UNIVERSIDAD ANTONIO RUIZ DE MONTOYA

Escuela de Posgrado

PERFIL DEL CONSEJERO INDEPENDIENTE DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL PERÚ

Tesis para optar el Grado Académico de Maestra en Consejería

MARTHA IGNACIA MUCHA POMALAZO

Presidente: Jenny Isabel Mori León

Asesora: María Cecilia Solano Carranza

Lector 1: Juan Bosco Monroy Campero

Lector 2: Carlos Torres Hidalgo

Lima – Perú

Octubre de 2021

EPÍGRAFE

“Un niño nos ha nacido, un hijo se nos ha dado… es su nombre: Consejero admirable, Dios fuerte, Padre perpetuo, Príncipe de la Paz”.

Isaías 9, 5-ss

DEDICATORIA

A mi padre Toledo (QEPD), a mi madre y amiga Dula, a mis hermanos Fredy y Wilson y a mis sobrinas Isabel y Sofía, quienes conforman la primera, segunda y tercera generación de Condorcocha S. A. C.

AGRADECIMIENTO

A Cecilia Solano, por brindarme su asesoría, experiencia y conocimientos en el presente trabajo de investigación, y a todas las familias empresarias que participaron en este estudio.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general describir el perfil del consejero independiente de las empresas familiares del Perú. Metodológicamente, se aplicó un enfoque cuantitativo, con un diseño de investigación no experimental, transversal y descriptivo. Se usó un muestreo no probabilístico por conveniencia, con un total de 61 empresas familiares. El instrumento de recolección de datos fue de desarrollo propio, y contó con validación por juicio de expertos, con V de Aiken de 0.92. Sobre este se aplicó una prueba piloto, con una confiabilidad de 0.978. Entre las conclusiones más importantes destaca que para las empresas familiares son más importantes los atributos personales que los profesionales del consejero independiente que contratan. Sus cualidades más buscadas son que cuenten con múltiples habilidades blandas, que contribuyan con un aporte neutral y novedoso desde su visión externa, que sean éticos y que ofrezcan garantía de actuación. Las profesiones más demandadas son las de psicólogo organizacional, administrador, ingeniero industrial, contador, economista, experto en crisis y en marketing. Se les requiere, principalmente, para la promoción del desarrollo de la empresa familiar y la gestión de normas de gobierno y estandarización de procedimientos organizacionales.

Palabras clave: consejero independiente, empresa familiar, perfil, cualidades personales, cualidades profesionales

ABSTRACT

This research had the purpose to describe the profile of the independent counselor of family businesses of the Perú. Methodologically, it was quantitative research, with a non-experimental, transversal, and descriptive research design. It was used Non-probability for convenience sampling, with a total of 61 family businesses. The data collection instrument was developed in-house and had an expert judgment validation with Aiken's V of 0.92. It was applied a pilot test, with a reliability of 0.978. Among the most important conclusions, it stands out that the personal qualities of the independent counselor the family businesses hire are more important than the professional ones. Their most sought-after qualities being that they have multiple soft skills, that offer a neutral and newflanged contribution from their external vision, that is ethical, and that offer a guarantee of action. The most wanted professions are organizational psychologist, administrator, industrial engineer, accountant, economist, crisis expert, and marketing expert. And they are mainly sought to promote the family business' development and the management of government regulations and standardization of organizational procedures.

Keywords: independent counselor, family business, profile, personal qualities, professional qualities

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN 12
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO 15
1.1 Empresas Familiares 15
1.1.1 Etapas de las Empresas Familiares 16
1.1.2 Características de las Empresas Familiares 18
1.1.3 Conflictos en las Empresas Familiares 19
1.1.4 Disertación con Trabajos Previos Sobre Empresas Familiares 21
1.2 Consejero Independiente de Empresas Familiares 22
1.2.1 Rol del Consejero Independiente de las Empresas Familiares 23
1.2.2 Perfil del Consejero Independiente de las Empresas Familiares 25
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO 28
2.1 Tipo y Diseño de Investigación 28
2.2 Objetivos de la Investigación 28
2.2.1 Objetivo General de la Investigación 28
2.2.2 Objetivos Específicos de la Investigación 28
2.3 Variables 29
2.4 Muestra 30
2.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos 30
2.6 Validación de Instrumentos 32
2.7 Técnicas y Análisis de la Información 38
CAPÍTULO III: RESULTADOS 39
3.1 Perfil Ideal del Consejero Según sus Cualidades Profesionales 40
3.2 Perfil Ideal del Consejero Según sus Cualidades Personales 43
3.3 Perfil Ideal del Consejero Independiente de las Empresas Familiares 45
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN 51
4.1 Perfil Ideal del Consejero Según sus Cualidades Profesionales 51
4.2 Perfil Ideal del Consejero Según sus Cualidades Personales 54

4.3 Perfil Ideal del Consejero Independiente de las Empresas Familiares 55
Conclusiones 57
Recomendaciones 59
Referencias Bibliográficas 61
Anexos 64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de la variable de estudio 29
Tabla 2. Cálculo de la validez por juicio de experto 32
Tabla 3. Alfa de Cronbach de segunda versión del instrumento 33
Tabla 4. Prueba KMO y Barlett 33
Tabla 5. Asimetría y curtosis de la muestra 34
Tabla 6. Varianza total explicada 35
Tabla 7. Matriz de componente rotado 36
Tabla 8. Alfa de Cronbach de la versión final del instrumento 37
Tabla 9. Alfa de Cronbach si se elimina el ítem 38
Tabla 10. Frecuencia del rubro de la empresa familiar 39
Tabla 11. Frecuencia del rango de antigüedad de la empresa familiar 40
Tabla 12. Frecuencia del Indicador 1. Posee capacidad de gestión 40
Tabla 13. Frecuencia del Indicador 2. Posee capacidad de resolución de conflictos 41
Tabla 14. 41
Frecuencia del Indicador 3. Aporta visión externa 41
Tabla 15. 42
Frecuencia del Indicador 4. Orienta en la búsqueda de perfeccionamiento 42
Tabla 16. 42
Frecuencia del Indicador 5. Contribuye en la gestión con los stakeholders 42
Tabla 17. 43
Frecuencia del Indicador 6. Contribuye al desarrollo de la empresa familiar 43
Tabla 18. Frecuencia del Indicador 7. Tiene habilidades blandas 44
Tabla 19. Frecuencia del Indicador 8. Da garantía de su actuar 44
Tabla 20. Frecuencia del Indicador 9. Es ético 45
Tabla 21. Frecuencia de todos los indicadores 46
Tabla 22. Historial de conglomeración 49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Etapas de las empresas familiares 16
Figura 2. Actuaciones que influyen en el éxito del traspaso generacional 18
Figura 3. Conflicto en empresas familiares 20
Figura 4. Roles para el consejero independiente 24
Figura 5. Perfil del consejero independiente 25
Figura 6. Diagrama de dispersión derivado del análisis de clúster 47
Figura 7. Dendograma que utiliza una vinculación de Ward 48

GLORIA DEI VIVENS HOMO
UARM

INTRODUCCIÓN

La presente investigación, titulada “Perfil del Consejero Independiente de las Empresas Familiares del Perú”, se encuentra enmarcada dentro de las líneas de investigación de la Maestría en Consejería de la Escuela de Posgrado de la Universidad Antonio Ruiz de Montoya, específicamente en la línea denominada “Consejería profesional, familia y sociedad”, debido a las variables que la componen.

En este sentido, se seleccionó este tema debido a que, desde la experiencia y los aprendizajes obtenidos en este tipo de empresas, es de suma relevancia establecer un perfil determinado de la figura del consejero independiente (CI) de las empresas familiares (EF), que garantice el ejercicio correcto de sus funciones, tomando en cuenta su importancia; sobre todo, cuando se trata de organizaciones tan particulares que tienen como elemento diferenciador que la gerencia es controlada y dirigida por los miembros de la familia, lo que trae como consecuencia una serie de conflictos y circunstancias que ameritan la presencia de un profesional externo que canalice la mejora de las situaciones problemáticas tanto internas como externas de las EF. También se les denomina empresas emocionales debido a la vinculación emocional constante y al poco establecimiento de límites entre la familia y la empresa. Además, es un tema bastante novedoso, que deja como aporte la construcción de un perfil del CI.

Tomando en cuenta lo mencionado, es imprescindible considerar que una EF es la que posee la particularidad de ser una organización donde la gerencia es llevada por los miembros de la familia, quienes son los que aportaron el capital para iniciar el emprendimiento y cumplen funciones importantes dentro de la empresa, ya que, precisamente, uno de sus fines es que esta mantenga su continuidad operativa, de generación en generación, dentro de la misma familia (Grabinsky, 2001).

A escala mundial, las EF representan el 80% del universo empresarial; no obstante, las estadísticas arrojan que, de un aproximado de 100 EF que se crean, solo sobreviven 30% a la segunda generación, 15% a la tercera y solo 4% a la cuarta; lo que

indica que de generación en generación se va perdiendo la continuidad y muchas EF van desapareciendo (Press, 2013).

En el caso de América Latina, los negocios familiares tienen una participación del 90% de las empresas en el sector privado, por lo que son los responsables de la producción del 90% del PBI (Charry, 2014). Específicamente en Perú, las EF representan el 80% de las empresas existentes y aportan el 40% del PBI. Sin embargo, al igual que ocurre en el resto del mundo, solo el 30% de las EF logran avanzar a la segunda generación y, de igual modo, solo el 15% a la tercera (Garland, 2014). Esto motiva a indagar sobre los principales problemas que enfrentan este tipo de negocios; entre ellos destaca que suelen tener una tendencia al autofinanciamiento, en principio debido a su tamaño, pero también a causa de las serias limitaciones para registrar de forma adecuada su información financiera.

Asimismo, a medida que van pasando los años y se van sucediendo las generaciones, es clave tener en cuenta que la dirección de las operaciones requiere relevo, pero es probable que el proceso de transición no sea satisfactorio, sea porque hay deficiencia de sucesores que estén calificados y sean competentes o porque se ha evidenciado que, cuando la generación de relevo intenta introducir y probar cambios, tecnologías nuevas y sistemas organizativos de mayor vanguardia, entre otras estrategias de evolución del modelo de negocio o estructura organizacional, se encuentra con la rigidez de la generación de mayor edad.

En el país, tomando en cuenta tanto el tema empresarial como la importancia del perfil del CI, se busca resaltar la problemática en el interior de las EF del Perú, además de capacitarlas y orientarlas para que cuiden su patrimonio y mejoren su manejo en las siguientes generaciones. Se promueve así el fortalecimiento de los lazos familiares y el desarrollo de los aspectos profesional y personal, así como el crecimiento del emprendimiento con buenas prácticas. En este contexto, la presente investigación se abocó a responder a la siguiente interrogante: ¿cuál es el perfil del consejero independiente de las empresas familiares del Perú?

Responder a esta interrogante es una labor de investigación de gran relevancia, pues, desde el punto de vista teórico, se podrá comprender lo que las empresas necesitan y cómo se gestaría un perfil del CI en estas, lo cual contribuye tanto a las empresas que se beneficien de este profesional como a que este pueda reconocer las habilidades que

debe tener. Desde lo práctico, la investigación es relevante, pues ayuda a conocer la realidad y la función del consejero de las empresas.

La investigación tiene como objetivo describir el perfil ideal del consejero independiente de las empresas familiares del Perú a través de un estudio cuantitativo, con un diseño de investigación no experimental, transversal y descriptiva; con un muestreo no probabilístico por conveniencia de un total de 61 EF. Para ello se elaboró una encuesta con formato tipo Likert que fue validada por expertos con un análisis V de Aiken de 0.92. Sobre este se aplicó una prueba piloto con una confiabilidad de 0.978. Los resultados se analizaron según la estadística descriptiva por frecuencias y tendencia central para llegar al perfil. Estos resultados obtenidos permiten conocer el perfil ideal del CI, y se intenta estandarizar un perfil en el que destaquen elementos como la familia, la organización y el rol del CI en estas instituciones.

Cabe destacar que los resultados del presente estudio demostraron que el perfil ideal del CI se fundamenta en que debe poseer la mayor cantidad de habilidades blandas posibles, entre las que son más valoradas la comunicación oral y escrita, la flexibilidad, educación y adaptabilidad, así como la empatía hacia los colaboradores y la EF. Se considera fundamental, además, que sean trabajadores responsables y autorregulados (es decir, con autodisciplina y automotivación).

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se desarrollan las teorías que dan sustento a esta investigación, tanto para el tema de las empresas familiares, como el del consejero independiente de empresas familiares.

1.1. Empresas familiares

Keat y Young (2004) señalan que una empresa es aquella institución u organización que persigue principalmente fines comerciales o económicos por medio de la producción o el ofrecimiento de bienes o servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad. Asimismo, Koontz y Weihrich (2001) conciben a la empresa como un esfuerzo organizado para alcanzar sus objetivos planteados y lograr el éxito como resultado final bajo parámetros de eficiencia y eficacia. Por tanto, una EF es la que posee la particularidad de ser una organización donde la gerencia es controlada y dirigida por los miembros de la familia, quienes son los que aportaron el capital para iniciar el emprendimiento y cumplen funciones importantes dentro de la empresa, ya que uno de sus fines es que esta mantenga su continuidad operativa, de generación en generación, dentro de la misma familia. Por lo tanto, las decisiones, control de operaciones y dirección están en manos de sus integrantes (Grabinsky, 2001).

Son numerosos los autores (Barroso y Barriso, 2014; Luna, 2008; Ramírez, 2014) que han intentado realizar una aproximación al concepto de EF. Para fines de esta investigación se emplea la definición de la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa (2008), según la cual una empresa es familiar cuando una "parte esencial de su propiedad está en manos de una o varias familias, cuyos miembros intervienen de forma decisiva en la administración y dirección del negocio" (p. 15). Es decir, hay una estrecha correlación entre la vida de la familia y la de la empresa, entre la propiedad y la gestión.

Existen diferentes tipos de EF: (a) unifamiliar, que tiene como característica principal la existencia de un fundador o patriarca con sus descendientes directos; y (b) multifamiliar, cuya particularidad es estar compuesta por varios titulares-socios en la primera generación, pertenecientes a diferentes familias (Instituto Argentino de la Empresa Familiar, 2019).

Luna (2008), por su parte, sostiene que existen otros dos tipos de EF: el primero en el cual ninguno de los trabajadores familiares participa de la gerencia general o ejecutiva, aunque sí tiene un control mayoritario sobre las acciones de la empresa, y el segundo, conformado por las de menor tamaño, menos conocidas y dirigidas por familias poseedoras del capital de la empresa. Estas últimas son las que se tomarán como referencia en esta investigación, y destaca como particularidad que la familia es la que tiene el capital de la organización; son generalmente consideradas como pymes.

1.1.1. Etapas de las empresas familiares

Las EF, según Luna (2008), atraviesan por distintas etapas (figura 1), que se detallan a continuación:

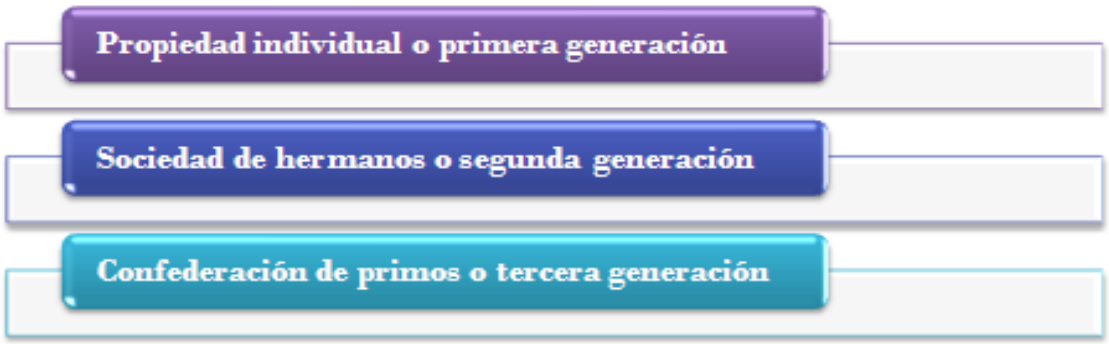

Figura 1. Etapas de las empresas familiares.

- Propiedad individual o primera generación: esta es la etapa inicial de toda EF, en la que su fundador o fundadores toman las decisiones más importantes. Los propietarios realizan así una centralización de estas, que involucran desde los aspectos más rutinarios y operativos, lo que no permite que se desarrollen de forma acorde aspectos claves en la salud empresarial, como la planificación estratégica, el desarrollo de competencias entre sus empleados y una clara orientación colectiva hacia el futuro, en el que la sucesión sea una pieza fundamental de los planes operativos.

- Sociedad de hermanos o segunda generación: en esta fase se designa a uno de los hermanos como el gerente general, y a medida que va pasando el tiempo, se rota el cargo. Para entonces el fundador o grupo de fundadores se ha jubilado o fallecido. Cuando esto ocurre, casi siempre existen dos o más ramas del árbol genealógico que tienen en la mira la posibilidad de tomar el control organizacional. Se producen en consecuencia conflictos entre los sucesores en relación con el dinero y el ejercicio del poder. En medio de esta fase, se podría comprobar la ausencia de políticas y normas claras, sobre todo respecto de las relaciones entre los socios familiares. También se puede encontrar escaso conocimiento de los asuntos claves del manejo del negocio.
- Confederación de primos o tercera generación: en esta fase se puede designar un director o gerente general ajeno a la familia, de modo que los familiares solamente mantienen la figura de dueños. También sucede que la tercera generación, compuesta por los nietos del primer grupo, primos entre sí, toman las riendas de la empresa.

Así pues, estas tres fases explicadas anteriormente son un reflejo de la forma en la que el grueso de organizaciones familiares evoluciona de manera orgánica a lo largo de los años y las generaciones. Sin embargo, es fundamental entender que casi siempre es en la primera etapa que la empresa logra su fuerza y su mayor crecimiento (y justamente de ello se deriva el interés de continuar con la misma y traspasarla a la generación de relevo), mientras que en las dos siguientes etapas se mantiene lo conseguido. Aunque también es cierto que, en muchas ocasiones, en la segunda o tercera etapa se puede llegar a distorsionar o incluso desaparecer por completo la filosofía de los familiares que le dieron forma a la empresa, lo que no en pocos casos lleva a la quiebra o decaimiento de la organización. Esto es así, fundamentalmente, porque se trata de empresas con una dirección vitalicia, en donde los traspasos de comando no vienen influenciados por factores racionales o estratégicos, sino que se someten exclusivamente a factores como la muerte, la enfermedad o la edad muy avanzada de quienes ha asumido el cargo, tomando a la organización por sorpresa y generando problemas muy diversos, que siempre pueden evitarse con una política de sucesión previamente determinada.

Barroso y Barriso (2014) describen algunas acciones que contribuyen al éxito del traspaso generacional, como se muestra en la figura 2. Destaca así que el fundador principalmente debe delegar responsabilidades y fomentar la vocación de la continuidad

en otros miembros; y acerca del sucesor sugieren que debe poseer estudios superiores y experiencia laboral. Asimismo, resaltan otros aspectos importantes para el traspaso generacional, como las relaciones interpersonales, el sistema familiar, el sistema empresarial, otros miembros y el entorno.

Fundador o predecesor	Delegar responsabilidades Desempeñar un papel de apoyo y asesoramiento Dar libertad para tomar decisiones y cometer errores Tener vocación de continuidad en manos de la familia
Sucesor	Experiencia laboral en empresas ajenas a la propia Formación académica superior Asunción inmediata de responsabilidades Capacidad para decidir trabajar o no en la empresa familiar
Relaciones interpersonales	Comunicación
Sistema familiar	Cultura más colaboradora y progresista Compromiso de la familia con la empresa Cohesión entre los miembros de la familia Flexibilidad Compartir puntos de vista
Sistema empresarial	Controlar los factores de éxito Ejercer un rol crítico en las decisiones estratégicas claves Incluir el proceso de sucesión en la planificación estratégica de la organización
Otros participantes	Contar con el apoyo de directivos familiares y no familiares Delegar poder y autoridad a los directivos no familiares capacitados
Entorno	Conocer y adaptar las fuerzas del entorno

Figura 2. Actuaciones que influyen en el éxito del traspaso generacional (Barroso y Barriso, 2014).

Las EF buscan en su mayoría el traspaso generacional, y son pocas las que alcanzan más generaciones, por lo que es imprescindible trabajar en estos factores para el buen funcionamiento de la organización; es decir, si una sucesión es correcta puede dar un gran impulso a la empresa. Barroso y Barriso (2014) afirman que "se entenderá como proceso de sucesión exitoso aquel que asegure la supervivencia de la empresa y la satisfacción de todos los grupos de interés implicados en el proceso" (p. 85).

1.1.2. Características de las empresas familiares

La Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa (2008) describe como rasgos elementales de este tipo de empresas: (a) la propiedad de la organización concentrada en una familia o grupo familiar —quien participa de las

decisiones más importantes desde la directiva— y (b) La vocación enfocada en la continuidad y transmisión de los valores organizacionales propios de la familia. Sin embargo, a medida que se produce el tránsito generacional, la propiedad se fracciona en más grupos de parentesco o ramas.

