



FACULTAD DE HUMANIDADES

ESTUDIO ETNOGRÁFICO ACERCA DE LA CULTURA EN LA EMPRESA
FAMILIAR PANIFICADORA LEONTINOS, CARABAYLLO, 2022

Línea de investigación:

Antropología, arqueología e historia

Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Antropología

Autora:

Trejo Miranda, Ericka Johana

Asesor:

Plasencia Soto, Rommel Humberto

ORCID: 0000-0002-6637-8431

Jurado:

Villegas Paucar, Samuel Alcides

Medina Ibañez, Armando Agustin

Marcelo Doroteo, Raúl Cesar

Lima - Perú

2024



ESTUDIO ETNOGRÁFICO ACERCA DE LA CULTURA EN LA EMPRESA FAMILIAR PANIFICADORA LEONTINOS, CARABAYLLO, 2022

INFORME DE ORIGINALIDAD

26%

INDICE DE SIMILITUD

26%

FUENTES DE INTERNET

2%

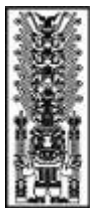
PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	qdoc.tips Fuente de Internet	7%
2	docplayer.es Fuente de Internet	1%
3	www.researchgate.net Fuente de Internet	1%
4	dokumen.pub Fuente de Internet	1%
5	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	pepsic.bvsalud.org Fuente de Internet	1%
7	repositorio.tec.mx Fuente de Internet	1%
8	es.scribd.com Fuente de Internet	1%



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Humanidades

ESTUDIO ETNOGRÁFICO ACERCA DE LA CULTURA EN LA
EMPRESA FAMILIAR PANIFICADORA LEONTINOS,
CARABAYLLO, 2022

Línea de investigación
Antropología, Arqueología e Historia

**Tesis para optar el título profesional de Licenciada en la
Especialidad de Antropología**

Autora

Trejo Miranda, Ericka Johana

Asesor

Plasencia Soto, Rommel Humberto
ORCID: 0000-0002-6637-8431

Jurado

Villegas Paucar, Samuel Alcides
Medina Ibañez, Armando Agustin
Marcelo Doroteo, Raúl Cesar

Lima – Perú

2024

Índice

Resumen (palabras claves).....	5
<i>Abstract</i>	8
I. Introducción.....	9
1.1 Descripción y formulación del problema	9
1.2 Antecedentes	11
1.3 Objetivos (objetivo general - objetivos específicos).....	18
1.4 Justificación	18
1.5 Hipótesis	19
II. Marco teórico.....	21
2.1 Bases teóricas sobre el tema de investigación	21
2.1.1 Empresa familiar	21
2.1.2 Cultura	32
2.1.3 Rasgos culturales.....	35
2.2 Bases conceptuales.....	45
III. Método	59
3.1 Tipo de investigación	59
3.2 Ámbito temporal y espacial	60
3.3 Variables.....	60
3.4 Población y muestra	60
3.5 Instrumentos.....	62
3.6 Procedimientos.....	64

3.7	Análisis de datos	68
3.8	Consideraciones éticas	70
IV.	Resultados.....	71
4.1	Rasgos culturales.....	77
4.2	Empresa familiar panificadora.....	95
V.	Discusión sobre resultados.....	103
VI.	Conclusiones	113
VII.	Recomendaciones.....	115
VIII.	Referencias	117
IX.	Anexos	121

Índice de tablas

Tabla 1. Ventajas y desventajas de una empresa familiar	25
Tabla 2. Lista de valores	52
Tabla 3. Participantes	62
Tabla 4. Características de los participantes en la investigación	71
Tabla 5. Identificación religiosa de los participantes	88

Índice de figuras

Figura 1. Procedimiento para llevar a cabo un estudio etnográfico	66
Figura 2. Procesamiento y análisis de datos	69
Figura 3. Identificación de valores de los participantes	92

Dedicatoria

A mis padres, por todo su amor, su esfuerzo
y por motivarme a conseguir mis metas.

Agradecimientos

A Dios, por todo.

A Valentín y Eugenia, mis padres, por su comprensión.

Al señor Leontino y su familia por permitirme ser parte de su día a día durante la investigación.

Mi especial agradecimiento al profesor Rommel Plasencia por sus valiosos consejos y por la cuidadosa revisión de esta tesis.

Al magíster Jorge Luis Rojas Runciman por sus acertados comentarios que dieron norte a esta investigación.

Al magíster Raúl Marcelo Doroteo por la revisión cuidadosa de esta tesis.

También agradezco a todos mis maestros que me formaron humana y académicamente en las aulas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, y al personal administrativo, sobre todo a la señorita Karina Ayllón Mejía por la atención amable a mis consultas.

Resumen

La investigación describe y analiza cómo la cultura se involucra en una empresa familiar, para cuyo efecto se ha tomado como caso a la panificadora familiar Leontinos, ubicada en el distrito de Carabaylo, Lima, y tenido como base la teoría propuesta por Treviño-Rodríguez (2010) en lo que respecta a los rasgos culturales latinoamericanos. Se planteó un enfoque cualitativo con diseño etnográfico y se aplicaron técnicas, como la observación, las entrevistas, las encuestas y la revisión documentaria. Con base en los análisis de los datos cualitativos, se logró identificar, analizar e interpretar cómo se involucran los rasgos culturales en una empresa familiar panificadora. Asimismo, se ubicaron dos categorías principales: rasgos culturales y empresa familiar panificadora. Los rasgos culturales encontrados fueron el nepotismo familiar, las redes familiares, los roles de género flexibles, la religión, los valores, la celebración de fechas especiales. Mientras que la categoría de empresa familiar panificadora se abordó bajo tres dimensiones: trabajo arduo, situaciones desafiantes y sucesión. La cultura se involucra en la empresa familiar en i) la toma de decisiones del fundador al contratar familiares como un mecanismo de control de los bienes de la empresa, ii) la facilidad para obtener mano de obra confiable mediante las redes familiares; iii) la mayor participación de la mujer en las actividades empresariales de la panificadora; iv) la capacidad de soportar y sobrellevar la carga empresarial y laboral (trabajo arduo) en la panificadora por la creencia en Dios como pilar para superar las crisis, y obtener bienestar y éxito; v) el compromiso de los empleados con el trabajo arduo en la panificadora por los valores con los que ellos se identifican; y vi) la apertura de espacios familiares mediante la celebración de fechas especiales.

Palabras claves: empresa familiar, cultura, rasgos culturales, enfoque etnográfico

Abstract

The research describes and analyzes how culture is involved in a family business, taking as a case the family bakery Leontinos located in Carabayllo, and based on the theory proposed by Trevinyo-Rodríguez (2010) regarding Latin American cultural traits. A qualitative approach with ethnographic design and the application of techniques such as observation, interviews, surveys and documentary review was proposed; based on the analysis of qualitative data, it was possible to identify, analyze and interpret how cultural traits are involved in a family bakery company. Likewise, two main categories were identified: cultural traits and family bakery business. The cultural traits found were: family nepotism, family networks, gender roles with ascendancy towards flexibility, religion, values, celebration of special dates; while the category of family bakery business was approached under three dimensions: hard work, challenging situations and succession. Culture is involved in the family business in: i) decision making by the leader to hire family members as a mechanism for better control of the business; ii) obtaining labor through family networks; iii) greater participation of women in the business activities of the bakery; iv) the support of hard work by the belief in God as a pillar to overcome crises; v) commitment of employees to work for the values with which they identify; and vi) the opening of family spaces through the celebration of special dates.

Keywords: family business, culture, cultural traits, ethnographic approach

I. Introducción

1.1 Descripción y formulación del problema

La familia es considerada una forma de organización básica para la supervivencia del ser humano (Silva Santiesteban, 1998), por lo tanto no es de extrañar que las primeras manifestaciones comerciales del hombre, actividades realizadas con la intención de subsistir, se desarrollasen desde la base familiar; en ese sentido, la familia puede ser considerada como la primera organización comercial.

A nivel internacional, la empresa familiar es la forma de propiedad más extendida dentro de la urdimbre empresarial. Actualmente, muchas de las grandes empresas a nivel mundial (Walmart, S.C. Johnson, Toyota, Mercadona, Michelin, Tata Group) son unidades de organización familiares en las que la familia fundadora sigue involucrada en la gestión de la empresa. Esta realidad confronta la concepción de muchos economistas neoclásicos, quienes consideraban a la empresa familiar como un modelo ineficaz que pertenecía al pasado. No obstante, la empresa familiar ha evolucionado hasta convertirse en un elemento importante para el desarrollo social y económico de un país. Así pues, los trabajos realizados en torno a la empresa familiar han demostrado que esta nueva área temática es muy amplia, porque en ella convergen aspectos variados del campo de estudio, lo cual permite un análisis transversal y multidisciplinar (Tàpies, 2011).

En Latinoamérica el estudio de las empresas familiares durante las últimas décadas ha sido ampliamente abordado por autores de distintos campos disciplinarios, principalmente desde los campos de la administración y la organización de empresas. Ambas disciplinas consideran a la cultura como parte fundamental de sus investigaciones, razón por la cual el término ‘cultura’, dentro del campo empresarial, empezó a tener una connotación sofisticada y vinculada a lo organizacional, lo que ocasionó confusiones, dificultades y conflictos con respecto a la conceptualización de ‘cultura’.

Por otra parte, en los últimos años, investigaciones en torno a la Antropología Empresarial han ido cobrando mayor importancia; esta nueva disciplina se dedica a investigar, principalmente, los siguientes temas: entender la relación de los clientes y los usuarios; descubrir tendencias nuevas y mercados; diseñar productos, servicios y experiencias colocando a los clientes en el centro; optimizar la experiencia de usuarios y trabajadores; transformar la cultura empresarial de las organizaciones; entre otros (Mondragón, 2021). Sin embargo, tal como se describe en líneas anteriores, las investigaciones dentro de la Antropología Empresarial se han inclinado hacia el *marketing* y la experiencia del consumidor, y se han dejado de lado las investigaciones en torno a las empresas familiares, como consecuencia se han encontrado pocas investigaciones de carácter netamente antropológico en relación con las empresas familiares.

La empresa familiar es una organización muy compleja, a diferencia de una empresa no familiar, porque la primera posee todo un bagaje de valores, creencias, tradiciones, entre otros rasgos culturales propios de la familia.

Estas características culturales influyen en la toma de decisiones en el momento de conducir una empresa familiar y afectan positiva o negativamente en su continuidad.

Entonces, al identificar, describir y analizar los rasgos culturales que se presentan en una empresa familiar se obtiene un conocimiento más profundo de la influencia de la cultura en este tipo de empresas. Tal conocimiento, producto del resultado de la investigación, contribuye a plantear estrategias eficaces adaptadas al entorno peruano para mejorar la gestión de las empresas familiares peruanas, a efectos de contribuir con su continuidad.

Por ello, la investigación se plantea desde el método etnográfico a través de un estudio de caso centrado en la panificadora Leontinos, ubicada en el distrito de Carabayllo, Lima. La empresa en investigación, que tiene 16 años de vigencia en el mercado y fue fundada por los cónyuges Leontino y Carmela, cuenta con 7 trabajadores en total, de los cuales 6 son parientes consanguíneos. La panificadora Leontinos, que ha superado retos económicos y familiares, se ha consolidado como una empresa financieramente estable y en ascenso. Leontinos, al ser una empresa familiar sigue teniendo desafíos a largo plazo, como la sucesión, la resistencia al cambio cuando se implementan nuevas estrategias y, sobre todo, el dilema de seguir trabajando con familiares o con personal externo.

Ante la problemática expuesta y descrita en líneas anteriores, se propuso responder a la siguiente pregunta general:

- ¿Cómo la cultura se involucra en la empresa familiar panificadora Leontinos, Carabayllo, 2022?

De la pregunta general se desprenden las siguientes preguntas específicas:

- ¿Cuáles son los rasgos culturales que se presentan en la empresa familiar panificadora Leontinos, Carabayllo, 2022?
- ¿Cuáles atributos posee la empresa familiar panificadora Leontinos, Carabayllo, 2022?

1.2 Antecedentes

Es pertinente mencionar que la antropología posee diferentes ramas y subramas: Antropología Lingüística, Antropología Física, Antropología Empresarial, Antropología Urbana, etcétera.

La Antropología Empresarial se nutre de diferentes disciplinas (Administración, Psicología, Sociología, Ingeniería Industrial, etcétera); en consecuencia, esta nueva especialidad posee un carácter holístico y agrupa en una misma unidad de análisis tanto a elementos propios de las organizaciones como a sus *stakeholders*: inversionistas, clientes, competidores, proveedores, etcétera (Mondragón, 2021). Ahora bien, como se ha mencionado, las investigaciones concernientes a la Antropología Empresarial se han enfocado en el *marketing* y la experiencia del consumidor, y se han dejado de lado investigaciones dentro del campo de las empresas familiares. Por lo tanto, hubo escasa información bibliográfica acerca de la Antropología Empresarial relacionada a las empresas familiares.

Este trabajo de investigación ha considerado investigaciones de diferentes disciplinas y perspectivas, con la intención de obtener un marco teórico multidisciplinario. Esto obedece al objetivo de ampliar el campo de conocimiento relacionado a los rasgos culturales en las empresas familiares; por lo tanto, se han valorado las contribuciones de otras disciplinas involucradas en el tema, como la Sociología, Psicología, Administración, etcétera. También se han considerado aquellas publicaciones que abordan dimensiones o rasgos culturales particulares que se presentan en la empresa familiar, como la influencia de la religión, los valores como una ventaja característica, el parentesco, etcétera.

Schein (1988) es el autor más reconocido sobre la cultura organizacional. Su estudio es considerado como el esfuerzo más formal de entendimiento e integración de las investigaciones sobre la cultura organizacional. Su trabajo es el resultado de una fuerte influencia de diversas especialidades (Psicología, Psicoterapia, Teoría de las Relaciones Humanas y Antropología Estructural).

Berger (1992) publicó un ensayo que aborda el tema de la cultura del empresariado moderno, la autora define la mentalidad empresarial moderna como “producto de la interpretación de valores, conductas y formas de producción específicas que exigen y acentúan, entre otros, el trabajo duro, la frugalidad, el ahorro, la responsabilidad personal, la confiabilidad, los hábitos de autocontrol y la iniciativa personal” (p. 45), y que surge inicialmente en pequeños grupos para luego expandirse e institucionalizarse, siempre y cuando existan las condiciones económicas, sociales y políticas necesarias. Por ello “los cimientos culturales del fenómeno empresarial moderno provienen de las bases de la sociedad: de los microcosmos de familias y comunidades que la conforman” (p. 46). Argumenta que, para comprender el empresariado moderno, se necesita de la validez de un enfoque cultural. En ese sentido, Berger contempla la estrecha relación entre valores centrales de una familia tradicional y el auge económico, como es el caso de China, y afirma que la cultura familiar tradicional no constituye una barrera o impedimento para que una empresa se desarrolle económicamente.

Por otra parte, en la revista brasileña *Mal-Estar e Subjetividade*, en el 2002, se publicó el artículo de Silvio Aguirre, “La cultura de la empresa”, en el que el autor busca definir qué es y cómo opera la cultura organizacional de una empresa. Con este propósito revisa la literatura relacionada al tema, y como consecuencia establece conceptos asociados a la cultura organizacional (valores, creencia, identidad, etcétera) y adopta un enfoque no solo empresarial, sino también antropológico. Su estudio se desarrolló en tres partes: i) la empresa es una cultura, ii) los elementos básicos de la cultura de la empresa y iii) la formación de la cultura de la empresa. Aguirre concluye que solo comprendiendo el sistema organizacional como una cultura se consigue resolver eficazmente los problemas de una empresa.

El objetivo del libro *Empresas familiares. Visión latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad* (2010), de Rosa Trevinyo-Rodríguez, es sensibilizar a las personas relacionadas a las empresas familiares latinoamericanas (empresarios, familiares, colaboradores) en lo que concierne a los retos, las responsabilidades y las realizaciones que involucra ser parte de un negocio familiar en el contexto hispanoamericano. La autora se centra en forma trascendental en aquellos temas característicos de la relación empresa-familia, como las particularidades que un negocio posee solo por ser “familiar”; todo ello enfocado desde la perspectiva latinoamericana. En su libro se presentan tópicos como el efecto de las tradiciones y la cultura en la transmisión de conocimiento intergeneracional, la gestión del patrimonio familiar, el rol de la mujer en el negocio familiar, etcétera. Por medio de una revisión profunda de la literatura concerniente a la investigación y la ejemplificación de casos, la autora introduce temas claves para comprender la empresa familiar, además presenta el Modelo de Transmisión de Conocimiento Activo para Familias Empresarias (CAFÉ), con la finalidad de exponer un proceso dinámico que permite la transferencia y el aprendizaje, en los cuales todos los actores son parte de él con la finalidad de lograr la tan ansiada continuidad intergeneracional de la empresa familiar. Por último, lo sustancial de la investigación de Trevinyo-Rodríguez en pro de la presente investigación es el desarrollo de las dimensiones o los rasgos culturales característicos de las familias latinoamericanas, los cuales se entrelazan e interactúan en la empresa familiar.

Tàpies (2011), en el artículo “Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar”, publicado en la revista española *Universia Business*, intenta definir el vocablo ‘empresa familiar’ a través de la revisión de diferentes trabajos seleccionados cuidadosamente que describen sus particularidades; además, el autor resume las principales líneas de investigación desarrolladas en las últimas décadas. Tàpies con su artículo pretende servir

de introducción al amplio campo de estudio de las empresas familiares, adonde confluyen elementos variados que posibilitan un análisis transversal y multidisciplinar; por último, para el autor, es importante que se considere a la empresa familiar como un modelo específico con particularidades propias, por ende no existe una única fórmula que garantice el éxito de los negocios familiares.

Fernández (2018), en su ensayo etnográfico *Mi socio es mi hermano. La empresa familiar argentina desde la perspectiva del parentesco*, investiga las relaciones de respeto y reciprocidad que se desarrollan en el seno de las familias empresarias, y evidencia las contradicciones, resistencias y manifestaciones de aquellas relaciones que han marcado y marcan el futuro de los negocios. También explora sobre las desigualdades de poder asociadas al género, que tienen sus raíces en el *habitus* y la religión, y que repercuten en la empresa y la vida familiar. El trabajo de Fernández confiere un enfoque antropológico al estudio de las empresas familiares; de ahí su importancia en la presente investigación.

Salgueiro (2016), en su tesis de posgrado de licenciatura, *La familia empresaria: cultura y valores para la continuidad de la empresa*, nos advierte sobre cuáles son los valores existentes en las empresas familiares en base al análisis de la primera generación hacia delante del partido del general Pueyrredon; además, la investigación busca descubrir de qué manera influyen los valores en la continuidad del negocio. De ahí que la investigadora utilizara el enfoque cualitativo y el método de estudio de caso. Los resultados de la investigación exponen la existencia de ciertos valores en el centro de las empresas familiares de la ciudad de Mar del Plata. Estos les brindan la oportunidad de supervivencia y longevidad más allá de la primera generación (continuidad), así como su mejora en la productividad y competitividad de las empresas familiares.

A nivel regional, Vallejo (2003) plantea los siguientes objetivos en su tesis doctoral *La cultura de la empresa familiar como fuente de ventaja competitiva: una*

aplicación al sector de concesionarios de automoción: i) desarrollar un marco teórico idóneo para abordar el estudio de la cultura de la empresa familiar, para lo cual se toman en consideración, principalmente, los paradigmas culturales de la Antropología y Sociología, así como los de las disciplinas de Organización de Empresas y Psicología Social; ii) determinar de qué manera las empresas familiares tienen una mayor ventaja competitiva frente a las empresas no familiares; iii) determinar la influencia de la fortaleza cultural en el rendimiento y la continuidad de la empresa familiar; iv) identificar la existencia de aquellas diferencias significativas entre el tipo de liderazgo que se ejerce en empresas familiares y no familiares; v) comprobar la influencia del liderazgo en una empresa familiar en relación con la cohesión en la organización; y vi) diseñar un modelo de ecuaciones estructurales que vinculan las variables utilizadas para medir los valores y las actitudes de la cultura familiar. El estudio utilizó una metodología cuantitativa y aplicó cuestionarios como técnica principal. La investigación expone que en las empresas familiares se tiene un mayor involucramiento, identificación y lealtad (niveles); además, existe un alto índice de participación, confianza y mejor clima laboral, lo cual significa que “la cultura se caracteriza por sus mayores niveles de compromiso, mayor armonía y una clara orientación a largo plazo” (p. 2).

Muñoz (2018), en su tesis *Estudio de enfoque etnográfico sobre la cultura organizacional en una pequeña empresa familiar de Lima*, describe y analiza los elementos implicados en la cultura organizacional de una empresa familiar en el departamento de Lima. Para este trabajo, la autora adopta el modelo teórico de los niveles comprensivos de la cultura organizacional que plantea Schein. La investigación se realizó bajo un diseño con enfoque etnográfico, con la observación de campo y entrevistas como técnicas principales. Este diseño de investigación permitió obtener aproximaciones iniciales sobre la cultura en la organización. En la investigación se encontraron dos

categorías fundamentales con las cuales se pueden estudiar y analizar la cultura de la organización: artefactos asociados al orden y artefactos asociados a las interacciones. Por último, la investigación demuestra contradicciones entre el discurso de lo que los colaboradores comprenden sobre su propia cultura organizacional y lo que en la práctica muestran. De esta manera, la autora logra alcanzar una reflexión sobre el nivel de los presupuestos básicos planteados por la teoría de Schein.

Wong *et al.* (2021), en su investigación *Hacia una teoría de las empresas familiares. Estudio de casos* investigan la evolución de las empresas peruanas desde sus inicios hasta su formación como medianas empresas. Para ello emplean el método de estudios de casos a efectos de responder sobre el tipo de interrogantes que plantea la investigación y la entrevista como técnica principal. Los autores sostienen que una empresa que se inicia con pocos recursos obliga al empresario a ocuparse de actividades de humilde productividad y de esforzada labor con ganancias mínimas, asimismo, la actividad le genera poco estatus; todo ello es soportado por el estilo de vida migrante. Sin embargo, una vez que la empresa se consolida, el estilo de vida tiene que adaptarse a nuevos retos, dado que un empresario debe adecuarse a los requerimientos de la competitividad. Además, entre sus estudios de caso de medianas empresas peruanas, los autores identificaron elementos diferenciales como ventaja competitiva: desarrollo de marca, dependencia de trayectoria e innovación accesible.

En el Perú, en los últimos años, se ha realizado un amplio número de investigaciones relacionadas al campo de las empresas familiares; no obstante, la mayoría de ellas poseen un enfoque limitado en lo concerniente a la cultura propia del país, lo que evidencia la falta de investigaciones vinculadas a las dimensiones culturales particulares y existentes dentro de las empresas familiares peruanas.

1.3 Objetivos (objetivo general - objetivos específicos)

Objetivo general

- Describir y analizar cómo la cultura se involucra en la empresa familiar panificadora Leontinos, Carabayllo, 2022

Objetivos específicos

- Identificar los rasgos culturales que se presentan en la empresa familiar panificadora Leontinos, Carabayllo, 2022
- Describir los atributos de la empresa familiar panificadora Leontinos, Carabayllo, 2022

1.4 Justificación

De acuerdo con Treviño-Rodríguez (2010), las familias latinoamericanas poseen rasgos culturales propios que determinan su forma de actuar, estos rasgos culturales se reflejan e influyen en la competitividad del negocio familiar. Asimismo, para Treviño-Rodríguez, una de las preocupaciones centrales en toda empresa familiar es la continuidad del negocio, ya que cuando el fundador no planea su retiro o no establece pautas claras para la sucesión, la empresa familiar afronta una serie de procesos de angustia que pueden resquebrajar las relaciones familiares, amenazando la continuidad del negocio. Para Aguirre (2002) comprender el conjunto de los rasgos culturales propios de una empresa familiar nos facilita comprender su existencia y la razón de ser del negocio. De igual modo, todas las empresas familiares tienen características particulares que las hacen diferentes entre sí, esas diferencias surgen como producto de las tradiciones y la cultura familiar inherente en cada empresa familiar, razón por la cual no hay una única fórmula general para solucionar los problemas que surgen en una empresa de este tipo. La investigación planteada busca identificar, describir y analizar los rasgos culturales que se

presentan en una empresa familiar para obtener un conocimiento más profundo de la influencia de la cultura en este tipo de empresas y así contribuir con la generación de información y discusión en el ámbito de la Antropología Empresarial. Asimismo, al comprender las particularidades de las empresas familiares e interiorizar el planteamiento de que cada empresa familiar posee una cultura diferente (según cada familia) con patrones similares (según la región a la que pertenece), se contribuye a generar información que favorece la elaboración y optimización de estrategias eficaces para mejorar la gestión y superar las barreras internas que dificultan la continuidad y la sucesión de las empresas familiares.

