oportunidades para las mypes peruanas familiares*. Revista de la Cámara de Comercio de Lima. https://lacamara.pe/desafios-y-oportunidades-para-las-mypes-peruanas-familiares/

Le Breton–Miller, I., Miller, D. y Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *28*(4), 305–328. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x

Likert, R. (1967). *The human organization: its management and value* (1st edition). McGraw-Hill.

Lizarzaburu, E. (9 de octubre de 2024). *La relevancia de la segunda generación en empresas familiares*. Conexión ESAN. https://gestion.pe/blog/conexion-esan/2024/10/la-relevancia-de-la-segunda-generacion-en-empresas-familiares.html/

Lucero Bringas, M. de los Á. (2017). *El protocolo familiar como herramienta de gestión de la familia empresaria* [Tesis de Doctorado, Universidad Católica Argentina]. https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/141

Mann, R. (26 de febrero de 2024). *From Tradition to Empire: The Path of Latin American Family Businesses*. The Rio Times. https://www.riotimesonline.com/from-tradition-to-empire-the-path-of-latin-american-family-businesses/

Marques, A. G., Pinto, I. R., Leite, A. C., de Moura, G. R., van Prooijen, J. y Marques, J. M. (2021). "A right to lead": The role of leader legitimacy on group reactions to transgressive leadership. *Journal of Applied Social Psychology*, *51*(4), 350–362. https://doi.org/10.1111/jasp.12739

Miller, S. P. (2014). Next-generation leadership development in family businesses: the critical roles of shared vision and family climate. *Frontiers in Psychology*, *5*, 1335. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.01335

Ministerio de la Producción. (2024). *Las Mipyme en cifras 2022*. https://www.producempresarial.pe/wp-content/uploads/2024/01/3Libro_Las_Mipyme_en_Cifras_2022_OGEIEE_web_18.01.2024_f_1_1.pdf

Morales Merida, M. O. (2018). *El Know How Intergeneracional En Empresas Familiares De La Ciudad De Quetzaltenango* [Universidad Rafael Landivar]. http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrcd/2018/01/01/Morales-Magdaly.pdf

Moscoso García, S., López-Canto, L. E. y Jiménez-Diez, O. (2025). Proceso de sucesión en una empresa familiar. *Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, *7*(63), 1–16. https://doi.org/10.51896/rilcods.v7i63.747

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th edition). SAGE Publications, Inc.

Olaz, Á. y Ortiz, P. (2015). El clima laboral en la Empresa Familiar: Un Estudio Empírico. *Lan Harremanak - Revista de Relaciones Laborales*, (30), 94–119. https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.14179

Pantoja Villarreal, M. I., Moncayo Quiñonez, R., Belalcázar España, A. P. y Jiménez Villota, Á. (2016). La sucesión en empresa familiar: una aproximación al estado del arte. *Revista UNIMAR*, *34*(1), 219–229. https://revistas.umariana.edu.co/index.php/unimar/article/view/1146

Parker, S. K., Bindl, U. K. y Strauss, K. (2010). Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation. *Journal of Management*, *36*(4), 827–856. https://doi.org/10.1177/0149206310363732

Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L. y Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(4), 379–408. https://doi.org/10.1002/job.312

Penfield, R. D. y Giacobbi, Jr., P. R. (2004). Applying a Score Confidence Interval to Aiken's Item Content-Relevance Index. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, *8*(4), 213–225. https://doi.org/10.1207/s15327841mpee0804_3

Pereyra Lazo, E. J., Rey de Castro Hidalgo, D. E. y Uribe Kajatt, J. (2022). Liderazgo de alto desempeño y su relación con el clima organizacional en una empresa peruana del sector industrial en Lima, 2021. *Industrial Data*, *25*(1), 229–264. https://doi.org/10.15381/idata.v25i1.21990

PricewaterhouseCoopers (PwC). (2014). *Tendencias, retos y percepciones de las empresas familiares en el Perú Global Family Business Survey 2014 Encuesta de empresas familiares*. https://www.pwc.pe/es/family-business-survey/assets/fbs.pdf

Puig Castán, A. (2016). Empresa familiar: proceso de sucesión y plan de sucesión. *Cuadernos prácticos de empresa familiar*, *4*(1), 63–81. http://hdl.handle.net/10459.1/58892

Ringo, D. S. y Kibambila, V. K. (2025). Transcending the past into the future: the effects of succession planning and incumbents' willingness to step aside on the sustainability of family businesses. *Journal of Trade Science*, *13*(2), 110–127. https://doi.org/10.1108/JTS-03-2024-0013

Rios Macedo, N. A. y Horna Cerna, B. R. (2019). *Liderazgo Transformacional y su impacto en la Cultura Organizacional en las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018* [Trabajo de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].