Gutiérrez (2002) señala otras particularidades de las EF, como que generalmente mantienen un estilo de liderazgo autocrático, que las hace resistentes a los cambios; no admiten usualmente cuestionamientos de poder; tienden a familiarizar todas las relaciones; en su mayoría son medianas o pequeñas empresas; le dan un mayor valor a la fidelidad que a las habilidades y hay un alto compromiso con los servicios o productos que son parte de la tradición.

En líneas generales, las EF tienen las características de todo tipo de organización, con la añadidura de que poseen las particularidades específicas de su razón de ser: la familia, debido a que principalmente toda EF es un sueño que una persona emprendedora inicia generalmente con gran responsabilidad y dedicación, teniendo como motivo sus hijos, pareja y familia en general, que posteriormente se proyecta sobre sus empleados.

Otra característica de este tipo de empresas es que tienen valores que mezclan lo organizacional y lo familiar, los que trasladan a todos los ámbitos y los convierten en su esencia, un elemento que guía el comportamiento de los miembros de la familia, clientes, empleados y proveedores, en quienes se perpetúan muchas veces hasta incluso llegar a convertirse en paradigmas sociales. Asimismo, como se ha descrito a lo largo del presente estudio, y no puede descartarse como característica principal, es que las EF buscan mantenerse en el tiempo perpetuándose por medio de las futuras generaciones como una expresión de un desarrollo integral.

1.1.3. Conflictos en las empresas familiares

Uno de los mayores problemas con el que se enfrenta una EF es contar con parientes ineficaces, cuya contratación tiene como único objetivo brindarles empleo sin tener en cuenta que su desempeño es bajo, además de no ajustarse al perfil, lo que afecta de forma negativa a la empresa. Dodero (2014) afirma que es de suma importancia tomar en cuenta que para ocupar determinado cargo es necesario elegir a una persona calificada; es decir, si el perfil del empleado buscado no se encuentra entre los miembros de la familia, se debe buscar a una persona externa que cumpla con los requerimientos de la vacante.

Otro de los conflictos detectados en las EF es la confusión entre la empresa y la familia; es imprescindible hacer la distinción entre ambos y saber separar entre los asuntos de índole familiar y los correspondientes a la empresa. Por ejemplo, se debe intentar que dentro de la empresa no se haga referencias a problemas familiares y viceversa.

También se presenta el problema de la rivalidad, propiciado principalmente por la lucha y el control de la empresa, así como por el acceso a sus recursos. Estas diferencias, además, pueden tener su origen en conflictos familiares y de jerarquías no resueltas en el interior de la familia (Dodero, 2014).

De igual modo, otro problema común es el asociado a los conflictos emocionales que existen dentro de una familia, pues su influencia sobre las organizaciones es enorme; por esa razón, son conocidas como empresas donde están muy presentes las emociones. Este medio ambiente afectivo, consecuencia de las estrechas relaciones de parentesco, debe ser adecuadamente canalizado. Un resumen de lo que se especificó anteriormente está esquematizado en la figura 3, la cual agrupa los conflictos familiares.

Figura 3. Conflicto en empresas familiares.

Por lo antes mencionado, es preciso llevar a cabo acciones en las EF con la finalidad de ir resolviendo y superando cada conflicto presentado a fin de conquistar estándares mayores de calidad y propiciar el éxito de la organización, y, por adición, el beneficio de la familia.

1.1.4. Disertación con trabajos previos sobre empresas familiares

Tomando en cuenta las consideraciones realizadas, es de suma relevancia destacar que hay trabajos previos que dan información importante referente a las EF. Así pues, se puede destacar un estudio realizado por Ramandi y Hoy (2015), el cual planteó como propósito examinar aspectos generales e importantes relacionados con los negocios familiares, para concluir que las EF en la última década se consideran vitales y entidades comerciales económicamente significativas, además de ser una fuente importante de generación de empleo en la mayor parte del mundo. En los Estados Unidos, se estima que alrededor del 90% de las empresas son familiares y administradas por sus integrantes, y conforman el 95% del total de empresas en la India, América Latina o el Oriente Medio.

Inggarwati (2018) se planteó como objetivo estudiar la dinámica del conflicto de las EF en Indonesia a través de entrevistas y una técnica de incidentes críticos. Entrevistó así a 60 participantes de 29 EF privadas y 28 ejecutivos no familiares de 24 EF privadas. Los resultados y conclusiones evidenciaron que los miembros de la familia se comportaron de manera diferente en un conflicto dentro de una generación y a través de las generaciones. En conflictos intergeneracionales, los miembros de la familia de mayor edad tenían más probabilidades de responder agresivamente a los miembros menores de la familia, mientras que la mayoría de los miembros menores se comportó de forma más asertiva-persuasiva. Asimismo, se encontró que es más probable que un conflicto se intensifique cuando se trata de problemas vinculados con las relaciones personales y con fuertes emociones.

En el ámbito nacional, Figueroa (2019) desarrolló un estudio que tuvo como objetivo establecer los factores de continuidad de las EF en la provincia de La Convención. La metodología fue cualitativa, aplicada a cinco directivos de EF de la segunda generación a través de entrevistas. Este estudio encontró que los principales factores de continuidad son la capacitación del recurso humano, el compromiso organizacional y la gestión de relaciones con los clientes; además de una formación académica continua de los responsables de la organización, así como la capacidad de respuesta de esta frente a los avances tecnológicos, una visión empresarial tangible y el direccionamiento de los esfuerzos a los recursos económicos y humanos, entre otros aspectos.

Por lo tanto, podemos decir que las EF destacan a nivel mundial por sus características particulares, como la gestión llevada a cabo por miembros de la familia —aun sin tener la capacitación adecuada—, los conflictos generacionales, las dificultades en la sucesión, entre otras; cuya relevancia principal está considerada a base de que conforman el conglomerado mayoritario de empresas a escala mundial. Así pues, las EF tienen características particulares y procesos distintos a las organizaciones no familiares, entre los que destacan los constantes conflictos internos, por lo cual es difícil su manejo y la sucesión generacional debido a su complejidad, lo que podría terminar con la empresa.

1.2. Consejero independiente de empresas familiares

Stein y Plaza (2011) entienden al CI como un miembro del consejo de administración designado por sus cualidades personales y profesionales, capaz de ejercer funciones de consejería sin poseer un vínculo directo con la sociedad, los accionistas más importantes o sus directivos. Este profesional no posee un vínculo de dependencia laboral, en tanto que no forma parte de la planilla de colaboradores de la organización, por lo cual no posee funciones directas de gerencia o gestión, lo que justamente le da su característica de independiente. Su labor principal consiste en impedir que los accionistas incurran en actos arbitrarios o abusos en contra de los accionistas minoritarios.

Tabra (2017) lo define como "un instrumento de garantía para el ejercicio del control en los consejos de administración, cuyas atribuciones están encaminadas a la defensa de los intereses de los accionistas" (p. 9); mientras Melgar (2005) sostiene que su independencia le permite llevar a cabo sus actividades de forma objetiva y sin parcializarse.

Tomando en cuenta estos criterios, se puede definir al CI de EF como aquel profesional ajeno a la familia, tanto de forma consanguínea como emocional, formado en consejería y con experiencia acumulada en cargos relacionados con el trabajo de consejería a realizar, que no tiene una relación contractual como colaborador de la empresa, ni lo ha tenido anteriormente (Negreira, 2011). Por lo tanto, se puede mencionar que son muchos los aportes positivos de un CI a las EF.

Es importante destacar que la figura del CI no se encuentra institucionalizada ni es de presencia extendida en el Perú, donde la figura más parecida es la del asesor o consultor, siendo profesionales afiliados a una empresa que ofrece servicios puntuales de

consultoría profesional en diversas ramas o en una sola microespecialización, que la EF puede contratar para una única asesoría o para una serie de estas a lo largo del tiempo. Tomando en cuenta que este tipo de profesionales consultores no participan de los consejos de administración, no es correcto confundirlos o suponer que son figuras sustitutivas, pues, como se ve, pueden cumplir y cumplen roles muy diferenciados. A continuación, se presentará con más detalle el rol del CI en las EF, para delimitar de forma más clara las diferencias con un asesor o consultor empresarial.

1.2.1. Rol del consejero independiente de las empresas familiares

Los CI son profesionales cuyo rol consiste en lograr mayor objetividad e impulsar la imparcialidad como transparencia en la toma de decisiones, sobre todo en aquellos temas trascendentales para la organización, tales como: el cumplimiento del código de ética y sistema de denuncias y quejas; asesorar en los procesos de sucesión, compensación ejecutiva, evaluación y selección de candidatos a puestos directivos; responsabilidad social; operaciones con partes relacionadas; relación con terceros interesados, entre otros asuntos.

Los CI pueden ejercer varios roles importantes, tales como: (a) monitorear la gestión de manera más eficiente y efectiva, lo que conduce a reducir los costos de las empresas; (b) crear una red con otras instituciones y con la comunidad internacional; y (c) brindar señales de transparencia financiera (Gul y Leung, 2004).

Nogales (2012) señala que existen cinco roles que puede desempeñar el CI: (a) asegurar la cohesión familiar, por lo que debe proporcionar las herramientas necesarias para estrechar las brechas intrafamiliares que puedan existir y apuntar a la unificación familiar; (b) definir las normas de gobierno de la organización para que existan acuerdos previos que sean cumplidos por todos los miembros y se puedan adherir a ellas; (c) procurar la profesionalización de la familia como una familia empresaria; (d) gestionar y acrecentar el patrimonio familiar común; y (e) garantizar la continuidad familiar por medio de las periódicas sucesiones, contribuyendo a que estas se produzcan de forma adecuada (figura 4).

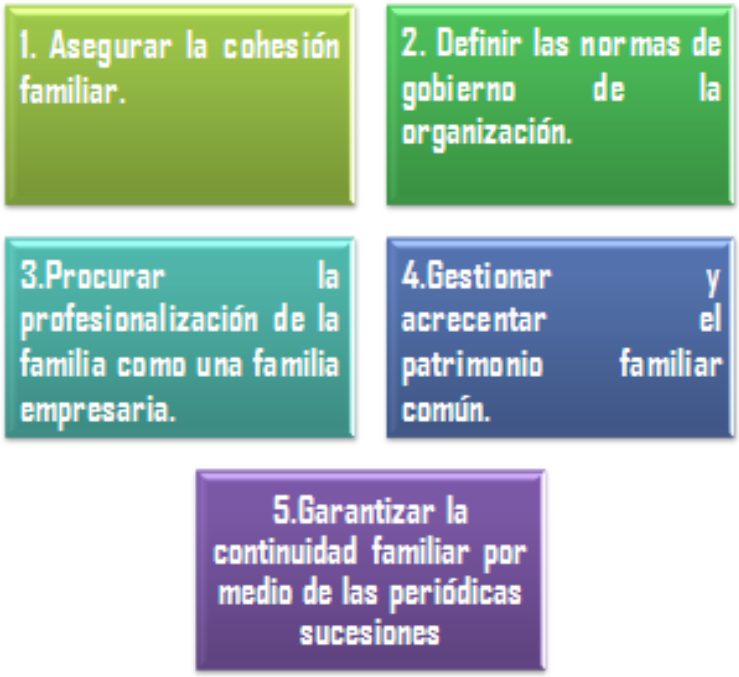

Figura 4. Roles para el consejero independiente.

En síntesis, es imprescindible que los CI contribuyan a que una EF sea exitosa teniendo claros sus protocolos y estatutos, así como ayudando a mantener el equilibrio entre la dinámica empresarial y familiar, para que se puedan lograr no solo los objetivos organizacionales, sino también prolongar la existencia de la empresa por varias generaciones (Nogales, 2012). Se entiende, entonces, que es requerida su presencia como miembro activo del consejo administrativo de la EF, pues es esto lo que le permitirá la inmersión necesaria como para poder actuar en instancias tan complejas de la dinámica empresarial.

Sin embargo, es importante resaltar que, como uno de los roles más comunes por los cuales se suele incorporar la presencia de un CI en una EF es para que colabore con mediar el proceso de sucesión generacional, el mismo que puede llegar a ser muy conflictivo por las dinámicas familiares y emocionales, suele confundirse como un profesional que solo debe ser contactado en momentos de crisis y que, fuera de esta, su rol pierde relevancia. Y esto no es correcto, pues si bien es fundamental que un CI posea capacidades para gestionar crisis, su labor fundamental está justamente en lograr una planificación que evite cuando menos las crisis pronosticables. Es por ello que, fuera del Perú, por ejemplo, en países como España (Miralles, 2014) y México (Silva y Alonso, 2013), o para las empresas que cotizan en la Bolsa de Nueva York (Gutiérrez y Sáez,

2012) está normada la presencia obligatoria de los CI en el consejo de administración durante todo su periodo vital.

1.2.2. Perfil del consejero independiente de las empresas familiares

El CI debe poseer algunas competencias básicas. Es innegable que una de ellas es la experiencia de gestión, así como la práctica en el desempeño de funciones específicas de consejero, principalmente en órganos administrativos. Del mismo modo, existen otras cualidades personales y profesionales que debe poseer y desarrollar un consejero; destaca al respecto el porcentaje de importancia que establece el Club de Consejeros (2005). Entre los valores personales se plantea: (a) independencia, neutralidad y criterios profesionales; (b) imparcialidad, neutralidad y objetividad; (c) defensa de los intereses de los socios minoritarios; (d) equilibrio de poder; y (e) mayor transparencia. Y en cuanto a los valores profesionales, son relevantes: (a) experiencia y conocimientos, (b) profesionalidad y rigor, (c) aporte de una visión externa, (d) mayor control y (e) aporte de prestigio.

Como se puede observar, las cualidades principales del CI implican una combinación entre sus valores profesionales y personales, y complementa este perfil su profesionalismo y experiencia en consejería. Según el Club de Consejeros (2005), el perfil del consejero básicamente debe poseer lo detallado en la figura 5.

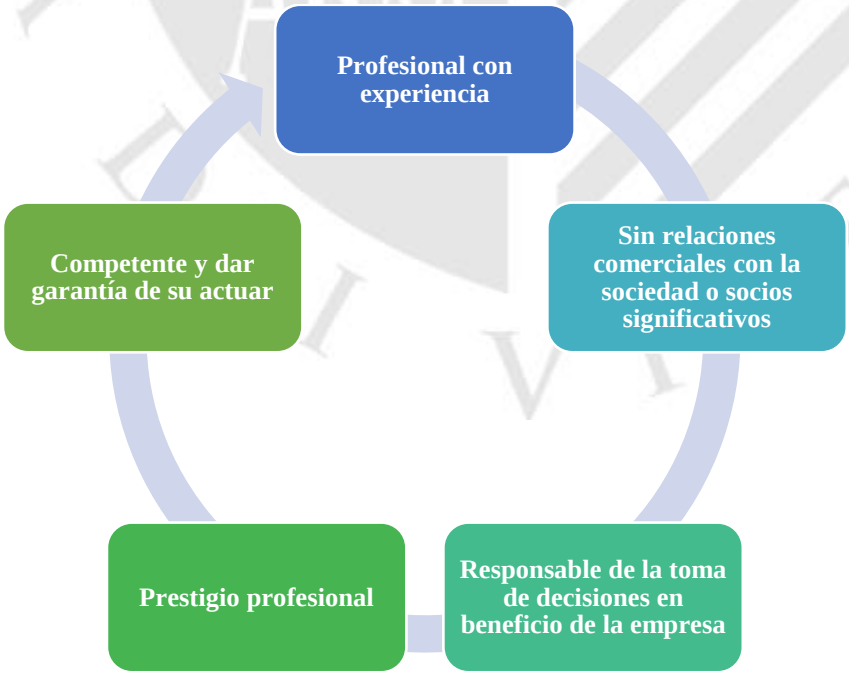

Figura 5. Perfil del consejero independiente (Club de Consejeros, 2005).

Para finalizar, se puede afirmar que un CI debe contar con un perfil que reúna también cualidades éticas para que sea imparcial, coherente, equilibrado y objetivo en la emisión de juicios, a fin de ser considerado digno de mantenerse como árbitro justo a los ojos de las diferentes partes de la familia. Asimismo, es importante que sea un individuo íntegro, honesto, asertivo y empático en relación con los problemas que presenta la empresa y las personas que la conforman, pensando siempre en los beneficios para la organización y, por ende, la familia.

Bajo estas mismas consideraciones, Miralles (2014) realizó un trabajo de investigación denominado "El papel de los consejeros externos en las empresas familiares", cuyo objetivo fue analizar al consejero externo o independiente. La metodología, de índole cualitativa, analizó dos empresas: Banca March e Inditex. Los resultados arrojaron que, aparte de mantener un control en el oportunismo gerencial, los CI son apreciables para la función asesora porque aportan un amplio conocimiento que puede ser manejado por el equipo directivo en la formulación e implementación de sus propias estrategias. En tal sentido, una parte del éxito de una EF está en la unión de familia, propiedad y consejeros externos independientes debido a que el CI aporta a la organización el equilibrio entre razón y emociones.

Cuadrado, Rodríguez y García (2015) estudiaron el rol de los CI en la divulgación de responsabilidad social corporativa en las EF. La metodología fue cuantitativa; con una muestra de 575 empresas no financieras que cotizan en bolsa de diferentes países, la información se obtuvo del periodo 2003-2009. Los resultados indicaron que, cuanto mayor sea la cantidad de CI que tenga una EF en su consejo de administración, en proporción con los consejeros internos o dependientes, mayor será el nivel de divulgación de información de responsabilidad social corporativa; pero, en el caso concreto de las EF, la "independencia" de estos consejeros ha desaparecido, lo que ha reducido así la asociación positiva con divulgación de información. Esto se debió a que los CI pueden estar fuertemente influenciados por la familia propietaria e incluso por lazos personales o familiares.

Tomando en cuenta estas aproximaciones, es de notar que no se encuentran investigaciones en el ámbito nacional. Lo que se pudo extraer sobre todo son singularidades en torno a los estudios previos de Sarbah, Quaye y Affum (2016), que destacaron que los consejeros no desarrollaban como deberían sus funciones; al igual que

Cuadrado et al. (2015), quienes encontraron que los CI interfieren en su rol porque están influenciados por la familia propietaria de las empresas. En contraparte, se presenta la investigación de Miralles (2014), quien relevó que el éxito de una EF está en la unión de familia, propiedad y consejeros externos independientes debido a que el CI aporta a la organización el equilibrio entre razón y emociones.

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo, se describen con detalle todos los componentes metodológicos, en los que se enmarca esta investigación, iniciando con el tipo y diseño de investigación, sus objetivos general y específicos, la variable de estudio y su operacionalización, el muestreo, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, con su respectivo proceso de validación y las técnicas de análisis de datos.

2.1. Tipo y diseño de investigación

La presente investigación es cuantitativa debido a que persigue el objeto de recoger, procesar y analizar datos relacionados que se obtienen en individuos de un grupo determinado; la recolección de datos busca así el entendimiento profundo de las actitudes humanas y las razones que las rigen (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

En referencia al diseño de este estudio, es no experimental, en tanto se observan los fenómenos tal como se presentan de forma natural para luego ser analizados. En cuanto al manejo temporal, es de tipo transversal, puesto que se recogieron los datos en un momento único. Y en relación con su alcance, es descriptivo, cuyo objetivo es analizar la incidencia de las particularidades de una o más variables en una población (Hernández et al., 2014).

2.2. Objetivos de la investigación

2.2.1. Objetivo general de la investigación

Describir el perfil ideal del consejero independiente de las empresas familiares del Perú.

2.2.2. Objetivos específicos de la investigación

- Explorar cuál es el perfil ideal del consejero independiente de empresas familiares según sus cualidades profesionales.

- Explorar cuál es el perfil ideal del consejero independiente de empresas familiares según sus cualidades personales.
- Elaborar un perfil ideal del consejero independiente de las empresas familiares.

2.3. Variables

El estudio consta de una variable única, a saber, "perfil del consejero independiente de las empresas familiares", la cual se define como el juicio que tienen los integrantes de las EF sobre el perfil del CI, en este caso medidos por medio de un cuestionario. Al hablar del juicio que tienen los integrantes de las EF, se refiere a un conjunto de procesos subjetivos por medio de los cuales una persona se forma una opinión, con o sin fundamento, sobre una realidad, entre los que se pueden nombrar sus experiencias previas, su conocimiento formal, sus prejuicios, sus creencias personales, entre otros. Y cuando se habla del perfil del CI, se refiere al conjunto de características o cualidades que puede tener el CI tanto en lo personal como en lo profesional, en relación al rol o los roles que cumple o puede cumplir en una EF.