1.5 Hipótesis

Al respecto, según Hernández *et al.* (2014c), en las investigaciones cualitativas, las hipótesis adquieren un papel distinto del que tienen en la investigación cuantitativa. Esto obedece a que, comúnmente, no se establecen antes de ingresar en el ambiente y comenzar a recolectar los datos, sino que, durante el proceso, el investigador genera hipótesis de trabajo que se pulen progresivamente conforme se recopilan y analizan más datos o en algunos casos las hipótesis son uno de los resultados de la investigación. Por lo expuesto, la hipótesis, en la presente investigación, se desarrolló a medida que se avanzaba con la investigación.

Así pues, en una primera instancia, la hipótesis inicial fue que los rasgos culturales que se involucraban en la empresa familiar Leontinos los había propuesto la teoría de Trevinyo-Rodríguez (2010): compadrazgo, machismo, religión, ritos a los muertos, espiritismo y el papel central de la familia extendida.

Sin embargo, a medida que se avanzaba con la investigación, surgieron otros resultados, que, si bien es cierto esos rasgos están relacionados a la propuesta de Trevinyo-Rodríguez, ellos son más específicos y particulares; en tal sentido, y tal como

lo indican Hernández *et al.* (2014c), la hipótesis, en la presente tesis, es uno de los resultados de la investigación:

Los rasgos culturales que se involucran en la empresa familiar Leontinos son los siguientes: nepotismo familiar, redes familiares, roles de género flexibles, religión, valores y celebración de fechas especiales.

II. Marco teórico

2.1 Bases teóricas sobre el tema de investigación

2.1.1 *Empresa familiar*

Actualmente, no hay un consenso acerca de la definición de ‘empresa familiar’ que se pueda utilizar en diferentes países. Sin embargo, existen aproximaciones a su definición que tienen ciertas características en común. Según Tàpies (2011), la importancia de establecer una definición clara de la frase es sin duda uno de los principales retos del estudio de las empresas familiares, ya que sin esa condición se dificulta el conocimiento y la investigación sobre las empresas familiares. Al respecto, la asociación europea de empresas familiares European Family Businesses (EFB) ha presentado una definición sobre ‘empresa familiar’ que ha sido aceptada por varios investigadores.

De acuerdo con la EFB (s.f.), la característica común de estas empresas es la dimensión familiar, en la que negocio y propiedad se entrelazan. Las empresas familiares pueden ser pequeñas, medianas o grandes, cotizadas o no; por consiguiente, una empresa es familiar, si

- La toma de decisiones, mayoritariamente, se encuentra en posesión de la persona física que creó la empresa, o en posesión de la persona física que ha adquirido el capital social de la empresa, o en posesión de sus cónyuges, padres, hijos o herederos directos de los hijos.
- La mayoría de la toma de decisiones son indirectas o directas.
- Al menos un representante de la familia o de los parientes participa formalmente en el gobierno o la gestión de la empresa.
- Las empresas que cotizan en bolsa se ajustan a la definición de ‘empresa familiar’ si la persona que creó o la adquirió (capital social) o sus familiares o

descendientes poseen el 25% en la toma de decisiones que les confiere su capital social.

Sin embargo, la definición planteada por el EFB no limita el campo de estudio de las empresas familiares, ya que su propuesta agrupa a diversos conjuntos de compañías; por ello numerosos especialistas intentan clasificar a los tipos de empresas familiares siguiendo varios criterios (Tàpies, 2011).

Recién en la década de los sesenta, un grupo de investigadores lograron desarrollar un marco teórico que buscaba estudiar y analizar las empresas familiares, y desmentir aquellas limitaciones que se les habían atribuido (Sharma *et al.*, 2007 como se citó en Tàpies, 2011).

Posteriormente, en 1964, se publicó el artículo “The family business”, por Robert G. Donnelley, quien concluía que la “interrelación familia-empresa no siempre conduce a empresas menos eficientes. Incluso se afirmaba que las empresas familiares eran capaces de capitalizar en forma de valor determinadas relaciones interpersonales” (Donnelley, 1964, citado por Tàpies, 2011, p. 18).

En 1982 Taiguri y Davis proponen el modelo de los tres círculos, que representa la interacción existente en la empresa familiar y grafica la relación entre los tres pilares de una empresa familiar: propiedad, familia y negocio.

Luego, Ward (1987), en su libro *Keeping the family business healthy*, recomienda una serie de prácticas para la adecuada gestión de una familia empresaria; de esta manera, y gracias a los trabajos mencionados, pioneros en su momento, se empiezan a construir las bases de esta nueva disciplina (Tàpies, 2011).

Según Tàpies (2011), en los primeros estudios sobre la empresa familiar se investigaban sus efectos negativos y positivos. Posteriormente se analizaban la eficacia

financiera comparada con las empresas no familiares, la continuidad y la distinción emprendedora de las empresas familiares. Después se enfocaban en los consejos sobre administración, el proceso de sucesión, la profesionalización y la importancia de la transmisión de conocimientos; no obstante, hay muchos temas que se han dejado de lado; por ejemplo, la arquitectura organizativa, la cultura corporativa, las estrategias de *marketing* o el impacto de las empresas familiares en la sociedad, así como los rasgos culturales propios de una empresa familiar.

En cuanto a las investigaciones del siglo XXI, los estudios se han enfocado en aquellas empresas familiares cotizadas y no cotizadas; al mismo tiempo, se han publicado varios artículos que han establecido los fundamentos teóricos de las empresas familiares, lo que ha permitido un análisis más exhaustivo de ellas; y se han incrementado las investigaciones empíricas utilizando métodos de análisis cuantitativos. Por último, se ha empezado a tomar en consideración la influencia de las políticas públicas en el ámbito de la empresa familiar.

Ahora bien, en la presente investigación adoptaremos la definición de Treviño-Rodríguez (2010), por considerarla un referente sobre la realidad de las empresas familiares en Latinoamérica.

Una empresa familiar se define por el factor familia y por su involucramiento en el negocio. Sumado a ello, una empresa familiar, para que sea considerada como tal, debe poseer la visión de continuidad establecida por el fundador o por la familia a cargo, la que, a su vez, se debe transmitir a las siguientes generaciones.

Treviño-Rodríguez (2010) en su libro *Empresas familiares* sostiene que una empresa puede ser considerada como “empresa familiar” siempre que cumpla con ciertos principios básicos:

- Que una familia, o incluso varias familias, posea (en el caso de ser empresa privada) por lo menos el 51% de las acciones del negocio o una cantidad suficientemente grande de capital en relación con los otros accionistas (en el caso de una empresa pública), de manera que tenga voz y voto en el momento de definir el rumbo estratégico de la empresa (toma de decisiones).
- Que una o varias familias estén involucradas ya sea en la gestión, organización o administración estratégica del negocio (gobernanza/control-consejo de administración).
- Que la familia empresaria tenga vocación de continuidad, es decir, desee transmitir el patrimonio que ha formado, el negocio familiar, a las siguientes generaciones, con lo que exhibe una intención de logro transgeneracional.
- Que existan miembros de la siguiente generación interesados en continuar con la empresa, rejuvenecerla y transmitirla a otras generaciones (involucrados directa o indirectamente).
- Que la familia promueva la transmisión del oficio/conocimiento entre generaciones, y que cada generación aporte a la base de conocimiento existente su propia experiencia enmarcada dentro de los valores y las tradiciones familiares, a efectos de preservar el capital humano e intelectual de sus miembros.
- Que la familia actúe como custodio o guardián de la riqueza originada por cada generación, que defina la riqueza en el sentido amplio de la palabra, es decir que incluya no solo el capital financiero, sino también los activos intangibles de la empresa, de la familia (amistades, reputación, etcétera) y los generados para la sociedad (por ejemplo, responsabilidad social) (p. 6)

Asimismo, Trevinyo-Rodríguez define a la ‘familia empresaria’ como aquella que tiene la capacidad para producir nuevos negocios y empresas a partir de las ya existentes, y que posee una evolución constante para adaptarse al mercado.

Ventajas y desventajas de las empresas familiares. A diferencia de lo que se pensaba hace muchas décadas, en que se asociaba a las empresas familiares a pequeños negocios sin trascendencia y se consideraba a las empresas no familiares como el máximo exponente, en la actualidad hay muchos estudios que señalan que las empresas familiares son más rentables que las no familiares (Trevinyo-Rodríguez, 2010).

La diferencia entre una empresa familiar y no familiar radica en el involucramiento de la familia. Este elemento es clave cuando se trata de unidad, compromiso, confianza y conflictos. Trevinyo-Rodríguez (2010) considera, fundamentalmente, ocho ventajas pertenecientes a la empresa familiar.

Tabla 1

Ventajas y desventajas de una empresa familiar

Ventajas	Desventajas
Involucramiento de miembros de la familia comprometidos con el proyecto empresarial familiar	Involucramiento de miembros no comprometidos, que buscan en el proyecto empresarial cobijo/ “colgados”
Deseo de perpetuar el legado de la familia	Desinterés por el futuro de la empresa familiar (accionistas pasivos)
Unión y sentido de pertenencia	Desunión
Poner el todo antes que el yo	Poner el yo antes que el todo
Lealtad, compromiso, trabajo arduo –“es nuestro patrimonio y el de nuestros hijos/as” –, enfoque a largo plazo	Poca o nula valoración de lo que ha costado el legado familiar –“es mi patrimonio y el hoy es lo que valoro”
Comunicación, confianza y transparencia	Conflicto de intereses, envidia y recelo
La jerarquía es la jerarquía: objetivos claros y definidos	“Aquí se hace lo que yo digo” ... “Acuérdate quién soy”
Cultura familiar compartida	Valores encontrados/negociación de la cultura familiar

Nota. Una empresa familiar posee ventajas y desventajas en comparación con una empresa no familiar (tomado de *Empresas familiares. Visión latinoamericana*).

Problemas que enfrentan las familias empresarias. El mayor problema que enfrentan las empresas familiares se relaciona con el proceso de transición o sucesión.

Muchas de ellas están destinadas a desaparecer en cuanto fallece su fundador. Al respecto, Treviño-Rodríguez (2010) identifica los siguientes problemas:

- Problemas estructurales y de flujo efectivo
- Falta de información en materia contable, legal e impositiva
- Problemas de sucesión, poca organización del crecimiento y cambio generacional
- Problemas familiares (conflictos)
- Problemas de planificación estratégica
- Falta de formación en los ámbitos empresa-familia por parte de los miembros de la familia
- Falta de información de los miembros de la familia sobre guías (consultores) que puedan ayudarlos.

Crisis y conflictos en la empresa familiar. Una empresa familiar posee características propias, lo cual hace que las diferencien de la empresa no familiar, por consiguiente, los tipos de conflictos que se presentan en el negocio familiar tienen características particulares (Pereyra, 2007).

El término crisis es utilizado como el punto crucial en que una empresa inicia un proceso contrario a la gestión anterior; asimismo, crisis también puede significar oportunidad, puesto que, cuando surgen las crisis se producen cambios en la empresa y, por ende, hay oportunidad de mejorar. Muchas de las crisis en una empresa familiar se producen por cuestiones emotivas y emocionales que suelen influenciar en todos los escenarios en donde se desatan los conflictos, por ello, es necesario atender estos temas rápidamente para evitar que actúen como detonadores de otros y nuevos conflictos. Las crisis y los conflictos en una empresa familiar se pueden dividir en 07 grupos: crisis de lanzamiento y expansión, crisis de financiamiento, crisis de delegación y participación

(crisis de crecimiento), crisis de liderazgo, crisis de prosperidad, crisis de continuidad y crisis de competitividad.

Características culturales de las empresas familiares peruanas (EFP)

Breve resumen histórico. En la década de los setenta, durante el gobierno dictatorial de Juan Velasco Alvarado, el Estado estatizó diversas empresas al mismo tiempo que asumía el control del sistema bancario e implementaba otras reformas que pretendían beneficiar a los empleados de las diversas industrias. Estas reformas trajeron como consecuencia que el sector privado retirara sus inversiones, y, ante esta dificultad, el gobierno empezó a solicitar préstamos al extranjero, lo que ocasionó el incremento de la deuda, la bajada cíclica de los precios de exportación y la dependencia excesiva de la importación. No obstante, algunas medianas empresas familiares peruanas tomaron ventaja de la situación y sus respectivos negocios empezaron a crecer (Wong *et al.*, 2021).

Ethel y Rafael Moreno manejaron una empresa con una estructura de industria fragmentada, sin una ventaja competitiva. Luego, sus cuatro hijos aprovecharon las ventajas que ofrecía una economía protegida, con altos aranceles a la importación, como ocurrió en los primeros años de la década de 1970 con el gobierno del general Juan Velasco Alvarado. En la medida en que muchos empresarios abandonaban el país, la intensidad de los competidores actuales y potenciales se redujo. El aprovisionamiento de insumos estaba en función de mecanismos como el control de importaciones y de cambios. Identificaron una oportunidad, un producto de escaso desarrollo hasta ese momento, el vaquero dirigido especialmente a las mujeres. La empresa se renovó con una nueva estructura, emergente, que impuso una barrera a la entrada, con nuevos diseños aportados por María, hija de Ethel. (p. 72)

Luego, en la década de los ochenta, se expandió el comercio ambulatorio urbano. A causa de ello, muchas manufactureras locales quebraron; el sector informal urbano iba en aumento como consecuencia de la desmedida reglamentación y burocratización del Estado, lo cual dificultaba la entrada al mercado y, a su vez, incrementaba la tarifa de la formalidad, por lo que muchos comerciantes se inclinaban por el sector informal (Wong *et al.*, 2021).

Según Wong *et al.* (2021), para la década de los noventa, con el gobierno de Alberto Fujimori, se inició un plan de recuperación basada en la liberación del mercado aplicando un paquete de reformas conocido como '*shock*', que terminó con la crisis a costa de una recesión catastrófica. Sin embargo, estas reformas permitieron un aumento de flujo de capitales provenientes del exterior, lo que ocasionó un crecimiento sostenido del PBI. A partir de ahí hubo un crecimiento anual del PBI, lo cual era un indicador de la buena salud de la economía peruana.

Al respecto, Wong *et al.* (2021) nos dice lo siguiente:

Gracias a estos indicadores, la demanda interna ha podido crecer sostenidamente a un 9,7% anual, lo que sustenta un mayor consumo y desenvolvimiento de las inversiones privada y pública. El consumo interno contrarrestó la caída de la inversión privada y de las exportaciones en la crisis financiera del 2008, cuando el Perú tuvo un crecimiento del 1,1% pese a que la producción mundial se contrajo en un 0,6%. Algunos indicadores de esta expansión del mercado han sido la construcción de centros comerciales y residenciales a lo largo del país. (p. 9)

Características. Para Wong *et al.* (2021), las EFP poseen características similares con los países latinoamericanos por el proceso histórico de conquista que tienen en común y estar ubicados tradicionalmente “en la periferia económica del sistema internacional”

(p. 5). En Latinoamérica los fundadores y dueños de las empresas familiares tratan de controlar el negocio con gente en la que confían. Esa necesidad de confianza ha producido que la forma empresarial predominante en Latinoamérica sea la familiar.

Al mismo tiempo, las EFP poseen características propias. En los inicios del siglo XX se desarrolló la industria manufacturera en el interior del país y muchos de los empresarios locales no contaban con los requisitos para acceder a los créditos ni a la tecnología, pero estos decidieron no expandirse mediante los créditos, sino que operaron bajo un sistema laboral de subcontratación, con lo que reducían costos y transferían recursos fuera de la empresa fácilmente.

Ahora bien, para Shimizu (2004), citado por Wong *et al.* (2021), existen tres subgrupos de empresas familiares en el Perú:

- Las exclusivas, en las que la familia controla plenamente la administración y propiedad de la empresa.
- Las mayores, en las que la familia posee un firme control, pero no la exclusividad de la empresa.
- Las conjuntas, en las que el control se realiza de manera conjunta con otras empresas o capital extranjero.

La clasificación en mención es cambiante, puesto que muchas empresas familiares empiezan siendo exclusivas, pero, al diversificarse y enfrentarse a diversos retos por la coyuntura o los contextos históricos, pueden evolucionar a mayores o conjuntas.

Además, para Wong *et al.* (2021), las medianas empresas familiares peruanas poseen dos estilos de vida con valores propios:

El migrante

- Los empresarios poseen valores de exhibición frente al trabajo manual.
- El sacrificio y el poco capital son inherentes a los inicios de la empresa.
- Tiene aptitud para el ahorro a costa de los escasos ingresos.
- Desarrolla actividades humildes, menos sofisticadas.

El ciudadano

- Valora los estudios superiores relacionados a la empresa familiar.
- Poseen solvencia económica, que le confiere estatus y prestigio.
- Establece relaciones sociales que favorecen conseguir capital.
- Desarrolla actividades más sofisticadas.

Asimismo, Wong *et al.* (2021) sostienen que uno de los principales problemas de las EFP son los conflictos familiares, porque no hay un solo tipo de EF, sino varios, que se diferencian según los valores que transmiten los fundadores a los respectivos sucesores.

Por otra parte, García-Álvares (2001), citado por Wong *et al.* (2021), clasifica a las EFP en cuatro tipos: tradición familiar, estratégica, artífice, inventor.

Esta tesis encuentra que los fundadores transmiten valores: espíritu de familia, sencillez y seriedad en la tradición familiar; crear empresa, determinación u orientación a la persona en la estratégica; orientación a la familia, satisfacción o constancia en la de artífice; e innovación, dependencia y autonomía en la de inventor. (Wong *et al.*, 2021, p. 24)

Al mismo tiempo, estas empresas se diferencian por dos factores: las motivaciones del creador del negocio y quiénes persuaden o alteran las decisiones del creador.

En los dos primeros tipos, se crea la empresa por convencimiento propio: la de tradición familiar, por las costumbres y creencias que imperan en la familia; la estratégica, por autorrealización. Como se espera, el grupo familiar toma la empresa como un fin. En el segundo y el tercer tipo, se la concibe como obligación: la de artífice, forzada la familia ante el despido; la de inventor, porque no se cuenta con otro recurso. Así, la empresa solo es un medio para el fin que es la familia. (Wong *et al.*, 2021, p. 25)

Por último, Wong *et al.* (2021) concluyen que una empresa familiar que comienza con pocos recursos puede lograr ventajas competitivas, pues en su investigación ha encontrado a empresas familiares con elementos diferenciales (desarrollo de marca, dependencia de trayectoria, innovación accesible).

Otra característica importante de la cultura empresarial de la familia peruana son las conexiones familiares basadas en un sistema de parentesco que liga a cada individuo con un gran número de personas. Entonces se puede considerar a las relaciones de parentesco como una matriz de reclutamiento de mano de obra, ya sea en el trabajo, en la organización de la casa o en la organización de fechas festivas; por lo tanto, las empresas familiares por su tradición altoandina tienen preestablecidas estructuras de cooperación enmarcadas dentro de las obligaciones que un individuo posee con su familia o sociedad y que se encuentra dentro de una ética de cumplimiento socialmente contraída (Golte, 1999).

[...] una cosmovisión en la cual se puede situar una organización preestablecida para la actualización de cooperación social, una ética de cumplimiento de obligaciones sociales contraídas, una ética de trabajo exacerbada, y la capacidad de planificación necesaria para llevar adelante una agricultura muy compleja,

visiblemente son elementos centrales de las culturas andinas, ya que sin ellas no podrían haber sobrevivido en circunstancias naturales y sociales adversas. (p. 5)

2.1.2 Cultura

A diario se emplea la palabra ‘cultura’ de manera tan cotidiana que muchas veces las personas se sorprenden cuando se enteran de lo complejo que resulta para los antropólogos formular un “concepto racional, científico y sobre todo epistemológico que logre integrar todos los aspectos y contenidos que encierra el término” (Silva, 1998).

En resumen, la cultura, como término, comprende todas las formas de comportamiento social creadas o adquiridas, que contienen los modelos pautados de pensar, de sentir, de actuar y de creer de los grupos humanos. Dicho de otro modo, la cultura hace referencia a la manera total de vivir de las sociedades y de cómo estas se adecúan al medio en que viven y de alguna forma logran transformarlo; así pues, la cultura puede estar compuesta por un conjunto de ideas, actitudes, costumbres, instituciones o hábitos que se entrelazan entre sí, y forman un todo integrado y funcional (Silva, 1998).

Asimismo, la cultura se puede definir como una construcción dinámica entre los seres humanos y su ambiente que se edifica a través del tiempo y en las interacciones sociales, con la finalidad de garantizar la conservación y cohesión de las agrupaciones humanas (Muñoz, 2018).

Por último, dentro de cada cultura, existe lo que Silva (1998) denomina unidades de comportamiento, que son “los puntos en los que se unen las cuerdas de una red que, de manera general, suelen llamarse rasgos culturales, a los cuales se ajustan normalmente las formas de actuar de los individuos” (p. 214). Sobre los rasgos culturales, ahondaremos en el ítem 2.1.3.

Cultura y empresa

Como ya se ha mencionado, la cultura es uno de los términos más conocidos hoy en día, sin embargo su uso sigue generando tergiversaciones, dado que el concepto de ‘cultura’ resulta confuso para muchas disciplinas porque se tiende a utilizar para todo. Por ejemplo, cuando se habla de cultura, esta se relaciona o se reemplaza con valores, como clima, organización, etcétera; además, a menudo se alude con liviandad al “cambio cultural”, “culturas débiles o fuertes” (Aguirre, 2002); por ello y, de acuerdo con Aguirre (2002), se hace necesario definir y limitar el concepto de ‘cultura’ dentro de la empresa.

De igual forma, los propósitos individuales de los fundadores o líderes de una nueva empresa, cargados de sus propias estimaciones, presunciones y valores, se convierten en un conjunto de definiciones compartidas validadas consensualmente, y que se transmiten a los nuevos miembros como “la manera correcta de definir la situación” (Schein, 1988, p. 65). Asimismo, para Aguirre (2002), la visión de una empresa corresponde a sus potencialidades y la misión es el principio inspirador de la cultura, mientras que los objetivos constituyen la razón misma de ser de la organización o empresa; vale decir, es el principio generador de la cultura organizacional formulado por el liderazgo del fundador y asumido por los miembros de la organización.

Así pues, la cultura dentro de una empresa o cultura organizacional está fuertemente ligada al líder o fundador de la empresa. Un cambio cultural en la empresa será posible siempre que se cambie de líder o la misión de la empresa. A su vez, la alteración mínima de los objetivos o algunos valores, o el cambio de las estrategias y ciertas prácticas específicas no significan un cambio de cultura:

La formulación de un ‘plan estratégico’ para alcanzar la misión puede dar lugar a rectificaciones adaptativas al entorno, que algunos, inadecuadamente, denominan ‘cambio cultural’. Solo podemos hablar de cambio cultural, cuando hay cambio

de liderazgo ('cultura y liderazgo son dos caras de la misma moneda') y cuando hay cambio de misión en el grupo (cambiar de misión es, en el fondo, cambiar de grupo y, por consiguiente, de cultura). (Aguirre, 2002, p. 92)

En resumen, la cultura organizacional enfatiza en la marca o huella del fundador, y en la instauración de las pautas, normas y procedimientos que forman a la organización con la finalidad de su correcto funcionamiento.

La cultura permite identificar a una empresa, y por 'cultura organizacional' también nos podemos referir a:

La 'forma de ser y de actuar' propias y diferenciales de la organización que permite hablar de un 'nosotros común' y permite a los otros identificarnos como 'grupo diferencial'. Cada grupo es una cultura y cada grupo se consolida a la vez que construye su cultura. (Aguirre, 2002, p. 92)

Toda organización o empresa debe transmitir la cultura propia a los nuevos integrantes, con la finalidad de que participen en el "nosotros cultural común". De esta manera compartirán significados culturales en común; no obstante, si algunos miembros de la organización no comparten los elementos propios de la cultura administrada por el líder, se tiene que fomentar una enseñanza organizacional de reenculturación; de esta forma, el grupo organizacional permanecerá cohesionado y con una identidad cultural en común (Aguirre, 2002, p. 92).

La cultura en términos antropológicos está compuesta por creencias, valores, tradiciones, comportamientos y la manera de ser (particular) del grupo; vale decir, es un conjunto de ideas, actitudes, costumbres y hábitos (Silva, 1998). Estos determinan las expresiones y formas de cada sociedad, y cuando hablamos de empresa familiar, la cultura

afecta directa o indirectamente el desenvolvimiento de la familia, sus comportamientos y la competitividad de la empresa familiar (Trevinyo-Rodríguez, 2010).

2.1.3 Rasgos culturales

En cada cultura existen unidades de comportamiento que pueden considerarse como puntos en los que se unen las cuerdas de una red, y, de forma general, se les denomina rasgos culturales, a los cuales se ajustan usualmente las formas de actuar de los individuos (Silva, 1998).

Un rasgo cultural es la unidad básica más simple a la que se puede reducir una cultura, una entidad específica dentro de la cultura, pero que no puede difundirse independientemente ni integrarse o unirse libremente con otros [...] cada cultura selecciona o escoge entre la infinita variedad de posibilidades de comportamiento un segmento limitado que unas veces se ajusta a una configuración y otras no, como por ejemplo la manera de saludar, el uso de determinadas prendas de vestir, o la aversión a determinadas actitudes.