Romero Cieza, R. Y. y Huamán Angulo, J. A. (2020). Estilo de liderazgo y percepción del clima organizacional en una universidad privada - Propuesta de modelo de gestión. *EDUCARE ET COMUNICARE: Revista de investigación de la Facultad de Humanidades*, *7*(2), 11–17. https://doi.org/10.35383/educare.v7i2.294

Sacavém, A., de Bem Machado, A., dos Santos, J. R., Palma-Moreira, A., Belchior-Rocha, H. y Au-Yong-Oliveira, M. (2025). Leading in the Digital Age: The Role of Leadership in Organizational Digital Transformation. *Administrative Sciences*, *15*(2), 43. https://doi.org/10.3390/admsci15020043

Saeed, S., Gimenez-Jimenez, D., Calabrò, A. y Kraus, S. (2024). Preparing the successor through familial support and legitimacy: a multilevel framework. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1–24. https://doi.org/10.1080/08985626.2024.2380418

Salvato, C., Chirico, F. y Sharma, P. (2010). A farewell to the business: Championing exit and continuity in entrepreneurial family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, *22*(3–4), 321–348. https://doi.org/10.1080/08985621003726192

Schneider, B., Ehrhart, M. G. y Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, *64*(1), 361–388. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809

Serrano Orellana, B. J. y Portalanza Ch, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, *5*(11), 117–125. https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6

Sharma, P. y Irving, P. G. (2005). Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *29*(1), 13–33. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00067.x

Soto Maciel, A., De la Garza Ramos, M. I., Esparza Aguilar, J. L. y San Martín Reyna, J. M. (2019). La sucesión de la empresa familiar; una aproximación teórica. *Cuadernos de Administración*, *31*(56), 105–137. https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao.31-56.sefat

Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, *20*(3), 571. https://doi.org/10.2307/258788

Tinoco Plasencia, C. J. (2024). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa peruana. *Industrial Data*, *26*(2), 217–237. https://doi.org/10.15381/idata.v26i2.25407

Tyler, T. R. (2006). Psychological Perspectives on Legitimacy and Legitimation. *Annual Review of Psychology*, *57*(1), 375–400. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.57.102904.190038

Vidales Flores, L. M., Mendoza Martínez, I. A. y Xochitototl Nava, V. (2023). Influencia de estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire en la responsabilidad social

corporativa, la imagen y reputación, así como en variables de resultado organizacional. *Contaduría y Administración*, *69*(3), e464. https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2024.4708

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations* (8th edition). Pearson Education Limited.

Zellweger, T. M., Nason, R. S. y Nordqvist, M. (2012). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families. *Family Business Review*, *25*(2), 136–155. https://doi.org/10.1177/0894486511423531

ANEXOS

Anexo A. Cuestionario sobre liderazgo gerencial y clima organizacional

Nota. Instrumento aplicado a colaboradores no familiares para recoger percepciones sobre liderazgo gerencial y clima organizacional en el contexto del proceso sucesorio.

ENCUESTA – CUESTIONARIO

ÁREA DE TRABAJO: OPERACIONES ☐ ADMINISTRACIÓN ☐

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada uno de los apartados y responda señalando la opción que mejor refleje su parecer, marcando con una "X" en la casilla o cuadro respectivo.

Esta encuesta es de carácter ANÓNIMO y con fines académicos, por lo que se solicita sinceridad en su respuesta.

Bloque I: Marque con una "X" la opción que mejor represente su opinión respecto a cada enunciado, considerando las siguientes alternativas:

1: SI, 2: NO

N°	Preguntas	1= SI	2=NO
1	Reconozco a los integrantes de la familia que tienen mayor presencia activa durante la jornada de trabajo en la empresa		
2	Pienso que los sucesores miembros de la gerencia se hacen cargo y toman decisiones en el área que le corresponde		
3	Considero que el traspaso de poder al sucesor se ha realizado en forma ordenada y planificada por parte del gerente anterior		
4	El Gerente sucesor se caracteriza por su liderazgo, capacidad de adaptarse al cambio y preparación profesional		
5	El anterior Gerente General estableció lineamientos y políticas que las conservan hasta hoy		
6	Las responsabilidades y roles del Gerente sucesor han sido bien definidas		

7	La empresa comunico formalmente a todos los empleados la sucesión familiar y la nueva dirección
8	El nuevo líder representa el legado empresarial dejado por el Gerente General anterior
9	Existe un mecanismo para evaluar las acciones empresariales del Gerente General sucesor
10	Los miembros del directorio de la empresa tienen la capacidad para llegar a acuerdos y consensos interesantes que satisfagan las necesidades de la empresa
11	Se observa que existe confianza, compromiso y respeto entre los miembros del Directorio de la empresa
12	Se observa la existencia de un líder en la Gerencia de empresa
13	Los conflictos entre los miembros de la familia gerencial de la compañía finalizan en buenos términos
14	Las acciones empresariales de la compañía se actualizan regularmente