Las dimensiones e indicadores de la variable en cuestión se elaboraron para la presente investigación tomando como referentes los trabajos del Club de Consejeros (2005), Cuadrado et al. (2015), Deloitte (2013), Gallo (2005), Gutiérrez y Sáez (2012), Miralles (2014), Ravize (2010), entre otros. Cada uno de estos estudios ha explorado una o más características que deben presentar o presentan en la práctica los CI, y han sido contrastadas, para incorporar las que se encontraban validadas por la mayor cantidad de literatura empírica. Así pues, a continuación, se detallan la operacionalización de la variable de estudio, en la Tabla 1.

Tabla 1
Operacionalización de la variable de estudio

Variable	Dimensiones	Indicadores
Perfil del consejero independiente de las empresas familiares	Perfil según sus cualidades profesionales	Posee capacidad de gestión. Posee capacidad de resolución de conflictos. Aporta visión externa. Orienta en la búsqueda del perfeccionamiento. Contribuye en la gestión con los *stakeholders.* Contribuye al desarrollo de la empresa familiar.
	Perfil según sus cualidades personales	Tiene habilidades blandas. Da garantía de su actuar. Es ético

2.4. Muestra

De acuerdo a Arias (2012), la unidad muestral es el tipo de elemento que se contabilizará como parte de la población y muestra de un estudio, distinguiéndose del informante clave en que no en todas las investigaciones el informante clave, o sujeto sobre el que se aplican los instrumentos de recolección de datos, constituye la unidad muestral. Así pues, para la presente investigación, se tomará como unidad muestral a las EF, siendo el informante clave cualquier miembro directivo de la misma o con conocimiento sobre los procesos administrativos de la EF, de modo que pueda responder en nombre de esta.

En ese sentido, la población de EF es un número difícil de determinar con precisión, pues el Instituto Nacional de Estadística e Informática no registra en sus censos empresariales si las empresas pertenecen o no a esta categoría. Sin embargo, según Garland (2014), las EF constituyen el 80% de las empresas existentes en el Perú. Así pues, tomando en cuenta que de acuerdo al INEI (2020), en el último trimestre de 2020 había un total de 2.777.424 empresas registradas en el país, de lo que se deduce un aproximado de 2.221.939 EF, lo que la caracteriza como una población infinita, según Aguilar-Barojas (2005).

Así pues, la muestra se obtuvo por un muestreo no probabilístico por conveniencia, que se refiere a la definición de su tamaño en función de las necesidades y posibilidades de acceso del investigador (Kothari, 2019). Esto quiere decir que se tomó como parte de la muestra a los miembros de EF que aceptaron participar en el estudio, y que formaban parte de las redes de contactos de la investigadora, contando con un total de 61 empresas.

2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Como técnica de recolección de los datos, se utilizó la encuesta, y como instrumento se empleó el cuestionario, para lo cual se creó uno ajustado a la operacionalización de la variable de estudio, misma que se realizó tomando como referentes los trabajos del Club de Consejeros (2005), Cuadrado et al. (2015), Deloitte (2013), Gallo (2005), Gutiérrez y Sáez (2012), Miralles (2014), Ravize (2010), entre otros. Cada uno de estos estudios ha explorado una o más características que deben presentar o presentan en la práctica los CI, y han sido contrastadas, para incorporar las que se encontraban validadas por la mayor cantidad de literatura empírica.

Así pues, el instrumento se realizó en escala de Likert de grado de acuerdo a cuatro puntos, a saber: TD = totalmente en desacuerdo, D = en desacuerdo, A = de acuerdo y TA = totalmente de acuerdo. El instrumento original (anexo 1) estaba distribuido en dos variables, la primera de ellas dividida en ocho indicadores y la segunda dividida en tres indicadores, tal como se presenta en el esquema a continuación:

- Dimensión 1: Perfil según sus cualidades profesionales
- Indicador 1: Posee capacidad de gestión.
- Indicador 2: Posee capacidad de resolución de conflictos.
- Indicador 3: Aporta visión externa.
- Indicador 4: Posee experiencia profesional.
- Indicador 5: Orienta en la búsqueda del perfeccionamiento.
- Indicador 6: Contribuye en la gestión con los *stakeholders*.
- Indicador 7: Contribuye en la gestión de recursos humanos.
- Indicador 8: Contribuye al desarrollo de la empresa familiar.
- Dimensión 2: Perfil según sus cualidades personales
- Indicador 9: Es responsable.
- Indicador 10: Da garantía de su actuar.
- Indicador 11: Es ético.

Además, el instrumento constaba de 60 ítems, y se diseñó para ser aplicado a los directivos de las EF, dada su utilidad para tratar valoraciones perceptuales como las de la presente investigación (Arias, 2012). A lo largo del proceso de validación, el instrumento recibió varios cambios hasta llegar a su forma final, con un total de 41 ítems y 9 indicadores divididos en dos dimensiones, tal como se presenta en el siguiente esquema:

- Dimensión 1: Perfil según sus cualidades profesionales
- Indicador 1: Posee capacidad de gestión.
- Indicador 2: Posee capacidad de resolución de conflictos.
- Indicador 3: Aporta visión externa.
- Indicador 4: Orienta en la búsqueda del perfeccionamiento.
- Indicador 5: Contribuye en la gestión con los *stakeholders*.
- Indicador 6: Contribuye al desarrollo de la empresa familiar.
- Dimensión 2: Perfil según sus cualidades personales
- Indicador 7: Tiene habilidades blandas.

- Indicador 8: Da garantía de su actuar.
- Indicador 9: Es ético.

Se puede observar, entonces, que a lo largo del proceso de validación se eliminaron los indicadores "Posee experiencia profesional", "Es responsable" y "Contribuye en la gestión de recursos humanos". Este último, sin embargo, no se eliminó por completo, sino que dos de sus indicadores se fusionaron a los indicadores "Orienta en la búsqueda de perfeccionamiento" y "Contribuye en la gestión con los *stakeholders*", derivado del análisis factorial.

2.6. Validación de instrumentos

El instrumento original (anexo 1), distribuido en dos dimensiones y 11 indicadores, fue validado por criterio de jueces (anexo 2). Seis expertos realizaron una evaluación y acreditaron su validez y utilización, y verificaron que el mismo cumple con los parámetros específicos para medir la variable de análisis y sus respectivas dimensiones.

La versión que se entregó a los expertos comprendía un total de 60 ítems, y presentaba una valoración individual de máximo 50 puntos por ítem, para un total de 3,000 puntos. Para el cálculo de la validez por medio del estadístico V de Aiken, la puntuación final debe transformarse a un rango de 0 a 1, entendiéndose que el instrumento es válido si supera un valor total de 0.8 (Escurra, 1988). Así pues, en la Tabla 2, se presentan las valoraciones dadas por cada experto y el valor general de la V de Aiken.

Tabla 2
Cálculo de la validez por juicio de experto

Experto	Puntuación	V de Aiken
Jurado 1	3,000	1.00
Jurado 2	3,000	1.00
Jurado 3	2,903	0.96
Jurado 4	2,185	0.72
Jurado 5	2,600	0.86
Jurado 6	2,982	0.99
Media	2,780	0.92

Determinada la validez del instrumento, con una V de Aiken global de 0.92, se pasó a corregirlo de acuerdo a las sugerencias de los expertos, con lo cual terminó quedando como un instrumento de 76 ítems (anexo 3), al que se adicionó el indicador "Tiene habilidades blandas" en la segunda dimensión, para un total de 12 indicadores.

La confiabilidad de esta versión del instrumento fue puesta a prueba a través de una prueba piloto (anexo 4), con una muestra de 16 representantes de EF. Una vez realizada esta, se calculó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, y se observó una confiabilidad elevada, tal como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3
Alfa de Cronbach de segunda versión del instrumento

Alfa de Cronbach	N de elementos
.978	76

Con todo lo anterior, se determinó que el instrumento de recolección de datos era óptimo para su uso en la investigación, de modo que se aplicó en la muestra completa de estudio, conformada por 61 representantes de EF. Luego se determinó la necesidad de refinar más la validez del instrumento para realizar un análisis más óptimo de los resultados obtenidos. Por ello, se sometió esta segunda versión a una prueba de consistencia interna mediante al análisis factorial exploratorio. Sobre la base del cuestionario resultante tras la reducción de ítems e indicadores proveniente del análisis factorial exploratorio, se realizó el análisis de resultados de la presente investigación.

Así pues, se utilizó el método sugerido por Lloret-Segura, Ferreres-Traver, Hernández-Baeza y Tomás-Marco (2014), quienes sugieren analizar la adecuación de los datos a partir de la prueba KMO (ver Tabla 4), que debe tener una puntuación superior a .700 (la de esta investigación es .703) para considerarse suficiente. Se aplicó la matriz de correlaciones de Pearson (anexos 5 y 6), como se recomienda para muestras pequeñas, con distribución normal, determinada por una asimetría y exceso de curtosis entre -2 y 2. Para la muestra de estudio, el valor de asimetría fue de -1.072 y el del exceso de curtosis de 0.130 (ver Tabla 5).

Tabla 4
Prueba KMO y Barlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,703
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	2443,239
	gl	820
	Sig.	,000

Tabla 5
Asimetría y curtosis de la muestra

Asimetría	-1,072
Error estándar de asimetría	,306
Curtosis	3,130
Exceso de curtosis	,130
Error estándar de curtosis	,604

Para el método de estimación de factores, Lloret-Segura et al. (2014) recomiendan aplicar el método de mínimos cuadrados no ponderados (ULS) cuando no es posible usar el método de máxima verosimilitud (que es el caso de este instrumento). Así pues, se utilizó el método ULS basado en autovalores superiores a 1 (ver Tabla 6). Con relación al número de factores a retener, se han seguido los siguientes métodos (ver Tabla 7): (a) retener solo factores con un mínimo de tres ítems, (b) tamaño de saturación mínimo de .40, (c) análisis de significado de los ítems de cada factor y (d) análisis del gráfico de sedimentación (ver Figura 6) como *scree test*.

Finalmente, el método de rotación y asignación de ítems utilizado fue la rotación oblicua, concretamente el oblimin directo, tal como recomiendan Lloret-Segura et al. (2014), incluso en los casos en los que la tradición indicaba utilizar rotación ortogonal (ver Tabla 7). No se toma en cuenta el porcentaje de variable explicada (sin embargo se muestra en la Tabla 6, para observar los autovalores) ni la tabla de comunalidades, como sugieren estos autores.

De esta forma, en la solución final, y de acuerdo a todo lo anterior, se demostró la existencia de nueve factores en total (ver Tabla 7). Esta solución convergió en 14 iteraciones, y por todo lo analizado se considera óptima. Con todo ello, el instrumento en su versión final quedó reducido a 41 ítems (anexo 7). Finalmente, la prueba de esfericidad de Barlett's (ver Tabla 4) fue altamente significativa (2443,239, gl = 820, Sig. < ,000) y el indicador de adecuación del tamaño de muestra KMO fue adecuado (,591).

Con el instrumento ya en su forma final, se procedió a realizar el cálculo de la confiabilidad por medio del coeficiente Alfa de Cronbach, tanto para la prueba total como para sus dimensiones e indicadores (ver Tabla 8), y se observó en todos los casos una confiabilidad superior a .8. También se aplicó la prueba de Alfa de Cronbach con eliminación de ítem (ver Tabla 9) para probar si quedaba algún ítem que redujera sistemáticamente la confiabilidad de la prueba, y en todos los casos se observó que la

eliminación del ítem no mejoraría la confiabilidad de la prueba global en una medida que justifique su sustracción. Por todo ello, esta se considera la versión final del instrumento.

Tabla 6
Varianza total explicada

	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado[a]
Factor	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total
1	14,351	35,002	35,002	14,128	34,458	34,458	9,049
2	3,740	9,121	44,123	3,466	8,453	42,911	4,636
3	3,304	8,059	52,182	3,056	7,454	50,365	3,137
4	2,996	7,307	59,489	2,695	6,573	56,938	3,310
5	2,220	5,415	64,904	1,991	4,855	61,793	8,809
6	1,689	4,120	69,024	1,454	3,546	65,338	5,001
7	1,596	3,892	72,916	1,305	3,183	68,521	5,984
8	1,512	3,689	76,604	1,270	3,096	71,618	3,432
9	1,210	2,950	79,555	,937	2,284	73,902	7,608
10	,878	2,142	81,697				
11	,839	2,047	83,744				
12	,724	1,765	85,509				
13	,624	1,521	87,031				
14	,603	1,470	88,501				
15	,529	1,291	89,792				
16	,487	1,188	90,980				
17	,425	1,036	92,016				
18	,392	,957	92,973				
19	,326	,796	93,769				
20	,323	,787	94,555				
21	,277	,677	95,232				
22	,254	,619	95,851				
23	,243	,593	96,444				
24	,202	,494	96,938				
25	,189	,461	97,399				
26	,154	,376	97,775				
27	,143	,348	98,123				
28	,135	,330	98,453				
29	,106	,260	98,713				
30	,090	,220	98,933				
31	,084	,206	99,139				
32	,068	,166	99,305				
33	,058	,141	99,446				
34	,047	,115	99,561				
35	,041	,101	99,662				
36	,036	,089	99,751				
37	,030	,074	99,825				
38	,029	,071	99,896				
39	,020	,050	99,945				
40	,015	,036	99,981				
41	,008	,019	100,000				

Método de extracción: cuadrados mínimos no ponderados.
[a] Cuando los factores están correlacionados, las sumas de las cargas al cuadrado no se pueden añadir para obtener una varianza total.

Tabla 7

Matriz de componente rotado

	Factor								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Da garantía de su actuar / 35	,816								
Da garantía de su actuar / 31	,773								
Da garantía de su actuar / 36	,737								
Da garantía de su actuar / 33	,703								
Da garantía de su actuar / 34	,684								
Da garantía de su actuar / 30	,598								
Da garantía de su actuar / 32	,541								
Contribuye al desarrollo de la empresa familiar / 21		,840							
Contribuye al desarrollo de la empresa familiar / 22		,829							
Contribuye al desarrollo de la empresa familiar / 20		,628							
Contribuye al desarrollo de la empresa familiar / 23		,595							
Contribuye en gestión con los *stakeholders* / 17			,916						
Contribuye en gestión con los *stakeholders* / 18			,717						
Contribuye en gestión con los *stakeholders* / 16			,546						
Contribuye en gestión con los *stakeholders* / 19			,525						
Posee capacidad de gestión / 2				,792					
Posee capacidad de gestión / 5				,733					
Posee capacidad de gestión / 3				,717					
Posee capacidad de gestión / 1				,662					
Posee capacidad de gestión / 4				,624					
Tiene habilidades blandas / 27					-,876				
Tiene habilidades blandas / 29					-,822				
Tiene habilidades blandas / 26					-,814				
Tiene habilidades blandas / 28					-,793				
Tiene habilidades blandas / 25					-,683				
Tiene habilidades blandas / 24					-,549				
Posee capacidad de resolución de conflictos / 7						-,902			
Posee capacidad de resolución de conflictos / 6						-,866			
Posee capacidad de resolución de conflictos / 8						-,853			
Aporta visión externa / 12							,702		
Aporta visión externa / 11							,663		
Aporta visión externa / 9							,640		
Aporta visión externa / 10							,634		
Orienta en la búsqueda del perfeccionamiento / 14								-,706	
Orienta en la búsqueda del perfeccionamiento / 15								-,682	
Orienta en la búsqueda del perfeccionamiento / 13								-,565	
Es ético / 41									,920
Es ético / 40									,871
Es ético / 37									,862
Es ético / 39									,808
Es ético / 38									,454

Método de extracción: cuadrados mínimos no ponderados.
Método de rotación: Oblimin con normalización Kaiser
La rotación ha convergido en 14 iteraciones.

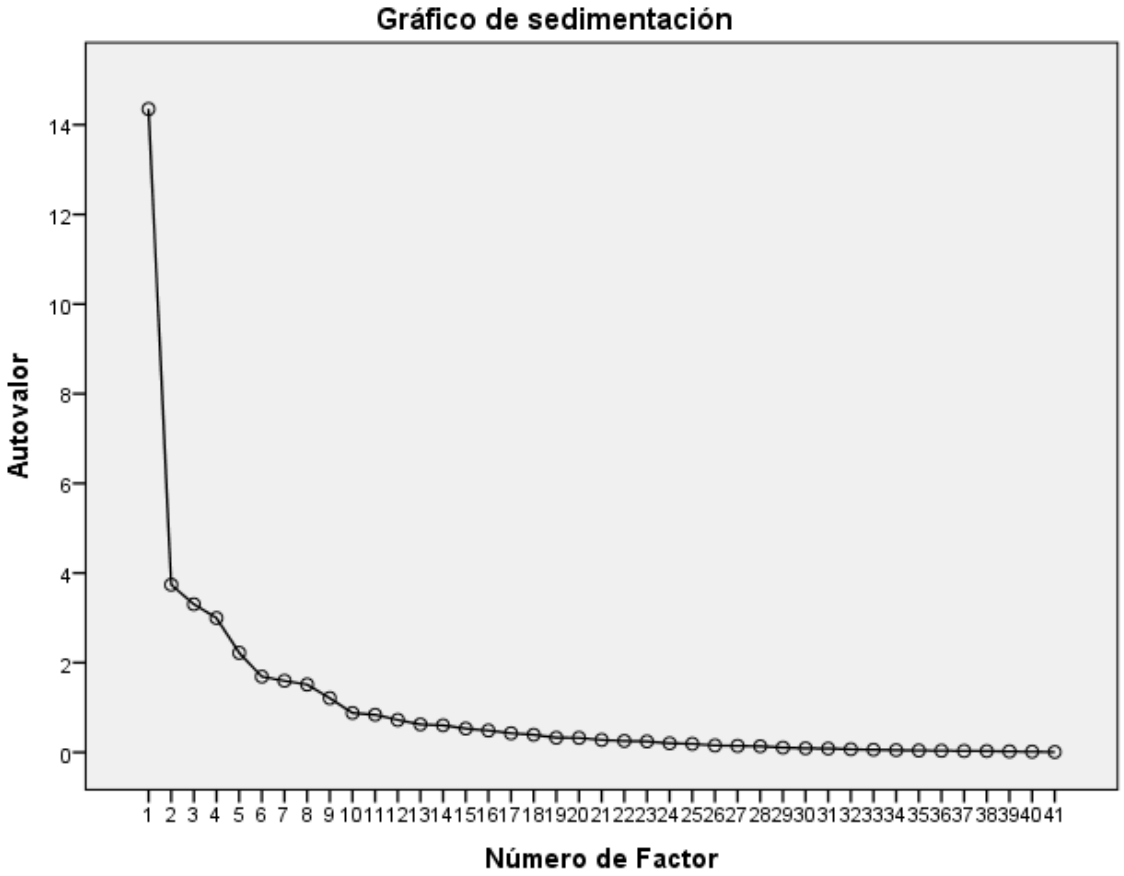

Figura 6. Gráfico de sedimentación.

Tabla 8
Alfa de Cronbach de la versión final del instrumento

	Alfa de Cronbach	N de elementos
Variable "Perfil del consejero independiente"	.945	41
Dimensión "Perfil según sus cualidades profesionales"	.887	23
Indicador "Posee capacidad de gestión"	.837	5
Indicador "Posee capacidad de resolución de conflictos"	.931	3
Indicador "Aporta visión externa"	.833	4
Indicador "Orienta en la búsqueda del perfeccionamiento"	.816	3
Indicador "Contribuye en la gestión con *stakeholders*"	.829	4
Indicador "Contribuye al desarrollo de la empresa"	.869	4
Dimensión "Perfil según sus cualidades personales"	.952	18
Indicador "Tiene habilidades blandas"	.940	6
Indicador "Da garantía de su actuar"	.938	7
Indicador "Es ético"	.931	5

Tabla 9
Alfa de Cronbach si se elimina el ítem

"Ítem"	"Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido	"Ítem"	"Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1	.945	22	.944
2	.945	23	.942
3	.945	24	.942
4	.947	25	.942
5	.944	26	.942
6	.944	27	.943
7	.943	28	.943
8	.943	29	.942
9	.943	30	.942
10	.944	31	.942
11	.943	32	.942
12	.944	33	.943
13	.942	34	.942
14	.944	35	.942
15	.944	36	.942
16	.945	37	.943
17	.944	38	.944
18	.945	39	.942
19	.942	40	.942
20	.944	41	.943
21	.944		

2.7. Técnicas y análisis de la información

Para el análisis de la información recolectada y la presentación de los resultados, se usó la estadística descriptiva, que permitió observar la frecuencia de respuesta (Hernández et al., 2014), y con ello analizar la percepción acerca del perfil del CI, usando el programa SPSS 25.0 y Microsoft Excel, presentado en forma de tablas y gráficos, para a partir de allí ofrecer la discusión y posteriores conclusiones. Esto se realizó con los resultados derivados del cuestionario desarrollado tras el análisis factorial exploratorio.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

Para comprender de forma contextual los datos que fueron recabados, a continuación, se presenta la información referida a las variables sociodemográficas de la muestra tabulada.

Así pues, se encuentra que los tipos de EF más comunes que participaron en la investigación fueron los del rubro de transporte (26.2%), seguidos por el rubro de industria (11.5%) y luego por los de venta minorista y servicios generales (8.2% cada uno) (tabla 10).