A estas configuraciones, Benedict las llama *patterns of culture*, denominación que había sido ya empleada por Franz Boas en sus descripciones sobre las culturas tribales. Sin embargo, su traducción y uso son bastante imprecisos, pues se utilizan indistintamente los términos ‘normas’, ‘pautas’ o ‘modelos’, que evidentemente tienen connotaciones cercanas pero diferentes. (pp. 214-215)

Rasgos culturales en Latinoamérica. Tal como se manifestó en líneas anteriores, la cultura está compuesta por creencias, valores, tradiciones, comportamientos y la manera de ser (particular) del grupo. Estas determinan las expresiones y formas de cada sociedad.

Las situaciones históricas, geográficas, económicas, políticas y sociales dan forma a las visiones pasadas, presentes y futuras, y generan que costumbres, prácticas, códigos, normas, maneras de ser e ideales sean propios y representativos de un determinado grupo (Trevinyo-Rodríguez, 2010).

Los países de Latinoamérica por todas las experiencias que tienen en común (sucesos históricos, actores, sufrimiento y victorias) han generado una identidad cultural supranacional con características convenientes a su cultura. Esta identidad no solo se observa en la manera de ser de su gente, sino que también se refleja en la forma de hacer negocios, gestionar sus bienes, educar a sus hijos, comportarse, entre otros.

En ese sentido, la familia nace, crece y se desarrolla dentro de un contexto cultural particular, el que utiliza como base para su bienestar y progreso. Así pues, las familias latinoamericanas tienen un bagaje cultural bastante rico que establecen sus formas de actuar.

Algunos rasgos usuales relacionados a la identidad cultural de las familias latinas son “el compadrazgo, el machismo, la religión, los ritos a los muertos y el espiritismo, así como el papel central de la familia extendida” (Trevinyo-Rodríguez, 2010, p. 129). Estas propiedades culturales particulares se heredan de generación en generación, y son estimadas como valiosas y únicas, ya que forman parte de la identidad cultural y familiar, y con el tiempo se vuelven en tradiciones; ya sean buenas o malas, son parte de la sabiduría popular y constituyen aquellos elementos que nos hacen ser quienes somos actualmente.

Las formas y expresiones culturales mencionadas se complementan con los valores y las tradiciones, que, a escala familiar, han determinado el carácter de los integrantes de la familia, “legando así un conjunto completo de costumbres, creencias y

formas de hacer que se transmiten no solo de generación en generación, sino que reflejan y ejercen también en el negocio de la familia” (Trevinyo-Rodríguez, 2010, p. 130).

Cuando hablamos de empresa familiar, la cultura afecta directa o indirectamente el desenvolvimiento de la familia, sus comportamientos y la competitividad de la empresa familiar. En tiempos tan cambiantes, para que una tradición se mantenga útil tiene que renovarse, modificarse o adaptarse en fondo y forma, ya que si un valor o creencia nos impide competir, se tiene que analizar, evaluar o modificar, porque sería contraproducente transmitir la resistencia al cambio a las siguientes generaciones que recibirán la administración y producción de la empresa familiar.

En ese sentido, Trevinyo-Rodríguez identifica y detalla aquellos rasgos o dimensiones culturales a gran escala característicos de las familias latinoamericanas; por otra parte, es necesario señalar que el criterio de selección de la autora tiene por finalidad visualizar de manera general las dimensiones culturales en relación con el impacto que causan en la capacidad de gestión de las empresas familiares.

En consecuencia, el trabajo de Trevinyo-Rodríguez ha permitido que en la presente investigación se identifiquen rasgos culturales muy propios de la empresa familiar panificadora Leontinos, los cuales se detallan a continuación:

Compadrazgo. El sistema de compadrazgo es considerado como un acto religioso que involucra y compromete a los padrinos a educar en la fe al ahijado, de igual modo tiene que protegerlo económica y socialmente en el caso de que sus padres falten. Asimismo, la principal función del compadrazgo es entrelazar las relaciones en una determinada comunidad; por ejemplo, dos familias, en la mayoría de los casos, no consanguíneas, que tienen una relación informal de amistad, al volverse compadres o padrino-ahijado, por medio del compadrazgo, formalizan u oficializan los lazos de

amistad; en resumen: “Es la consagración formal de la familia extendida, respetando los lazos de amistad creados más allá de los lazos consanguíneos”. (Trevinyo-Rodríguez, 2010, p. 130)

El compadrazgo como rasgo cultural latino es una clase de nepotismo familiar que acostumbra trasladarse fácilmente, como cualquier valor, tradición o creencia, del espacio de la familia al de la empresa.

Así como en el marco de la familia buscamos a alguien de confianza que nos apoye con la responsabilidad y educación de los hijos cuando nosotros no podamos y, de ser requerido, cubriéndonos la espalda, en el terreno empresarial también lo hacemos. No obstante, a veces favorecer a amigos y familiares poco competentes para que ocupen este puesto de confianza en la empresa puede, más que apoyar, resultar perjudicial para toda la familia (Trevinyo-Rodríguez, 2010, p. 132).

El nepotismo familiar por sí solo no es malo. En realidad, Trevinyo-Rodríguez lo considera como una variedad del compadrazgo, pero a nivel empresarial. La efectividad de utilizar este recurso depende de cómo, bajo qué circunstancias y con qué magnitud se utilice. En efecto, así como favorecer a familiares y amigos puede estropear la empresa, también puede que contar con gente de confianza en puestos de gran importancia ayude a los empresarios a alcanzar sus metas.

De hecho, para que la aportación de un miembro de la familia que trabaje en la empresa familiar valga la pena —añada valor—, tiene que cumplir con ciertos requisitos básicos: i) compromiso familiar y sueño compartido; ii) voluntad, talento y educación; y iii) ética, honestidad y justicia.

Como ya se mencionó, el nepotismo familiar por sí mismo no es malo. En realidad, si esta práctica se utiliza de forma correcta y con medida puede convertirse en un factor que asegure la continuidad de la empresa familiar y el logro de grandes metas. Para alcanzar esto, Trevinyo-Rodríguez (2010) aconseja lo siguiente:

La clave está en asegurarnos de evaluar con honestidad e imparcialidad a nuestros familiares, y determinar si cumplen o no con las capacidades básicas necesarias para el puesto y con las reglas de entrada establecidas. Si lo hacen, son bienvenidos al negocio; si no, ayudémoslos utilizando otros medios o guiándolos en el proceso de selección de otras alternativas. (p. 135)

Contratación de parientes políticos. El fundador o líder de una empresa familiar, además de tratar con su familia directa, tiene que lidiar con parientes políticos y compadres. De ahí que sea importante analizar cómo y en qué medida se les debe favorecer. Ante ese dilema, Trevinyo-Rodríguez brinda algunas sugerencias para superar estos retos.

Antes de contratar a un pariente político es necesario analizar cómo afectará eso a las dinámicas familiares y de qué manera este compromiso se extenderá a otros miembros; en consecuencia, lo recomendable es contratar a los parientes políticos cuando no haya otra opción.

Contratar a un pariente político en puestos de influencia es algo favorecedor porque impulsa el negocio.

Cuando el líder o fundador de la empresa familiar quiera contratar a un pariente político, es recomendable que antes lo discuta con toda la familia; así se evitarán desorden y posibles conflictos internos.

También se debe colocar por escrito las reglas que deberá seguir todo trabajador de la empresa familiar; por ejemplo:

- Tendrá un sueldo, no acciones.
- Se ganará los ascensos y, en su caso, la silla en el consejo.
- Tendrá que respetar las formas de la familia, y, en caso de dejar de pertenecer a ella, deberá acatar ciertas reglas. (p. 135)

Machismo. Treviño-Rodríguez (2010) define al machismo como “un conjunto de valores que representa la estructura familiar, en la cual la cabeza de familia es el hombre y donde el ser ‘macho’ debe demostrarse siendo valiente, convirtiéndose en la figura de autoridad en la familia, protegiendo y proveyendo a su familia y siendo potente sexualmente” (p. 135).

Ante ese escenario, la mujer se halla dentro de una estructura de subordinación ante el varón, relegada a las tareas del hogar; además de ser apartada de las labores profesionales, se identifica a la mujer como sumisa, religiosa, humilde y responsable de las tareas del hogar y de los hijos. “El papel complementario de la mujer, en contraposición con el machismo, es el llamado “marianismo” —del cual poco se habla—, que en el sentido sociológico se refiere a un estereotipo derivado del culto católico a la Virgen María” (p. 136).

Sin embargo, el mundo está en constante cambio, y, en la actualidad, son muchas las mujeres que trabajan colaborando con el mantenimiento del hogar, por lo que los roles se van adaptando lentamente a las nuevas realidades; empero, los roles tradicionales designados a la mujer, y que han perdurado durante siglos, siguen conservando su influencia, y por ello una mujer tiene que lidiar con desafíos internos y externos para desarrollar su trabajo.

Ahora bien, Treviño-Rodríguez considera que aquella mujer que trabaja con su familia puede obtener ciertas ventajas, como las jornadas de trabajo flexibles, el ambiente de apoyo y las responsabilidades compartidas. Sin embargo, todas estas ventajas pueden transformarse en complicaciones si los miembros de la familia se involucran en luchas de poder, competencias y búsqueda de “justicia”. Los sentimientos de frustración por no llegar a desarrollarse completamente y la desilusión personal por el bajo reconocimiento por el trabajo realizado suelen sumarse a los desafíos empresariales que las mujeres enfrentan en una empresa familiar.

Tradiciones culturales, como la transmisión (herencia) de la empresa familiar solo a los varones de la familia, trae consigo la desaparición del negocio a partir de la segunda o tercera generación, ya que más de la mitad de los sucesores potenciales son mujeres.

En cierta forma, los padres toman estas decisiones colmadas de buena voluntad, con el deseo de proteger a sus hijas. Pretenden evitarles el estrés de tener que hacer malabares entre el hogar y el trabajo. Piensan que es una manera de asegurar el éxito como madres de familia de sus “queridas hijas” y un matrimonio estable. La pregunta es si lo anterior aplica en la época actual. (p. 137)

Actualmente, la competitividad empresarial, a nivel global, es encarnizada, por lo que quien no se adapta a las reglas actuales del “juego” no tendrá posibilidad de triunfar. Los roles sociales también se modifican, y en un entorno con cada vez más riesgos es mejor asegurar y preparar a las descendientes femeninas de los dueños o líderes de la empresa familiar, con la finalidad de garantizar la continuidad del negocio familiar.

Para que una mujer pueda desarrollarse plenamente en la empresa familiar, la dirección debe apoyarla, construir junto con ella un plan de carrera, incentivarla a realizar una actividad relevante en el negocio y darle la oportunidad de escalar

posiciones en la pirámide organizacional. Esto la mantendrá altamente comprometida y vinculada a la empresa, a efectos de que desarrolle sus talentos y fortalezas. Y, dicho sea de paso, aumente el patrimonio familiar. (p. 139)

Religión. Trevinyo-Rodríguez (2010) considera que la religión está conformada por las “creencias y prácticas relacionadas al orden moral, a la espiritualidad, a las cuestiones existenciales y sobrenaturales, que caracterizan nuestra manera de ser, pensar y actuar, así como los valores que profesamos” (p. 139).

En Latinoamérica más del 85% de la población es católica romana. La religión repercute en la vida familiar por medio de la generación de valores morales, e influye y determina los roles sociales, además de que incide en los comportamientos y la personalidad de los miembros de la familia, que se reflejan en la vida laboral. Asimismo, la práctica de ciertas virtudes se demuestra al dirigir a un grupo de personas (la templanza, la fortaleza, la justicia, la prudencia, la caridad y la esperanza).

En una empresa familiar, los dueños se preocupan más por conocer a sus empleados, saber cuáles son sus necesidades, tratar de enseñarles a potencializar sus capacidades. Un empleado, al pertenecer a una empresa familiar, pasa a formar parte de esa gran familia, con la que celebra los logros y sufre con los altibajos. Los dueños, responsables y activos, así como la familia involucrada en el negocio, están más comprometidos con las operaciones de la empresa. De la misma manera profesan la fe que aprendieron en el seno familiar. La mayoría de los dueños de una empresa familiar tienen la convicción de que la ética, la integridad y la moral son imprescindibles para que la confianza, la lealtad y la generosidad se establezcan entre los empleados y el negocio prospere.

Es importante detallar que en América Latina coexisten las religiones indígenas (o lo que queda de ellas) con los conceptos y las enseñanzas católicas, lo que ha dado lugar a una mezcla de elementos de principios diferentes denominada sincretismos religiosos. Esta mezcla define las creencias; las perspectivas de vida, de trabajo, de colaboración y de trascendencia de una persona. Por ello los dueños de las empresas familiares deben ser conscientes del impacto que la *praxis* de la fe tiene en el ambiente laboral, y fomentar uno de convivencia sano, ético, libre y justo.

Además de conseguir logros económicos y sociales, los empresarios familiares deben encontrarse con su fe, fomentar la vocación de servicio y el amor al prójimo, y alcanzar la coherencia en tres contextos: familiar, empresarial y social. Los valores, las virtudes y los vicios que profesen regirán sus éxitos y sus fracasos. (p. 141)

Familia extendida. Trevinyo-Rodríguez (2010) propone la siguiente definición con respecto a la ‘familia’:

Una familia es un conjunto de personas unidas por lazos de parentesco, como la afinidad (por ejemplo, matrimonio, compadres, parientes políticos, hijos adoptados) y la consanguinidad (hijos, nietos, hermanos...). Su finalidad principal radica en trascender mediante la procreación, además de promover el cuidado y la protección de sus integrantes. (p. 142)

Para las familias latinoamericanas, los lazos y las relaciones familiares son sagrados, y están compuestos por los siguientes miembros:

El padre, la madre, los hijos, tíos, primos, miembros de generaciones ascendentes —abuelos, bisabuelos, tíos abuelos— y descendentes —sobrinos, nietos— e incluso por parientes cuyo lazo es más de afinidad afectiva, legal o religiosa que

consanguíneo: nanas, medios hermanos, hijos adoptivos, compadres, ahijados, tíos ‘postizos’ (aquellos que, aunque no son tíos de sangre, los tratamos como si lo fueran). (142)

Los miembros pertenecientes a la familia extendida pueden vivir en una sola casa o en diferentes hogares cercanos, además no sorprende que, en el contexto latino, la transición de un hijo hacia la adultez no conlleva a distanciarse de sus padres cuando dejan la casa familiar.

La familia y sus dinámicas juegan un papel importante en la identidad de sus miembros que está ligada a la identidad del grupo y sus expectativas. De cierta forma, la familia tiene un tipo de identidad individualizada que trae consigo una responsabilidad colectiva y compartida; por consiguiente, cuando un miembro de la familia resuelve tomar una decisión, lo consulta con sus parientes que conforman la familia con la finalidad de obtener una guía o aprobación. Las familias latinas que poseen tradiciones fuertes y dominantes toman decisiones importantes, a menudo basadas en los intereses de continuidad de la familia completa por sobre la felicidad individual.

La familia extendida, que tiene su origen en el clan (organización multifamiliar), se dio en los primeros grupos de cazadores y nómadas, y aún tiene vigencia en algunos pueblos indígenas nativos de América Latina. En las familias extendidas existe un patriarca o responsable de esa gran familia, al que todos los demás respetan por su experiencia de vida. A su vez, este jefe de familia posee ciertas cualidades que lo hacen admirado: sabiduría, valentía, inteligencia o liderazgo conciliador y transformador.

Las familias extendidas poseen sus propias historia y tradiciones, las cuales se transmiten de generación en generación y sirven como elementos unificadores del grupo. Por ello, cuando existen conflictos por intereses personales, prevalece la relación familiar

sobre lo personal o empresarial; de ahí que las familias latinoamericanas tengan un alto índice de compromiso y cohesión, pero con niveles de adaptabilidad relativamente bajos.

Al igual que cada clan, las familias extendidas tienen cada una su historia y tradiciones, que se transmiten de generación en generación. Tener un origen y antecesores comunes, así como la convivencia constante fomentan relaciones de amistad muy estrechas y la interacción continua de sus miembros. Generalmente, estas estructuras parentales son bastante colectivistas y favorecen el bien común del grupo sobre los intereses individuales. Por esto cuando surgen discusiones y conflictos, suele prevalecer la relación familiar sobre el nexo profesional o empresarial. La unidad familiar ha de mantenerse a toda costa. (p. 143)

Actualmente, se viven tiempos de alta competitividad y globalización, lo que fuerza a las familias a alterar sus costumbres, que obviamente no se dan de la noche a la mañana; por tal motivo cambiar el sistema de una familia extendida es complejo y difícil.

Finalmente, la familia extendida forma el núcleo y la estructura básica de la sociedad latinoamericana, así como la base para que sus miembros se desarrollen e impulsen su autoidentidad (quién soy) y se sientan parte de una colectividad; al mismo tiempo forjan un sentido de responsabilidad compartida con la familia y sus asuntos, lo que genera el compromiso, la confianza y la lealtad de parte de sus miembros. En definitiva, la colectividad comparte con sus miembros las formas de hacer y los modelos de decisiones que funcionan dentro del contexto de la familia, y estos pueden resultar adecuados (o quizás no) en el mundo actual en el que se vive (Trevinyo-Rodríguez, 2010).

2.2 Bases conceptuales

Para comprender y analizar el involucramiento de la cultura en las empresas familiares es necesario conocer algunos conceptos que se describen a continuación.

Empresa familiar

Son organizaciones comerciales en que la familia está directamente involucrada en la gestión y el control de la empresa, y que además buscan su continuidad y transmisión generacional.

Para que una empresa se pueda considerar familiar debe cumplir con algunos principios básicos, y para ello consideramos los fundamentos de Treviño-Rodríguez (2010):

- Que una familia, o incluso varias familias, posea (en el caso de ser empresa privada) por lo menos el 51% de las acciones del negocio o una cantidad suficientemente grande de capital en relación con los otros accionistas (en el caso de una empresa pública), de manera que tengan voz y voto en el momento de definir el rumbo estratégico de la empresa (toma de decisiones).
- Que una o varias familias estén involucradas ya sea en la gestión, organización o administración estratégica del negocio (gobernanza/control-consejo de administración).
- Que la familia empresaria tenga vocación de continuidad, es decir que desee transmitir el patrimonio que ha formado —el negocio familiar— a las siguientes generaciones, lo que exhibe una intención de logro transgeneracional.
- Que existan miembros de la siguiente generación interesados en continuar con la empresa, rejuvenecerla y transmitirla a otras generaciones (involucradas directa o indirectamente).
- Que la familia promueva la transmisión de oficio/conocimiento entre generaciones, y que cada generación aporte a la base de conocimiento

existente su propia experiencia enmarcada dentro de los valores y las tradiciones familiares, y preserve el capital humano e intelectual de los miembros de la familia.

- Que la familia actúe como custodio o guardián de la riqueza generada por cada generación, y defina 'riqueza' en el sentido amplio de la palabra, es decir, incluido no solo capital financiero, sino también activos intangibles de la empresa, de la familia (amistades, reputación, etcétera) y los generados para la sociedad (por ejemplo, responsabilidad social). (p. 6)

Rasgos culturales

Son unidades básicas de comportamiento a las que se puede reducir una cultura. La agrupación e interrelación de los rasgos culturales conforman el modo de vida distintivo de una cultura; asimismo, cada cultura selecciona un rasgo cultural que se ajusta a su configuración.

Trevinyo-Rodríguez (2010), en su libro *Empresas familiares. Visión latinoamericana*, identifica y detalla aquellos rasgos o dimensiones culturales a gran escala característicos de Latinoamérica: el compadrazgo, el machismo, la religión, los ritos a los muertos y el espiritismo, así como el papel central de la familia extendida, son algunas de las propiedades culturales particulares de Latinoamérica que se heredan de generación en generación. Apreciadas como valiosas y únicas llegan a formar parte de la identidad cultural y familiar, y, posteriormente, con el tiempo, se convierten en tradiciones. Así pues, el trabajo de Trevinyo-Rodríguez ha permitido que la presente investigación identifique rasgos culturales muy propios de la panificadora Leontinos.

Cultura

Es el conjunto aprendido de ideas, actitudes, costumbres, hábitos, tradiciones y estilos de vida estructurados funcionalmente entre sí, y adquiridos socialmente por los miembros de un grupo.

La cultura comprende todas las formas de comportamiento social que contiene los modelos pautados de pensar, sentir, actuar y creer de los grupos u organizaciones humanas.

Así pues, la cultura dentro de una empresa alude al conjunto de valores, creencias, ideas, ritos, tradiciones y actitudes que se viven en la organización, cuya configuración se decide por la influencia de los propietarios, y, al mismo tiempo, la cultura se determina por la influencia de los grupos de trabajadores existentes dentro de la empresa y por el propio entorno que los rodea (Rodríguez *et al.*, 2005). Asimismo, cuando hablamos de empresa familiar, la cultura afecta directa o indirectamente el desenvolvimiento de la familia, sus comportamientos y la competitividad de la empresa familiar (Treviño-Rodríguez, 2010).

Nepotismo familiar

Es la tendencia de una persona a ofrecer y conceder puestos de trabajo a miembros de la familia propietaria, ya sea por lazos consanguíneos, por compadrazgo o fuertes lazos de amistad no formalizada.

En el marco empresarial se busca a personal de confianza que apoye en las responsabilidades empresariales cuando se le requiera, entonces es más probable a que un familiar te cubra las espaldas a que un extraño lo haga. Por ejemplo, cuando un trabajador falta a sus labores, muchos dueños de negocios familiares acuden al llamado de sus familiares para que los cubran.

Es necesario señalar que el nepotismo familiar no es un elemento negativo o positivo por sí solo, sino que puede ser considerado como un recurso o estrategia, cuya efectividad dependerá de las circunstancias, la magnitud y cómo se utilice. Cuando el nepotismo familiar se emplea bien y con medida puede convertirse en un factor que asegure la continuidad de la empresa familiar.

Por ello es recomendable que cuando se utilice el nepotismo familiar como recurso, el familiar que entre a trabajar debe cumplir con ciertos requisitos: i) compromiso familiar y sueño compartido; ii) voluntad, talento y educación; y iii) ética, honestidad y justicia.

Familia

Para la presente investigación utilizaremos el concepto que propone Treviño-Rodríguez (2010):

Una familia es un conjunto de personas unidas por lazos de parentesco, como la afinidad (por ejemplo, matrimonio, compadres, parientes políticos, hijos adoptados) y la consanguinidad (hijos, nietos, hermanos...). Su finalidad principal radica en trascender mediante la procreación, además de promover el cuidado y la protección de sus integrantes. (p. 142)

Familia nuclear o elemental

La familia nuclear o elemental es aquel conjunto de personas conformado por dos adultos del sexo opuesto, que viven juntos en unión reconocida por otros miembros de su sociedad, y de sus hijos (Beals y Hoijer, 1953), y que además comparten un espacio de vivienda, abrigo, residencia o domicilio donde realizan ciertas actividades de índole universal (Harris, 1985).

En la presente investigación se utilizará este concepto para identificar el tipo de familia a estudiar. Hay que advertir que la familia nuclear Leontino-Carmela está conformada por la pareja de esposos y sus dos hijos menores. El hijo mayor, si bien es cierto mantiene una estrecha relación con su familia y la empresa, vive en la casa de sus suegros y en otro distrito, es decir, pertenece a la familia extendida de su esposa.

Familia extendida

Es aquel tipo de familia que trasciende al grupo familiar nuclear. Está compuesta por i) miembros de diferentes generaciones (ascendentes y descendentes): el padre, la madre, los hijos, tíos, primos, abuelos, bisabuelos, tíos abuelos, sobrinos, nietos; y ii) miembros con lazos de afinidad afectiva, legal o religiosa: nanas, medios hermanos, hijos adoptivos, compadres, ahijados, tíos ‘postizos’ (Trevinyo-Rodríguez, 2010).

Además, los integrantes de una familia extendida pueden vivir en una sola casa o en distintos hogares que se encuentren cercanos a nivel geográfico; cabe resaltar que Trevinyo-Rodríguez considera que el tipo de familia predominante en Latinoamérica es la extendida.

Compromiso familiar

El compromiso familiar se refiere a las obligaciones o responsabilidades enmarcadas en un proceso de cooperación y contribución que tiene cada integrante de una familia para con sus parientes, ya sean consanguíneos o políticos, que, a su vez, poseen ideas, sueños y objetivos compartidos para conseguir metas que beneficien el desarrollo individual y familiar en conjunto.

En el ámbito empresarial, el compromiso familiar es el lazo principal del negocio, ya que una familia unida brinda fidelidad y compromiso para con la empresa. De esta forma se puede asumir y superar cualquier reto en beneficio del negocio.

Por último, y de acuerdo con Trevinyo-Rodríguez (2010), el compromiso familiar en una empresa se puede fomentar siempre que en la empresa-familia exista una armonía saludable, afectividad y un compartimiento de los frutos laborales.