Bloque II: Marque con una "X" la opción que mejor represente su opinión, considerando la siguiente escala:

1: Nunca / Totalmente en desacuerdo, 2: Casi nunca / En desacuerdo, 3: A veces / Ni acuerdo, ni en desacuerdo, 4: Casi siempre / De acuerdo, 5: Siempre / Totalmente de acuerdo

N°	**Preguntas**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	La mayoría del porcentaje de participación accionaria (o dueños) de la empresa es propiedad de la familia del fundador					
2	Los actuales propietarios (sucesores) mantendrán la titularidad de la empresa					
3	La mayoría de los que dirigen la empresa son familiares del fundador					
4	La sucesión en la dirección de la empresa está fortaleciendo la relación entre los miembros de la					

	familia
5	La actividad gerencial actual demuestra ser más eficaz que la gerencia del fundador
6	El gerente sucesor hace participar a toda la familia en las diferentes reuniones de coordinación empresarial
7	Algunos miembros de la familia empresarial no están interesados en asumir responsabilidades dentro de la gerencia
8	La familia tiene influencia en los negocios de la compañía
9	Los miembros de la familia empresarial comparten valores similares entre ellos
10	Los miembros de la familia empresarial están dispuestos a esforzarse más allá de lo esperado, para que los objetivos sean exitosos
11	Los trabajadores pueden participar en la toma de decisiones del negocio familiar
12	Existe lealtad por parte de los trabajadores hacia la empresa
13	Los trabajadores participan constantemente en los negocios de la empresa
14	Los trabajadores entienden y apoyan las decisiones de la familia empresarial acerca del futuro de la empresa

Anexo B. Guía de entrevista semiestructurada a miembros del directorio familiar

Nota. Guía utilizada para la realización de entrevistas a miembros del directorio familiar con el fin de explorar el proceso de sucesión y el ejercicio del liderazgo durante la transición.

INTRODUCCION:

El presente instrumento forma parte de una investigación académica orientada a analizar el proceso de sucesión y el ejercicio del liderazgo gerencial en una empresa familiar, así como su relación con el clima organizacional. Por ello, se solicita su participación respondiendo cada pregunta de manera objetiva y concreta.

La información brindada tendrá carácter confidencial y reservado, y será utilizada exclusivamente con fines académicos y científicos.

Se agradece su amable participación.

INSTRUCCIONES:

A continuación, se le formularán doce (12) preguntas relacionadas con el tema de la investigación. Las respuestas pueden ser brindadas de manera general, de acuerdo con su experiencia y percepción.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:…….

CARGO:……

1. En el contexto sectorial de la empresa, ¿qué aspecto de la industria es el más atractivo para la compañía?

Competidores, clientes, proveedores, productos sustitutos, etc.

2. ¿Qué aspectos legales favorecen a la sucesión organizacional de la empresa?

Estatutos de la compañía

3. ¿Existe planificación estratégica de sucesión en la empresa?

Objetivos y acciones que tiene la empresa para la sucesión

4. ¿Cómo es la cultura organizacional en la sucesión de la empresa?

Relación entre titular y sucesor de la empresa (motivación, disposición, capacidad de gestión, etc.)

5. ¿Qué habilidades debe tener un sucesor para una empresa familiar?

Entrenamiento, experiencia e interacciones con el titular

6. ¿Cómo se hace la transferencia de titular y capital en una sucesión?

Transmisión, proceso e instalación de la nueva directiva. Además, definir participación accionaria

7. ¿Existe enfoque de trabajo de equipo en la empresa?

Valores, armonía, colaboración, confianza.

8. ¿Prima el liderazgo del titular y el sucesor en la empresa?

Liderazgo transformacional

9. ¿Hay influencia de la familia en la toma de decisiones de la empresa?

Compromiso con el negocio y la financiación de la familia.

10. ¿Existen reuniones y consejos de la familia en la empresa?

Frecuencia, norma, valores, responsabilidades

11. ¿Percibe que el colaborador interno se siente motivado en la empresa?

Clima organizacional y sus elementos que mejor definen la sucesión empresarial

12. ¿Cómo se manejan los conflictos en la empresa?

Rivalidad, gestión de herencia, conflictos al interior de la familia.

Cómo citar: Achamizo Romero, V. y Astete Flor, C. (2026). Influencia del liderazgo gerencial en el clima organizacional durante un proceso sucesorio: análisis mixto en una empresa familiar peruana. *Journal of the Academy,* (14), 48-80. https://doi.org/10.47058/joa14.4