Tabla 10
Frecuencia del rubro de la empresa familiar

	N	%
Transporte	16	26.2
Industria	7	11.5
Venta minorista	5	8.2
Servicios generales	5	8.2
Consultoría	4	6.6
Otros	4	6.6
Servicios de salud	3	4.9
Agricultura y ganadería	3	4.9
Inmobiliaria	2	3.3
Educación	2	3.3
Seguridad	2	3.3
Informática y telecomunicaciones	2	3.3
Hotelería y turismo	2	3.3
Seguros	2	3.3
Construcción	2	3.3
Total	61	100.0

Respecto a la antigüedad, se dividió en seis rangos. La mayoría de empresas contaban con una antigüedad de entre 21 y 30 años (27.9%), seguidas de las que tienen entre 5 y 10 años (23%) y las que tienen menos de cinco años (21.3%). Las menos frecuentes fueron las empresas más longevas (tabla 11).

Tabla 11
Frecuencia del rango de antigüedad de la empresa familiar

	N	%
“Entre 21 y 30 años”	17	27.9
“Entre 5 y 10 años”	14	23.0
“Menos de 5 años”	13	21.3
“Entre 11 y 20 años”	10	16.4
“Entre 31 y 40 años”	4	6.6
“Más de 40 años”	3	4.9
Total	61	100.0

Con lo mencionado, se puede resumir que la muestra del presente estudio estuvo conformada por un conjunto de empresas lo suficientemente variadas tanto en rubro como en antigüedad, lo cual es óptimo para que sirvan como informantes claves sobre el perfil del CI.

3.1. Perfil ideal del consejero según sus cualidades profesionales

Los resultados se expresarán sumando las respuestas a las opciones “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, pues todos los ítems de este cuestionario aluden a rasgos positivos esperables en un CI, de modo que lo relevante es destacar cuál de estos componentes es mejor valorado por cada indicador.

Sobre la capacidad de gestión del CI, se observa que las áreas en las que se valora más son las de respuesta a crisis (86.9%), económico-financiera (84.9%) e identidad corporativa (83.6%) (tabla 12). Esto guarda relación con el factor cultural propio del Perú, en el cual se tiende a pensar en los CI y contratarlos solo en situación de crisis, de la misma forma que puede ser un efecto de la crisis generalizada, derivada de la pandemia por COVID-19.

Tabla 12
Frecuencia del Indicador 1. Posee capacidad de gestión

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
Capacidad de gestión	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Respuesta a crisis	1	1.6	7	11.5	30	49.2	23	37.7	61	100.0
Económico-financiera	0	0.0	9	14.8	35	57.4	17	27.9	61	100.0
Identidad corporativa	1	1.6	9	14.8	33	54.1	18	29.5	61	100.0
Estrategias operativas	2	3.3	12	19.7	29	47.5	18	29.5	61	100.0
Legal	4	6.6	16	26.2	30	49.2	11	18.0	61	100.0

Sobre la capacidad de resolución de problemas, se valora en mayor medida que el CI pueda mediar entre los miembros de la familia que forman parte de los órganos de gobierno (OG) (77.1%). Esto significa que la figura del CI se considera necesaria cuando no hay colaboradores de mayor rango que puedan servir como mediadores. Esto se repite

en la siguiente condición más valorada, a saber, entre los OG y la generación de relevo que tomará el gobierno de la empresa (75.4%). Finalmente, le siguen la mediación entre los OG y los cargos medios o bajos (73.8%) (tabla 13). Se presume que esto se debe a que resulta más difícil mediar las relaciones internas de los OG que las de estos con empleados de menor rango.

Tabla 13
Frecuencia del Indicador 2. Posee capacidad de resolución de conflictos

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
Resolución de conflictos	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Miembros de la familia (OG)	4	6.6	10	16.4	25	41.0	22	36.1	61	100.0
Miembros de la familia (OG actuales y de relevo)	3	4.9	12	19.7	30	49.2	16	26.2	61	100.0
Miembros de la familia (OG y cargos medios o bajos)	4	6.6	12	19.7	27	44.3	18	29.5	61	100.0

En cuanto a los beneficios esperados de la visión externa que aporta el CI, lo que se valora en mayor medida es la honestidad plena en el diagnóstico situacional realizado (96.7%) (tabla 14). Esto, de nuevo, puede ser un indicador de que, en el Perú, se considera que el CI es fundamental solo en crisis, de modo que el diagnóstico se puede observar más como uno propio de la crisis y no como una evaluación continua.

Tabla 14
Frecuencia del Indicador 3. Aporta visión externa

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
Aporte de la visión externa	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Honestidad en el diagnóstico situacional	1	1.6	1	1.6	21	34.4	38	62.3	61	100.0
Objetividad en análisis de indicadores y evidencias	1	1.6	2	3.3	29	47.5	29	47.5	61	100.0
Imparcialidad ante posturas familiares contrarias o incompatibles	0	0.0	4	6.6	25	41.0	32	52.5	61	100.0
Código ético desligado de la visión familiar	0	0.0	4	6.6	22	36.1	35	57.4	61	100.0

En lo referido a la capacidad del CI de orientar a las EF en la búsqueda del perfeccionamiento a través de la gestión de sus procesos y normas de gobierno, se observa que las contribuciones más valoradas son la evaluación (diagnóstico inicial y evaluación continua) del cumplimiento de las normas de gobierno (88.6% c/u) y la evaluación (diagnóstico inicial y evaluación continua) del cumplimiento de los estándares de procedimientos (82%) (tabla 15). La opción menos valorada es la referida a los procesos de renovación y capacitación de personal (67.2%). Acá no es posible discriminar si les

interesa más el CI para el diagnóstico inicial o la evaluación continua, pues las preguntas incluían a ambos en simultáneo. Esto conecta con lo explicado en el indicador anterior.

Tabla 15
Frecuencia del Indicador 4. Orienta en la búsqueda de perfeccionamiento

Contribución en normas de gobierno y procesos	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Evaluando cumplimiento de normas de gobierno	3	4.9	4	6.6	37	60.7	17	27.9	61	100.0
Evaluando cumplimiento de estándares de procedimientos	1	1.6	10	16.4	36	59.0	14	23.0	61	100.0
Dirigiendo o monitoreando procesos de renovación o capacitación	4	6.6	16	26.2	35	57.4	6	9.8	61	100.0

En cuanto a las contribuciones más valoradas sobre la gestión con *stakeholders* o partes interesadas, el principal aporte esperado de un CI es el establecimiento de criterios de manejo (manuales administrativos, de descripción de cargos, reglamento laboral, etc.) justos, claros y explícitos de la relación entre la empresa y el personal familiar y no familiar (75.4%). Esto seguido de la búsqueda de alianzas o coaliciones con otras EF o instituciones que apoyen a estas (73.8%), lo mismo que de alianzas con empresas no familiares o instituciones generales de soporte al empresario (70.5%), y, ya de forma más genérica, mediando en la comunicación e interacción con otras empresas o instituciones (68.9%) (tabla 16).

Tabla 16
Frecuencia del Indicador 5. Contribuye en la gestión con los stakeholders

Contribución en gestión con *stakeholders*	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Estableciendo criterios de manejo justos y claros de la relación entre la empresa y el personal familiar y no familiar	2	3.3	13	21.3	27	44.3	19	31.1	61	100.0
Buscando alianzas o coaliciones con otras empresas familiares o instituciones que apoyen a este tipo de empresas	1	1.6	15	24.6	33	54.1	12	19.7	61	100.0
Buscando alianzas con empresas no familiares o instituciones de soporte al empresario	0	0.0	18	29.5	32	52.5	11	18.0	61	100.0
Mediando en la comunicación e interacción con otras empresas o instituciones	1	1.6	18	29.5	32	52.5	10	16.4	61	100.0

En cuanto a las formas de contribución del CI en el desarrollo de la EF, lo más valorado fue motivar y promover el desarrollo del Consejo de Familia (86.9% c/u) y diagnosticar la gestión de los procesos de sucesión (85.2%). Todas las alternativas

evaluadas en este indicador obtuvieron similar valoración por parte de la muestra, de modo que se podría considerar que todas estas contribuciones son valoradas como positivas en casi igual medida (tabla 17).

Tabla 17
Frecuencia del Indicador 6. Contribuye al desarrollo de la empresa familiar

Contribución al desarrollo de la empresa	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Motivar y promover el desarrollo del consejo de familia	2	3.3	6	9.8	28	45.9	25	41.0	61	100.0
Diagnosticar la gestión de los procesos de sucesión	1	1.6	8	13.1	26	42.6	26	42.6	61	100.0
Diseñar y evaluar estrategias para gestionar los procesos de sucesión	0	0.0	11	18.0	27	44.3	23	37.7	61	100.0
Diseñar y evaluar estrategias para acrecentar el patrimonio familiar	1	1.6	10	16.4	36	59.0	14	23.0	61	100.0

Por tanto, se puede concluir que en la investigación se encontró que existen un conjunto de cualidades profesionales que la mayoría de las EF buscan en los CI, entre ellas, las necesarias para gestionar aspectos como las crisis, lo económico y lo financiero, la identidad corporativa y el establecimiento de alianzas con otras EF familiares o instituciones de soporte. En el terreno de la resolución de problemas, se les considera mediadores competentes para asuntos que involucren a los miembros de los OG. Finalmente, se valoran en alta medida todos los aportes que puedan hacer los CI gracias a su visión externa de la EF, por lo cual son buscados para evaluar aspectos relacionados a las normas de gobierno y los estándares de procedimiento.

3.2. Perfil ideal del consejero según sus cualidades personales

Al igual que en el anterior acápite, aquí se seguirá el procedimiento de sumar las respuestas a las opciones “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, pues todos los ítems de este cuestionario aluden a rasgos positivos esperables en un CI, de modo que lo relevante es destacar cuál de estos componentes es mejor valorado por cada indicador.

En cuanto a las habilidades blandas esperadas en un CI, casi todas las evaluadas fueron valoradas como positivas, en un rango de entre 93.4% y 98.3% de aceptación, siendo las dos más valoradas una excelente comunicación oral y escrita, y empatía en relación con la realidad de las personas con las que interactúa y las circunstancias de la empresa familiar (tabla 18).

Tabla 18

Frecuencia del Indicador 7. Tiene habilidades blandas

Habilidades blandas	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Excelente comunicación oral y escrita	1	1.6	0	0.0	19	31.1	41	67.2	61	100.0
Empatía con las personas que interactúa y las circunstancias de la empresa	1	1.6	0	0.0	21	34.4	39	63.9	61	100.0
Espontaneidad y creatividad durante toma de decisiones y resolución de problemas	1	1.6	1	1.6	25	41.0	34	55.7	61	100.0
Capacidad de trabajar en equipo	1	1.6	2	3.3	18	29.5	40	65.6	61	100.0
Cordial, cálido, sociable y con sentido del humor	1	1.6	2	3.3	26	42.6	32	52.5	61	100.0
Optimista, entusiasta, de ánimo contagioso	1	1.6	3	4.9	21	34.4	36	59.0	61	100.0

Respecto a la confiabilidad en las acciones del CI, destaca la garantía de aclarar dudas que surjan al comunicar los límites y alcances de las intervenciones que propone o por las que se le contrata (96.7%). Le siguen el hecho de que sea una persona segura y confiable, a la que se le puedan encargar tareas complejas y delicadas, y la comunicación detallada de los límites y alcances de las intervenciones que propone o por las que se le contrata (95.1% cada uno), lo mismo que la proactividad para remediar situaciones o resultados que no se ajustan a lo que se había comprometido a cumplir (95%). Lo menos valorado es que el CI ofrezca garantía escrita de sus resultados (77.1%) (tabla 19).

Tabla 19

Frecuencia del Indicador 8. Da garantía de su actuar

Garantía de actuación	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Aclara dudas al comunicar límites y alcances de sus intervenciones	2	3.3	0	0.0	27	44.3	32	52.5	61	100.0
Persona segura y fiable; se le pueden confiar tareas complejas o delicadas	2	3.3	1	1.6	28	45.9	30	49.2	61	100.0
Comunica límites y alcances de sus intervenciones	3	4.9	0	0.0	30	49.2	28	45.9	61	100.0
Proactivo en remediar situaciones o resultados diferentes a los esperados	2	3.3	1	1.6	29	47.5	29	47.5	61	100.0
Comunica resultados de sus intervenciones de forma clara y basada en evidencias	3	4.9	2	3.3	23	37.7	33	54.1	61	100.0
Disposición a discutir los resultados de sus intervenciones	3	4.9	2	3.3	26	42.6	30	49.2	61	100.0
Ofrece garantía escrita de sus resultados	5	8.2	9	14.8	30	49.2	17	27.9	61	100.0

Finalmente, los componentes de la ética profesional mejor valorados en el CI serían cuatro, todos ellos con la misma valoración (93.5%) (tabla 20): (a) cualidad de incorruptible, (b) respeto del código de ética de su profesión, (c) honestidad y honradez en el manejo de recursos de la empresa familiar y (d) discreción y mantenimiento del

compromiso de confidencialidad con toda la información recibida y procesada relacionada a la empresa familiar y sus colaboradores. El aspecto menos valorado es el que aborda un respeto acrítico al código de ética de la empresa familiar (85.3%), lo que refleja una posición relativamente madura de las EF en cuanto a los alcances reales de la ética en un CI.

Tabla 20
Frecuencia del Indicador 9. Es ético

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
Ética	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Incorruptible	1	1.6	3	4.9	9	14.8	48	78.7	61	100.0
Respeta el código de ética de su profesión	1	1.6	3	4.9	10	16.4	47	77.0	61	100.0
Honesto y honrado en manejo de recursos	1	1.6	3	4.9	15	24.6	42	68.9	61	100.0
Discreto y mantiene compro-miso de confidencialidad	1	1.6	3	4.9	16	26.2	41	67.2	61	100.0
Respeta de forma acrítica el código de ética de la empresa	1	1.6	8	13.1	27	44.3	25	41.0	61	100.0

Por tanto, se puede resumir que existen un conjunto de cualidades personales que la mayoría de las EF buscan en los CI que contratan. Así pues, ha quedado en evidencia que estos son requeridos por las habilidades blandas que puedan mostrar, entre las que destacan la comunicación oral y escrita, y la empatía hacia los colaboradores y la empresa familiar. Asimismo, destacan los aspectos de comunicación, sea de forma directa o indirecta; principalmente, en la eficiencia de la comunicación que pueda lograr al establecer los límites y alcances de sus intervenciones. Por último, se espera del CI una alta ética profesional en sus diferentes componentes, pero no se espera que esta se traduzca en un respeto acrítico y no ganado por las circunstancias hacia la empresa familiar o en el establecimiento de garantías escritas de la efectividad de sus intervenciones.

3.3. Perfil ideal del consejero independiente de las empresas familiares

A continuación, se presentan los resultados globales del cuestionario aplicado a la muestra de estudio, consistente tanto en las preguntas sobre las cualidades profesionales como en las preguntas sobre las cualidades personales del perfil del CI. Para ello, se analizan los valores finales obtenidos por cada indicador, en una escala de cuatro niveles (baja, moderadamente baja, moderadamente alta, alta). Los resultados se expresarán sumando las opciones “moderadamente alta” y “alta”; ello porque todos los indicadores

de este cuestionario aluden a rasgos positivos esperables en un CI, de modo que lo relevante es destacar cuál de estos componentes es mejor valorado.

Al respecto, destacan como los indicadores más valorados las habilidades blandas y el aporte general de la visión externa del CI. Cabe acotar que el primero forma parte de las cualidades personales y el segundo de las cualidades profesionales, por lo cual queda claro que la mezcla de estos dos elementos es lo que buscan la mayoría de las EF al momento de contratar un CI y tomar en cuenta tanto sus componentes profesionales como personales. Las otras dos cualidades personales (ética profesional y garantía de actuación) también aparecen como las más valoradas (tabla 21).

También se le buscaría para la promoción del desarrollo o evolución de la empresa familiar y para el desarrollo y gestión de normas de gobiernos y estandarización de procedimientos organizacionales; mientras que el indicador con menor valoración sería la gestión con *stakeholders* o partes interesadas (tabla 21), seguido algo de cerca de la orientación en la búsqueda del perfeccionamiento y la capacidad de resolución de conflictos.

Tabla 21
Frecuencia de todos los indicadores

	Baja		Moderada-mente baja		Moderada-mente alta		Alta		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Indicador 7. Tiene habilidades blandas	1	1.6	1	1.6	18	29.5	41	67.2	61	100.0
Indicador 3. Aporta visión externa	0	0.0	2	3.3	23	37.7	36	59.0	61	100.0
Indicador 9. Es ético	1	1.6	3	4.9	9	14.8	48	78.7	61	100.0
Indicador 8. Da garantía de su actuar	2	3.3	2	3.3	28	45.9	29	47.5	61	100.0
Indicador 1. Posee capacidad de gestión	1	1.6	9	14.8	30	49.2	21	34.4	61	100.0
Indicador 6. Contribuye al desarrollo de la empresa familiar	1	1.6	10	16.4	27	44.3	23	37.7	61	100.0
Indicador 2. Posee capacidad de resolución de conflictos	4	6.6	9	14.8	25	41.0	23	37.7	61	100.0
Indicador 4. Orienta en la búsqueda del perfeccionamiento	1	1.6	13	21.3	35	57.4	12	19.7	61	100.0
Indicador 5. Contribuye en la gestión con *stakeholders*	1	1.6	15	24.6	33	54.1	12	19.7	61	100.0

Finalmente, se realizó un análisis de clúster por criterio de la muestra de estudio tomando como valores los nueve indicadores del cuestionario, con la intención de explorar si existían grupos de perfiles claros entre los que pudiera ser posible dividir a los sujetos de la muestra. Para ello, se utilizó el método de clúster por jerarquización, para explorar la forma en la que se agrupaban los datos, de modo de determinar un número de

clústers en concreto a explorar. El dendograma (figura 8) presentado a continuación muestra que es posible establecer tres clústers manejando una distancia de 10.

A partir de lo anterior, se graficó un diagrama de dispersión utilizando a la dimensión “Perfil según sus cualidades personales” en el eje X y a la dimensión “Perfil según sus cualidades profesionales” en el eje Y (figura 7). Se representan también los centroides de cada clúster y la distancia de cada caso con este. El historial de conglomeración se observa en la Tabla 22.

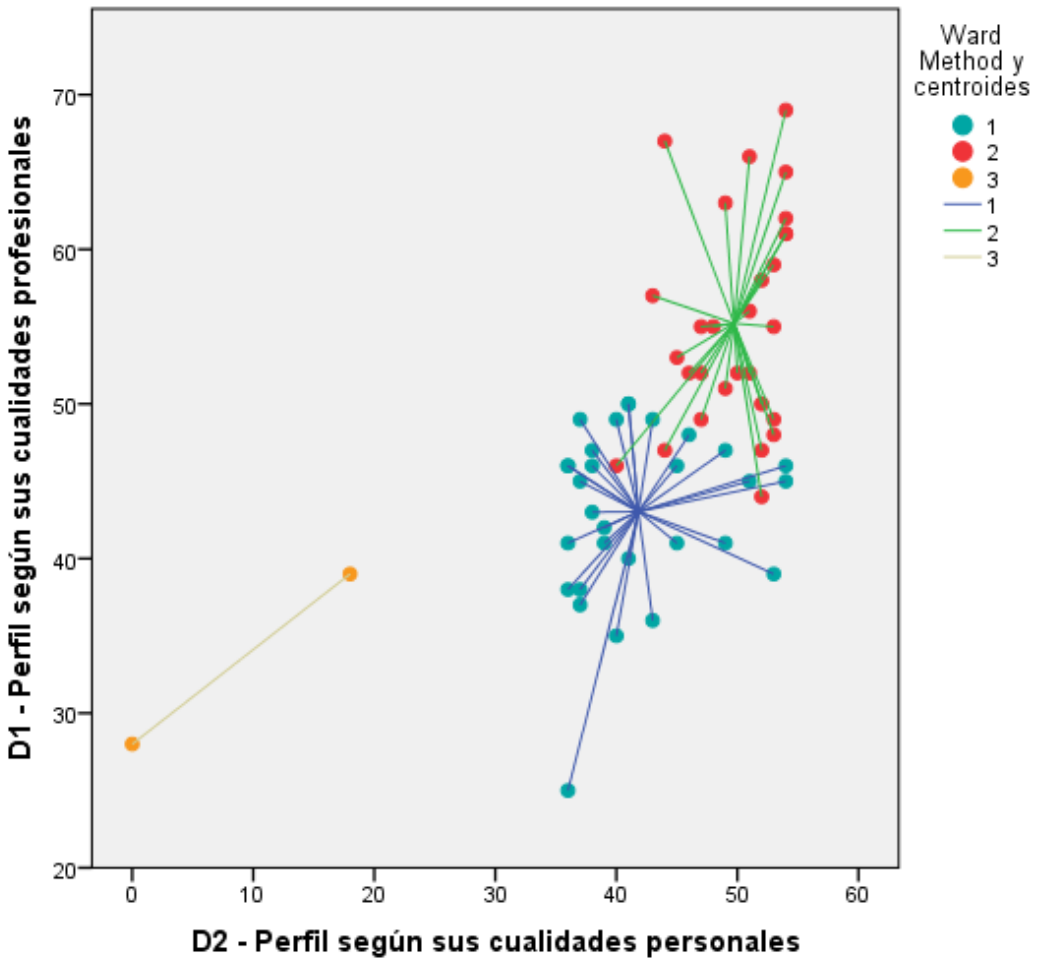

Figura 7. Diagrama de dispersión derivado del análisis de clúster.