Valores

Los valores son aquellas creencias interiorizadas que producen un tipo de conducta preferible a otro tipo de conducta. También es una elección independiente de lo que es bueno y que sirve de guía básica de la conducta con el fin de alcanzar objetivos y metas; de manera que para dirigir una empresa es necesario un conjunto de valores que guíen sus acciones, y de esta forma dar sentido a la existencia del negocio.

En la presente investigación, y con el fin de facilitar la identificación de valores, se empleará la teoría de Rockeach (como se citó en García, 1997), quien los clasifica en dos categorías:

- Valores finales, que están relacionados a formular la visión y la misión de la empresa, y responden a la pregunta ¿a dónde desea llegar su empresa? Están asociados al desarrollo personal y familiar de los trabajadores, al beneficio económico, al buen servicio, nuevos productos funcionales, imagen y prestigio de los propietarios, etcétera.
- Valores instrumentales, que sirven de guía para lograr la visión y cumplir con la misión, es decir, señalan la mejor acción que tiene que tomar el negocio.

Entre los valores instrumentales se pueden identificar dos tipos, que son los “reguladores de las elecciones de conducta para llegar a alcanzar los valores finales: los valores éticos y los de competencia” (Rockeach, 1973, como se citó en García, 1997, p. 19).

- Los valores éticos, que surgen de la vida o de la necesidad de afrontar la vida con altura humana, son los siguientes: la solidaridad, la honestidad, la dignidad, la generosidad, la humildad, la sinceridad o el respeto a las personas o al medio ambiente. Ellos serían un subgrupo de valores instrumentales, el más importante de cara a la supervivencia y felicidad de la especie humana.
- Los valores de competencia son las valías necesarias para competir socialmente, y cuando se habla de gestión por competencias se hace referencia explícita a este tipo de valores: flexibilidad, impacto personal, resistencia al estrés, creatividad, etcétera.

Asimismo, los valores de competencia se dividen en dos ejes, los cuales deben estar sincronizados (Rockeach, 1973, como se citó en García, 1997, p. 19):

- Eje de valores económicos, ‘práxicos’ o de control son aquellos que ayudan al ser humano a conseguir logros apreciables. Pueden ser el tamaño, la tecnología, el prestigio, el esfuerzo laboral, la obediencia, la eficiencia y, por supuesto, el dinero.
- Eje de valores emocional-creativos, ‘poiéticos’ o de desarrollo son aquellos asociados a disposiciones emocionales positivas y están orientados al desarrollo más que al control. Pueden ser la imaginación, la libertad, la ternura, la confianza, la aventura, la estética, la calidez, la creatividad, la alegría, la armonía, la familia, la pasión o la apertura mental.

Tabla 2
Lista de valores

Valores práxicos	Valores poiéticos	Valores éticos
Eficiencia	Confianza	Honestidad
Calidad	Calidez	Dignidad
Centralización	Autoorganización	Generosidad
Responsabilidad	Libertad	Humildad
Cumplimiento	Creatividad	Respeto

Valores prácticos	Valores poiéticos	Valores éticos
Optimización	Potenciación	Solidaridad
Planificación	Aprendizaje en la acción	Puntualidad
Orden	Variedad	Moderación (ahorro)
Análisis	Intuición	Otros
Conveniencia	Franqueza	
Ausencia de problemas	Riesgo y aprendizaje de errores	
Obediencia	Iniciativa	
Persistencia	Flexibilidad	
Contrato	Equidad	
Compromiso	Pasión	
No generar desperdicios	No limitar oportunidad	
Certeza	Debate	
Seriedad	Alegría	

Nota. Esta tabla identifica los valores prácticos, poiéticos y éticos. Se basa en *La dirección por valores (DpV) en la empresa familiar: la gestión eficaz de su patrimonio de capital axiológico* (p. 21), por García, 1997.

Religión

Por religión nos referiremos al conjunto de creencias o principios acerca de la divinidad, de sentimientos de devoción y temor hacia ella, de preceptos morales para la conducta individual-social y de prácticas rituales, principalmente la oración y el sacrificio para darle veneración (RAE, s.f.-b). Por consiguiente, la religiosidad de una persona se refiere al conjunto de creencias y prácticas aceptadas como valor absoluto que determina una forma específica de vivir la espiritualidad. Dicho de otro modo, una persona que quiere relacionarse con Dios como parte de su religiosidad tiene que tomar un camino específico sujeto a los planteamientos y las normas de su religión; por último, es necesario recalcar que toda religión lleva implícito un carácter espiritual (Nervi, 2011).

Costumbres

Son las reglas o hábitos o prácticas sociales arraigados que guían y fundamentan el comportamiento social, que permiten organizar la vida dentro de las sociedades. Las

costumbres se aprenden sobre todo durante el periodo de endoculturación o socialización (Campo, 2008). Por endoculturación nos referimos a lo siguiente:

Proceso de aprendizaje de la cultura al que se expone cualquier ser humano. Así, a través de dicho proceso, el sujeto se desarrolla en medio de un sistema cultural, preasignado a él por la cultura existente, que lo convierte en un portador de esos elementos culturales, incluidos su personalidad, recursos, capacidades individuales. (Campo, 2008, p. 68)

Las formas que caracterizan a las costumbres son las fiestas, las comidas, los idiomas, las artesanías, las danzas, etcétera. Así, también una costumbre es una práctica general para varios grupos sociales que se puede modificar con el tiempo.

Tradiciones

Por tradición nos referimos a un sistema de valores que se originan fuera del individuo y que configuran la cultura o las creencias compartidas. Así también, un rasgo fundamental de las tradiciones culturales es su transmisión por medio del aprendizaje en lugar de la herencia biológica (Trevinyo-Rodríguez, 2010).

Asimismo, ‘tradición‘ puede ser considerada como una categoría que los individuos y las sociedades asignan a expresiones, creencias y comportamientos en el presente para brindarles valor añadido a futuro, pero con referencias al pasado (Barfield, 2001). Es decir, así como a un vocablo como ‘tradición’ se le añade significado y valor, de igual modo las tradiciones se transmiten por varias generaciones y se vuelven parte de la idiosincrasia de una sociedad o comunidad.

La principal diferencia entre costumbre y tradición es que la tradición está conformada por costumbres con raíces socioculturales propias de un grupo, la cual se transmite y perpetúa de generación en generación (Arias, s.f.).

Para diferenciar una costumbre de la tradición se deben tomar en cuenta la forma de transmisión, los antecedentes históricos, los elementos socioculturales, la periodicidad y la fijación de fechas importantes.

Una costumbre, por ejemplo, si consideramos la afirmación “almuerzo a la una de la tarde”, se puede transmitir de generación en generación. Los antecedentes históricos pueden asociarse a la definición de un horario para el almuerzo y se desea hacerlo todos los días.

No obstante, no es considerado una tradición porque los elementos no son particulares de una comunidad identificada como tal. Además, la persona tendría que especificar que almuerza a la una de la tarde siempre o en un día en especial, y esta última afirmación debería tener a su vez todos los elementos mencionados anteriormente.

Por otro lado, la transmisión de una tradición se perpetúa de generación en generación. La tradición mantiene la memoria de los antecedentes históricos vivos conmemorando las fechas, los lugares o las personas importantes en momentos específicos, además de estar llenos de elementos socioculturales fácilmente identificables. (Arias, s.f.)

Oficio

Es aquella actividad laboral habitual que requiere habilidad manual o esfuerzo físico, lo cual implica el dominio y conocimiento de la propia actividad laboral (Oxford Dictionary, s.f.).

Asimismo, dentro de la teoría de la cultura empresarial (Aguirre, 2002), el oficio es un tipo de producto que vincula a la empresa con el cliente, y se refiere a la suma de

lo que el trabajador ‘sabe hacer’ y lo que la empresa ‘sabe hacer’. De la misma forma, se pueden distinguir dos tipos de oficios:

- El oficio del trabajador es el conjunto de conocimientos y competencias que le permiten hacer una determinada actividad o producto.
- El ‘oficio de la empresa’ es su ‘perfil de competencia’. La empresa fabrica lo que sabe hacer bien (excelencia) de una manera competitiva.

Panificación

La palabra ‘panificación’ proviene del verbo panificar, el cual deriva del latín *panis* 'pan' y *-ficar* 'hacer' (RAE, s.f.-a).

Por lo tanto, la panificación es el acto y la consecuencia de panificar que hace referencia al proceso que permite producir el pan (alimento preparado y cocinado a base de masa de harina, agua y levadura). Entonces la panificación es aquel proceso de transformación de la harina en pan, ya sea empleando las manos o utilizando diferentes herramientas.

Sucesión

Para establecer el concepto de ‘sucesión’ utilizaremos la definición planteada por Trevinyo-Rodríguez (2010).

La sucesión es un proceso dinámico durante el cual los roles y las tareas del predecesor y del sucesor evolucionan independientemente —en paralelo— hasta que se cruzan y se traslapan o empalman. La finalidad de la sucesión es transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación, que puede o no ser de la familia. El proceso [...] comienza mucho antes de que el candidato a sucesor perfilado entre a trabajar al negocio, y termina cuando la

generación al mando se retira parcial o completamente, cediendo sus derechos y obligaciones (p. 201).

Continuidad

Por continuidad empresarial nos referimos a la capacidad que posee una organización para sobrevivir ante diferentes adversidades y obstáculos que la puedan impactar, y también lograr un proceso exitoso de sucesión (Fainsod, 2021).

Visión de continuidad. Para Trevinyo-Rodríguez (2010), una empresa se considera familiar ante todo por su vocación de continuidad; es decir, si el fundador o líder a cargo desea que su negocio sobreviva en el tiempo y por generaciones, y sobre todo si desea dejar ese legado empresarial a sus hijos, entonces él quiere que su negocio sea considerado una empresa familiar; pero si el fundador solo quiere que su empresa sobreviva para que su familia pueda vivir con comodidad y sin trascendencia, entonces es un emprendedor con un negocio.

Ahora bien, los procesos de crecimiento y el cambio generacional de primera a segunda generación son factores determinantes para la continuidad (o muerte) de una empresa familiar; entonces, cuando los fundadores no planifican su retiro o no establecen las reglas claras para la sucesión, la empresa familiar se enfrenta a largos procesos de agonía que ocasionan que las relaciones familiares se vayan deteriorando. Esta coyuntura pondrá en riesgo la continuidad del negocio.

Roles de género

Por roles de género haremos referencia a la función y al papel tradicional del hombre y de la mujer que le ha sido asignado por la sociedad en un determinado tiempo; por ejemplo, a la mujer se le asocia con tareas relativas a la reproducción, la crianza, al sustento emocional, delimitados a lo doméstico o privado, etcétera, mientras que al

hombre se le vincula con tareas relacionadas a lo productivo, al mantenimiento económico, y están vinculados al ámbito exterior o público.

Si bien es cierto en los últimos años los roles del hombre y de la mujer se han vuelto flexibles como consecuencia de una mayor apertura y búsqueda de equidad y democracia, aún es complicado y resistente la forma como las personas perciben el rol de la mujer como tomadoras de decisiones en la familia o en el ámbito público (empresas), o del rol del varón como el cuidador de los hijos y del hogar (Saldívar *et al.*, 2015).

III. Método

3.1 Tipo de investigación

Para Muñoz (2011), una investigación con enfoque cualitativo se fundamenta en estudios descriptivos, interpretativos e inductivos (de lo particular a lo general) y se usan para analizar una realidad social al amparo de un enfoque subjetivo, con la finalidad de explorar, interpretar y describir el comportamiento de la realidad en estudio, y no necesariamente para comprobarla. Así pues, una investigación con enfoque cualitativo analiza el comportamiento social, las emociones, los sentimientos, las ideas o las experiencias de los individuos, grupos, cultura y de la sociedad en general. En consecuencia, en esta investigación se utilizará el enfoque cualitativo, que nos permitirá comprender los fenómenos a estudiar desde la perspectiva de los actores en relación con el contexto (Hernández *et al.*, 2014c). Además, por el objetivo de estudio, la presente tesis poseerá un carácter principalmente exploratorio, descriptivo y explicativo.

Diseño de la investigación

La presente investigación se apoyará en el diseño etnográfico a través de un estudio de caso que busca describir y analizar los rasgos culturales de una empresa familiar. Además, el diseño de estudio etnográfico ha sido ampliamente utilizado en el mundo de los negocios y las corporaciones (Hernández *et al.*, 2014c).

Los diseños etnográficos y sus principios se han utilizado ampliamente en el mundo de los negocios y el estudio de las corporaciones. Desde investigaciones para determinar los factores que llevaron a una empresa a ser exitosa (por ejemplo, los trabajos clásicos de Peters y Waterman en 1982 como “En búsqueda de la excelencia”) hasta analizar culturas organizacionales. (p. 487)

De esta forma, el estudio de caso se complementa con el método y diseño etnográfico, porque permite a la investigación documentar las experiencias y entender los fenómenos desde la perspectiva de quienes lo vivieron (Hernández *et al.*, 2014a). Además, un estudio de caso “se centra en la descripción y el examen o análisis en profundidad de una o varias unidades, y su contexto de manera sistémica y holística” (Hernández *et al.*, 2014a, p.2). Por su parte, Hernández *et al.* considera que los estudios de caso y la etnografía “comúnmente contienen: a) una descripción de los ambientes en los que viven los participantes y b) categorías y temas emergentes” (Hernández *et al.*, 2014b, 20).

Por último, el estudio de caso, que nos permite describir los hechos que sucedieron en relación con el problema de investigación, contribuye a obtener datos “ricos y profundos”, que son importantes para entender de qué manera se involucran los rasgos culturales en el funcionamiento de una empresa familiar.

3.2 Ámbito temporal y espacial

El desarrollo de toda la investigación se llevó a cabo desde diciembre del 2021 hasta agosto del 2022 en el recinto de una empresa familiar panificadora ubicada en el distrito de Carabaylo, en Lima.

3.3 Variables

En este apartado se muestran las variables utilizadas en la investigación que están relacionadas a los objetivos de la investigación.

- Variable independiente: rasgos culturales
- Variable dependiente: empresa familiar panificadora

3.4 Población y muestra

Universo de estudio

La investigación se desarrolla dentro de una empresa familiar panificadora ubicada en el distrito de Carabayllo, provincia de Lima.

Población de estudio

En la investigación, todo integrante de la empresa familiar es objeto de análisis.

Muestra

El tipo de muestra utilizado en el presente trabajo es no probabilístico por conveniencia.

- Probabilístico, porque la elección de los elementos no está supeditada a la probabilidad, sino a causas relacionadas al propósito de la investigación, ya que en el presente estudio no se pretende generalizar los resultados. Por ello es conveniente emplear la muestra no probabilística, porque nos permite obtener casos (personas, objetos, contextos, situaciones) que interesan a la investigación, y lograr riqueza en la recolección y el análisis de los datos (Hernández *et al.*, 2014c).

Criterios de inclusión. i) integrantes o parientes consanguíneos cercanos a la familia nuclear que trabajen en la panificadora mayores de 18 años

Unidad de análisis. Rasgos culturales

Unidad de observación. Integrantes de la empresa familiar

En resumen, la población del estudio estará compuesta por la totalidad de los integrantes de la familia nuclear y trabajadores actuales que poseen vínculos consanguíneos con la familia fundadora de la panificadora Leontinos.

A continuación se detallan los participantes que son parte de la población de estudio. Asimismo, es pertinente señalar que tanto el nombre de la empresa como el de los participantes se han modificado para garantizar la confidencialidad en la presente investigación.

Tabla 3
Participantes

Nombre	Rol familiar	Trabaja o apoya en la panificadora
Leontino	Padre	Sí
Carmela	Madre	Sí*
Francisco	Hijo	Sí* (trabaja en el proceso de embolsado)
Joshua	Hijo	Sí (trabaja una vez a la semana)
Bruno	Hijo	Sí
Renato	Primo	Sí

Nota. Esta tabla detalla la población de estudio de la presente investigación, a la que se aplicará los instrumentos de investigación.

(*) Trabajadores que no perciben un sueldo.

3.5 Instrumentos

La selección de los instrumentos de investigación de un proyecto es de suma importancia para el estudio. En tal sentido, para Hernández *et al.* (2014c), el principal instrumento de recolección de los datos en el proceso cualitativo es el investigador. Asimismo, el autor propone una serie de técnicas para recolectar datos: observación cualitativa, la entrevista cualitativa (estructurada, semiestructurada o abierta), grupos de enfoque, análisis de fuentes de datos cualitativos (documentos, materiales y artefactos diversos).

Técnicas de recolección de la información

La investigación utilizará técnicas con enfoques cualitativos que tienen por finalidad conocer la perspectiva de los participantes inmersos en su cotidianidad.

Observación participante. Tiene por finalidad recabar datos de los integrantes de la familia relacionados a conductas que denoten algún rasgo cultural, para lo cual se emplearon reportes facilitados por la libreta de campo.

Para preparar la guía de observación se tomarán en cuenta los tipos de anotaciones que surgen de una investigación de campo: anotaciones de la observación directa, anotaciones interpretativas, anotaciones temáticas, anotaciones personales, anotaciones de reactividad de los participantes. Todo ello con la finalidad de identificar rasgos culturales asociados a lo observable del día a día en la panificadora Leontinos, e identificar prácticas, relaciones, hábitos, detalles de la infraestructura, con el fin de llegar a una comprensión profunda de aquellos rasgos culturales encontrados.

Entrevistas semiestructuradas en profundidad. Nos permitirán conocer las percepciones de los diferentes integrantes, descritos en la muestra, acerca de los rasgos culturales. Por consiguiente, la entrevista será de tipo abierta y semiestructurada, y como instrumento se utilizarán la guía de entrevista y la libreta de campo.

Para confeccionar la guía de entrevista se tomarán en consideración algunas características de las dimensiones culturales establecidas en el texto *Empresas familiares. Visión latinoamericana*, de Treviño-Rodríguez (2010), a efectos de elaborar una guía de entrevista que permita identificar los rasgos culturales más arraigados en la empresa familiar estudiada.

La entrevista se diseñará considerando las siguientes características:

Abierta y semiestructurada. Con la finalidad de obtener una gama de respuestas y datos para su posterior codificación e interpretación.

Preguntas de interpretación de hechos. Estas permiten analizar el discurso (entrevista en profundidad).

Estrategia del embudo. Preguntas de temas generales a temas específicos.

Asimismo, se tiene pensado elaborar dos guías de entrevistas semiestructuradas que aborden las siguientes secciones:

- Perfil del participante (vida diaria, oficio, participación en el negocio, familia)
- Trabajando con familiares
- Sucesión
- La empresa (historia, gestión, contexto actual)
- Rasgos culturales (nepotismo familiar, compromiso familiar, valores, religión, costumbres, participación de la mujer)

Conversaciones informales. Nos permitirán interactuar con mayor comodidad con los participantes, lo cual facilitará interpretar los análisis de datos.

Cuestionario cerrado. Posibilitará conocer con exactitud con qué tipo de valores se identifican los participantes.

Asimismo, en la presente investigación se utilizarán las siguientes fuentes para recolectar los datos:

Fuentes primarias: observación del participante, entrevistas semiestructuradas, conversaciones informales y cuestionario cerrado.

Fuentes secundarias: revisión y recolección de fuentes de datos cualitativos (documentales y publicaciones en torno a la empresa familiar), expuestas en los antecedentes y el marco teórico.

3.6 Procedimientos

La presente investigación se plantea como un diseño etnográfico por medio de un estudio de caso que pretende describir y comprender los rasgos culturales involucrados

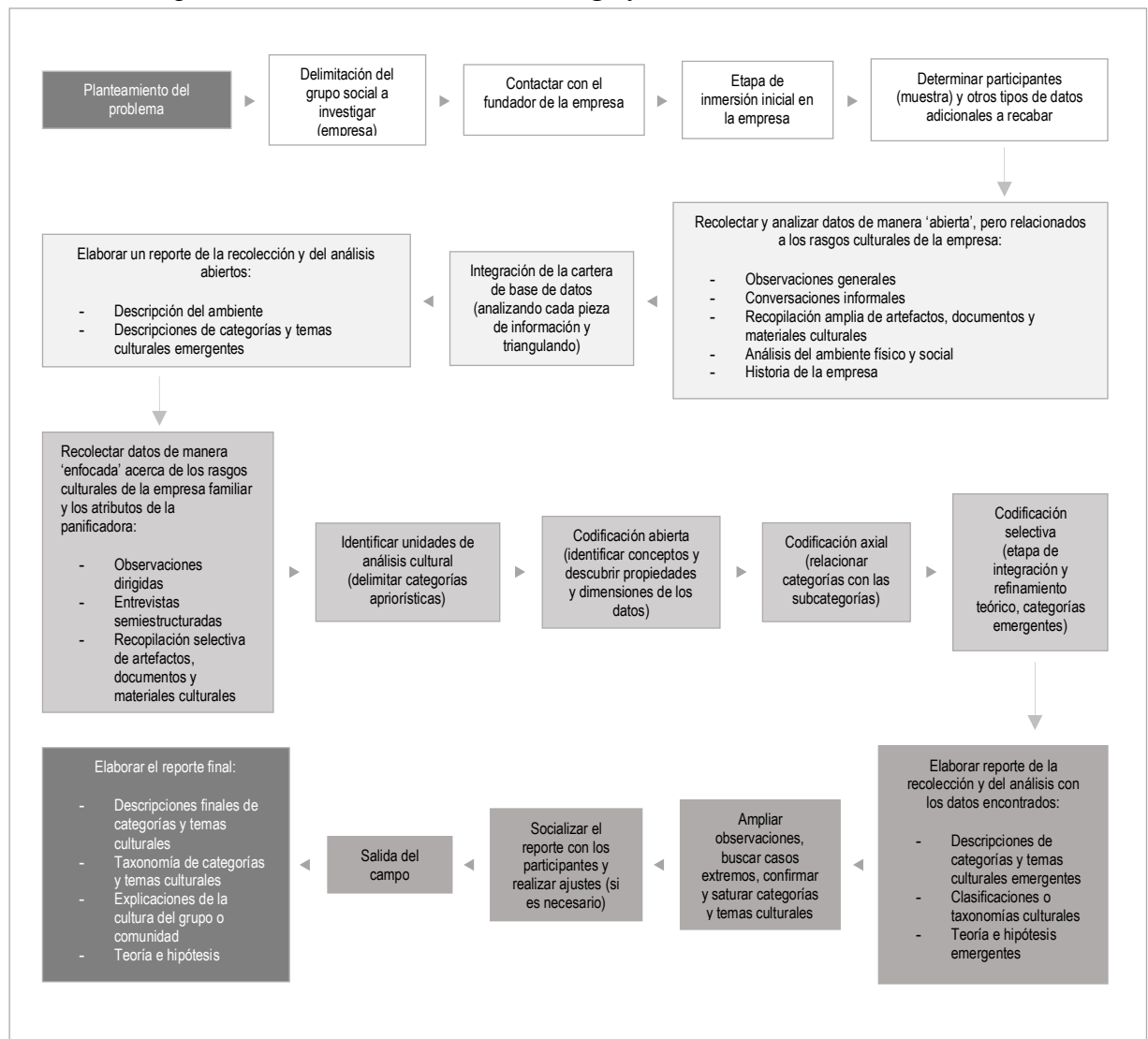
en el funcionamiento de una empresa familiar panificadora en Lima. Así pues, la investigación en campo, consistente en visitas regulares al taller y entrevistas, se llevará a cabo dos veces por semana durante dos meses, tiempo suficiente para obtener, integrar, organizar y analizar la información requerida.

Antes del ingreso a campo y la realización de entrevistas, se explicará a los involucrados el motivo de la visita, con el fin de que la presencia del investigador no genere incomodidad. Asimismo, se solicitará el consentimiento correspondiente a todos los colaboradores para que participen en forma voluntaria en relación con la observación participante. Se intentará que las sesiones se desplieguen en diversos horarios y ambientes de la panificadora, a efectos de obtener un panorama enriquecedor de la organización en diferentes momentos de la producción y operación.

Con respecto al grado de involucramiento de la investigadora, se efectuará la observación sin interferir en las prácticas productivas. A su vez se coordinará el horario de las visitas con el líder de la organización.

Finalmente, en la presente investigación se tomarán en cuenta las acciones recomendadas por Hernández *et al.* (2014c) para llevar a cabo un estudio etnográfico.

Figura 1
Procedimiento para llevar a cabo un estudio etnográfico



Nota. Los diseños etnográficos han sido utilizados en el mundo de los negocios y el estudio de las corporaciones, desde investigaciones para identificar los factores que llevaron a una empresa a ser exitosa hasta analizar la cultura organizacional. Elaboración propia y adaptada a la presente investigación, a partir de *Metodología de la investigación* (p. 485), por Hernández *et al.*, 2014c, McGraw Hill Education

Alcances, limitaciones y dificultades

Los resultados de la presente investigación no poseen un alcance generalizador de los rasgos culturales a investigar. Aun cuando muchos de estos rasgos son frecuentes en otras empresas familiares, el alcance definido en la tesis sigue las siguientes condiciones:

- Aproximarse al objeto de estudio para comprender e interpretar una realidad cultural dentro de un espacio específico que a su vez interactúa con un contexto mucho más amplio, con el objetivo de dirigir aspectos del conocimiento para un futuro plan de investigación que visualice un análisis comparativo con otras empresas familiares.
- Analizar e interpretar la información de campo, cuyos datos residen en las experiencias personales de los participantes y de las observaciones realizadas en campo.

Por otra parte, en el desarrollo de la actual investigación, se evidenciaron las siguientes limitaciones:

- No existen muchos antecedentes que contemplen el tema cultural propio del país desde el enfoque antropológico; sin embargo, existen estudios de la cultura de una empresa que han sido abordados desde el enfoque de la administración, lo cual ha generado ciertas confusiones en cuanto al uso del término 'cultura'.
- En las investigaciones cualitativas se presta mucha atención al discurso o a la narrativa de los participantes; esta cualidad posee la presente investigación, y por ello nuestros informantes o participantes, a nivel cuantitativo, son pocos y se trabajó con ellos en correspondencia con su

experiencia empírica relacionada a los rasgos culturales y su trabajo en la panificadora Leontinos.

3.7 Análisis de datos

Con un estudio cualitativo se busca obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad en las propias “formas de expresión” de cada uno. (Hernández *et al.*, 2014c, p. 396). Por ende, es necesario sistematizar la información recopilada siguiendo un proceso para identificar patrones similares, a efectos de comprender la cultura en la empresa panificadora.

Las notas de campo y las entrevistas fueron transcritas manualmente por medio del procesador de texto Word Office; posteriormente, las entrevistas fueron sistematizadas y codificadas en el programa de Microsoft Excel, donde cada pestaña del archivo correspondía a una categoría y dentro de ella se encontraban las subcategorías o dimensiones.

La información extraída de las entrevistas y la bitácora de campo se contrastó principalmente con la teoría de Treviño-Rodríguez (2010) y otras teorías o enfoques descritos en el marco teórico de la presente investigación.

El análisis de datos se realizó siguiendo el siguiente proceso:

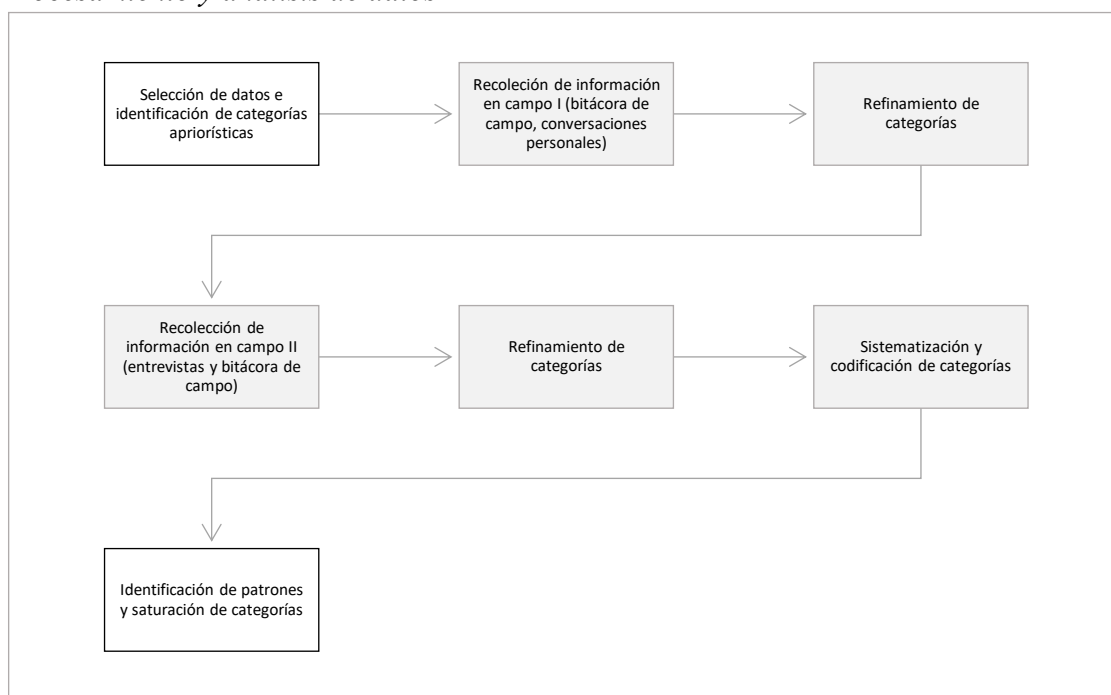
1. Selección de datos e identificación de categorías apriorísticas, labor que se llevó a cabo anticipadamente y se afinó durante el trabajo de campo.
2. La información recopilada en campo, mediante la guía de observación; contiene descripciones y anotaciones sobre lo observado, y junto con las entrevistas busca identificar unidades de análisis culturales específicas de la panificadora Leontinos, con la finalidad de refinar las categorías que permitan

comprender los rasgos culturales. Por ello la información obtenida se sistematizó y procesó mediante la codificación (abierta, axial, selectiva) utilizando los programas Word Office y Microsoft Excel.

3. Ambos procesos permitieron obtener información clara y precisa acerca de los resultados de la investigación, para lo cual se buscaron significados en los datos, identificación de patrones o temas repetitivos hasta lograr la saturación de categorías, que sucede cuando los datos se vuelven repetitivos. (Hernández *et al.*, 2014c)

Figura 2

Procesamiento y análisis de datos



Nota. Elaboración propia

En resumen, se analizó la cultura de la empresa familiar desarrollando categorías principales: rasgos culturales y empresa familiar panificadora. A su vez, esas categorías se subdividieron en aspectos más singulares y observables (subcategorías); ambas categorías contienen toda la información sobre las observaciones de campo (comportamientos, discursos, relaciones y prácticas), caracterizadas y analizadas

principalmente a la luz de la teoría de Treviño-Rodríguez y la teoría expuesta en el marco teórico.

3.8 Consideraciones éticas

Con respecto al tema ético, es necesario mencionar que la presente investigación se llevó a cabo bajo el consentimiento informado de entrevistas a todos los participantes identificados en la población de estudio: fundadores, trabajadores y parientes políticos. Asimismo, se garantizó la confidencialidad en el uso de los datos recopilados, los cuales han sido utilizados solo con fines académicos; al mismo tiempo, los nombres de los participantes y de la panificadora fueron modificados para garantizar su anonimato.

Para ello se suscribió el acta de consentimiento informado y se procedió a informar a todos los participantes acerca de los objetivos de la investigación. Por último, se les informó de manera verbal acerca de los hallazgos producto de la investigación.

IV. Resultados

Respecto de los resultados de la presente investigación, que describe y analiza cómo la cultura se involucra en la empresa familia panificadora Leontinos, Carabayllo, 2022, este capítulo contiene la información recolectada durante el trabajo de campo, que ha sido manejada por medio del análisis de dos grandes categorías: rasgos culturales y empresa familiar panificadora.

En primer lugar, se presentarán los aspectos generales de la panificadora Leontinos y luego se analizarán las categorías desarrolladas en la presente investigación.

Aspectos generales de la panificadora Leontinos

La microempresa familiar Leontinos pertenece al rubro de la panificación, se especializa en panes embolsados con ventas al por mayor y menor, se ubica en el distrito de Carabayllo, provincia de Lima. La panificadora fue fundada por la pareja de esposos conformada por el señor Leontino y la señora Carmela. El negocio inició sus actividades en el 2007 y fue inscrito en la Sunat por la señora Carmela en el 2010. Actualmente cuenta con siete trabajadores, entre los cuales seis son parientes consanguíneos.

La pareja cuenta con tres hijos varones, dos de ellos interesados en el rubro de la panificación y pastelería, mientras que el segundo hijo, por el momento, no está interesado en continuar en el rubro.

Tabla 4

Características de los participantes en la investigación

Cód.	Nombre	Edad	Rol familiar	Ocupación – Profesión - Oficio	Cargo en la empresa	Tiempo de servicio
L	Leontino	56	Padre	Panadero	Administrador - hornero	15 años
C	Carmela*	56	Madre	Contabilidad y finanzas Ama de casa	Despacho - Titular del negocio	15 años

Cód.	Nombre	Edad	Rol familiar	Ocupación – Profesión - Oficio	Cargo en la empresa	Tiempo de servicio
F	Francisco*	32	Hijo	Panificador industrial	Ayudante de embolsado	17 años
J	Joshua	22	Hijo	Administrador	Operario	3 años
B	Bruno	18	Hijo	Pastelero	Operario	4 años
R	Renato	45	Primo	Panadero	Maestro panadero	2 años

Nota. En esta tabla se detallan las características generales de los participantes en la investigación.

(*) Trabajadores que no perciben un sueldo.

Familia

Actualmente, la familia nuclear está compuesta por el señor Leontino, la señora Carmela, y sus hijos Joshua y Bruno. Mientras que el hijo mayor vive en otro distrito al lado de su esposa Jennifer. Esta última pareja tiene 3 hijas: Luz (8 años), Mariana (3 años) y Mercedes (4 meses).

El señor Leontino, antes de fundar la panificadora, trabajó para su tío en una panadería; después de varios años, la señora Carmela incentivó a su esposo a dejar de laborar en la empresa del familiar con la finalidad de establecer su propio negocio.

La señora Carmela trabaja todos los días en la panificadora. Ella se encarga de despachar la mercadería a los clientes mayoristas y del embolsado de panes, además se encarga de las actividades del hogar, como limpiar, cocinar, llevar la comida de los trabajadores, etcétera. La fundadora del negocio, que influye en las decisiones que tome el administrador (su esposo), posee un temple fuerte, que la ha convertido en el motor principal de su familia.

Por otra parte, el señor Leontino, además de ser uno de los fundadores del negocio, es el actual administrador y hornero de la panificadora; trabaja de lunes a sábado desde las 06:00 hasta las 22:00 horas y los domingos, hasta las 13:00 horas. Leontino pasa gran

parte de su vida en la panificadora. Únicamente regresa a su casa en Comas los domingos para almorzar con toda su familia. Es una persona amable, pacífica y con bastante pasión por su trabajo.

El primogénito de la familia, Francisco, estudió Panificación Industrial en el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (Senati) y tiene una microempresa llamada Pasteles de Dios, ubicada en el mismo taller donde trabaja su padre. Fundó su empresa casi al mismo tiempo que el señor Leontino. Ambas empresas se complementan, pues una vende panes embolsados, mientras la otra, pasteles (alfajores y queques). Se encuentra felizmente casado con Jennifer, con quien tiene tres hijas menores: Lucía de 8 años, Mariana de 3 años y Mercedes de 4 meses. Francisco es uno de los potenciales sucesores de la panificadora Leontinos.

En cuanto a Joshua, un joven de 22 años, trabaja en una conocida agencia bancaria. Actualmente no se muestra interesado en seguir los pasos de su papá o de sus hermanos y prefiere trabajar en otro rubro. No obstante, ha mostrado interés en la administración del negocio a futuro. Joshua trabaja en la panificadora los sábados y apoya al señor Leontino cuando falta personal o tienen más pedidos de lo usual. Es pertinente mencionar que el joven ayuda a su padre en la panificadora siempre que no interfiera en su horario laboral en el banco.

Con respecto a Bruno, este ha empezado a estudiar Panificación Industrial en el Senati. Anteriormente estudió Panadería y Pastelería en el Instituto de Profesiones Empresariales (Inteci) y actualmente trabaja en la panificadora como operario. Le gusta laborar en el rubro. Además, el joven ha señalado que le gustaría abrir su propio local de pasteles. Asimismo, también es uno de los potenciales sucesores de la panificadora Leontinos.

Historia

La panificadora Leontinos fue fundada por los cónyuges señor Leontino y señora Carmela hace 15 años. En los primeros tres años trabajaron en diferentes talleres ubicados en el distrito de Comas.

Los primeros cuatro años fueron difíciles para el negocio, porque la empresa empezó a acumular deudas debido al incumplimiento de pago de varios de sus clientes. Sumado a ello, la panificadora aún no lograba encontrar la fórmula estandarizada para obtener panes de buen sabor y aspecto.

Fue un proceso largo dar con la fórmula para los productos de calidad que hoy en día ofrecen.

“Bueno, en los inicios si fue, no tanto, como en toda empresa [...], pero de ahí salió, sobresalieron, pues, poco a poco [...] porque recién comenzaban, o sea, como recién se apartaban del negocio de mi tío, ellos recién aprendían a embolsar, hornear. Han quemado pan, ha habido pérdidas, pero con el tiempo uno sabe ya”. (Francisco, hijo mayor del señor Leontino)

Se debe agregar que la panificadora produce varios tipos de panes: pan de yema, pan de manteca, pan chalaco, pan hamburgués, pan coliza, pan caracol y pan serrano; también produce bizcochos de dos tamaños: grandes y pequeños.

Un paquete o bolsa con panes o bizcochos pequeños contiene 24 unidades, mientras que una bolsa con bizcochos grandes, 6 unidades; a estos productos se les denominan panes embolsados y se pueden conservar hasta durante siete días.

Luego de tres años de iniciadas las actividades en la panificadora, los fundadores decidieron dejar el taller ubicado en Comas por los constantes problemas que tenían con

el dueño del local. Así empezaron a buscar nuevos talleres para continuar trabajando en la panificación. Después, al cabo de un tiempo, encontraron un aviso en el que se anunciaba el alquiler de una panadería con horno de piso y maquinaria incluidos. La pareja entonces decidió probar suerte en ese local y al poco tiempo se trasladó al nuevo taller en Carabayllo; por otra parte, es necesario señalar que el hogar de la familia del señor Leontino se ubica en Comas.

En aquel tiempo, cuando la pareja ya trabajaba en el taller de Carabayllo, decidió registrar el negocio en la Sunat. A la sazón, la empresa lentamente empezaba a recuperar el capital invertido, y desde entonces la panificadora ha funcionado con normalidad casi los 365 días del año, incluido el periodo de cuarentena ocasionado por la transmisión del cóvid-19.

Contexto cóvid-19 y actualidad

El 15 de marzo del 2020, el Estado peruano promulgó el Decreto Supremo N.º 044-2020-PCM, que declaraba el estado de emergencia nacional en medida de prevención y mitigación de la transmisión del cóvid-19.

Una de las medidas para combatir al cóvid-19 fue restringir la actividad comercial suspendiendo el acceso al público a establecimientos de diferentes rubros; sin embargo, la medida exceptuaba a algunos establecimientos comerciales, entre los cuales se encontraban las empresas relacionadas a las industrias alimentarias. De esta forma, la panificadora no se vio impactada negativamente por las medidas restrictivas.

Si bien es cierto en la época de cuarentena la producción de los panes tuvo un ligero incremento; actualmente, en el periodo de poscuarentena, el negocio se ha visto impactado negativamente como consecuencia del incremento de precios de los insumos

(sobre todo la harina) que se utilizan en la elaboración de los panes producto de los efectos causados por la pandemia, la guerra entre Ucrania y Rusia, y la crisis política.

Sin embargo, a pesar del contexto actual, el señor Leontino se muestra optimista, y al igual que su hijo tiene la fuerte convicción de que todo pasará y seguirán avanzando.

Organización de la empresa

La panificadora Leontinos está administrada por el señor Leontino, quien trabaja todos los días en la empresa, mientras que la señora Carmela opina y brinda sugerencias para mejorar la gestión. Ambos tienen poder en la toma de decisiones, pero la última palabra la tiene el señor Leontino.

Bruno y Joshua (hijos) trabajan como operarios, es decir, se encargan del formado y boleado de los panes. Ellos usualmente trabajan hasta mediodía; por su parte, Francisco (hijo mayor) apoya a la panificadora en el embolsado de los panes, actividad por la que no percibe un sueldo. Además, Francisco tiene una empresa de pastelería que opera en el mismo local.

El señor Renato (primo) trabaja como maestro panadero. Él se encarga de utilizar la máquina sobadora y también ayuda a sacar los panes del horno. Mayormente trabaja desde las 06:15 hasta las 17:00 horas (aunque la hora de salida puede variar). Su cargo no es fácilmente reemplazable, ya que no hay muchos panaderos que sepan utilizar la máquina sobadora.

La panificadora, que opera en un local alquilado desde hace 12 años, es de un solo piso y cuenta con cuatro espacios (zonas). El primer espacio es la tienda, pero se utiliza como zona de acabado de pasteles y zona de descanso; el segundo ambiente es la zona de almacén y, al mismo tiempo, se utiliza como garaje para guardar el motociclo del señor Leontino; el tercer espacio es la zona de producción o taller donde se encuentra el horno

hecho de ladrillo, donde se elaboran los productos y están los siguientes equipos: una sobadora, una batidora grande (para preparar panes), una batidora pequeña (para preparar queques), una cortadora, mesa grande, anaqueles con latas y tablas de madera para colocar los panes antes del horneado; y el cuarto ambiente es la zona de lavandería y baño. Se debe agregar que el local se ve atestado por los equipos y productos. El taller no es lo suficientemente grande para que trabajen dos empresas en el mismo lugar; no obstante, durante más de una década, el señor Leontino y su hijo Francisco se las han arreglado para que ninguna de las dos se perjudique por el uso del horno. Ahora bien, si Leontino quisiera aumentar su producción, debería alquilar otro local mediano o uno más grande.

Por otra parte, para analizar los datos se utilizó la teoría de Treviño-Rodríguez (2010) (con respecto a los rasgos culturales latinoamericanos), con el fin de formular las categorías y subcategorías apriorísticas; no obstante, en el proceso de filtro de categorías surgieron otras dimensiones más desarrolladas y específicas que también se mencionan dentro de las dimensiones identificadas por Treviño-Rodríguez; paralelamente surgió otra categoría propia de las actividades encontradas en la panificadora familiar.

4.1 Rasgos culturales

Tal como se explicó anteriormente, Treviño-Rodríguez (2010) identifica y detalla los rasgos culturales más representativos de las familias latinoamericanas (el compadrazgo, el machismo, la religión (católica) y la familia extendida). Para la autora, estos rasgos culturales se complementan y se reflejan en el negocio familiar, lo cual implica que la cultura afecta directa o indirectamente a la productividad, rentabilidad y competitividad de la empresa familiar.

En la presente investigación surgieron rasgos culturales propios de la familia empresaria estudiada, algunos de los cuales coinciden en ciertos aspectos con la teoría de

Trevinyo-Rodríguez. En tal sentido, a continuación, se presentan los rasgos culturales más representativos de la familia empresarial Leontinos:

4.1.1 Nepotismo familiar

Trevinyo-Rodríguez (2010) identifica al compadrazgo como un rasgo fundamental de las familias latinoamericanas, y, si bien es cierto también es un rasgo fundamental en las familias peruanas, en este caso de estudio no se presentó este rasgo de manera explícita o literal (padrino-ahijado). Sin embargo, existe favoritismo de parte del fundador para trabajar con familiares por una cuestión de confianza.

El señor Leontino prefiere trabajar con personal familiar, porque busca que sus parientes le cubran las espaldas cuando él no se encuentre en el negocio. El fundador tiene una amplia confianza en sus hijos y el primo con el que trabaja en la panificadora.

Ahora bien, el nepotismo familiar no tiene por qué ser mal visto, pues puede ser beneficioso en la empresa siempre que se utilicen los filtros correctos para admitir a un familiar. Por ello Trevinyo-Rodríguez (2010) propone una serie de preguntas para admitir en la empresa a un familiar:

¿Está el miembro de la familia enterado y comprometido con nuestro sueño empresarial y familiar? ¿Posee las habilidades, aptitudes y actitudes para llevar a cabo el trabajo que se le asignará? ¿Desea trabajar en el negocio familiar y contribuir a su crecimiento? ¿Está capacitado técnica y operacionalmente para el empleo? ¿Dispone de los valores morales que nuestra familia practica? (p. 132)

En el caso de los miembros familiares que laboran en la panificadora Leontinos, la mayoría pasaron por ese filtro, a excepción de dos trabajadores que actualmente no están lo suficientemente comprometidos con el sueño empresarial y familiar. Por un lado, el señor Renato considera que su oficio como panadero es algo temporal, aun cuando el

empleo de maestro panadero le brindó estabilidad económica durante la pandemia, porque más adelante le gustaría realizar otras actividades; mientras que, por otra parte, Joshua prefiere dedicarse a su profesión de administrador y seguir trabajando a jornada completa en una entidad bancaria; sin embargo, en el futuro, el joven tiene intenciones de regresar al negocio para ayudar en la administración.

Adicionalmente, según Trevinyo-Rodríguez (2010), para que la aportación de un miembro familiar a la empresa Leontinos valga la pena debe cumplir con ciertos requisitos:

Compromiso familiar y sueño compartido: Los fundadores y los tres hijos del señor Leontino comparten el sueño de que la empresa siga funcionando y creciendo en el futuro; por otra parte, el señor Renato, actualmente, labora en la panificadora, pero no se visualiza trabajando en el mismo oficio en el futuro.

Voluntad, talento y educación: Francisco y Bruno son los potenciales sucesores en la panificadora. Francisco ha estudiado Panificación Industrial y trabaja en el mismo local que el señor Leontino, mientras que Bruno estudia la misma carrera que su hermano mayor y trabaja para este señor.

Joshua, administrador de empresas, actualmente no muestra interés en las actividades directas de la panificación, pero le gustaría administrar el negocio en un futuro.

Por otro lado, la señora Carmela en su juventud estudió finanzas. Por ello apoya al señor Leontino en las actividades de venta y despacho, aunque la fundadora ha manifestado que no le gusta ocuparse del tema contable y por eso deja que lo maneje su cónyuge.

Ética, honestidad y justicia: Todos los trabajadores de la panificadora cumplen con las obligaciones o los compromisos que el señor Leontino les ha establecido y se comportan dentro de los estándares morales de justicia y ética.

Ventajas y desventajas de trabajar con familiares

Una de las ventajas de trabajar con familiares es que el señor Leontino confía en que sus trabajadores familiares no le robarán. Por ejemplo, en la panificadora de su tío hay trabajadores no familiares o externos que roban insumos o mercadería a la empresa.

“Porque yo veo casi a mi tío, su maestro se llevan azúcar, harina se llevan [...], un tiempo vino un muchacho, pero hay que estar mirando pe”. (señor Leontino, fundador)

“La ventaja es que la confianza que uno tiene con el familiar, y con la externa hay desconfianza”. (Francisco, hijo mayor)

No obstante, a pesar de la ventaja que representa el factor confianza, Carmela y sus hijos también creen que hay desventajas al trabajar con familiares, porque sienten que hay restricciones en el momento de dar una orden a un familiar, puesto que el mensaje puede ser malinterpretado y ocasionar tensiones familiares. Dicho de otro modo, ellos temen tener problemas o disgustos con el familiar.

“[...] porque un familiar si los encargo por la confianza que uno tiene con ellos, hay veces ellos se rebelan o hay veces no vienen, pues. [...] o sino bien que si no se molestan contigo pe [...]”. (Bruno, hijo menor)

“[...] trabajar con familiar a veces que si tienes un problema directamente lo puede tomar mal, y eso puede perjudicar el ambiente laboral [...] o aparte no

pueda afectar el tema laboral, sino el tema familiar también”. (Joshua, segundo hijo)

Precisamente, por el temor a los conflictos o discusiones entre familiares (al ordenarles que realicen una actividad), la señora Carmela y sus hijos optarían por trabajar con personal no familiar, porque es más “cómodo” dar órdenes a una persona extraña, a diferencia de un familiar. De esta manera se evitan discusiones y conflictos, y así se logra preservar la armonía familiar.

“[...] hay cosas que uno les dices, o les dice que estos problemas y hay veces lo toman a mal, mejor es trabajar con gente de la calle [...]”. (Carmela, fundadora)

“Porque con familia es más que una experiencia pe, a veces lo interpretan mal, mejor es persona externa, cosa que tú puedes mandarle, hacer cosas que quizás a un familiar no le puedes decir eso, pe, hay veces lo toman a mal, y piensan otras cosas, pe [...]”. (Francisco, hijo mayor)

“[...] mejor es persona externa, cosa que tú puedes mandarle, hacer cosas que quizás a un familiar no le puedes decir eso, pe [...]”. (Francisco, hijo mayor)

Sin embargo, la señora Carmela y sus hijos manifestaron que elegirían trabajar con familiares, siempre y cuando se encontraran sin empleo y, por ende, necesitaran trabajar.

“En esta ocasión, si es una persona familiar que está pasando por una situación grave, viendo no las circunstancias sí”. (Joshua, segundo hijo)

“A veces por motivo, por la familia, por necesitar puede ser que me incline hacia ellos”. (Renato, primo)

Actualmente, en Leontinos existe un compromiso por contratar a familiares. Ello sucede porque el líder y fundador actual de la empresa confía en sus parientes y los utiliza como un mecanismo de control de los bienes de la empresa. No obstante, el nepotismo familiar podría desaparecer en las próximas generaciones para prevenir las desavenencias familiares.