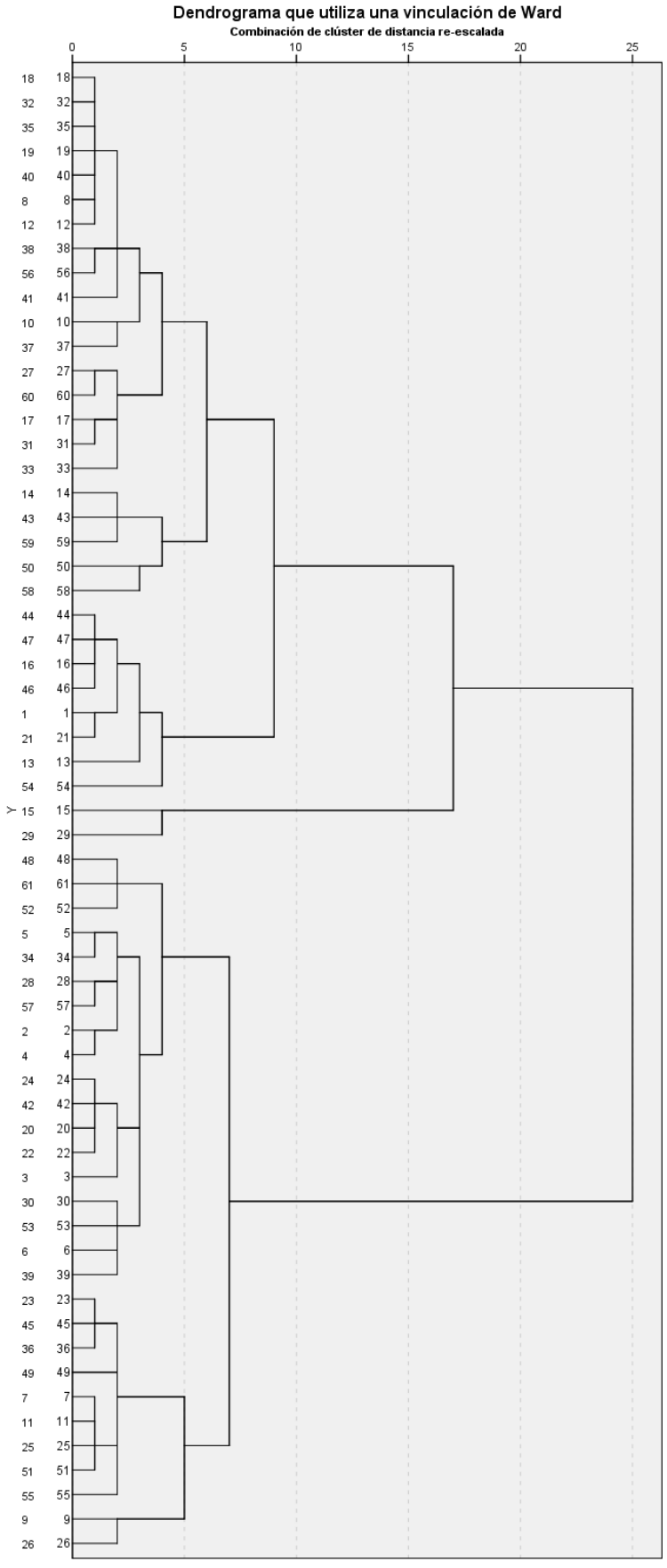

Figura 8. Dendograma que utiliza una vinculación de Ward.

Tabla 22

Historial de conglomeración

	Clúster combinado			Primera aparición del clúster de etapa		
Etapa	Clúster 1	Clúster 2	Coeficientes	Clúster 1	Clúster 2	Etapa siguiente
1	18	32	,000	0	0	5
2	7	11	2,000	0	0	6
3	38	56	5,000	0	0	27
4	23	45	8,000	0	0	11
5	18	35	11,333	1	0	15
6	7	25	14,667	2	0	12
7	17	31	18,667	0	0	29
8	24	42	23,167	0	0	24
9	8	12	27,667	0	0	19
10	19	40	32,667	0	0	15
11	23	36	37,667	4	0	26
12	7	51	43,583	6	0	28
13	44	47	49,583	0	0	21
14	20	22	55,583	0	0	24
15	18	19	62,450	5	10	19
16	16	46	69,450	0	0	21
17	28	57	76,950	0	0	31
18	2	4	84,450	0	0	31
19	8	18	92,179	9	15	27
20	27	60	100,179	0	0	37
21	16	44	108,179	16	13	42
22	1	21	116,179	0	0	42
23	5	34	124,679	0	0	39
24	20	24	133,429	14	8	36
25	30	53	142,429	0	0	43
26	23	49	151,429	11	0	34
27	8	38	161,222	19	3	38
28	7	55	171,172	12	0	34
29	17	33	181,172	7	0	37
30	6	39	191,672	0	0	43
31	2	28	202,672	18	17	39
32	14	43	214,172	0	0	40
33	10	37	225,672	0	0	49
34	7	23	237,694	28	26	55
35	48	61	250,194	0	0	41
36	3	20	262,944	0	24	46
37	17	27	276,144	29	20	54
38	8	41	290,522	27	0	49
39	2	5	305,522	31	23	48
40	14	59	320,689	32	0	51
41	48	52	336,856	35	0	53
42	1	16	353,522	22	21	47
43	6	30	370,272	30	25	46
44	9	26	387,772	0	0	55
45	50	58	407,772	0	0	51
46	3	6	429,078	36	43	48
47	1	13	451,125	42	0	50
48	2	3	475,137	39	46	53
49	8	10	499,453	38	33	54
50	1	54	527,864	47	0	58
51	14	50	557,197	40	45	56
52	15	29	587,697	0	0	59
53	2	48	618,464	48	41	57
54	8	17	651,553	49	37	56
55	7	9	694,558	34	44	57

	Clúster combinado			Primera aparición del clúster de etapa		
Etapa	Clúster 1	Clúster 2	Coeficientes	Clúster 1	Clúster 2	Etapa siguiente
56	8	14	742,989	54	51	58
57	2	7	805,623	53	55	60
58	1	8	879,429	50	56	59
59	1	15	1031,268	58	52	60
60	1	2	1255,049	59	57	0

En la figura 7, se observa que el clúster 3 solo cuenta con dos sujetos, y que estos son los que se encuentran más alejados, tanto entre sí como del resto. En otras palabras, son datos que no se ajustan a grupo alguno en relación con su interpretación. Los clústers 1 y 2, entonces, serían los únicos propensos a analizarse.

Lo que se observa en estos es que el clúster 1 está conformado por los sujetos que dan similar importancia tanto a las cualidades profesionales como a las cualidades personales del CI; mientras que el clúster 2 está conformado por los sujetos que dan mayor importancia a las cualidades personales que a las profesionales. El primer clúster cuenta con 30 sujetos, mientras que el segundo con 29, por lo cual resultan bastante homogéneos.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

Con respecto a las características de la muestra de estudio, se determinó que estaba representada mayoritariamente por empresas de transporte, industria, venta minorista y servicios generales. Es importante resaltar que esta división no refleja la distribución real de los rubros de EF en el Perú (Ministerio de la Producción, 2017), sino exclusivamente los obtenidos en el presente estudio. En cambio, los resultados obtenidos en cuanto a la antigüedad de las empresas que formaron parte de la muestra sí son compatibles con los estudios existentes al respecto en el Perú (Comex Perú, 2018; Gestión, 2018), donde lo más abundante son las empresas de edad baja y media.

4.1. Perfil ideal del consejero según sus cualidades profesionales

La presente investigación ofrece una visión amplia acerca de las cualidades de un CI tanto en lo personal como en lo profesional, por lo que, respecto a las cualidades profesionales, se encontró que se valora la capacidad de gestión de un CI frente a crisis. Esto quiere decir que las empresas acuden a un CI cuando presentan crisis, lo cual se considera un hallazgo de la presente investigación, y podría entenderse porque el estudio se realizó durante la pandemia por COVID-19, lo que ha llevado a las EF a valorar más el aporte de los CI en este tipo de contextos, pues les permite evaluar las situaciones desde afuera y verificar otros puntos de vista, tal como también plantea Albella (citado en Muñoz, 2020).

Lo anterior también podría deberse al ya mencionado efecto cultural de considerar al CI un profesional a contactar únicamente ante situaciones excepcionales, y no como un miembro funcional y activo en el consejo administrativo, durante todo su periodo vital. Por eso es importante recordar que el CI tiene conocimientos generales tanto sobre organización, funcionamiento y gobernanza de las EF, como de cualquier otro tipo de organización, pero que también existen CI especializados en áreas concretas, de allí que, por ejemplo, Sánchez-Calero (2006) indiquen que es muy común su presencia

en los comités de auditoría, para lo cual sería exigido que cuenten con formación contable. En ese sentido, son profesionales capacitados para ofrecer su visión externa no solo en crisis sino en todas las etapas de una empresa. Y el hecho de que no haya un CI experto en todos los procesos clave de una empresa es lo que justifica que cada EF deba contar con varios CI, que participen de diferentes comités del consejo de administración, y otras instancias de la actividad empresarial. Aquí, de nuevo, es necesario distinguir entre un CI y un asesor o consultor empresarial, quien será contratado para una situación o proyecto único, con alto grado de especialización en la tarea a realizar. En ese sentido, los resultados obtenidos son insuficientes para saber si existe una confusión entre la muestra al respecto de estas dos figuras, pero es posible presumir, a partir de los datos recolectados, que se les suele confundir, o ya bien considerar que el CI puede cumplir tanto sus funciones como las de un asesor o consultor externo.

Así pues, Sánchez-Calero (2006) explica que el proceso de selección de un CI debe pasar por comprender la principal necesidad que tenga la organización, y en la que podrá realizar su principal aporte, con lo cual se puede determinar en qué área debe aplicarse su experiencia central. Es razonable, entonces, que ante la contingencia derivada de la pandemia por COVID-19 las empresas busquen CI expertos en gestión en crisis. Al respecto, en DiliTrust (2020) plantean que esta nueva etapa obliga a los consejos de administración a validar un plan de gestión de crisis, crear un comité de crisis y diseñar el plan de comunicación de crisis, para lo cual la figura del CI es vital, pues va más allá de una actividad concreta para resolver una crisis o responder a esta, sino que se plantea como una actividad a largo plazo a incorporar en la planificación estratégica empresarial.

La siguiente opción mejor valorada en la gestión coincide con lo que muestran otros estudios. Es así que, en cuanto a los aspectos económico-financieros, Ravize (2010) confirma que una de las funciones para las cuales es más buscado el CI, como ya se mencionó, es para formar parte del comité de auditoría de la empresa, encargado de revisar todos sus aspectos contables, y es la proporción de CI en este comité más alta que en otros, e incluso llegan a ser presididos por estos (Sánchez-Calero, 2006). En este sentido, Gutiérrez y Sáez (2012) afirman que la necesidad de un comité de auditoría formado al menos por tres CI es una regulación que se le coloca a todas las empresas que cotizan en la Bolsa de Nueva York.

Otro aspecto importante esperado en el perfil profesional de los CI es que puedan resolver problemas que involucren a los miembros de la familia, especialmente los que conforman los OG. En ese sentido, Fernández-Ortiz, Rodríguez y Ruiz-Olalla (2007) indican que uno de los aspectos fundamentales del perfil de los CI es que "pueden actuar como mediadores en conflictos internos, al estar ajenos al ambiente emocional de la empresa" (p. 123). Gutiérrez y Sáez (2012) plantean que esta función es una base del verdadero rol de los CI siempre y cuando esté centrada en proteger los intereses de los accionistas minoritarios. Deloitte (2013) agrega que esta función debe extenderse a todos los *stakeholders*. Miralles (2014) no la coloca entre las primeras actitudes en el desempeño de las responsabilidades del CI, pero sí considera importante su capacidad para arbitrar y lograr consensos. Y también encontramos que Silva y Alonso (2013), aunque reconocen la importancia de esta capacidad, indican que en la práctica no se observa, pues rara vez se les deja intervenir a los CI en este tipo de conflictos.

Los dos procesos organizacionales en los que el CI es más solicitado para el desarrollo de la EF son la creación del Consejo de Familia y la sucesión familiar. En cuanto a la primera, no se encuentran referencias anteriores, probablemente porque las investigaciones consultadas toman como muestra empresas que ya tienen constituido un Consejo de Familia, y es mayoritaria la presencia de empresas de segunda y tercera generación, mientras que en la presente investigación el mayor porcentaje lo ocuparon las empresas de primera generación. Además, sí se encuentran referencias respecto a la formación del Consejo de Administración, y es el foco principal de estos estudios determinar el equilibrio entre los consejeros internos y externos dentro de estos consejos y su grado de independencia y ajuste a las políticas de cada país (Club de Consejeros, 2005; Fernández-Ortiz et al., 2007; Gutiérrez y Sáez, 2012; Miralles, 2014; Vacchiano, 2007).

Es amplia la literatura que hace referencia a que, en el proceso de sucesión, es clave la presencia de un CI (Club de Consejeros, 2005; Deloitte, 2013; Fernández-Ortiz et al., 2007; Gallo, 2005; Gutiérrez y Sáez, 2012; Miralles, 2014; Ravize, 2010; Sánchez-Calero, 2006; Silva y Alonso, 2013; Stein y Plaza, 2011). Este mismo consenso se encuentra en la premisa de que el perfil de un CI debe garantizar una visión externa a los problemas, procesos y retos de la EF. Así, Deloitte (2013) destaca la objetividad y transparencia que puede aportar durante la sucesión y Miralles (2014) resalta que el CI

debe “entender el proceso de sucesión y saber actuar como ‘colchón’ emocional entre dos generaciones” (p. 19).

4.2. Perfil ideal del consejero según sus cualidades personales

En cuanto al perfil según las cualidades personales, se encuentra que un CI es mejor valorado mientras más habilidades blandas sea capaz de demostrar; destacan principalmente la comunicación, que se menciona como clave en la mayoría de estudios (Club de Consejeros, 2005; Deloitte, 2013; Gallo, 2005; Ravize, 2010; Sánchez-Calero, 2006), y la segunda habilidad más valorada fue la empatía hacia los colaboradores y la empresa familiar, tal como lo menciona Miralles (2014). Gutiérrez y Sáez (2012), por su parte, lo sugieren en la forma de pensar primordialmente en las necesidades de los accionistas minoritarios para poder defender adecuadamente sus intereses.

También se encuentra que otro aspecto deseado en el perfil profesional es que el CI comunique eficientemente los límites y alcances de sus intervenciones como parte de su garantía de actuación. Este aspecto es observado en diversos estudios desde ángulos diferentes. Sánchez-Calero (2006) se centra en el aspecto legal al que deben enfrentarse los CI cuando no cumplen con las responsabilidades de su cargo, aunque destaca que la ley se centra poco en aspectos como intervenciones y medidores de eficiencia y más en indicadores más simples, como participación en las sesiones del consejo de administración. Silva y Alonso (2013) mencionan el aspecto legal, aunque lo observan solo en una minoría, en la práctica, que se preocupa de estas posibles consecuencias, siendo más importante para los CI las consecuencias en cuanto a su reputación profesional.

Gutiérrez y Sáez (2012), además de concordar con lo anterior, consideran que esta consecuencia negativa sobre la reputación lleva a la mala actuación de los CI cuando lo hacen por su propio interés, lo que genera conflictos de intereses en sus decisiones. Se observa entonces que prestar demasiada atención a la garantía de actuación de los CI puede ser contraproducente con la calidad de su trabajo, aunque es un hecho que las organizaciones les pidan garantías en sus intervenciones. Gallo (2005) también encuentra que algunas de las cualidades más apreciadas en los CI son simultáneamente las menos apreciadas en falta en la práctica.

Por último, se ha destacado que se espera una alta ética profesional en el CI. Este rasgo se observa en todos los perfiles abordados en las investigaciones consultadas, pero

hay diferentes puntos de vista al respecto. Estos se podrían resumir entre los que lo consideran un factor fundamental y además distintivo del CI (Club de Consejeros, 2005; Fernández-Ortiz et al., 2007; Gallo, 2005) y los que no consideran que hay distinción entre la ética a esperar en ningún tipo de consejero, sea interno o externo, dependiente o independiente (Gutiérrez y Sáez, 2012; Mateu, 2007; Sánchez-Calero, 2006; Silva y Alonso, 2013). Los autores del primer grupo destacan la necesidad de la confidencialidad, lealtad y honestidad en la declaración de sus intereses y en el manejo de recursos, incluido el uso de información privilegiada. Los autores del segundo grupo presentan una postura más crítica en la mayoría de los aspectos a analizar del CI, y concluyen que el código de ética del consejero debe ser igual sin importar el tipo que sea. En general, ambos plantean la ética del CI como clave para el trabajo, solo que unos destacan aspectos más puntuales de esta mientras que otros destacan aspectos más generales.

4.3. Perfil ideal del consejero independiente de las empresas familiares

En lo referido al perfil definitivo del CI, incorporando tanto los aspectos personales como los profesionales, en el presente estudio quedó en evidencia que la muestra analizada considera más relevantes las cualidades personales, y quedan las profesionales en un segundo plano. Los estudios revisados no realizan una distinción clara entre la valoración de ambos grupos de cualidades, de modo que no es posible saber a cuál le dan más valor; tal vez porque al hablar de un individuo se tenga que ver a un todo, y no se puede separar lo personal de lo profesional. Sin embargo, Gallo (2005) consultó en su muestra cuáles son las razones que llevan a las empresas a invitar a sus CI a dimitir. Las dos primeras opciones fueron carencia de cualidades personales y relaciones no adecuadas con el resto de consejeros. Ninguna de las siete razones exploradas en su estudio incluye la consideración de aspectos profesionales, de lo que se puede concluir que son secundarios, o al menos no son motivo de preocupación en los casos donde el CI no rinde como se esperaba. Asimismo, Gallo (2005) desarrolló una lista de 12 cualidades del CI, ordenadas según el grado de valoración que le dio su muestra de estudio. Es destacable que las 11 cualidades más elegidas fueron de tipo personal, y solo hubo una única cualidad de tipo profesional: el conocimiento del sector, prestigio y red de contactos profesionales y de negocios, las cuales ocupan la última posición en grado de valoración.

Así también, los estudios (Club de Consejeros, 2005; Gallo, 2005; Gutiérrez y Sáez, 2012; Negreira, 2011; Ravize, 2010; Sánchez-Calero, 2006; Silva y Alonso, 2013;

Stein y Plaza, 2011) evidencian que se desalienta centrar la búsqueda de un CI basado en sus características profesionales para focalizarla en su cualidad de independiente. Esto se traduce en conseguir el candidato que tenga la menor cantidad de conflictos de intereses posibles. Al respecto, Gutiérrez y Sáez (2012) aclaran que no basta con corroborar que no tenga relación con los familiares en la directiva, puesto que hay formas mucho más sutiles de relación, que inciden en la calidad y objetividad del trabajo de un CI mucho más que el simple parentesco e incluso las cualidades profesionales. En la misma línea, Silva y Alonso (2013) consideran que es más importante elegir al CI por su independencia y luego garantizar que se ofrecerá la formación requerida. En otras palabras, la profesionalización se va logrando durante la actividad. Sánchez-Calero (2006) incluso considera que el llamado mercado de los CI, propiciado por las empresas cazatalentos y el sistema de reputación para calificarlos y captarlos, desvirtúa la posibilidad de evaluar correctamente su acreditación técnica y profesional, razón por la cual también dan más peso a la cualidad de independientes.

En definitiva, si bien se ha estudiado mucho la figura del CI en procura de comprender y delinear su perfil, todavía no hay un consenso pleno acerca de todas las cualidades que de este se deben esperar, y encuentran dificultades incluso para terminar de entender sus funciones dentro de los consejos de administración (Sánchez-Calero, 2006), como se ha observado acá en la posibilidad de que se sobrevalore la utilidad del CI como un profesional para contactar ante crisis. El presente trabajo propone ser una posible hoja de ruta para la búsqueda de características de un CI, y para ello es necesario tener en cuenta que los ejercicios de formulación de perfiles no pueden considerarse definitivos, por lo que es necesario continuar con su estudio para refinar más estas características.

CONCLUSIONES

Una vez presentados los resultados y la discusión de la presente investigación, es requerido pasar a puntualizar las conclusiones que es posible obtener a partir de ello. Para esto, a continuación, se presentará cada conclusión asociada a uno de los objetivos específicos de la investigación y su objetivo general.