4.1.2 Redes familiares

Trevinyo-Rodríguez (2010) considera que las familias extendidas forman un “núcleo y la estructura básica de la sociedad latinoamericana, así como la plataforma para que sus miembros desarrollen su autoidentidad [...] y se sientan parte de una colectividad” (p. 114). Asimismo, la autora identifica a la familia extendida como un rasgo cultural latinoamericano, y, si bien es cierto la familia extendida también es una cualidad de las familias peruanas, en la presente investigación la familia estudiada pertenece al tipo de familia nuclear, ya que el señor Leontino vive junto con su esposa y sus dos hijos menores, mientras que el mayor está casado con Jennifer y radica en otro domicilio.

Trevinyo-Rodríguez, además, identifica las conexiones familiares o redes familiares como una estrategia particular de la cultura latinoamericana, la cual se ha identificado como un rasgo cultural en el presente estudio.

De la misma manera, es una realidad que las conexiones familiares y el modelo de familia extendida constituyen una estrategia económico-social que permite enfrentar situaciones de crisis, y representan una ventaja competitiva en lo económico y lo moral para resolver los problemas asociados al dinero, falta de empleo y presión social. (p. 146)

En la presente investigación, las conexiones familiares juegan un papel importante en la vida empresarial.

El señor Leontino, en su juventud, viajó de Áncash a Lima por el trabajo de panadero que le ofreció su tío; luego creó su propia panificadora, y contrató a sus hijos y familiares para que trabajen en su empresa.

El contacto de sus hijos, a temprana edad, con la panificadora los inspiró a seguir con el sueño empresarial. Francisco estudió Panificación Industrial y con el tiempo fundó su propia empresa de pastelería, mientras Bruno estudia Panificación Industrial.

Es pertinente señalar que, anteriormente, el señor Leontino trabajó con uno de sus sobrinos (Jonathan), hasta que ambos tuvieron una discusión en la panificadora, lo que ocasionó la renuncia del muchacho. Actualmente, Jonathan trabaja en otra pastelería; sin embargo, cuando hay una urgencia por falta de personal, el joven acude al llamado de su tío, lo cual significa que el señor Leontino y el joven Jonathan han superado sus diferencias.

El uso de redes familiares es una estrategia económico-social que proporciona estabilidad, flexibilidad y adaptabilidad para afrontar las situaciones de crisis e inestabilidad; de esta forma, las conexiones familiares representan una ventaja competitiva en lo económico y moral que permite resolver problemas relacionados al dinero, desempleo y presión social. Ahora bien, este beneficio del que gozan los miembros de la familia empresaria también implica una gran responsabilidad para el líder de la empresa, ya que los familiares con los que trabajan dependen de él.

Las redes familiares y las conexiones sociales, que sustituyen los vacíos institucionales —falta de regulación, de instituciones gubernamentales eficientes, de garantías sociales efectivas, etcétera —, proporcionan a los latinoamericanos

un instrumento colectivo para reactivar la economía y producir bienestar social.
(Trevinyo-Rodríguez, 2010, p. 149)

4.1.3 Roles de género flexibles

En el presente ítem se describe la participación de la mujer y del varón en las actividades de la empresa y, por tanto, se analizan los roles de género que cumple cada integrante de la familia empresaria; también se analiza el rasgo cultural desarrollado por Trevinyo-Rodríguez con respecto al machismo.

Trevinyo-Rodríguez (2010), que identifica el machismo como uno de los rasgos culturales característicos de los países latinoamericanos, se refiere a él como el “conjunto de valores que representa la estructura familiar en la cual la cabeza de familia es el hombre y donde el ser ‘macho’ debe demostrarse siendo valiente, convirtiéndose en la figura de autoridad en la familia, protegiendo y proveyendo a su familia y siendo potente sexualmente” (Trevinyo-Rodríguez, 2010, p. 135); por ende, la mujer se encuentra subordinada al varón, delegada solo a las labores del hogar y excluida de las labores empresariales o profesionales. Sin embargo, con el transcurrir del tiempo muchas mujeres trabajan actualmente para contribuir con la economía familiar, de modo tal que los roles se van adaptando lentamente a las nuevas realidades.

La investigación evidenció que la señora Carmela está inmiscuida en los asuntos empresariales y del hogar; ahora bien, a simple vista esto podría parecer una sobrecarga de actividades y, por ende, una desventaja por género para la fundadora. Sin embargo, el señor Leontino trabaja más de 15 horas al día de lunes a sábado, y solo descansa los domingos a partir de las 13:00 horas; entonces ambos tienen una carga de actividades muy alta.

Por roles de género haremos referencia a la función y al papel tradicional del hombre y de la mujer que la sociedad les ha asignado en un determinado tiempo; por ejemplo, a la mujer se le asocia con tareas relativas a la reproducción, crianza, sustento emocional, y está delimitada a lo doméstico o privado, etcétera, mientras que al hombre se le vincula con tareas relacionadas a lo productivo, al mantenimiento económico, y está relacionado al ámbito exterior o público.

En ese sentido, la señora Carmela se encarga de cocinar, lavar, limpiar, despachar la mercadería, mientras que el señor Leontino reparte los panes a diferentes tiendas alrededor del distrito y trabaja en la panificadora (preparación de panes, horneado, embolsado, despacho y limpieza), aunque en ocasiones él realiza actividades concernientes a las tareas del hogar, como preparar el desayuno.

“Yo en la mañana, bueno, en las mañanas para venir, dejo mi desayuno para los chicos, allá, si no están ya acá me vengo hacer, [a veces] Leontino prepara desayuno”. (señora Carmela, fundadora de la panificadora Leontinos)

En este aspecto, los roles de género tradicionales que menciona Trevinyo-Rodríguez no definen completamente las actividades que realizan los miembros del estudio de caso. Otro ejemplo es que los hijos también participan en las actividades del hogar.

“Ah, ya, lo primero que hago, me levanto, oro y [como] se llama de ahí, alisto mis cosas, me vengo pa' cá a trabajar, es el 06:30, a esa ahora estoy viniendo acá, de ahí en la tarde me voy a las doce, doce de la tarde me estoy saliendo para ir [...] a estudiar, de ahí estudio y de ahí se descansa un rato y de ahí pongo a ayudar a mi mamá o si no me pongo a hacer otras cosas también”. (Bruno, hijo menor)

Además, Francisco atiende y cuida a su hija Luz en el taller (la niña estudia cerca de la panificadora); además, que Luz pase sus días en el taller junto con su padre significaría un alivio para su madre, porque Jennifer (la madre) tiene que cuidar de sus dos hijas más pequeñas.

Con respecto al poder en la toma de decisiones en la empresa familiar, quien tiene la última palabra es el señor Leontino; no obstante, en más de una ocasión la señora Carmela y su nuera Jennifer han intervenido en algunos acuerdos, y han llegado a modificar o cambiar las decisiones tomadas en una primera instancia por el señor Leontino. Por ejemplo, el dueño del local, señor Vicente, muchas veces ha negociado el aumento de la renta u otros temas concernientes al taller con la señora Carmela o Jennifer, lo que evidencia que ambas integrantes femeninas tienen poder de negociación y decisión en la empresa.

Si bien es cierto en los últimos años los roles del hombre y de la mujer se han vuelto flexibles como consecuencia de una mayor apertura y búsqueda de equidad y democracia, aún hay personas que se resisten a aceptar el rol de la mujer como tomadora de decisiones en la familia o en el ámbito público (empresas), o del rol del varón como el cuidador de los hijos y del hogar (Saldívar *et al.*, 2015). En este aspecto, a mayor flexibilidad en los roles de género designados tradicionalmente a la mujer, mayor participación tendrá ella en ámbitos públicos, lo cual le permitirá intervenir en la gestión de empresas o asumir cargos que tradicionalmente han sido dirigidos para los hombres.

La panificación, una actividad liderada por hombres

Ahora bien, es necesario hacer un acápite acerca de la panificación como actividad liderada por los varones, porque está asociada al machismo (rasgo cultural).

La actividad panificadora convencional a lo largo del tiempo ha sido liderada y representada por los varones, aun cuando la mujer participa en diversos procesos dentro de la panificación. Esta actividad siempre se ha asociado al género masculino; sin embargo, en los últimos años la mujer empieza a ser más relacionada al oficio.

Si una mujer es dueña de una empresa panificadora se corre el riesgo de afectar el negocio en el momento de relacionarse con los proveedores o quizás con sus mismos trabajadores o colegas de profesión. Para Beatriz Echevarría, panadera artesanal, “la panadería, sobre todo la convencional, es un mundo muy machista, aunque también he encontrado a muchos hombres panaderos que en todo momento me han tratado como una profesional más”. (*Beatriz Echeverría, s.f.*)

Por otra parte, si una mujer busca trabajo como panadera, puede verse limitada por un factor de fuerza corporal, que para muchos empresarios panaderos es un valor destacable; sin embargo, si busca trabajo como pastelera, no le será difícil encontrar uno, ya que las cualidades atractivas en la pastelería son otras; por ejemplo, los detalles, el sabor, la delicadeza, la originalidad, la innovación, etcétera.

Los participantes también consideran al factor corporal como un límite para las mujeres; por ejemplo, el amasado en la máquina sobadora requiere de una gran fuerza física, pero, según ellos, si una mujer es lo suficientemente fuerte o corpulenta podría realizar dicha actividad sin ningún problema.

En Leontinos la gran mayoría de los trabajadores son varones. La señora Carmela es la única integrante femenina, lo que probablemente se deba a que todos sus hijos son varones; del mismo modo, cuando se preguntó a los participantes si heredarían el negocio a una hija mujer, todos respondieron que no tendrían ningún inconveniente con esa posibilidad.

4.1.4 La religión

Trevinyo-Rodríguez (2010) otorga a la religión una cualidad determinante que debe poseer cualquier empresa familiar de éxito. Para la autora, la religión es el conjunto de “creencias y prácticas relacionadas al orden moral, la espiritualidad, cuestiones existenciales y sobrenaturales” (p. 139) que caracterizan la manera de ser, pensar y actuar, y los valores que profesa toda persona.

En ese sentido, para empezar con el análisis de este rasgo, es necesario conocer si los participantes creen en Dios y su identificación religiosa. Por ello se hicieron algunas preguntas cerradas, y se obtuvo como resultado que todos los participantes en la investigación creen en Dios; sin embargo, algunos asocian a la religión como algo negativo y otros consideran que no son tan religiosos.

Tabla 5
Identificación religiosa de los participantes

Participantes	¿Creen en Dios?	¿Te consideras una persona religiosa?	¿Profesas alguna religión?
Bruno	Sí	No tanto, puede ser.	Ummmm, bueno, el evangelio
Carmela	Sí	Religiosa no tan... intermedio	Religión católica soy
Francisco	Claro	Creo en Dios, no soy religioso.	[...] Se le este llama cristiano.
Joshua	Sí	Religioso no tanto	Bueno, yo me bauticé como catolicismo.
Leontino	Sí	No	No
Renato	Sí	Claro	Soy católico.

Nota. Elaboración propia

La mayoría de los participantes pertenecen a dos ramas de la religión cristiana: católicos (3) y cristianos (2); en cambio, el señor Leontino no profesa ninguna religión, pero cree en Dios.

Ahora bien, Francisco es uno de los miembros que más expresa su religiosidad, ya que en su día a día escucha música y audios con temática cristiana, y también participa en reuniones con su comunidad por medio de videollamadas. Por otra parte, Bruno también pertenece a la misma comunidad cristiana que su hermano mayor. Cabe aclarar que ambos no se identifican como evangélicos sino como cristianos.

La señora Carmela, Joshua y el señor Renato, si bien se consideran católicos, no se consideran religiosos o devotos; sin embargo, admiten la importancia de Dios en sus vidas, mientras que el señor Leontino cree en Dios, pero no se identifica con ninguna religión.

“En las noches, sobre todo hay que pedir por el día que nos va bien, todos los días [...], siempre pensar en Dios primero”. (señora Carmela, fundadora)

“[...] si yo comienzo y con fe le digo estas cosas a Dios se me pueden cumplir [...]”. (Joshua, hijo de los fundadores)

“[La religión] No, pero creer en Dios sí [...] cuando pido a Él siempre me da”. (señor Leontino, fundador)

La creencia en Dios influye en la perspectiva de vida y del trabajo de los participantes, porque consideran que Dios los ha ayudado en las labores de la empresa y de la familia. Así también, los participantes soportan el arduo trabajo en la panificadora por la creencia en Dios como pilar para superar las crisis.

“[...] eh, mejorando la calidad del producto, o sea Dios ha influido mucho porque nos ha dado ideas, nos ha dado clientes y, como te digo, la valentía y la fuerza de seguir perseverando, porque uno cuando no te sale, lo tiras la toalla y te quedas, pero sabes que hay un Dios que sí te puede dar ese conocimiento, y eso influye bastante”. (Francisco, hijo mayor)

En resumen, los integrantes de la panificadora Leontinos creen en Dios y en la ayuda que les brinda en las distintas etapas de su vida. Asimismo, se identifican con la fe cristiana, no obstante los que se identifican como cristianos tienen una percepción negativa del término 'religión'.

4.1.5 Los valores

Para Trevinyo-Rodríguez (2010), la religión interviene en la vida familiar por medio de la producción de valores morales (confianza, lealtad y generosidad) que afectan y determinan los roles sociales, e influyen en el comportamiento y la personalidad de los miembros de la familia. En ese sentido, la idea de Trevinyo-Rodríguez con respecto a los valores como rasgo cultural está supeditada a la religión.

Entonces definiremos los valores como aquellas creencias interiorizadas que producen un tipo de conducta preferible a otro tipo de conducta y que implican una elección independiente de lo que es bueno; además, sirven como una guía básica de la conducta que nos permiten alcanzar objetivos y metas.

Es pertinente mencionar que, en la presente investigación, la categoría valores no está supeditada solo a la religión. Por ello no se consideraron los valores dentro de la categoría religión, porque en la investigación los participantes se identificaban y se expresaban con diferentes tipos de valores más allá de los morales o éticos.

Además, para esta categoría de análisis emplearemos la teoría de Rockeach (1973), como se citó en García (1997), con respecto a la clasificación de valores: (i) valores finales y (ii) valores instrumentales.

En la presente investigación, nos centraremos en la identificación de valores instrumentales que están divididos en dos tipos de valores:

Valores éticos: se originan en la vida o en la necesidad de afrontar la vida con altura humana.

La solidaridad, honestidad, dignidad, generosidad, humildad, sinceridad, el respeto a las personas o al medio ambiente son los valores más importantes de la especie humana para alcanzar la supervivencia y felicidad.

Valores de competencia: son las valías necesarias para competir socialmente y que refiere a los siguientes valores: flexibilidad, creatividad, etcétera. Los valores de competencia están divididos en dos ejes:

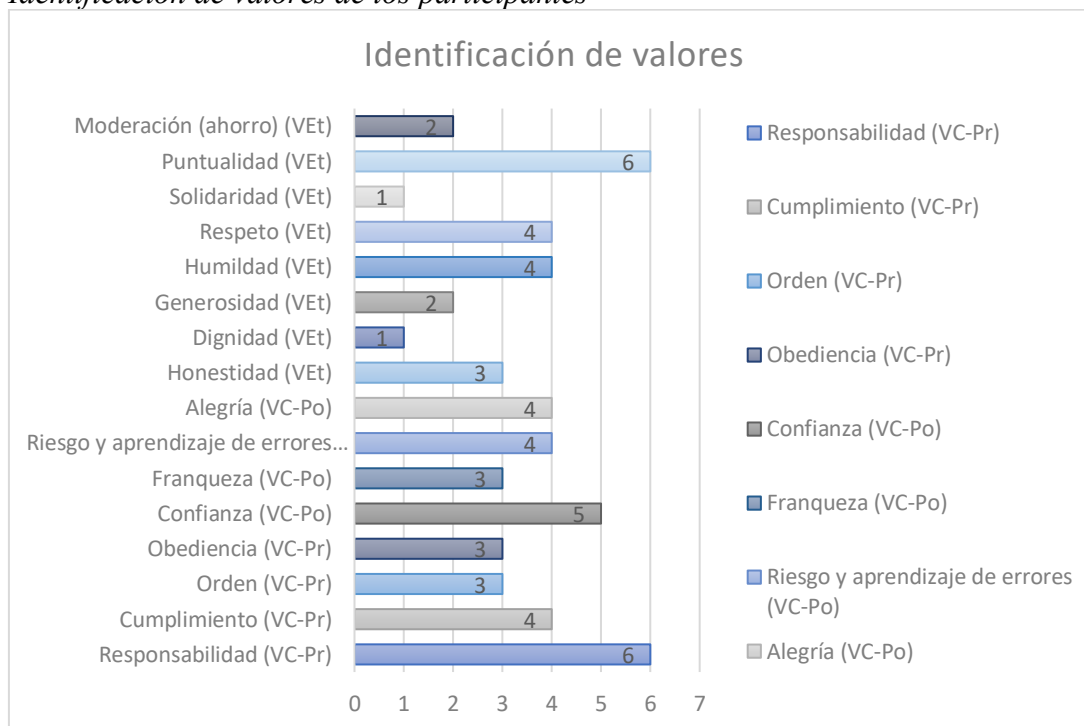
Eje de valores económicos, ‘práxicos’ o de control: obediencia, eficiencia, responsabilidad, persistencia, etcétera.

Eje de valores emocional-creativos, poiéticos o de desarrollo: imaginación, libertad, ternura, etcétera.

Los valores identificados por Treviño-Rodríguez se encuentran dentro de los valores éticos (generosidad y lealtad) y los valores de competencia – ‘poiéticos’ (confianza).

En la investigación se empleó una encuesta para conocer con cuáles valores se identifican los participantes. Así pues, se evidenció que los miembros de la panificadora Leontinos se identifican con valores éticos y de competencia; sin embargo, analizando los cuatro valores más puntuados, hay una inclinación hacia los valores de competencia, puesto que seis de los participantes se identifican con la responsabilidad (valores práxicos), cinco participantes, con la confianza (valores poiéticos), mientras que seis participantes, con la puntualidad (valores éticos) y cuatro participantes, con el respeto (valores éticos).

Figura 3
Identificación de valores de los participantes



Nota. Elaboración propia

Es decir, los participantes, en primer lugar, se encuentran influenciados con aquellos valores que les permitan alcanzar logros apreciables y obtener un desarrollo humano: responsabilidad y confianza (valores de competencia), y, en segundo lugar, se identifican con valores que les permitan afrontar la vida con altura humana: puntualidad y respeto (valores éticos).

De igual modo, algunos valores relacionados a la religión e identificados por Treviño-Rodríguez (2010) se practican y se manifiestan en el día a día de la empresa; por ejemplo, en las observaciones de campo se pudo advertir la generosidad y solidaridad (valores éticos) de la señora Carmela al donar bolsas con panes a representantes del vaso de leche.

No obstante, es necesario mencionar que la excesiva generosidad y solidaridad del señor Leontino trajo muchos inconvenientes a la empresa en sus inicios.

“Pero ya no tanto, porque yo le molesté ‘cómo vas a trabajar [así], mira, ve, trabajamos hasta noche’. A veces yo venía cargando mis hijos pa’ allá, [yo le decía] ‘tanto uno sacrifica y tú vas estar dando así a la gente. Si ellos tienen, como si lo que venden deben [pagar]’. Y siempre así lo hacía, a veces por uno y por otro era; pero no sé, él [Leontino] es recontrabueno. Por decirte, se queda sin nada por darle a la persona [...]”. (señora Carmela, fundadora)

Los valores juegan un papel importante en la conducta de los trabajadores, porque sirven de guía en el desempeño laboral. En Leontinos, tal como se observó, la mayoría de los participantes se identificaron con el valor de la responsabilidad y la puntualidad, lo cual contribuye con el compromiso que tienen los empleados para cumplir con las actividades que exige la empresa.

Costumbre por celebrar algunas fechas especiales

Por costumbre nos referimos a las reglas o los hábitos o las prácticas sociales afianzadas dentro de un grupo. Estas, que tienen por finalidad guiar y justificar el comportamiento social, permiten organizar la vida dentro de las sociedades. Las formas que caracterizan a las costumbres son las fiestas, las comidas, los idiomas, las danzas, etcétera. Asimismo, estas prácticas se pueden modificar con el tiempo.

En la panificadora Leontinos se identificó una sola costumbre: la celebración de fechas especiales; por ejemplo, cumpleaños, aniversarios y algunos feriados (Navidad, Año Nuevo, Día del Trabajador, Día de la Madre, Día del Padre).

Sin embargo, celebrar una fecha especial no significa que se deje de trabajar, ya que en el negocio de la panificación se labora casi todos los días, incluso en la víspera de Navidad y Año Nuevo. Asimismo, también se labora en feriados siempre y cuando la fecha caiga entre lunes y viernes.

Los trabajadores de Leontinos, en general, descansan los domingos, pero también en las siguientes fechas: 1 de enero, 29 de julio y 25 de diciembre.

A diferencia de la mayoría de panificadoras donde se trabaja todos los días (incluidos domingos), en la panificadora Leontinos se descansa los domingos y no se trabaja de noche. Precisamente, el tema del descanso es un factor importante para el señor Leontino, ya que, según su opinión, hacer pan de piso requiere de trabajar todos los días y, por ende, es más agotador porque se labora de día y de noche. Por eso él decidió hacer panes embolsados para así descansar un día a la semana.

Al mismo tiempo, los participantes aprovechan los domingos para pasar tiempo en familia, descansar, salir a pasear o practicar alguna actividad.

El trabajo en la panificadora es exigente, por eso el señor Leontino trabaja de 6:00 a 23:00 horas y solo tiene una hora para almorzar, entre las 12:00 y 13:00 horas. En las tardes suele descansar de una a dos horas y en las noches se encarga de embolsar los panes.

El señor Renato, por otra parte, ingresa a las 06:15 y sale a las 17:30 horas (aproximadamente), es decir, cumple con un horario menos extenuante; mientras que Bruno ingresa a la panificadora a las 07:00 horas y termina su jornada al mediodía, ya que tiene que ir a estudiar; por último, Francisco tiene un horario flexible de ingreso, pues algunas veces entra a trabajar a las 11:00 o 12:00 horas y sale a las 23:00 horas.

El horario de la señora Carmela es el más dinámico de todos, ya que suele ingresar al local en las mañanas (despacho de mercadería), al mediodía (preparación y reparto del almuerzo) y en las noches (embolsado de panes).

Ahora bien, en la celebración de fechas especiales, aun en los días en los que se trabaja, la familia y los empleados se reúnen alrededor de un almuerzo o una cena. Por

ejemplo, en los cumpleaños compran una torta y hacen una comida especial para el festejado, mientras que en el Día del Trabajador o la Navidad preparan una gran cena. Así pues, estas celebraciones sirven de apertura para pasar tiempo de calidad con la familia, en cuyo seno cada uno es valorado y escuchado.

En síntesis, en Leontinos tienen por única costumbre celebrar algunas fechas especiales. Ello no implica que se deje de trabajar, ya que el negocio de la panadería es demandante, sobre todo para la pareja fundadora; no obstante, estas celebraciones se aprovechan para reunir y pasar tiempo en familia.

4.2 Empresa familiar panificadora

En esta categoría analizaremos lo que implica trabajar en una panificadora a través de las ventajas y desventajas del negocio; también se desarrollan las situaciones desafiantes que ha tenido la empresa, y, por último, se expone el tema de la sucesión. Todo este análisis nos permite obtener una mirada clara sobre el involucramiento de la cultura en la empresa familiar panificadora.

4.2.1 Trabajo arduo

Trabajar en una panificadora es extenuante para muchos, de ahí que la vocación y el gusto por el negocio tengan que ser el principal motor de una persona que quiera iniciarse en él, porque de lo contrario sucumbirá en el primer año.

La principal ventaja de trabajar en un negocio como la panificación es la rentabilidad, las ganancias directas, la facilidad de aprendizaje e implementación libre de estrategias.

“Sí, y lo otro es que uno produce y, bueno, va a tu alcance, va lo que ganas, pues, no”. (señora Carmela, fundadora)

“La ventaja es que es rentable. En esta época no, pero sí te deja [ganancias] [...]”. (Francisco, hijo mayor)

A pesar de la rentabilidad que produce el negocio de la panificación, esta también tiene sus desventajas:

- i) Trabajo arduo, lo cual ocasiona que se pase menos tiempo con la familia.
- ii) Los insumos o ingredientes tienen un costo alto (sobre todo en épocas de crisis).
- iii) Se pierden ganancias al desconocer el proceso de la panificación.

*“Las [des]ventajas, tú trabajas todo el día, y hay días que no puedes descansar”.
(señora Carmela, fundadora)*

“[...] la desventaja es que trabajas horas, como se dice, pasas mucho tiempo en el trabajo y no con la familia”. (Francisco, hijo mayor)

“[...] La desventaja sería el costo muy caro [...] de los insumos y otras cosas. La [des]ventaja es que también tienen que saber en el tiempo, en el proceso, en cuánto puede tus días puede durar el pastel, porque cuando se malogra ya se desperdicia. Ahí se pierde la ganancia del pastel también”. (Bruno, hijo menor)

“La desventaja es, bueno, en esta ocasión, el precio que puede subir como ahora. Una de las desventajas sería el alza de harina, o el gobierno cuando busco puede subir y puede empeorar”. (Joshua, segundo hijo)

En síntesis, el negocio de una panadería es rentable, ya que el pan es un alimento básico de la canasta familiar, de ahí su demanda. Sin embargo, es un negocio arduo y agotador. Si no se tiene experiencia, el primer año puede ser de grandes pérdidas al no saber manejar los procesos; e incluso con la experiencia de lado se corre el riesgo de que los productos salgan con fallas debido a diferentes factores.

4.2.2 Situaciones desafiantes

La empresa familiar Leontinos, desde su fundación, ha pasado por varias situaciones desafiantes: discusiones con familiares, inestabilidad en los procesos de elaboración del producto (producción fallida), incumplimiento de pagos de clientes (deudas), precios elevados de los insumos; no obstante, estas situaciones fueron superadas en su momento.

Discusiones con familiares. El señor Leontino, hasta hace dos años, trabajaba con su sobrino Jonathan; sin embargo, a causa de una discusión, producto de un malentendido, Jonathan dejó de laborar en la empresa. Posteriormente, el joven trabajó como pastelero en una cadena de hoteles en Ica.

La familia del señor Leontino es muy hermética en cuanto al conflicto que hubo, ya que gran parte de los participantes en la investigación aseguraron que nunca hubo ningún percance con los familiares con los que han trabajado. Fue Bruno quien narró el antiguo conflicto que hubo con su primo.

“Por mi primo, mi primo Jonathan, él habido como se llama, pues como un tipo de pleito habido [...]. Lo que pasa es que ese día fue que mi primo estaba mal, estaba así renegando todo, no estaba haciendo bien las cosas, y, como se llama, y mi primo no sé si fue casualidad de que mi hermano había hecho panetones, pe, grandes y había hecho y mi primo, como se llama, en una lata entran cuatro panetones grandes, y mi primo le había tumbado al piso, y todo eso se ha caído y de ahí mi papá le estaba como agarrándose a gritos con mi primo, y mi hermano también le dice ‘eh, primo, cállate... parece que lloras como niño, y encima me botas también mi panetón’, y es donde ya hubo, donde llegó también a la familia,

a mi mamá su hermana le ha dicho y mi primo se ha alejado un poco de mi papá, en esos tiempos. Pero ahorita están bien todo ya”. (Bruno, hijo menor)

La discusión llegó hasta el ámbito familiar, pero, después de un tiempo, los involucrados llegaron a reconciliarse. Ello lo prueba que Jonathan haya vuelto a trabajar temporalmente en la panificadora a solicitud del señor Leontino, ya que uno de los trabajadores (Renato) de la empresa había salido días libres.

Producción fallida. En el primer año de la empresa familiar, los fundadores tuvieron que afrontar pérdidas económicas, porque, a pesar de contar con experiencia en la panificación, se tenía que lograr estandarizar los procesos de preparación y horneado de panes. Por ello la inestabilidad en los procesos de producción ocasionaba que los panes salieran defectuosos.

“Bueno, en los inicios si fue no tanto, como en toda empresa, se quiera, pero de ahí salió, sobresalieron, pues, poco a poco, puesto [...] porque recién comenzaban, o sea como recién se apartaban del negocio de mi tío, ellos recién aprendían a embolsar, hornear. Han quemado pan, ha habido pérdidas, pero con el tiempo uno sabe ya [...], o sea la producción no era tan buena, o sea la mercadería salía feo y la gente reclamaba eso [...]. Hay veces salía quemado, no sabían hornear [...]”. (Francisco, hijo mayor)

La fórmula actual para producir los panes de calidad y la estandarización de los procesos fue producto de la experiencia.

Crisis en el negocio. En el tercer año del negocio, el señor Leontino empezó a vender mercadería a crédito a diferentes clientes (antiguos y nuevos), pero los vendedores no le pagaban en las fechas establecidas, no obstante el señor Leontino seguía confiando en aquellos clientes y les seguía facilitando los productos a crédito. Hasta que ya no tenía

dinero para comprar los insumos al contado y empezó a endeudarse con sus proveedores. Entonces, ante el incremento de las deudas y la insistencia de la señora Carmela, el señor Leontino decidió cortar el crédito a los clientes morosos.

“Sí, porque daba mucho fiado Leontino a la gente, demasiado, venía uno, otro, le daba fiado por bueno. Les dejaba una cuenta, no le pagaban, le seguía dando, otra vuelta, y yo le molesté y le dije ‘cómo vas a seguir dando’ cuenta que lleva debes pagarle. Y no entiende, siempre es así, le da fiado”. (señora Carmela, fundadora)

“No él si ya cuando hemos venido, a mitad de, más o menos cuando hemos venido acá le daba fiado empezó a encontrar más repartidores todo e invertíamos más y no veíamos ganancia, porque, como te digo, le dejaba fia[do]... venía, había como cinco que sacaban, se trabajaba más, se invertía más y plata no había porque todo le fiaba”. (señora Carmela, fundadora)

“Por lo menos de muchacho. [...] casi, casi me fui a la quiebra cuando estaba trabajando arriba. Como yo tenía vendedores, otros vendedores tenía y les daba crédito ahí sí casi me fui a la quiebra. Todo mi ahorro ahí se fue. Me cabecearon. Regular me deben hasta ahora todavía mis anteriores vendedores, pero ahora ya no doy crédito”. (Leontino, fundador)

La actitud confiada y la excesiva generosidad del fundador fueron contraproducentes al negocio, pero, gracias a los consejos de su esposa y el apoyo de su familia, el señor Leontino se dio cuenta, a tiempo, del error en el que estaba incurriendo y logró superar la crisis.

Desafíos actuales. En la actualidad, la panificadora está pasando por una época desafiante, porque en los últimos meses los precios de los ingredientes para preparar los

panes se han incrementado en más del 50%; la guerra entre Ucrania y Rusia ha originado un alza del precio del trigo a nivel internacional. Ante esta situación, muchas panaderías, incluida la panificadora Leontinos, han optado por i) subir el precio del pan, ii) disminuir el peso de la masa y iii) buscar ingredientes similares que cuesten menos.

“Ehh, hemos buscado precios más económicos [...], en los insumos [...]. Ehh, hemos reducido el peso de la masa”. (Bruno, hijo menor)

“[...] bajar de peso [del pan] y aumentar el precio”. (Francisco, hijo mayor)

“Se ha subido un poco el [precio del] pan, se avisa al cliente que se ha subido, y el cliente sí paga, como ya saben ellos [...]. No se puede bajar mucho el peso. Claro, uno puede [...] el peso, pero se seca, para uno dos días, este seco ya”. (señor Leontino, fundador)

4.2.3 Sucesión

Como ya se ha mencionado, el señor Leontino tiene tres hijos, dos de los cuales tienen vocación por la actividad panificadora. Francisco, el hijo mayor, estudió Panificación Industrial en el Senati y, actualmente, tiene su propia empresa de pastelería que funciona en el mismo local que el de su papá.

Bruno ha estudiado pastelería en un instituto. Actualmente se encuentra estudiando la carrera de Panificación Industrial en el Senati, al mismo tiempo que trabaja para su papá hasta el mediodía.

Por otro lado, Joshua, el segundo hijo, si bien no muestra un gusto por las actividades directas de la panificación, en un futuro le gustaría trabajar en la panadería como administrador.

Cabe resaltar que estudiar carreras especializadas en el rubro de la panificación demuestra la importancia que dan los sucesores a la formación profesional dentro del mundo empresarial.

Al mismo tiempo, ambos posibles sucesores tienen planes en el futuro para continuar en la empresa Leontinos:

“Me imagino [...] tener más máquinas, ser una empresa, ya sea de allá, es seguro donde todas las personas lo reconozcan. Y tener más máquinas, más trabajadores, hacer muchas cosas más de lo que mi papá hace común. Sería aparte de pan hacer ya otros tipos que es torta especial, torta para cumpleaños, tortas decoradas de más enlace con todo es tipo”. (Bruno, hijo menor)

“[...] Claro, con más producción y un poquito el local, no”. (Francisco, hijo mayor)

Tanto Francisco como Bruno son los potenciales sucesores del negocio, sin embargo aún no hay una designación oficial del sucesor. Por un lado, Francisco cree que él será quien herede el negocio, porque, en un momento dado, su papá le transmitió ese mensaje; por otro lado, la señora Carmela manifiesta que es Bruno quien heredará el negocio más adelante y que el señor Leontino está de acuerdo con eso.

La fundadora considera que Francisco, por estar casado, no podría continuar con el negocio, porque ya tiene su familia, su propio negocio y, por ende, sus propios intereses. Esta situación de incertidumbre puede originar un conflicto más adelante si no se la atiende de manera oportuna y pertinente.

“Con Bruno no sé, pues, quedará seguir, porque él quiere seguir estudiando y quiere mejorar más. Con Bruno vamos a ver cómo, cómo va a ser”. (señora Carmela, fundadora)

“Bueno, ahorita Leontino está pensando en Bruno nomá” (señora Carmela, fundadora)

“A mí, sí, porque ya me ha dicho [mi papá] que cuando yo me vaya, ya”.
(Francisco, hijo mayor)

“Eh, bueno, aún lo estamos pensando, porque bien puede ser mi hermano mayor o el menor”. *(Joshua, segundo hijo)*

“Sí, claro, Bruno y Francisco. El otro sí no quiere saber nada”. *(señor Leontino, fundador)*

Asimismo, tampoco se ha establecido dentro de cuánto tiempo se realizaría la sucesión del negocio. Bruno y Renato creen que la sucesión se efectuará dentro de diez años, mientras que la señora Carmela, Joshua y Francisco consideran que el rango de tiempo para la sucesión será entre tres y cinco años. Por último, el señor Leontino ha manifestado que trabajará diez años más; sin embargo, se muestra renuente a hablar del tema porque no sabría qué hacer si dejara de trabajar.

“[...] él ha dicho hasta el último va a trabajar hasta que pueda [...]. Él quiere seguir trabajando, así no haya... así se sea una reunión. Él está acá temprano [...] ese no te pierde su trabajo para nada. No quiere descansar en nada”. *(señora Carmela, fundadora)*

“Sí, [...] ya les he dicho que cuando no puedo entren a trabajar. ‘Ya’, me dicen, sino ‘ahorita’ me dicen ‘descansa, pe’, y yo qué hago en la casa. Yo me aburro en mi casa, también nada que hacer [...] algo tengo que estar haciendo, domingo voy a mi casa, ya aburrido estoy ya, por eso me vengo por acá a hacer algo ya”.
(señor Leontino, fundador)

V. Discusión de resultados

Después de describir y analizar los rasgos culturales de la empresa familiar panificadora a través de los resultados conseguidos empleando técnicas y herramientas metodológicas descritas en la presente tesis, se pasará a argumentar las discusiones con el fin de afianzar el análisis y la interpretación que se ha construido.

Exponer esta investigación sugirió, desde un inicio, reflexionar sobre cómo la cultura se involucra en las empresas familiares; al respecto, hemos considerado que ellas poseen rasgos culturales propios que ejercen un impacto en las decisiones que toman los miembros en la gestión empresarial.

Ahora bien, para desarrollar el presente ítem, se tomarán en cuenta los objetivos específicos de la investigación:

1. En cuanto al primer objetivo específico, se contempló identificar cuáles son los rasgos culturales que se presentan en la empresa familiar panificadora Leontinos, Carabayllo, 2022; en base a ello se estudió la propuesta de Treviño-Rodríguez (2010), que identifica al compadrazgo, al machismo, a la religión, a los ritos a los muertos, al espiritismo y al papel central de la familia extendida como los principales rasgos culturales de las familias empresarias latinoamericanas. Los rasgos mencionados se relacionan y tienen un alto impacto en las empresas familiares.

En los resultados de la presente investigación se reconocieron los siguientes rasgos culturales dentro de una empresa familiar: nepotismo familiar, redes familiares, roles de género flexibles, la religión, los valores, la celebración de fechas especiales.

Los resultados de la investigación están relacionados en varios aspectos a los rasgos culturales establecidos por la teoría de Treviño-Rodríguez (2010); entonces, de acuerdo a lo expuesto en los antecedentes y los aspectos en común con la teoría de

Trevinyo-Rodríguez, en la presente investigación se evidencian rasgos culturales particulares y específicos de la familia empresarial peruana realizados en un periodo de tiempo definido.

Asimismo, a continuación, se caracterizan los rasgos culturales involucrados en la empresa familiar panificadora Leontinos, Carabayllo, 2022, que se desarrollaron inicialmente en base a lo planteado por Trevinyo-Rodríguez (2010) y otros autores involucrados en el tema.

Nepotismo familiar

Para Trevinyo-Rodríguez (2010), el compadrazgo es un rasgo cultural de Latinoamérica y al mismo tiempo es una especie de nepotismo familiar (favoritismo) que suele trasladarse a los ámbitos familiar y empresarial.

En la presente investigación, el compadrazgo (en término textual) no se detectó como un rasgo cultural de la panificadora; no obstante, en la investigación se encontró la presencia de favoritismo familiar de parte del fundador por trabajar con familiares por una cuestión de confianza.

En este marco, los resultados de la presente investigación coinciden en gran parte con lo descrito por Trevinyo-Rodríguez, porque en su estudio sustenta que los líderes de las empresas familiares prefieren trabajar con parientes, ya que les pueden cubrir las espaldas cuando el dueño no se encuentre en la empresa. Incluso, si el nepotismo familiar se utiliza bien, puede convertirse en un factor que asegure la continuidad de la empresa familiar y el logro de grandes metas.

Además, según Wong *et al.* (2021), lo que los fundadores buscan al trabajar con familiares es un mayor control del negocio a través de la gente en la que confía, y

precisamente aquella necesidad de confianza ha dado como resultado que la forma empresarial predominante en Latinoamérica sea la familiar.

En síntesis, en la panificadora Leontinos existe favoritismo por trabajar con familiares por una percepción de confianza, la que no encuentran en una persona ajena a la familia.

No obstante, utilizar el nepotismo familiar como estrategia puede ser contraproducente si el líder o fundador no manifiesta los términos claros del trabajo a sus parientes, puesto que podría ocasionar discusiones y conflictos con la familia; por eso la señora Carmela y sus hijos prefieren trabajar con personas que no pertenezcan a su círculo familiar. Sin embargo, esta decisión se vería afectada en caso de que un familiar necesitase trabajar; es decir, en última instancia, ayudar al pariente será primero.

Redes familiares

Para Trevinyo-Rodríguez (2010), las familias extendidas es un rasgo cultural latinoamericano que forma el “núcleo y la estructura básica de la sociedad latinoamericana, así como la plataforma para que sus miembros desarrollen su autoidentidad [...] y se sientan parte de una colectividad” (p. 114).

En la presente investigación, la familia empresarial es del tipo nuclear, aunque a primera vista pareciera lo contrario, ya que dentro del taller conviven dos familias, la del señor Leontino y la de Francisco; sin embargo, el primogénito radica en otro distrito con su esposa y sus hijas.

Al mismo tiempo, Trevinyo-Rodríguez (2010) identifica a las redes familiares como un rasgo particular de las familias extendidas, lo cual, con el análisis realizado, no solo es un rasgo de las familias extendidas, sino también de las familias nucleares, ya que la empresa familiar estudiada utiliza la estrategia de las conexiones familiares para

superar algunos desafíos; precisamente, para Golte (1999) las conexiones familiares basadas en un sistema de parentesco que liga a un individuo con un gran número de personas es una de las características importantes dentro de la cultura empresarial familiar peruana. Por ello se puede considerar a las relaciones de parentesco como una matriz de reclutamiento de mano de obra, debido a que las empresas familiares peruanas, por su tradición altoandina, tienen preestablecidas estructuras de cooperación circunscritas dentro de las obligaciones que una persona tiene con su familia o sociedad, las cuales se encuentran adscritas a una ética de cumplimiento socialmente contraído.

Roles de género flexibles

Por otro lado, Trevinyo-Rodríguez (2010) también identifica el machismo como un rasgo cultural de Latinoamérica, y por machismo la autora se refiere al “conjunto de valores que representa la estructura familiar en la cual la cabeza de familia es el hombre y donde el ser ‘macho’ debe demostrarse siendo valiente, convirtiéndose en la figura de autoridad en la familia, protegiendo y proveyendo a su familia, y siendo potente sexualmente” (Trevinyo-Rodríguez, 2010, p. 135). En la revisión de documentos se encontraron rasgos machistas concernientes a la propia actividad panificadora, en la que la mayoría de trabajadores de las panaderías son hombres y tienen actitud de resistencia al ingreso de las mujeres en su campo de acción.

En cambio, en la dinámica familiar y empresarial del caso de estudio no se observaron actitudes o manifestaciones machistas, ya que la mujer tiene un rol activo en la actividad empresarial, pues su participación en la empresas es con voz y voto. Asimismo, la carga de actividades en suma es la misma que la del fundador; sin embargo, en última instancia quien toma las decisiones finales es el señor Leontino, a causa del cargo que ocupa como administrador del negocio.

Al llegar a este punto, los resultados de la investigación difieren de lo establecido por Trevinyo-Rodríguez, pero solo por tratarse de un caso particular, porque, como se ha mencionado, la panificación es un negocio predominantemente liderado por hombres con resistencia al cambio.

Por último, cada trabajador familiar desempeña un rol importante dentro de la empresa familiar, y quienes tienen la mayor carga de actividades, ya sea dentro del hogar o de la empresa, son la pareja fundadora.

La religión

Trevinyo-Rodríguez (2010) considera que la religión es una cualidad importante que debería poseer toda empresa familiar de éxito: “La religión es el conjunto de creencias y prácticas relacionadas con el orden moral, la espiritualidad, las cuestiones existenciales y sobrenaturales” (p. 139). Asimismo, para la autora, la religión es la generadora de valores morales dentro de la vida familiar que se reflejan en la vida laboral.

En la presente investigación, todos los participantes creen en Dios y se identifican con una religión (católicos y cristianos); sin embargo, asocian a la religión como algo negativo, y los que se identifican como católicos no se consideran religiosos.

Asimismo, la creencia en Dios influye en el manejo del negocio, ya que los participantes consideran que Dios los ayuda a alcanzar el éxito empresarial, con lo que se demuestra una fuerte fe en Dios como facilitador de bienestar en el negocio. Por último, los participantes soportan el trabajo arduo por la creencia en Dios como pilar para superar cualquier crisis.

Los valores

Los valores son aquellas creencias interiorizadas que producen un tipo de conducta preferible a otro tipo de conducta; también es una elección independiente de lo que es bueno y que sirve como guía básica de la conducta con la finalidad de alcanzar objetivos y metas.

En ese sentido, se identificaron los siguientes valores, señalados en la teoría de Rockeach (1973), citado en García (1997), como representativos de los participantes: responsabilidad (valores práticos), confianza (valores poiéticos), puntualidad (valores éticos), respeto (valores éticos). Es decir, los participantes en la investigación muestran una inclinación por aquellos valores que les permitan alcanzar logros apreciables y obtener el desarrollo humano; también se encontraron valores como la generosidad y solidaridad. Por último, los resultados de la presente investigación coinciden con uno de los valores morales identificado por Treviño-Rodríguez (2010): el valor moral de la generosidad.

En este aspecto, la presente investigación coincide con las conclusiones de Salgueiro (2016), puesto que los valores dentro de una empresa familiar son de suma importancia debido a que contribuyen con la oportunidad de supervivencia y longevidad de la empresa familiar más allá de la primera generación.

La celebración de fechas especiales

En la panificadora Leontinos se tiene por costumbre principal celebrar algunos días especiales, como las fechas festivas, los cumpleaños, los aniversarios; sin embargo, celebrar una fecha no significa que se deje de trabajar, ya que en el negocio de la panificación se trabaja en feriados, incluso el 24 de diciembre o Semana Santa. Asimismo, los participantes solo descansan los domingos. Empero, la celebración de fechas especiales sirve de apertura para pasar tiempo de calidad en familia.

Trevinyo-Rodríguez (2010) identifica a las costumbres con algunas tradiciones particulares de la cultura mexicana, como culto a los muertos, comidas tradicionales, etcétera. En la presente investigación se evidenció que no celebran la mayoría de los feriados o las fechas festivas, sino que se trabaja casi a diario.

En tal sentido, el trabajo arduo es una característica fundamental de la panificadora Leontinos a cambio de la obtención de la rentabilidad y la seguridad económica de la familia.

2. En cuanto al segundo objetivo específico, al describir los atributos de la empresa familiar panificadora Leontinos, Carabayllo, 2022, se identificaron tres atributos principales: trabajo arduo, situaciones desafiantes y la sucesión de la empresa.

Trabajo arduo

Según Wong *et al.* (2021), las empresas familiares poseen dos estilos de vida con valores propios: el migrante y el ciudadano. El estilo de vida migrante se caracteriza por los siguientes rasgos: sacrificio y el poco capital al inicio del emprendimiento. El empresario realiza trabajos manuales, tiene aptitud para el ahorro, para las actividades menos sofisticadas.

Entre los resultados encontrados en la investigación, se advierte que el trabajo en la panificadora es extenuante y sacrificado, ya que, por pasar demasiadas horas en el taller, el fundador pasa poco tiempo con su familia. También se aprecia que el trabajo manual en la elaboración de panes que realiza el fundador es representativo en la mayoría de panificadoras y panaderías en sus inicios.

Así, los resultados de la presente investigación coinciden con lo expuesto por Wong *et al.* (2021) en cuanto a identificar el estilo de vida de la empresa familiar estudiada.

Situaciones desafiantes

La panificadora Leontinos ha pasado por muchas situaciones desafiantes¹ y una etapa de crisis.

En una empresa, una crisis es una etapa de inestabilidad difícil de superar y en algunas ocasiones puede significar la quiebra del negocio.

En la investigación, la panificadora Leontinos, en sus inicios, pasó por una etapa de crisis al vender sus productos a créditos a clientes que no cumplían con el pago, sin embargo logró superar la crisis al cortar el crédito a los clientes morosos. No obstante, actualmente, pasa por una situación desafiante con el alza de precios de los insumos principales para preparar los panes. Por ello han implementado diferentes estrategias, como elevar el precio del pan y bajar el peso de la masa. También han pasado por situaciones de conflictos con sus trabajadores que se superaron en su momento.

Los resultados de la investigación coinciden con lo expuesto por Pereyra (2007), quien manifiesta que la crisis en una empresa familiar se produce por cuestiones emotivas y emocionales, las que suelen influenciar en todos los escenarios donde se desatan los conflictos; por consiguiente, es necesario atenderlas para evitar que surjan otros conflictos. Asimismo, las crisis por las que atravesó la panificadora Leontinos se ubican dentro de la clasificación propuesta por Pereyra (2007): crisis de lanzamiento y expansión, crisis de financiamiento y crisis de competitividad.

La sucesión de la empresa

Para Trevinyo-Rodríguez (2010), “la sucesión es un proceso dinámico durante el cual los roles y las tareas del predecesor y del sucesor evolucionan independiente y

¹ Por situaciones desafiantes nos referimos a los principales retos que han afrontado.

paralelamente hasta que se cruzan y se traslapan o empalman. La finalidad de la sucesión es transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación” (p. 201). Según la autora, el proceso de la sucesión se debería iniciar mucho antes de que el candidato a sucesor entre a trabajar en el cargo (gerente, administrado, director, etcétera), ya que la sucesión implica que el posible sucesor sería el líder del negocio y de la familia.

Al respecto, los resultados de la investigación demostraron que la panificadora Leontinos aún no cuenta con un sucesor designado, aunque sí hay posibles candidatos; al mismo tiempo, la actitud del fundador es proclive a traspasar el negocio, pero en diez años.

En ese sentido, y en concordancia con lo expuesto por Trevinyo-Rodríguez (2010), es necesario establecer los mecanismos que permitan al negocio familiar funcionar a lo largo de muchas generaciones, a efectos de prevenir conflictos y roces innecesarios.

Una empresa familiar tiene que abordar el tema de la sucesión con anticipación, no solo para preparar al sucesor designado, sino también para preparar a los trabajadores familiares, clientes, proveedores, y así asegurar la aceptación del futuro líder y, en consecuencia, garantizar la continuidad del negocio.

3. La cultura se involucra en la empresa familiar i) la toma de decisiones del fundador al contratar familiares como un mecanismo de control de los bienes de la empresa, ii) la facilidad para obtener mano de obra confiable mediante las redes familiares; iii) la mayor participación de la mujer en las actividades empresariales de la panificadora; iv) la capacidad de soportar y sobrellevar la carga empresarial y laboral (trabajo arduo) en la panificadora por la creencia en Dios como pilar para superar las

crisis, y obtener bienestar y éxito; v) el compromiso de los empleados con el trabajo arduo en la panificadora por los valores con los que ellos se identifican; y vi) la apertura de espacios familiares mediante la celebración de fechas especiales.

Comprendiendo los rasgos culturales que se presentan en una empresa familiar se obtiene un conocimiento más profundo de la influencia de la cultura en dichas empresas. Ello contribuye a plantear estrategias, planes y programas de gestión empresarial acorde con la realidad y la cultura propia de las empresas familiares del país. Esto se traduce en programas más eficaces y con un alto margen de éxito, puesto que la cultura juega un rol importante en el desarrollo económico y la modernización de la nación (Berger, 1992).