- Con respecto al perfil del CI según sus cualidades profesionales, se puede concluir que se les busca por su capacidad para gestionar aspectos disímiles, y son las más relevantes la respuesta a crisis, los aspectos económico-financieros y la identidad corporativa. Se espera además que los CI puedan resolver problemas que involucren a los miembros de los OG. Este perfil es requerido para la fase de creación del Consejo de Familia y los procesos de sucesión. Por último, es una pieza fundamental de su perfil profesional que el CI ofrezca una visión externa a los problemas, procesos y retos de la EF.
- Con respecto al perfil del CI según sus cualidades personales, se espera que posean la mayor cantidad de habilidades blandas posibles, entre las que son más valoradas la comunicación oral y escrita, y la empatía hacia los colaboradores y la empresa familiar. Es un perfil deseado, además, que tengan una eficiencia en la comunicación que permita dejar claro los límites y alcances de sus intervenciones como parte de la garantía de actuación que se espera del CI. Por último, es altamente valorada su ética profesional en sus diferentes componentes.
- Finalmente, lo primero que resalta en el deseo de elaborar un perfil del CI es que para las EF son más importantes las cualidades personales que las profesionales. El perfil final que cada empresa considera óptimo varía ligeramente, pero tiene aproximadamente las siguientes características: lo más valorado son las habilidades blandas (cualidad personal) y el aporte general de la visión externa del consejero (cualidad profesional). Lo siguiente más pedido en el perfil del CI son enteramente cualidades personales, a saber, la ética profesional y la garantía de actuación.

- Lo más importante es la formación profesional específica, que da respuesta al para qué es contratado (por ejemplo, para hacer gestión de crisis). Algunas de los profesionales más buscados son los psicólogos organizacionales, administradores, ingenieros industriales, contadores, economistas y expertos en crisis y en marketing. Y las tareas por las cuales se busca al CI son la promoción del desarrollo de la empresa familiar y la gestión de normas de gobierno y estandarización de procedimientos organizacionales.
- Es posible observar en lo anterior dos perfiles relativamente bien diferenciados, entre los que se divide la muestra estudiada. Por un lado, estarían las EF que dan similar importancia tanto a las cualidades personales como a las profesionales y por otro lado estarían las EF que ponen por encima en su valoración las cualidades personales por sobre las profesionales.

RECOMENDACIONES

En función de las conclusiones del presente estudio, se listan las siguientes recomendaciones:

- A las empresas de formación de capital humano, de cazadores de talento y a las instituciones de educación superior, se les recomienda diseñar programas de capacitación, tanto de las cualidades profesionales como de las personales, específicamente para CI que deseen trabajar con EF, de modo que logren un mayor ajuste al perfil buscado por este tipo de empresas y consigan con ello una mayor efectividad y satisfacción en su contratación. Las técnicas de coaching organizacional se vislumbran como una alternativa viable, en tanto que suelen equilibrar tanto el desarrollo de aspectos personales como profesionales. Asimismo, considerando el entorno actual, que se ve afectado por la pandemia por COVID-19, el CI debe adaptarse a las tecnologías modernas y a nuevas formas de llevar a cabo su rol, para plasmar sus nuevas ideas frente a un entorno que cambia progresivamente.
- A futuros investigadores de la Maestría de Consejería en la Universidad Antonio Ruiz de Montoya, u otros investigadores interesados en esta línea de investigación y en contrastar los resultados del presente estudio, se les recomienda aplicar el instrumento de recolección de datos en una muestra mayor, con el objetivo de profundizar en el análisis logrado en la presente investigación. Esto es extensivo a promover su uso en investigaciones internacionales, de modo de comprender si lo aquí descrito se trata de una realidad nacional o comparte rasgos con otros contextos socioculturales. Serían útiles modificaciones del instrumento, que simplifiquen la toma y análisis de datos, como pedir a los entrevistados que elijan las tres cualidades que consideran más valiosas en un CI por cada indicador o subindicador, o bien reduciéndolo a respuestas dicotómicas.
- A la dirección académica de la Maestría de Consejería de la Universidad Antonio Ruiz de Montoya, se le recomienda establecer una línea de investigación sobre

consejería en empresas familiares, en tanto que es una realidad que necesita ser estudiada más a fondo en el Perú, pues es el tipo de empresas mayoritarias del país, de modo que su desarrollo incide directamente en el de la nación.

- Si bien esta investigación ha mostrado cuál es el perfil del CI que buscan las EF, se sugiere a las mismas tomar en consideración algunos aspectos adicionales o diferentes, como por ejemplo que la experiencia profesional del CI haya sido forjada en otras EF y preferiblemente del mismo rubro, ello sin descuidar la atención al factor de su independencia. En ese sentido, si bien las cualidades personales son importantes para establecer una buena relación entre el CI y los diferentes actores de la EF, en la evaluación para su contratación deberían primar los aspectos profesionales y ser un primer filtro de selección. Solo después de esto se debe atender a los aspectos personales como factor de distinción.
- Aunque siempre es valorada la autogestión en un colaborador, dado el carácter independiente del CI, se recomienda a las EF que se le monitoree de forma continua durante sus actividades. Asimismo, dado el riesgo en relación con el virus COVID-19, deben controlar su entorno de interacción social en la mayor medida posible para minimizar sus contactos con personas potencialmente infectadas con el fin de generar una respuesta organizacional responsable frente al COVID-19 y contrarrestar los riesgos sin alterar el compromiso organizacional.
- Se recomienda a las EF atender a la priorización de las actividades claves para que contraten a un CI, que serían (en orden decreciente) la profesionalización del OG (familia) para que pueda gestionar mejor a su equipo de trabajo, la mediación (especialmente en etapa de sucesión), la gestión de crisis y la posibilidad de realizar diagnósticos varios e implementar nuevos procesos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar-Barojas, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco, 11*(1-2), 333-338. Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/487/48711206.pdf

Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (6a. ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.

Barroso, A., y Barriso, C. (2014). *Las empresas familiares*. Recuperado de https://www.unex.es/conoce-la-uex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf

Charry, L. (2014). *Las empresas familiares de América Latina*. Recuperado de: https://www.aviancaenrevista.com/revista/panorama-del-futuro-laboral/.

Club de Consejeros. (2005). *El consejero independiente*. Barcelona, España: Díaz de Santos.

Comex Perú. (3 de agosto de 2018). Situación de las MYPE en 2017: muchos retos en el camino. *Comex Perú*. Recuperado de https://www.comexperu.org.pe/articulo/situacion-de-las-mype-en-2017-muchos-retos-en-el-camino

Cuadrado, B., Rodríguez, L., y García, I. (2015). The role of independent directors at family firms in relation to corporate social responsibility disclosures. *International Business Review, 24*(5), 890-901. doi:10.1016/j.ibusrev.2015.04.002

Deloitte. (2013). *Consejeros independientes en empresas familiares.* Recuperado de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/Consejeros-independientes-en-empresas-familiares.pdf

DiliTrust. (2020). *El consejo de administración en los tiempos del covid-19*. Recuperado de https://www.dilitrust.com/es/blog/el-consejo-de-administracion-en-los-tiempos-del-covid-19/

Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. (2008). *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*. Madrid, España: Secretaría General de Industrias.

Dodero, S. (2014). *El secreto de resolver conflictos en la empresa familiar*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

Escurra, M (1988). Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces. *Revista De Psicología, 6(1-2), 103-111*. Recuperado de http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/4555

Fernández-Ortiz, R., Rodríguez, J., y Ruiz-Olalla, M. (2007). El papel de los outsiders en la empresa familiar. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 13*(1), 117-129. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120260007

Figueroa, R. (2019). *Factores de continuidad de empresas familiares en la provincia de la Convención* (Tesis de grado). Universidad Global del Cusco, Perú.

Gallo, M. (2005). *Consejeros independientes: cómo mejorar su aportación en la empresa familiar*. Recuperado de https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0589.pdf

Garland, M. (13 de agosto de 2014). 90% de empresas son familiares. *El Peruano*. Recuperado de https://elperuano.pe/noticia-90-empresas-son-familiares-70072.aspx

Gestión (21 de junio de 2018). Empresas familiares en Perú: solo el 30% pasan a la segunda generación, ¿por qué? *Diario Gestión*. Recuperado de https://gestion.pe/economia/empresas/empresas-familiares-peru-30-pasan-segunda-generacion-236525-noticia/?ref=gesr

Grabinsky, S. (2001). *Las reglas del juego en las empresas familiares*. Mérida, España: Del Verbo Emprender.

Gul, F. A., y Leung, S. (2004). Board leadership, outside directors' expertise and voluntary corporate disclosures. *Journal of Accounting and Public Policy, 23*(1), 351-379. Recuperado de https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2004.07.001

Gutiérrez, M., y Sáez, M. (2012). El mito de los consejeros independientes. *Revista para el Análisis del Derecho, 2*(2012). Recuperado de https://indret.com/wp-content/themes/indret/pdf/896_es.pdf

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

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta edición). Ciudad de México: McGraw-Hill.

Inggarwati, K. (2018). *The dynamics of family business conflict: the underlying factors, parties' conflict behavior, and role of non-family executives in Indonesia* (Tesis doctoral). Recuperado de https://eprints.qut.edu.au/121541/1/Komala%20Inggarwati_Efendy_Thesis.pdf

Instituto Argentino de la Empresa Familiar. (2019). *Octavo seminario internacional para consultores de empresa familiar*. Buenos Aires, Argentina: Instituto Latinoamericano de la Empresa Familiar.

Keat, P., y Young, P. (2004). *Economía de empresa.* (4a ed.). Ciudad de México: Pearson.

Koontz, H., y Weihrich, H. (2001). *Administración: una perspectiva global*. Ciudad de México: McGraw-Hill.

Kothari, C. (2019). *Research methodology. Methods & techniques* (4ta ed.). Nueva Delhi, India: New Age International.

Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A., y Tomás-Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de la Psicología, 30*(3), 1151-1169. doi:10.6018/analesps.30.3.199361

Luna, C. (2008). *Problemas y soluciones de la empresa familiar: cómo lograr la armonía entre el amor y el dinero*. Ciudad de Guatemala: Rivara Ediciones.

Mateu, R. (2007). Los consejeros dominicales y el gobierno de la empresa. *Universia Business Review, 16*(2007), 10-21. Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/433/43301601.pdf

Melgar, E. (2005). La figura del consejero independiente en el gobierno corporativo de las cooperativas. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo, 38*, 23-41.

Ministerio de la Producción. (2017). *Concentración sectorial y territorial de la mipymes 2017*. Recuperado de http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oee/estadisticas-mipyme/item/download/274_07703a4512b1631e5a2c31c90701170d

Miralles, F. (2014). *El papel de los consejeros externos en las empresas familiares* (Tesis de grado). Universtat de les Illes Balears, Mallorca, España.

Muñoz, A. (21 de mayo de 2020). Los retos de los consejos de administración en el post Covid-19. *Diario Cinco Días*. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/05/20/fortunas/1589999267_658958.html

Negreira, F. (2011). *El consejero independiente en la empresa familiar. ¿Por qué, quién, cómo?* Recuperado de https://www.laempresafamiliar.com/actualidad/el-consejero-independiente-en-la-empresa-familiar-por-que-quien-y-como-2/

Nogales, F. (2012). *Empresas familiares: la profesionalización de los consejeros de familia*. Barcelona, España: Unión Editorial.

Press, E. (2013). *Empresas familiares*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Ramandi, V., y Hoy, F. (2015). Context and uniqueness of family businesses. *Family Businesses in Transition Economies, 9*(1) 30-37. doi:10.1007/978-3-319-14209-8_2

Ramírez, L. (2014). Proceso de sucesión en empresas familiares, caso: empresas de purificadores de agua (Tesis de pregrado). Recuperado de http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Ramirez-Lesly.pdf

Ravize, M. (2010). *Análisis de la figura del consejero independiente a la luz de la Ley del Mercado de Valores* (Tesis de maestría). Recuperado de https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/572980/DocsTec_10463.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sánchez-Calero, J. (2006). *Los consejeros independientes (análisis de su presencia en el IBEX-35)*. Madrid, España: Universidad Complutense.

Sarbah, A., Quaye, I., y Affum, E. (2016). Corporate governance in family businesses: the role of the non-executive and independent directors. *OJBM, 4*(1), 14-35. doi:10.4236/ojbm.2016.41003.

Silva, J., y Alonso, E. (2013). Las funciones de los consejeros independientes de las sociedades en México: recomendaciones para el cambio a partir de las asimetrías existentes entre la práctica y la ley. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado, 46*(136), 287-316. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0041-86332013000100009&lng=es&nrm=iso

Stein, G., y Plaza, S. (2011). *El papel del consejero independiente en la supervisión y la rotación del CEO*. Barcelona, España: IESE Business School-Universidad de Navarra.

Tabra, E. (2017). El aporte del gobierno corporativo en las soluciones de los problemas actuales de la empresa moderna. *Revista de Derecho, 23*, 3-25. DOI: https://doi.org/10.5377/derecho.v0i23.5654

Vacchiano, C. (2007). El papel de los consejeros profesionales en la empresa familiar. En F. Nogales (coord.), *La empresa familiar y los nuevos retos de gestión* (pp. 125-144). Madrid, España: Fundación EOI.

ANEXOS

ANEXO N° 1
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS-VERSIÓN INICIAL

Rubro de la empresa: _____ Antigüedad (años): _____

Instrucciones:
A continuación, les presentamos una serie de preguntas. Por favor, marque con una "X" la respuesta que describa mejor su opinión sobre los diferentes profesionales que ejercen como consejeros independientes. Para ello, debe usar esta escala:
TD = Totalmente en desacuerdo, D = En desacuerdo, N = Neutro, A = De acuerdo, TA = Totalmente de acuerdo

Variable/Dimensión/Ítem	**TD**	**D**	**N**	**A**	**TA**
Dimensión 1: Perfil según sus cualidades profesionales					
Indicador 1: Posee capacidad de gestión					
El consejero independiente debe poseer capacidad de gestionar desde su posición y para favorecer a la empresa familiar en relación con la toma de decisiones sobre:					
1. Aspectos económico-financieros					
2. Recursos humanos					
3. Cultura y clima organizacional					
4. Estrategias operativas					
5. Identidad corporativa					
6. Aspectos legales					
Indicador 2: Posee capacidad de resolución de conflictos					
Un consejero debe tener capacidad de gestionar, dentro de las empresas familiares, la resolución de conflictos entre:					
7. Los miembros de la familia (en la gerencia)					
8. Los miembros de la familia (en la gerencia y los cargos medios o bajos)					
9. Los miembros de la familia (gerencia actual y de relevo)					
10. La gerencia (familia) y los trabajadores (no familia)					
11. Los trabajadores (no familia)					
12. La gerencia y la industria (proveedores, clientes, competencia, instituciones reguladoras, etc.)					
Indicador 3: Aporta visión externa					
La visión externa de un consejero es valiosa para afrontar problemas y retos de las empresas familiares en la medida de que pueda aportar:					
13. Objetividad en el análisis de indicadores y evidencias					
14. Imparcialidad ante posturas familiares contrarias o incompatibles					
15. Honestidad plena en el diagnóstico situacional hecho					
16. Conocimiento sobre procedimientos nuevos o diferentes a los manejados por la empresa					
17. Sentido de innovación					

Variable/Dimensión/Ítem	TD	D	N	A	TA
Dimensión 1: Perfil según sus cualidades profesionales					
Indicador 4: Posee experiencia profesional					
El consejero debe tener una alta experiencia forjada en:					
18. Empresas familiares					
19. Empresas no familiares					
20. Empresas del mismo rubro					
21. Empresas de rubros diversos					
Indicador 5: Orienta en la búsqueda del perfeccionamiento					
El consejero independiente contribuye de forma significativa en lo relacionado a las normas y procesos de la empresa familiar:					
22. Definiendo o ayudando a definir las normas de gobierno de la organización					
23. Monitoreando y evaluando el cumplimiento de las normas de gobierno de la organización					
24. Gestionando u ofreciendo orientación en los procesos sancionatorios por incumplimiento de las normas de gobierno de la organización					
25. Estandarizando o ayudando a estandarizar los procedimientos organizacionales					
26. Monitoreando y evaluando el cumplimiento de los estándares para los procedimientos organizacionales					
27. Gestionando u ofreciendo orientación en los procesos sancionatorios por incumplimiento de los estándares para los procedimientos organizacionales					
Indicador 6: Contribuye en la gestión con los *stakeholders*					
El consejero independiente contribuye de forma significativa en lo relacionado a la gestión con los *stakeholders* o partes interesadas:					
28. Impidiendo que los accionistas mayoritarios incurran en actos arbitrarios o abusos en contra de los accionistas minoritarios					
29. Defendiendo los intereses de los accionistas mayoritarios					
30. Defendiendo los intereses de todos los accionistas					
31. Dirigiendo la gestión de responsabilidad social					
32. Monitoreando o evaluando la gestión de la responsabilidad social					
33. Mediando con otras empresas o instituciones					
34. Buscando alianzas o coaliciones con otras empresas familiares o instituciones que apoyen a este tipo de empresas					
35. Buscando alianzas con empresas no familiares o instituciones de soporte al empresario					
Indicador 7: Contribuye en la gestión de recursos humanos					
El consejero independiente contribuye de forma significativa en lo relacionado a la gestión de recursos humanos:					
36. Dirigiendo o monitoreando procesos de renovación y/o capacitación del personal					
37. Gestionando la profesionalización de los miembros de la familia para que sus conocimientos y habilidades se ajusten a los nuevos retos de la empresa					
38. Ayudando a crear conciencia de los beneficios de contar con un buen equipo de gestión y apoyo					
39. Estableciendo criterios de manejo claros y explícitos con relación al personal y miembros de la familia					

Variable/Dimensión/Ítem	TD	D	N	A	TA
Indicador 8: Contribuye al desarrollo de la empresa familiar					
El consejero independiente contribuye de forma significativa en lo relacionado a la evolución de la empresa familiar:					
40. Diagnosticando las estrategias actuales para acrecentar el patrimonio familiar					
41. Diseñando y evaluando estrategias para acrecentar el patrimonio familiar					
42. Diagnosticando la gestión de los procesos de sucesión					
43. Gestionando y evaluando estrategias para gestionar los procesos de sucesión.					
Dimensión 2: Perfil según sus cualidades personales					
Indicador 9: Es responsable					
44. El consejero es responsable en lo personal.					
45. El consejero es responsable en lo profesional.					
46. El consejero prioriza la responsabilidad en lo profesional por sobre la responsabilidad en lo personal.					
Indicador 10: Da garantía de su actuar					
47. El consejero es ampliamente recomendado por otros clientes que lo han contratado.					
48. El consejero se conduce como una persona segura y fiable, a la que se le puede confiar tareas complejas o delicadas.					
49. El consejero comunica con detalle los límites y alcances de las intervenciones que propone o por las que se le contrata.					
50. El consejero está dispuesto a aclarar las dudas que surjan al comunicar los límites y alcances de las intervenciones que propone o por las que se le contrata.					
51. El consejero ofrece garantía verbal de los resultados que tendrán sus intervenciones.					
52. El consejero ofrece garantía por escrito de los resultados que tendrán sus intervenciones.					
53. El consejero comunica los resultados de sus intervenciones de forma clara y basada en evidencias.					
54. El consejero está dispuesto a discutir abiertamente los resultados de sus intervenciones con la gerencia de la empresa.					
55. El consejero es proactivo en remediar situaciones o resultados que no se ajustan a lo que se había comprometido a cumplir.					
Indicador 11: Es ético					
56. El consejero respeta el código de ética de su profesión.					
57. El consejero respeta el código de ética de la empresa familiar.					
58. El consejero sigue con fidelidad una ética personal, compatible con los intereses de la empresa.					
59. El consejero es incorruptible.					
60. El consejero sabe cuándo ser éticamente flexible.					

ANEXO N° 2
VALIDACIÓN DE EXPERTOS

I. INSTRUCCIONES

Antes de iniciar, llenar los datos generales (sección II). En la sección III, por cada ítem del cuestionario a evaluar, expresar una puntuación de 0 a 10, donde 0 significa que no se cumple el criterio de evaluación en lo absoluto y 10 significa que se cumple por completo. Realizar esto para los cinco criterios de evaluación y redactar una o más observaciones en los ítems en los que considere que esto sea necesario. Al final de la ficha se incorporará un espacio adicional para comentarios generales sobre el instrumento o para completar comentarios puntuales sobre algún ítem (en ese caso, identificar correctamente el ítem sobre el que se hace el comentario). No es necesario que realice la totalización de ni ítem, ni de criterio de evaluación, ni total. Finalmente, rellenar la sección IV y firmar.