VI. Conclusiones

6.1 Los rasgos culturales identificados en la investigación fueron el nepotismo familiar, redes familiares, roles de género flexibles, la religión, los valores y la celebración de fechas especiales.

En cuanto a las características de los rasgos culturales: i) el nepotismo familiar se manifiesta mediante el favoritismo que tiene el líder por contratar a familiares para que trabajen en la empresa por una cuestión de confianza; ii) en relación con las redes familiares, el líder utiliza esta estrategia para obtener mano de obra confiable; iii) en el caso de los roles de género flexibles, tanto el varón como la mujer desempeñan un rol importante en la dinámica empresarial y familiar. Además, ambos comparten una carga de actividades extenuantes. Aunque la actividad de la panificación sea ejecutada mayormente por los hombres, esta es una característica que en un futuro puede cambiar; iv) en lo concerniente a la religión, los participantes creen en Dios y se identifican con la religión católica y cristiana, asimismo soportan el trabajo arduo por su creencia en Dios como pilar para superar cualquier crisis; v) en relación con los valores, los participantes se identifican con valores instrumentales y éticos, lo cual evidencia el compromiso de los trabajadores para con la empresa familiar; vi) por último, la empresa familiar tiene por costumbre celebrar fechas especiales, como los cumpleaños, la Navidad y Año Nuevo, que la familia empresaria aprovecha como una oportunidad para reunirse y dialogar.

6.2 En lo concerniente a los atributos de la empresa familiar panificadora Leontinos, se identificaron tres características:

- En primer lugar, el trabajo arduo es el distintivo por excelencia de las panificadoras y panaderías, ya que el líder pasa más de 15 horas trabajando en el taller, tiempo en el que sacrifica muchos aspectos de su vida personal en pro del bienestar económico de su familia.

- En segundo lugar, la empresa familiar panificadora ha pasado por muchas situaciones desafiantes (crisis, deudas, discusiones con familiares, incremento de costo de insumos básico), las cuales han sido superadas merced al apoyo de su familia y a la creencia en Dios.
- En tercer lugar, la panificadora Leontinos aún no cuenta con un sucesor designado, tema respecto al cual hay diferentes opiniones, y si estas no son esclarecidas oportunamente, puede llevar a fuertes discusiones en el interior de la familia. Asimismo, son dos los posibles sucesores, Francisco (hijo mayor) y Bruno (hijo menor); por otra parte, el tiempo para la sucesión aún no está definido (entre tres y diez años), lo cual permite que los posibles sucesores sigan preparándose para garantizar la continuidad del negocio.

6.3 La cultura se involucra en la empresa familiar en i) la toma de decisiones de parte del líder para contratar familiares como un mecanismo de controlar los bienes de la empresa, aunque en un futuro ese rasgo probablemente desaparezca, ya que los posibles sucesores prefieren contratar personal no familiar y evitar roces o discusiones con la familia; ii) la facilidad para obtener mano de obra confiable mediante las redes familiares; iii) la mayor participación de la mujer en las actividades empresariales de la panificadora; iv) la capacidad de soportar el trabajo arduo en la panificadora por la creencia en Dios como pilar para superar las crisis, y obtener bienestar y éxito; v) el compromiso de los empleados con el trabajo arduo en la panificadora por los valores con los que ellos se identifican, además de compartir esos valores son de suma importancia, porque brindan la oportunidad de supervivencia y longevidad a la empresa; y vii) la apertura de espacios familiares mediante la celebración de fechas especiales.

VII. Recomendaciones

7.1 En cuanto a los rasgos culturales se identificaron los siguientes: nepotismo familiar, redes familiares, roles de género flexibles, la religión, los valores, celebración de fechas especiales; no obstante, los rasgos culturales identificados se basaron en los rasgos generales propuestos por Trevinyo-Rodríguez (2010). En ese sentido, se recomienda realizar una investigación comparada con otras empresas familiares de diferentes rubros para identificar otros rasgos culturales que no se hayan advertido en el presente estudio de caso.

7.2 En lo concerniente a los atributos de la empresa familiar panificadora Leontinos, se identificaron tres características: el trabajo arduo es el distintivo de las panificadoras; la empresa familiar panificadora ha transitado por muchas situaciones desafiantes (crisis, deudas, discusiones con familiares, incremento del costo de insumos básicos), y la panificadora Leontinos aún no cuenta con un sucesor designado. Para expandir este tema es necesario realizar estudios en espacios relacionados a la panificación, con la finalidad de obtener características generales sobre las empresas familiares que se dedican a la panificación.

7.3 Por último, se evidenció que la cultura se involucra e influye en la toma de decisiones en cuanto a la preferencia por contratar a familiares para que trabajen en la empresa, el uso de las redes familiares para obtener mano de obra confiable, la participación de la mujer en los asuntos de la empresa por la flexibilidad de los roles de género, el soporte del trabajo arduo por la creencia en Dios como pilar para superar las crisis, el compromiso de los trabajadores con la empresa familiar por sus valores y la apertura de espacios familiares mediante la celebración de fechas especiales. Por ello se recomienda que en las futuras investigaciones se desarrollen estrategias metodológicas que permitan reconocer el grado de involucramiento de la cultura en la empresa familiar,

a efectos de contribuir con el planteamiento de estrategias eficaces adaptadas al entorno peruano para mejorar la gestión de las empresas familiares peruanas, lo que permitirá su continuidad.

VIII. Referencias

- Aguirre, S. Á. (2002). La cultura de la empresa. *Revista Mal Estar e Subjetividade*, 2(2), 86-122.
- Arias, E. (s. f.). *Diferencia entre costumbre y tradición*. Diferenciador. Recuperado 12 de abril del 2022 de <https://www.diferenciador.com/diferencia-entre-costumbre-y-tradicion/>
- Barfield, T. (2001). *Diccionario de Antropología*. Ediciones Bellaterra. <https://es.scribd.com/document/370327381/Barfield-Thomas-ed-Diccionario-de-Antropologia-pdf>
- Beals, R. y Hoijer, H. (1953). *Introducción a la Antropología*. The Macmillan Company.
- Beatriz E. *La panadería es un mundo muy machista*. (s.f.). Recuperado el 27 de mayo del 2022, de <https://www.ifema.es/intersicop/noticias/beatriz-echeverria-panaderia-convencional-mundo-muy-machista>
- Berger, B. (1992). *La cultura del empresariado moderno*. Centro de Estudios Públicos. https://redib.org/Record/oai_articulo3318131-culture-modern-entrepreneur
- Campo, L. (2008). *Diccionario básico de Antropología*. <https://docplayer.es/49108682-Diccionario-basico-de-antropologia.html>
- García, S. (1997). *La dirección por valores (DpV) en la empresa familiar: La gestión eficaz de su patrimonio de capital axiológico*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fbiblioferrersalat.com%2Fmedia%2Fdocumentos%2FGestion%2520del%2520capital%2520axiologico%2520en%2520EF.pdf&cLen=2272562&chunk=true
- Golte, J. (1999). *Redes étnicas y globalización*. 11(12). <https://centroderecursos.cultura.pe/es/registrobibliografico/redes-%C3%A9tnicas-y-globalizaci%C3%B3n>

- Harris, M. (1985). *Introducción a la Antropología General*. Alianza Editorial.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014a). Capítulo 4. Estudio de caso. En *Metodología de la investigación*. McGraw Hill Education. http://highered.mheducation.com/sites/1456223968/student_view0/capitulos_1_a_13.html
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014b). Capítulo 13. Profundización en temáticas de la investigación cualitativa. En *Metodología de la investigación*. McGraw Hill Education. http://highered.mheducation.com/sites/1456223968/student_view0/capitulos_1_a_13.html
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014c). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill Education.
- Muñoz, A. (2018). *Estudio de enfoque etnográfico sobre la cultura organizacional en una pequeña empresa familiar de Lima*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12310>
- Muñoz, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Pearson Educación. <http://www.indesgua.org.gt/wp-content/uploads/2016/08/Carlos-Mu%C3%B1oz-Razo-Como-elaborar-y-asesorar-una-investigacion-de-tesis-2Edicion.pdf>
- Nervi, M. (2011). *Espiritualidad, religiosidad y bienestar. Una aproximación empírica a las diferencias entre espiritualidad y religiosidad y su relación con otras variables. Reduciendo la controversia*. 1-15.
- Oxford Dictionary. (s.f.). *Oficio | Diccionario*. Lexico Dictionaries | Español. Recuperado el 12 de abril del 2022, de <https://www.lexico.com/es/definicion/oficio>

- Pereyra, S. (2007). *Los conflictos que son propios de la empresa familiar*. X Congreso Argentino de Derecho Societario. Universidad Argentina de la Empresa. Córdoba, Argentina.
- RAE. (s.f.-a). *Panificar* | *Diccionario de la lengua española (2001)*. "Diccionario de la lengua española" - Edición del Tricentenario. Recuperado el 12 de abril del 2022, de <https://dle.rae.es/panificar>
- RAE. (s.f.-b). *Religión* | *Diccionario de la lengua española (2001)*. "Diccionario esencial de la lengua española". Recuperado el 12 de abril del 2022, de <https://www.rae.es/drae2001/religión>
- Rodríguez, G., Gago, L. y Khokhar, S. (2005). La empresa y su organización. En *Organización del servicio y trabajos de secretariado. Grado superior* (pp. 6-39). McGraw-Hill. <https://www.buscalibre.pe/libro-organizacion-del-servicio-y-trabajos-de-secretariado-grado-superior/9788448199357/p/2879864>
- Saldívar, A., Díaz, R., Reyes, N., Armenta, C., López, F., Moreno, M., Romero, A., Hernández, J. y Domínguez, M. (2015). *Roles de género y diversidad: Validación de una escala en varios contextos culturales*. 5(3), 2124-2147.
- Salgueiro, S. (2016). *La familia empresaria: Cultura y valores para la continuidad de la empresa* [Masters, Universidad Nacional de Mar del Plata]. <http://nulan.mdp.edu.ar/2608/>
- Silva, C. y Burgos, C. (2011). Tiempo mínimo-conocimiento suficiente. La cuasi-etnografía sociotécnica en psicología social. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 10(2), 87-108. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol10-Issue2-fulltext-146>
- Silva, F. (1998). *Antropología. Conceptos y nociones generales*. Fondo Editorial de la Universidad de Lima.

- Tàpies, J. (2011). Empresa familiar: Un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*, 32, 12-25.
- Treviño-Rodríguez, R. (2010). *Empresas familiares. Visión latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. (Primera edición). Pearson Educación.
- Wong, D., Hernández, H. y Choquecota, F. (2021). *Hacia una teoría de las empresas familiares. Estudio de casos*. <https://fondoeditorial.up.edu.pe/producto/hacia-una-teoria-de-las-empresas-familiares-estudio-de-casos-ebook/>

IX. Anexos

Anexo A

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA – N.º 001

Entrevistador	
Fecha	
Hora	
Lugar	
Código de la entrevista	
Código del entrevistado	

Entrevista semiestructurada: Dirigida a pareja fundadora, hijos, parientes políticos cercanos y trabajadores de la panificadora familiar Leontinos

DATOS GENERALES		
Nombre	Profesión/oficio	Tiempo de servicio en la empresa
Sexo	Cargo	Lugar de origen
Edad	Área	

I. PERFIL DEL PARTICIPANTE**1.1 Vida diaria**

1. ¿Puede resumir su día a día?
2. ¿Qué actividades realiza los fines de semana?
3. ¿Estudia o practica algún deporte o pasatiempo?

1.2 Oficio

4. ¿Qué grado de formación posee?
5. ¿A qué edad comenzó a trabajar en el rubro de la panificación?
6. ¿A qué edad comenzó a trabajar en la empresa Leontinos?
7. ¿Le gusta el oficio/profesión que eligió?
8. ¿Le gustaría seguir trabajando en el rubro/negocio?
10. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de trabajar en una panificadora?
11. Para usted ¿cuán importante es la formación técnico-superior para trabajar en una panificadora? ¿Por qué?
12. ¿Con qué frecuencia se inscribe en alguna capacitación o actualización relacionada al rubro?

1.3 Participación en el negocio

13. ¿Qué actividades realiza en la empresa?
14. ¿Cómo ha evolucionado el negocio desde que empezó a trabajar en la empresa?
15. Para usted ¿quién considera que toma las decisiones en la empresa?
16. ¿Cuánto tiempo tiene planeado continuar en la empresa?
17. ¿Cómo se imagina a la empresa de aquí a entre 5 y 10 años?
18. ¿Tiene algún contrato con la empresa? ¿Posee algún tipo de seguro?

1.4 Familia

19. ¿Tiene hijos? ¿Cuántos hijos tiene?
20. ¿Existe una buena comunicación con todos sus hijos?
21. Si tiene hijos, ¿a qué edad sus hijos tuvieron contacto con el negocio?
22. ¿Le gustaría que sus hijos siguieran trabajando en la empresa familiar?
II. TRABAJANDO CON FAMILIARES
23. ¿Ha existido algún conflicto entre los asuntos del trabajo y los asuntos familiares?
24. ¿Algunas decisiones que usted ha tomado relacionadas al negocio/empleo incluyen o repercuten (de forma positiva o negativa) en su vida familiar?
25. ¿Cuáles diría usted que son las ventajas de trabajar con familiares?
26. ¿Cuáles diría usted que son las desventajas de trabajar con familiares?
III. SUCESIÓN
27. ¿Sabe si han designado a alguna persona para la sucesión de la empresa? ¿Quién es?
28. ¿Sabe si la persona que herede el negocio se está preparando?
29. ¿Qué cualidades cree que debería cumplir el sucesor para administrar la empresa?
30. ¿Dialogan sobre el tema de la sucesión con otras personas del entorno empresarial o familiar? ¿Con quiénes? ¿Se puede hablar con libertad sobre el tema?
31. ¿Cuál crees que sería la actitud del fundador de la empresa Leontinos con respecto al tema de la sucesión?
32. ¿Cuán positiva o negativa es la relación entre el fundador y sus potenciales sucesores?
33. ¿Dentro de cuánto tiempo crees que se lleve a cabo la sucesión de la empresa?
IV. LA EMPRESA
4.1 Historia
39. ¿Quién fundó la empresa? ¿Quién lo incentivó o inspiró a fundar su empresa? ¿Cuáles fueron sus motivaciones?
40. ¿En qué condiciones económicas se encontraba en el momento de comenzar el emprendimiento y cómo obtuvo el capital para formar la empresa?
41. ¿Cómo le fue a la empresa en un inicio? ¿Cuánto tiempo tardó para recuperar el capital invertido?
42. En la historia de la panificadora Leontinos, ¿cuál es el mayor reto o conflicto que se ha presentado? ¿Cómo lo abordaron?
43. ¿Cuántos años tiene la empresa desde que inició sus actividades? ¿En qué año la empresa se registró en la Sunat?
4.2 Gestión
44. ¿Quién es el titular del negocio?
45. ¿Cree que la empresa cuenta con objetivos claros? [a corto o largo plazo]
46. ¿Han implementado algún plan o estrategia que les permita competir en el mercado o superar alguna crisis?
47. ¿Cómo obtuvieron los primeros clientes?
48. ¿Quiénes son los principales clientes de la panificadora?
49. ¿Por qué cree que los clientes que tiene actualmente prefieren comprar a la panificadora Leontinos y no a otras panificadoras? ¿Cree que los clientes actuales son leales a la panificadora Leontinos?

50. ¿Quiénes toman usualmente las decisiones administrativas y productivas en la empresa?
51. ¿Su familia o trabajadores familiares influyen en las decisiones administrativas de la panificadora?
52. ¿Considera que la historia sobre cómo se fundó la panificadora es importante? ¿Por qué?
4.3 Contexto actual
34. ¿Cómo cree que afectó la pandemia a su familia y la panificadora?
35. ¿Tiene alguna preocupación con respecto a la empresa por el contexto económico actual? ¿Sabe si la panificadora anteriormente pasó por alguna época similar?
36. ¿Cómo gestiona la empresa ante el aumento de precios de los insumos para elaborar el pan?
37. ¿Se reúne con los dueños, empresarios o trabajadores de las panaderías locales?
38. ¿Qué comentarios le brindan los clientes de la empresa ante el contexto actual?

Anexo B

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA – N.º 002

Entrevistador	
Fecha	
Hora	
Lugar	
Código de la entrevista	
Código del entrevistado	

Entrevista semiestructurada: Dirigida a la pareja fundadora, hijos, parientes políticos cercanos y trabajadores de la panificadora familiar Leontinos.

I. RASGOS CULTURALES
1.1 Nepotismo familiar
1. ¿Cuáles miembros de la familia trabajan con usted? ¿Son parientes consanguíneos o políticos? ¿Son conocidos o recomendados?
2. ¿Ha trabajado anteriormente con otros familiares?
3. ¿Cómo se lleva con las personas con las que trabaja?
4. ¿Ha existido algún conflicto con la familia por la contratación de algún familiar/no familiar en la empresa?
5. ¿Considera que existe una buena comunicación dentro de la empresa?
6. ¿Confía en las personas con las que trabaja?
7. ¿Qué percepción tiene del dueño actual? ¿Considera que realiza una buena administración con la panificadora? ¿Qué sugerencias le brindaría?
8. ¿Confía en la panificadora Leontinos a nivel administrativo?
1.2 Compromiso familiar
9. ¿Prefiere trabajar con familiares o personas externas? ¿Por qué?
10. Si tuviera que decidir entre contratar a un trabajador externo o un trabajador familiar, ¿a quién elegiría?
11. ¿Cree usted que se esforzaría más, menos o igual trabajando en una empresa no familiar?
12. ¿Acudiría al llamado de uno de los fundadores de la panificadora Leontinos en caso de que ellos necesiten trabajar un día no laboral o en el día que le toca su descanso? ¿Qué reacción tendría para una empresa no familiar?
1.3 Valores
13. ¿Siente que los valores que posee los transmite a los demás miembros de la empresa familiar?
1.4 Religión
17. ¿Cree en Dios?
18. ¿Se considera usted una persona religiosa? ¿Profesa alguna religión?
19. Para usted ¿la religión o su creencia en Dios influye en la administración del negocio?

20. ¿Considera usted que la religión o su creencia en Dios lo ha ayudado a sobrellevar el trabajo en la panificadora (ya sea en tiempos buenos, regulares o de crisis)?
1.5 Costumbres
21. ¿Su familia celebra alguna fecha festiva, día especial o feriados? ¿Qué días celebran? ¿Cómo lo celebran?
22. ¿Suelen descansar del trabajo en las fechas festivas, día especial o feriados?
23. ¿Conservan algunas costumbres o tradiciones de su lugar de origen o del lugar de origen de sus padres?
24. ¿La familia o la empresa donde trabaja posee alguna tradición o costumbre?
1.6 Participación de la mujer
25. ¿Cuánta influencia tienen las opiniones de las integrantes femeninas en la empresa familiar? ¿Tienen poder de toma de decisión?
26. ¿Considera usted que la mujer también puede administrar y heredar el negocio?
27. ¿Considera que la mujer puede realizar las mismas actividades que un maestro dentro de la panificadora?
28. Usualmente ¿qué actividades desempeña la mujer dentro de la panificadora?
29. ¿Cuánta influencia tienen las opiniones de las integrantes femeninas en la empresa familiar? ¿Tienen poder de toma de decisión?
30. ¿Considera usted que la mujer también puede administrar y heredar el negocio?

Anexo C

ENCUESTA – N.º 001

1. De la siguiente lista de valores, ¿con cuáles se identifica?

A. Valores prácticos		B. Valores poéticos		C. Valores éticos	
a.1	Eficiencia	b.1	Confianza	c.1	Honestidad
a.2	Calidad	b.2	Calidez	c.2	Dignidad
a.3	Centralización	b.3	Autoorganización	c.3	Generosidad
a.4	Responsabilidad	b.4	Libertad	c.4	Humildad
a.5	Cumplimiento	b.5	Creatividad	c.5	Respeto
a.6	Optimización	b.6	Potenciación	c.6	Solidaridad
a.7	Planificación	b.7	Aprendizaje en la acción	c.7	Puntualidad
a.8	Orden	b.8	Variedad	c.8	Moderación (ahorro)
a.9	Análisis	b.9	Intuición	c.9	Otros
a.10	Conveniencia	b.10	Franqueza		
a.11	Ausencia de problemas	b.11	Riesgo y aprendizaje de errores		
a.12	Obediencia	b.12	Iniciativa		
a.13	Persistencia	b.13	Flexibilidad		
a.14	Contrato	b.14	Equidad		
a.15	Compromiso	b.15	Pasión		
a.16	No generar desperdicios	b.16	No limitar oportunidad		
a.17	Certeza	b.17	Debate		
a.18	Seriedad	b.18	Alegría		

Anexo D

GUÍA DE OBSERVACIÓN

I. ESPECIFICACIONES

I. REGISTRO DE VISITA			
Visita N.º		Fecha de la visita	
Hora de inicio		Hora de fin	
II. DETALLES DE LA INVESTIGACIÓN			
Objetivo	Recolectar información sobre el día a día en la panificadora familiar Leontinos		
Unidad de observación	Empresa familiar Leontinos	Rubro	
Tiempo mínimo de observación	Dos horas diarias dos veces a la semana durante dos meses		

II. GUÍA DE OBSERVACIÓN

Tipo	Resumen	Anotaciones de la observación directa	Unidad de análisis encontrada

III. LEYENDA

A. TIPO DE ANOTACIÓN		
Ítem	Tipo de anotación	Detalle
1	Anotaciones de la observación directa	Descripciones de lo que estamos viendo, escuchando, olfateando, y palpando del contexto y de los casos o participantes observados
2	Anotaciones interpretativas	Comentarios sobre los hechos. Nuestras interpretaciones de lo que estamos percibiendo sobre significados, emociones, reacciones, interacciones de los participantes
3	Anotaciones temáticas	Ideas, hipótesis, preguntas de investigación, especulaciones vinculadas a la teoría, categorías y temas que surjan, conclusiones preliminares y descubrimientos que, a nuestro juicio, vayan arrojando las observaciones
4	Anotaciones personales	Percepciones personales
5	Anotaciones de reactividad de los participantes	Reactividad de los participantes ante el investigador

Anexo E**Consentimiento informado de entrevista**

Estimado/a participante:

Le pedimos su apoyo en el desarrollo de una investigación conducida por Ericka Johana Trejo Miranda, egresada de la especialidad de Antropología de la Facultad de Humanidades de la Universidad Nacional Federico Villarreal, asesorada por el docente doctor Rommel Plasencia Soto. La investigación, denominada *Estudio etnográfico de la cultura empresarial familiar de la panificadora Leontinos, Carabayllo, 2022*, tiene por objetivo describir y comprender cómo la cultura se involucra en la empresa familiar panificadora Leontinos, Carabayllo, 2022.

Se ha contactado a usted en calidad de integrante de la familia empresaria. Si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 45 y 80 minutos. La información obtenida será únicamente utilizada para elaborar una tesis. Con el fin de registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación. La grabación y las notas de las entrevistas serán almacenadas únicamente por la investigadora en su computadora personal por un periodo de tres años, luego de haber publicado la investigación, y solamente la autora y su asesora tendrán acceso a ella. Al finalizar este periodo, la información se borrará.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpirla en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, con el fin de clarificarla oportunamente.

Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, le enviaremos un informe ejecutivo con los resultados de la tesis.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: johane.trejo@outlook.com o al número 988446676.

CONSENTIMIENTO ENTREVISTA

Yo, _____, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en la presente investigación.

Asimismo, estoy de acuerdo con que mi identidad sea tratada de manera (marcar una de las siguientes opciones):

	Declarada, es decir que en la tesis se hará referencia expresa de mi nombre.
	Confidencial, es decir que en la tesis no se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y la tesista utilizará un código de identificación o pseudónimo.

Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.

Nombre completo del (de la) participante

Firma

Fecha

Nombre del investigador responsable

Firma

Fecha

Anexo N.º 6. Formato de consentimiento informado - Observación

Consentimiento informado

La presente investigación es realizada por la egresada Ericka Johana Trejo Miranda, de la Facultad de Humanidades de la Universidad Nacional Federico Villarreal y tiene como objetivo describir y comprender los rasgos culturales involucrados en el funcionamiento de una empresa familiar panificadora. La investigación se realizará para elaborar la tesis de licenciatura y se encuentra bajo el asesoramiento del docente Rommel Plasencia Soto.

Esta investigación supone el consentimiento de ser observados en el momento de la realización de su trabajo, sin ningún tipo de interrupción. Estas observaciones tendrán una frecuencia de dos veces por semana por un mínimo de dos horas y finalizará después de dos meses. La egresada asegura la confidencialidad de los datos, los que se emplearán únicamente con fines académicos; asimismo, en el momento de la publicación de los resultados, no se difundirá su identidad; por último, es libre de retirarse de la investigación en caso de que así lo desee.

Nombre completo del (de la) participante

Firma