II. DATOS GENERALES

2.1. Apellidos y nombres del experto:_____

2.2. Grado académico: _____

2.3. Cargo e institución donde labora: _____

2.4. Título de la investigación: Perfil del consejero independiente de las empresas familiares del Perú.

2.5. Autor del instrumento: Martha Mucha Pomalazo

2.6. Maestría en: Consejería

III. TABLA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Ítem	Claridad	Objetividad	Intencionalidad	Consistencia	Metodología	Total
1						
	Observaciones:					
2						
	Observaciones:					
3						
	Observaciones:					
4						
	Observaciones:					
5						
	Observaciones:					
6						
	Observaciones:					
7						
	Observaciones:					
8						
	Observaciones:					
9						
	Observaciones:					

Ítem	Claridad	Objetividad	Intencionalidad	Consistencia	Metodología	Total
10						
	Observaciones:					
11						
	Observaciones:					
12						
	Observaciones:					
13						
	Observaciones:					
14						
	Observaciones:					
15						
	Observaciones:					
16						
	Observaciones:					
17						
	Observaciones:					
18						
	Observaciones:					
19						
	Observaciones:					
20						
	Observaciones:					
21						
	Observaciones:					
22						
	Observaciones:					
23						
	Observaciones:					
24						
	Observaciones:					
25						
	Observaciones:					
26						
	Observaciones:					
27						
	Observaciones:					
28						
	Observaciones:					
29						
	Observaciones:					
30						
	Observaciones:					
31						
	Observaciones:					
32						
	Observaciones:					
33						
	Observaciones:					
34						
	Observaciones:					
35						
	Observaciones:					

Ítem	Claridad	Objetividad	Intencionalidad	Consistencia	Metodología	Total
36						
	Observaciones:					
37						
	Observaciones:					
38						
	Observaciones:					
39						
	Observaciones:					
40						
	Observaciones:					
41						
	Observaciones:					
42						
	Observaciones:					
43						
	Observaciones:					
44						
	Observaciones:					
45						
	Observaciones:					
46						
	Observaciones:					
47						
	Observaciones:					
48						
	Observaciones:					
49						
	Observaciones:					
50						
	Observaciones:					
51						
	Observaciones:					
52						
	Observaciones:					
53						
	Observaciones:					
54						
	Observaciones:					
55						
	Observaciones:					
56						
	Observaciones:					
57						
	Observaciones:					
58						
	Observaciones:					
59						
	Observaciones:					
60						
	Observaciones:					
Total						

IV. DATOS FINALES

4.1. Opinión de aplicabilidad:

_____
_____
_____

4.2. Lugar y fecha: _____

_____

4.3. Firma del experto **4.4. DNI: _____**

4.4. Espacio para observaciones generales o adicionales:

-
_____
_____
_____
_____

ANEXO N° 3
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS-VERSIÓN CORREGIDA TRAS VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Rubro de la empresa: _____ Antigüedad (años): _____

Instrucciones:

A continuación, le presentamos una serie de preguntas. Por favor, marque con una "X" la respuesta que describa mejor su opinión sobre los diferentes profesionales que ejercen como **consejeros independientes**. Para ello, debe usar esta escala:

TD = Totalmente en desacuerdo, **D** = En desacuerdo, **A** = De acuerdo, **TA** = Totalmente de acuerdo

Tome en cuenta que el **consejero independiente** es aquel profesional que no tiene vinculaciones con la empresa (como trabajador presente o pasado), ni lazos consanguíneos, políticos o emocionales con la familia que la dirige o dirigió, pero que tiene una experiencia profesional y laboral similar a la de un colaborador interno en un cargo similar o equivalente. Por ello, los consejeros independientes pueden ejercer un abanico muy amplio de funciones en las empresas familiares, y ello lleva a que se les conozca con muy variados nombres. Para fines de este instrumento, el término a utilizar será "consejero independiente" o "consejero".

Variable/Dimensión/Ítem	**TD**	**D**	**A**	**TA**
Dimensión 1: Perfil según sus cualidades profesionales				
Indicador 1: Posee capacidad de gestión				
El consejero independiente debe poseer capacidad de gestionar desde su posición la toma de decisiones para favorecer a la empresa familiar en los siguientes aspectos:				
1. Económico-financieros (administración, contabilidad, economía y finanzas)				
2. Recursos humanos (selección, capacitación, relaciones humanas y liderazgo)				
3. Cultura y clima organizacional (diagnóstico, cambio cultural, gestión de la armonía organizacional)				
4. Estrategias operativas (producción, logística, calidad, mejora continua)				
5. Identidad corporativa (planificación estratégica, marketing)				
6. Legales (contratos, regulaciones, resolución de disputas y afines)				
7. Respuesta a crisis (estrategias de prevención, respuesta rápida y protección antes crisis existencial, económica, política, social, ambiental, de salud y/o humanitaria)				
8. Habilidad y/o contactos para derivar a un especialista en las áreas en las que no tiene dominio o capacidad de gestión.				

Variable/Dimensión/Ítem	TD	D	A	TA
Indicador 2: Posee capacidad de resolución de conflictos				
Un consejero debe tener capacidad de gestionar, dentro de las empresas familiares, la resolución de conflictos entre:				
9. Los miembros de la familia (que forman parte en los órganos de gobierno)				
10. Los miembros de la familia (entre los que forman parte de los órganos de gobierno y los que tienen cargos medios o bajos)				
12. Los órganos de gobierno (que forman parte de la familia) y los trabajadores (que no forman parte de la familia)				
13. Los trabajadores (entre los que no forman parte de la familia)				
14. Las partes interesadas (colaboradores internos, proveedores, clientes, competencia, instituciones reguladoras, gremios o sindicatos, etc.)				
Indicador 3: Aporta visión externa (se refiere a observar las situaciones internas de la empresa familiar como alguien que no pertenece directamente a esta)				
La visión externa de un consejero contribuye a afrontar problemas y retos de las empresas familiares en la medida que pueda aportar:				
15. Objetividad en el análisis de indicadores y evidencias				
16. Imparcialidad ante posturas familiares contrarias o incompatibles				
17. Honestidad plena en el diagnóstico situacional hecho (debido a que no está sometido o asociado a posibles grupos de presión que controlan la información que llega a otros colaboradores de la empresa)				
18. Conocimiento sobre procedimientos nuevos o diferentes a los manejados por la empresa				
19. Sentido de innovación (creatividad, originalidad, mirada fresca a problemas o retos antiguos)				
20. Un código ético desligado de las limitaciones de la visión familiar al respecto				
Indicador 4: Posee experiencia profesional				
El consejero debe tener una experiencia especializada forjada en:				
21. Empresas familiares				
22. Empresas no familiares				
23. Empresas del mismo rubro				
24. Empresas de rubros diversos				
Indicador 5: Orienta en la búsqueda del perfeccionamiento				
El consejero independiente debe contribuir de forma significativa en lo relacionado a las normas de gobierno (estructura orgánica, políticas corporativas, manuales de cargo y contratación, de normas administrativas, reglamento laboral) y procesos (manual de procedimientos, estandarización y/o automatización de procesos) de la empresa familiar:				
25. Definiendo o ayudando a definir las normas de gobierno de la organización				
26. Evaluando (diagnóstico inicial y evaluación continua) el cumplimiento de las normas de gobierno de la organización				
27. Gestionando u ofreciendo orientación en los procesos sancionatorios por incumplimiento de las normas de gobierno de la organización				
28. Estandarizando o ayudando a estandarizar los procedimientos organizacionales				
29. Evaluando (diagnóstico inicial y evaluación continua) el cumplimiento de los estándares para los procedimientos organizacionales				
30. Gestionando u ofreciendo orientación en los procesos sancionatorios por incumplimiento de los estándares para los procedimientos organizacionales				

Variable/Dimensión/Ítem	TD	D	A	TA
Indicador 6: Contribuye en la gestión con los *stakeholders*				
El consejero independiente debe contribuir de forma significativa en lo relacionado a la gestión con los *stakeholders* o partes interesadas:				
31. Impidiendo que los accionistas mayoritarios incurran en actos arbitrarios o abusos en contra de los accionistas minoritarios				
32. Defendiendo los intereses de los accionistas mayoritarios				
33. Defendiendo los intereses de todos los accionistas				
34. Dirigiendo la gestión de responsabilidad social (defensiva, caritativa, promocional, estratégica y/o transformativa)				
35. Evaluando (diagnóstico inicial y evaluación continua) la gestión de la responsabilidad social (defensiva, caritativa, promocional, estratégica y/o transformativa)				
36. Mediando la comunicación e interacción con otras empresas o instituciones				
37. Buscando alianzas o coaliciones con otras empresas familiares o instituciones que apoyen a este tipo de empresas				
38. Buscando alianzas con empresas no familiares o instituciones de soporte al empresario				
Indicador 7: Contribuye en la gestión de recursos humanos				
El consejero independiente debe contribuir de forma significativa en lo relacionado a la gestión de recursos humanos:				
39. Dirigiendo o monitoreando procesos de renovación y/o capacitación del personal				
40. Gestionando la profesionalización (capacitación en conocimientos formales, competencias y actitudes necesarias para la gestión de empresas) de los miembros de la familia para que sus conocimientos y habilidades se ajusten a los nuevos retos de la empresa				
41. Ayudando a crear conciencia de buenas prácticas de RR. HH. y sus beneficios				
42. Estableciendo criterios de manejo (manuales administrativos, de descripción de cargos, reglamento laboral, etc.) justos, claros y explícitos de la relación entre la empresa y el personal no familiar y familiar				
Indicador 8: Contribuye al desarrollo de la empresa familiar				
El consejero independiente debe contribuir de forma significativa en lo relacionado al desarrollo de la empresa familiar:				
43. Diagnosticando las estrategias actuales para acrecentar el patrimonio familiar				
44. Diseñando y evaluando estrategias para acrecentar el patrimonio familiar				
45. Diagnosticando la gestión de los procesos de sucesión				
46. Diseñando y evaluando estrategias para gestionar los procesos de sucesión				
47. Motivando y promoviendo el desarrollo del Consejo de Familia				
48. Atendiendo la relación del directorio con el Consejo de Familia				
Dimensión 2: Perfil según sus cualidades personales				
Indicador 9: Tiene habilidades blandas				
49. El consejero debe tener una excelente comunicación oral y escrita.				
50. El consejero debe ser una persona flexible, educable y adaptable a distintas circunstancias, disposición al cambio y aceptación de lo nuevo.				
51. El consejero debe ser una persona cordial, cálida, sociable y con sentido del humor, dentro de los límites de los buenos modales.				
52. El consejero debe ser una persona optimista, entusiasta y de ánimo contagioso, sin perder por ello conexión con la realidad.				

Variable/Dimensión/Ítem	TD	D	A	TA
Indicador 9: Tiene habilidades blandas				
53. El consejero debe tener la capacidad de trabajar en equipo, cooperando con quien lo requiere y dejándose ayudar cuando lo necesita.				
55. El consejero debe mostrar espontaneidad y creatividad durante el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas.				
Indicador 10: Es responsable				
56. El consejero debe tener una actitud hacia el trabajo (puntualidad, proactividad, trabajo duro y automotivación).				
57. El consejero debe ser autodisciplinado en sus tareas y el cumplimiento de sus metas.				
58. El consejero debe tener alta tolerancia al estrés y capacidad de trabajar bajo presión, lo que le permite cumplir con sus tareas y metas.				
59. El consejero debe ser prolijo y organizado, lo que le permite gestionar su tiempo y las demandas de sus tareas, de modo de cumplir con sus metas sin someterse a altos niveles de estrés o presión.				
60. El consejero debe mostrar responsabilidad también en relación con su vida personal, familiar y/o comunitaria.				
61. El consejero prioriza la responsabilidad en los aspectos de su vida profesional por sobre la responsabilidad en los aspectos de su vida personal.				
Indicador 11: Da garantía de su actuar (esto habla de una persona confiable en sus acciones)				
62. El consejero debe ser ampliamente recomendado por otros clientes que lo hayan contratado.				
63. El consejero se debe conducir como una persona segura y fiable, a la que se le pueden confiar tareas complejas o delicadas.				
64. El consejero debe comunicar con detalle los límites y alcances de las intervenciones que propone o por las que se le contrata.				
65. El consejero debe estar dispuesto a aclarar las dudas que surjan al comunicar los límites y alcances de las intervenciones que propone o por las que se le contrata.				
66. El consejero debe ofrecer garantía verbal (por ejemplo: citar otros casos comprobables de éxito) de los resultados que tendrán sus intervenciones.				
67. El consejero debe ofrecer garantía por escrito de los resultados que tendrán sus intervenciones (por ejemplo: políticas de reembolsos o remediación de resultados no deseados).				
68. El consejero debe comunicar los resultados de sus intervenciones de forma clara y basados en evidencias.				
69. El consejero debe estar dispuesto a discutir abiertamente los resultados de sus intervenciones con la gerencia de la empresa.				
70. El consejero debe ser proactivo en remediar situaciones o resultados que no se ajustan a lo que se había comprometido a cumplir.				
Indicador 12: Es ético				
71. El consejero debe respetar el código de ética de su profesión.				
72. El consejero debe respetar de forma acrítica el código de ética de la empresa familiar.				
73. El consejero debe ser leal a la empresa familiar, sin importar las circunstancias a las que se enfrente con esta.				
74. El consejero debe ser discreto y mantener el compromiso de confidencialidad con toda la información que reciba y procese relacionada a la empresa familiar y sus colaboradores.				
75. El consejero debe ser completamente honesto y honrado en el manejo de recursos de la empresa familiar.				
76. El consejero debe ser incorruptible.				

ANEXO N° 4
DATA DE PRUEBA PILOTO

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16
It1	1	1	1	3	1	1	0	0	1	1	1	1	1	2	2	1
It2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1
It3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
It4	2	2	0	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	0
It5	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	0
It6	3	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	0
It7	2	2	3	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	1	0
It8	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	0
It9	3	3	0	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	0
It10	3	2	0	3	1	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	0
It11	2	2	0	1	1	2	2	2	2	3	1	1	3	1	1	0
It12	2	2	0	1	1	2	2	2	1	3	1	1	2	1	2	0
It13	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2
It14	2	2	3	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3
It15	3	2	0	2	1	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	0
It16	3	2	0	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3
It17	1	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	3	3	1	3
It18	3	3	0	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3
It19	3	2	0	1	2	2	2	2	2	3	2	2	3	1	2	3
It20	3	2	0	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	1	2	3
It21	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3
It22	3	3	0	3	2	2	1	2	3	3	2	2	2	1	3	3
It23	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	3
It24	2	3	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	3	2	3	2
It25	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	3	3	3	3
It26	3	2	0	2	1	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3
It27	3	2	0	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
It28	3	2	0	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	3
It29	2	2	0	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	3
It30	3	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	3
It31	2	2	0	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	3
It32	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	1	3
It33	1	1	0	1	1	2	2	2	1	2	1	2	3	1	1	3
It34	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3
It35	2	2	0	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
It36	2	2	0	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2
It37	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	1	2	3
It38	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	1	2	3
It39	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	1	2	2	1	2	3

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16
It40	3	2	0	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
It41	3	2	0	1	1	2	2	2	3	3	2	3	2	1	2	2
It42	3	2	0	2	1	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3
It43	3	2	0	1	1	2	2	2	2	3	2	2	3	1	2	3
It44	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
It45	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	3
It46	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	3	1	2	3
It47	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	3
It48	2	3	0	1	2	2	2	2	1	3	2	3	2	2	2	3
It49	3	2	0	1	2	2	2	2	1	3	2	3	2	2	2	3
It50	3	3	0	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3
It51	3	3	0	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3
It52	3	3	0	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3
It53	3	3	0	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3
It54	3	2	0	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3
It55	3	2	0	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3
It56	3	2	0	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3
It57	3	3	0	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3
It58	3	2	0	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3
It59	3	2	0	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	3
It60	3	2	0	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3
It61	2	3	0	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	1	2	3
It62	2	1	0	2	2	2	2	2	1	3	2	3	3	1	2	3
It63	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3
It64	3	2	0	0	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3
It65	3	2	0	0	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3
It66	3	2	0	0	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3
It67	2	2	2	0	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3
It68	3	2	0	0	2	2	2	2	1	2	3	2	3	2	2	3
It69	3	2	0	0	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3
It70	3	2	0	0	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	2	3
It71	2	2	0	0	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3
It72	2	3	0	1	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3
It73	3	1	0	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3
It74	3	2	0	1	2	3	2	2	1	2	3	2	2	3	2	3
It75	3	3	0	1	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3
It76	3	2	0	1	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3

Leyenda: It = ítem | S = sujeto

ANEXO N° 5
MATRIZ DE CORRELACIONES VARIABLE-DIMENSIÓN 1

	Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1	Correlación	1,000	,609	,477	,401	,547	,217	,303	,198	,351	,305	,352	,205	,144	,255	,120	,060	-,041	,223	,213	,407	,203	,051	,170
	Sig. (unilateral)		,000	,000	,001	,000	,047	,009	,063	,003	,008	,003	,057	,134	,024	,178	,323	,377	,042	,049	,001	,058	,349	,096
2	Correlación	,609	1,000	,673	,420	,543	,185	,313	,156	,267	,104	,165	,201	,165	,305	,128	,152	,068	,216	,230	,336	,069	,046	,041
	Sig. (unilateral)	,000		,000	,000	,000	,077	,007	,115	,019	,213	,103	,060	,102	,008	,164	,122	,301	,048	,038	,004	,298	,361	,376
3	Correlación	,477	,673	1,000	,444	,570	,172	,275	,179	,334	,068	,189	,243	,263	,130	,137	-,146	-,075	,161	,022	,095	,005	,020	,009
	Sig. (unilateral)	,000	,000		,000	,000	,092	,016	,083	,004	,302	,072	,029	,020	,159	,146	,131	,282	,107	,433	,232	,484	,439	,474
4	Correlación	,401	,420	,444	1,000	,454	,088	,130	,114	,074	,097	-,051	,053	,014	,132	,082	-,144	-,104	,060	,036	,162	-,152	-,181	-,074
	Sig. (unilateral)	,001	,000	,000		,000	,250	,160	,191	,286	,228	,349	,344	,458	,155	,265	,133	,213	,324	,393	,106	,122	,082	,284
5	Correlación	,547	,543	,570	,454	1,000	,315	,305	,270	,263	,209	,300	,295	,140	,018	-,023	,005	-,047	-,027	,215	,189	,134	,168	,138
	Sig. (unilateral)	,000	,000	,000	,000		,007	,008	,018	,020	,053	,009	,011	,142	,444	,430	,485	,359	,417	,048	,072	,151	,098	,144
6	Correlación	,217	,185	,172	,088	,315	1,000	,814	,805	,243	,336	,414	,149	,192	,133	,017	,270	,231	,182	,341	,161	,322	,340	,414
	Sig. (unilateral)	,047	,077	,092	,250	,007		,000	,000	,029	,004	,000	,126	,069	,153	,448	,018	,037	,080	,004	,108	,006	,004	,000
7	Correlación	,303	,313	,275	,130	,305	,814	1,000	,839	,291	,427	,436	,062	,344	,253	,018	,262	,216	,243	,352	,281	,419	,404	,434
	Sig. (unilateral)	,009	,007	,016	,160	,008	,000		,000	,011	,000	,000	,318	,003	,025	,445	,021	,047	,030	,003	,014	,000	,001	,000
8	Correlación	,198	,156	,179	,114	,270	,805	,839	1,000	,312	,458	,468	,132	,285	,092	-,096	,196	,202	,122	,402	,182	,368	,405	,519
	Sig. (unilateral)	,063	,115	,083	,191	,018	,000	,000		,007	,000	,000	,156	,013	,241	,232	,065	,059	,174	,001	,081	,002	,001	,000
9	Correlación	,351	,267	,334	,074	,263	,243	,291	,312	1,000	,481	,699	,596	,536	,311	,113	,111	,146	,330	,387	,235	,188	,182	,367
	Sig. (unilateral)	,003	,019	,004	,286	,020	,029	,011	,007		,000	,000	,000	,000	,007	,193	,198	,130	,005	,001	,034	,073	,081	,002
10	Correlación	,305	,104	,068	,097	,209	,336	,427	,458	,481	1,000	,605	,421	,358	,161	-,015	,124	,204	-,027	,233	,239	,417	,351	,494
	Sig. (unilateral)	,008	,213	,302	,228	,053	,004	,000	,000	,000		,000	,000	,002	,108	,453	,171	,057	,419	,035	,032	,000	,003	,000
11	Correlación	,352	,165	,189	-,051	,300	,414	,436	,468	,699	,605	1,000	,529	,515	,192	,066	,184	,079	,268	,392	,192	,317	,301	,471
	Sig. (unilateral)	,003	,103	,072	,349	,009	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,069	,307	,078	,272	,018	,001	,069	,006	,009	,000
12	Correlación	,205	,201	,243	,053	,295	,149	,062	,132	,596	,421	,529	1,000	,418	,274	,229	,170	,256	,259	,426	,078	,174	,181	,223
	Sig. (unilateral)	,057	,060	,029	,344	,011	,126	,318	,156	,000	,000	,000		,000	,016	,038	,095	,023	,022	,000	,275	,090	,082	,042
13	Correlación	,144	,165	,263	,014	,140	,192	,344	,285	,536	,358	,515	,418	1,000	,626	,101	,114	,060	,557	,412	,159	,278	,333	,423
	Sig. (unilateral)	,134	,102	,020	,458	,142	,069	,003	,013	,000	,002	,000	,000		,000	,220	,191	,323	,000	,000	,110	,015	,004	,000
14	Correlación	,255	,305	,130	,132	,018	,133	,253	,092	,311	,161	,192	,274	,626	1,000	,355	,279	,293	,615	,417	,356	,146	,222	,207
	Sig. (unilateral)	,024	,008	,159	,155	,444	,153	,025	,241	,007	,108	,069	,016	,000		,003	,015	,011	,000	,000	,002	,131	,043	,055
16	Correlación	,120	,128	,137	,082	-,023	,017	,018	-,096	,113	-,015	,066	,229	,101	,355	1,000	,564	,508	,319	,325	,355	,176	,128	,106
	Sig. (unilateral)	,178	,164	,146	,265	,430	,448	,445	,232	,193	,453	,307	,038	,220	,003		,000	,000	,006	,005	,003	,088	,163	,209

	Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
17	Correlación	,060	,152	-,146	-,144	,005	,270	,262	,196	,111	,124	,184	,170	,114	,279	,564	1,000	,798	,364	,663	,245	,196	,224	,220
	Sig. (unilateral)	,323	,122	,131	,133	,485	,018	,021	,065	,198	,171	,078	,095	,191	,015	,000		,000	,002	,000	,028	,065	,041	,044
18	Correlación	-,041	,068	-,075	-,104	-,047	,231	,216	,202	,146	,204	,079	,256	,060	,293	,508	,798	1,000	,294	,484	,258	,157	,247	,276
	Sig. (unilateral)	,377	,301	,282	,213	,359	,037	,047	,059	,130	,057	,272	,023	,323	,011	,000	,000		,011	,000	,023	,114	,027	,016
15	Correlación	,223	,216	,161	,060	-,027	,182	,243	,122	,330	-,027	,268	,259	,557	,615	,319	,364	,294	1,000	,487	,119	-,038	-,045	,101
	Sig. (unilateral)	,042	,048	,107	,324	,417	,080	,030	,174	,005	,419	,018	,022	,000	,000	,006	,002	,011		,000	,181	,384	,364	,220
19	Correlación	,213	,230	,022	,036	,215	,341	,352	,402	,387	,233	,392	,426	,412	,417	,325	,663	,484	,487	1,000	,297	,258	,355	,413
	Sig. (unilateral)	,049	,038	,433	,393	,048	,004	,003	,001	,001	,035	,001	,000	,000	,000	,005	,000	,000	,000		,010	,022	,003	,000
20	Correlación	,407	,336	,095	,162	,189	,161	,281	,182	,235	,239	,192	,078	,159	,356	,355	,245	,258	,119	,297	1,000	,471	,525	,494
	Sig. (unilateral)	,001	,004	,232	,106	,072	,108	,014	,081	,034	,032	,069	,275	,110	,002	,003	,028	,023	,181	,010		,000	,000	,000
21	Correlación	,203	,069	,005	-,152	,134	,322	,419	,368	,188	,417	,317	,174	,278	,146	,176	,196	,157	-,038	,258	,471	1,000	,852	,697
	Sig. (unilateral)	,058	,298	,484	,122	,151	,006	,000	,002	,073	,000	,006	,090	,015	,131	,088	,065	,114	,384	,022	,000		,000	,000
22	Correlación	,051	,046	,020	-,181	,168	,340	,404	,405	,182	,351	,301	,181	,333	,222	,128	,224	,247	-,045	,355	,525	,852	1,000	,690
	Sig. (unilateral)	,349	,361	,439	,082	,098	,004	,001	,001	,081	,003	,009	,082	,004	,043	,163	,041	,027	,364	,003	,000	,000		,000
23	Correlación	,170	,041	,009	-,074	,138	,414	,434	,519	,367	,494	,471	,223	,423	,207	,106	,220	,276	,101	,413	,494	,697	,690	1,000
	Sig. (unilateral)	,096	,376	,474	,284	,144	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,042	,000	,055	,209	,044	,016	,220	,000	,000	,000	,000	
24	Correlación	,174	,099	,021	,011	,243	,273	,240	,328	,539	,329	,495	,379	,493	,199	-,025	,250	,146	,215	,485	,199	,337	,331	,579
	Sig. (unilateral)	,090	,225	,435	,467	,029	,017	,031	,005	,000	,005	,000	,001	,000	,062	,425	,026	,131	,048	,000	,062	,004	,005	,000
25	Correlación	,053	,165	,101	,030	,236	,264	,321	,408	,422	,379	,414	,197	,485	,192	-,051	,299	,196	,218	,444	,192	,331	,407	,541
	Sig. (unilateral)	,342	,103	,219	,408	,033	,020	,006	,001	,000	,001	,000	,064	,000	,069	,348	,010	,065	,045	,000	,069	,005	,001	,000
26	Correlación	-,003	,124	,120	,079	,203	,249	,283	,334	,358	,309	,369	,129	,521	,217	,038	,261	,164	,206	,394	,181	,325	,405	,560
	Sig. (unilateral)	,492	,171	,178	,273	,058	,027	,014	,004	,002	,008	,002	,161	,000	,047	,387	,021	,103	,056	,001	,082	,005	,001	,000
27	Correlación	,092	,092	,105	,148	,208	,193	,183	,260	,414	,187	,350	,238	,527	,221	-,004	,107	,043	,303	,440	,107	,123	,176	,479
	Sig. (unilateral)	,241	,240	,210	,127	,054	,068	,079	,021	,000	,075	,003	,032	,000	,043	,489	,205	,372	,009	,000	,205	,173	,088	,000
28	Correlación	,139	,136	,151	,100	,298	,401	,365	,391	,480	,322	,404	,283	,457	,241	,043	,241	,176	,228	,481	,158	,201	,224	,442
	Sig. (unilateral)	,143	,149	,123	,221	,010	,001	,002	,001	,000	,006	,001	,013	,000	,030	,372	,031	,087	,038	,000	,112	,060	,041	,000
29	Correlación	,080	,134	,092	,118	,145	,209	,276	,263	,429	,163	,356	,269	,455	,313	,154	,320	,256	,296	,492	,235	,174	,218	,432
	Sig. (unilateral)	,269	,151	,240	,183	,132	,053	,016	,020	,000	,105	,002	,018	,000	,007	,119	,006	,023	,010	,000	,034	,090	,046	,000
30	Correlación	,139	,157	,106	,068	,177	,145	,325	,319	,516	,292	,454	,243	,629	,359	,105	,305	,171	,469	,507	,147	,142	,202	,341
	Sig. (unilateral)	,143	,114	,208	,300	,086	,133	,005	,006	,000	,011	,000	,029	,000	,002	,211	,008	,094	,000	,000	,128	,137	,060	,004
31	Correlación	,110	,266	,112	-,092	,126	,168	,331	,300	,354	,180	,383	,140	,513	,343	,116	,441	,250	,417	,567	,143	,220	,272	,344
	Sig. (unilateral)	,199	,019	,196	,240	,167	,098	,005	,009	,003	,083	,001	,141	,000	,003	,188	,000	,026	,000	,000	,136	,045	,017	,003
32	Correlación	,166	,127	,132	-,152	,158	,227	,366	,362	,522	,245	,519	,309	,568	,293	,090	,184	,188	,344	,337	,257	,385	,392	,553
	Sig. (unilateral)	,100	,164	,155	,121	,112	,039	,002	,002	,000	,028	,000	,008	,000	,011	,245	,078	,073	,003	,004	,023	,001	,001	,000
33	Correlación	,155	,217	,140	,083	,012	,024	,107	,069	,321	,028	,189	,184	,344	,281	,286	,422	,299	,604	,539	,225	,013	,089	,236
	Sig. (unilateral)	,116	,046	,140	,262	,463	,427	,205	,300	,006	,415	,072	,078	,003	,014	,013	,000	,010	,000	,000	,041	,459	,248	,034
34	Correlación	,222	,219	,214	,009	,186	,104	,215	,178	,456	,155	,367	,352	,469	,224	,242	,300	,244	,559	,422	,224	,183	,178	,357
	Sig. (unilateral)	,043	,045	,049	,474	,075	,212	,048	,085	,000	,116	,002	,003	,000	,041	,030	,009	,029	,000	,000	,041	,079	,085	,002
35	Correlación	,104	,278	,166	-,008	,179	,182	,362	,388	,435	,239	,361	,236	,513	,261	,139	,416	,361	,393	,561	,229	,207	,257	,465
	Sig. (unilateral)	,213	,015	,101	,475	,084	,080	,002	,001	,000	,032	,002	,034	,000	,021	,142	,000	,002	,001	,000	,038	,055	,023	,000
36	Correlación	,107	,158	,042	-,085	,185	,201	,325	,408	,533	,311	,439	,342	,569	,255	,066	,337	,238	,363	,539	,149	,312	,309	,538
	Sig. (unilateral)	,206	,111	,373	,257	,076	,060	,005	,001	,000	,007	,000	,004	,000	,023	,307	,004	,032	,002	,000	,126	,007	,008	,000
37	Correlación	,060	-,077	,043	-,065	,157	,094	,158	,170	,433	,237	,455	,358	,393	,061	,032	,052	-,082	,188	,336	-,014	,240	,168	,325
	Sig. (unilateral)	,324	,277	,371	,311	,114	,236	,111	,095	,000	,033	,000	,002	,001	,319	,403	,345	,265	,073	,004	,457	,031	,098	,005

	Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
38	Correlación	,001	-,098	,198	-,022	,017	,025	,140	,068	,448	,148	,231	,157	,467	,148	,046	-,181	-,107	,195	,041	,082	,181	,186	,242
	Sig. (unilateral)	,497	,226	,063	,433	,447	,423	,140	,300	,000	,127	,036	,113	,000	,128	,363	,082	,206	,066	,376	,264	,082	,075	,030
39	Correlación	,049	,057	,066	-,040	,270	,242	,290	,311	,476	,260	,458	,389	,438	,140	-,003	,103	,078	,190	,392	,103	,384	,341	,558
	Sig. (unilateral)	,352	,331	,307	,378	,018	,030	,012	,007	,000	,021	,000	,001	,000	,141	,489	,214	,276	,071	,001	,214	,001	,004	,000
40	Correlación	,122	,088	,027	-,065	,263	,185	,292	,252	,423	,202	,437	,330	,402	,139	,038	,212	,046	,201	,454	,139	,410	,335	,454
	Sig. (unilateral)	,174	,251	,419	,310	,020	,077	,011	,025	,000	,059	,000	,005	,001	,143	,387	,051	,364	,060	,000	,143	,001	,004	,000
41	Correlación	,015	,019	,076	-,122	,186	,122	,220	,236	,460	,178	,476	,382	,428	,099	,038	,165	,035	,235	,401	,061	,302	,270	,387
	Sig. (unilateral)	,456	,441	,281	,175	,075	,175	,044	,034	,000	,085	,000	,001	,000	,225	,385	,102	,393	,034	,001	,321	,009	,018	,001

ANEXO N° 6
MATRIZ DE CORRELACIONES VARIABLE-DIMENSIÓN 2

		24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41
1	Correlación	,174	,053	-,003	,092	,139	,080	,139	,110	,166	,155	,222	,104	,107	,060	,001	,049	,122	,015
	Sig. (unilateral)	,090	,342	,492	,241	,143	,269	,143	,199	,100	,116	,043	,213	,206	,324	,497	,352	,174	,456
2	Correlación	,099	,165	,124	,092	,136	,134	,157	,266	,127	,217	,219	,278	,158	-,077	-,098	,057	,088	,019
	Sig. (unilateral)	,225	,103	,171	,240	,149	,151	,114	,019	,164	,046	,045	,015	,111	,277	,226	,331	,251	,441
3	Correlación	,021	,101	,120	,105	,151	,092	,106	,112	,132	,140	,214	,166	,042	,043	,198	,066	,027	,076
	Sig. (unilateral)	,435	,219	,178	,210	,123	,240	,208	,196	,155	,140	,049	,101	,373	,371	,063	,307	,419	,281
4	Correlación	,011	,030	,079	,148	,100	,118	,068	-,092	-,152	,083	,009	-,008	-,085	-,065	-,022	-,040	-,065	-,122
	Sig. (unilateral)	,467	,408	,273	,127	,221	,183	,300	,240	,121	,262	,474	,475	,257	,311	,433	,378	,310	,175
5	Correlación	,243	,236	,203	,208	,298	,145	,177	,126	,158	,012	,186	,179	,185	,157	,017	,270	,263	,186
	Sig. (unilateral)	,029	,033	,058	,054	,010	,132	,086	,167	,112	,463	,075	,084	,076	,114	,447	,018	,020	,075
6	Correlación	,273	,264	,249	,193	,401	,209	,145	,168	,227	,024	,104	,182	,201	,094	,025	,242	,185	,122
	Sig. (unilateral)	,017	,020	,027	,068	,001	,053	,133	,098	,039	,427	,212	,080	,060	,236	,423	,030	,077	,175
7	Correlación	,240	,321	,283	,183	,365	,276	,325	,331	,366	,107	,215	,362	,325	,158	,140	,290	,292	,220
	Sig. (unilateral)	,031	,006	,014	,079	,002	,016	,005	,005	,002	,205	,048	,002	,005	,111	,140	,012	,011	,044
8	Correlación	,328	,408	,334	,260	,391	,263	,319	,300	,362	,069	,178	,388	,408	,170	,068	,311	,252	,236
	Sig. (unilateral)	,005	,001	,004	,021	,001	,020	,006	,009	,002	,300	,085	,001	,001	,095	,300	,007	,025	,034
9	Correlación	,539	,422	,358	,414	,480	,429	,516	,354	,522	,321	,456	,435	,533	,433	,448	,476	,423	,460
	Sig. (unilateral)	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,006	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
10	Correlación	,329	,379	,309	,187	,322	,163	,292	,180	,245	,028	,155	,239	,311	,237	,148	,260	,202	,178
	Sig. (unilateral)	,005	,001	,008	,075	,006	,105	,011	,083	,028	,415	,116	,032	,007	,033	,127	,021	,059	,085
11	Correlación	,495	,414	,369	,350	,404	,356	,454	,383	,519	,189	,367	,361	,439	,455	,231	,458	,437	,476
	Sig. (unilateral)	,000	,000	,002	,003	,001	,002	,000	,001	,000	,072	,002	,002	,000	,000	,036	,000	,000	,000
12	Correlación	,379	,197	,129	,238	,283	,269	,243	,140	,309	,184	,352	,236	,342	,358	,157	,389	,330	,382
	Sig. (unilateral)	,001	,064	,161	,032	,013	,018	,029	,141	,008	,078	,003	,034	,004	,002	,113	,001	,005	,001
13	Correlación	,493	,485	,521	,527	,457	,455	,629	,513	,568	,344	,469	,513	,569	,393	,467	,438	,402	,428
	Sig. (unilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,001	,000
14	Correlación	,199	,192	,217	,221	,241	,313	,359	,343	,293	,281	,224	,261	,255	,061	,148	,140	,139	,099
	Sig. (unilateral)	,062	,069	,047	,043	,030	,007	,002	,003	,011	,014	,041	,021	,023	,319	,128	,141	,143	,225

		24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41
15	Correlación	-,025	-,051	,038	-,004	,043	,154	,105	,116	,090	,286	,242	,139	,066	,032	,046	-,003	,038	,038
	Sig. (unilateral)	,425	,348	,387	,489	,372	,119	,211	,188	,245	,013	,030	,142	,307	,403	,363	,489	,387	,385
16	Correlación	,250	,299	,261	,107	,241	,320	,305	,441	,184	,422	,300	,416	,337	,052	-,181	,103	,212	,165
	Sig. (unilateral)	,026	,010	,021	,205	,031	,006	,008	,000	,078	,000	,009	,000	,004	,345	,082	,214	,051	,102
17	Correlación	,146	,196	,164	,043	,176	,256	,171	,250	,188	,299	,244	,361	,238	-,082	-,107	,078	,046	,035
	Sig. (unilateral)	,131	,065	,103	,372	,087	,023	,094	,026	,073	,010	,029	,002	,032	,265	,206	,276	,364	,393
18	Correlación	,215	,218	,206	,303	,228	,296	,469	,417	,344	,604	,559	,393	,363	,188	,195	,190	,201	,235
	Sig. (unilateral)	,048	,045	,056	,009	,038	,010	,000	,000	,003	,000	,000	,001	,002	,073	,066	,071	,060	,034
19	Correlación	,485	,444	,394	,440	,481	,492	,507	,567	,337	,539	,422	,561	,539	,336	,041	,392	,454	,401
	Sig. (unilateral)	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,004	,376	,001	,000	,001
20	Correlación	,199	,192	,181	,107	,158	,235	,147	,143	,257	,225	,224	,229	,149	-,014	,082	,103	,139	,061
	Sig. (unilateral)	,062	,069	,082	,205	,112	,034	,128	,136	,023	,041	,041	,038	,126	,457	,264	,214	,143	,321
21	Correlación	,337	,331	,325	,123	,201	,174	,142	,220	,385	,013	,183	,207	,312	,240	,181	,384	,410	,302
	Sig. (unilateral)	,004	,005	,005	,173	,060	,090	,137	,045	,001	,459	,079	,055	,007	,031	,082	,001	,001	,009
22	Correlación	,331	,407	,405	,176	,224	,218	,202	,272	,392	,089	,178	,257	,309	,168	,186	,341	,335	,270
	Sig. (unilateral)	,005	,001	,001	,088	,041	,046	,060	,017	,001	,248	,085	,023	,008	,098	,075	,004	,004	,018
23	Correlación	,579	,541	,560	,479	,442	,432	,341	,344	,553	,236	,357	,465	,538	,325	,242	,558	,454	,387
	Sig. (unilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,004	,003	,000	,034	,002	,000	,000	,005	,030	,000	,000	,001
24	Correlación	1,000	,672	,649	,672	,706	,657	,625	,470	,604	,273	,442	,555	,612	,586	,364	,604	,621	,607
	Sig. (unilateral)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,017	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000
25	Correlación	,672	1,000	,908	,660	,660	,694	,615	,525	,541	,380	,412	,561	,559	,347	,315	,520	,504	,452
	Sig. (unilateral)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,003	,007	,000	,000	,000
26	Correlación	,649	,908	1,000	,759	,684	,725	,582	,501	,506	,311	,357	,505	,495	,331	,311	,508	,491	,430
	Sig. (unilateral)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,007	,002	,000	,000	,005	,007	,000	,000	,000
27	Correlación	,672	,660	,759	1,000	,805	,821	,646	,462	,520	,332	,406	,536	,558	,370	,353	,457	,474	,349
	Sig. (unilateral)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,005	,001	,000	,000	,002	,003	,000	,000	,003
28	Correlación	,706	,660	,684	,805	1,000	,787	,569	,454	,466	,202	,358	,538	,472	,375	,340	,433	,495	,351
	Sig. (unilateral)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,059	,002	,000	,000	,001	,004	,000	,000	,003
29	Correlación	,657	,694	,725	,821	,787	1,000	,630	,506	,588	,337	,386	,581	,536	,358	,301	,429	,491	,382
	Sig. (unilateral)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,004	,001	,000	,000	,002	,009	,000	,000	,001
30	Correlación	,625	,615	,582	,646	,569	,630	1,000	,724	,699	,573	,669	,776	,773	,476	,383	,442	,501	,465
	Sig. (unilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000
31	Correlación	,470	,525	,501	,462	,454	,506	,724	1,000	,675	,670	,640	,825	,771	,418	,263	,479	,502	,444
	Sig. (unilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,020	,000	,000	,000
32	Correlación	,604	,541	,506	,520	,466	,588	,699	,675	1,000	,422	,745	,668	,754	,526	,436	,611	,596	,551
	Sig. (unilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
33	Correlación	,273	,380	,311	,332	,202	,337	,573	,670	,422	1,000	,701	,657	,574	,247	,268	,290	,292	,309
	Sig. (unilateral)	,017	,001	,007	,005	,059	,004	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,028	,018	,012	,011	,008
34	Correlación	,442	,412	,357	,406	,358	,386	,669	,640	,745	,701	1,000	,686	,715	,520	,396	,518	,539	,544
	Sig. (unilateral)	,000	,000	,002	,001	,002	,001	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000
35	Correlación	,555	,561	,505	,536	,538	,581	,776	,825	,668	,657	,686	1,000	,852	,361	,306	,483	,474	,419
	Sig. (unilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,002	,008	,000	,000	,000
36	Correlación	,612	,559	,495	,558	,472	,536	,773	,771	,754	,574	,715	,852	1,000	,541	,360	,645	,597	,568
	Sig. (unilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,002	,000	,000	,000

		24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41
37	Correlación	,586	,347	,331	,370	,375	,358	,476	,418	,526	,247	,520	,361	,541	1,000	,542	,819	,834	,900
	Sig. (unilateral)	,000	,003	,005	,002	,001	,002	,000	,000	,000	,028	,000	,002	,000		,000	,000	,000	,000
38	Correlación	,364	,315	,311	,353	,340	,301	,383	,263	,436	,268	,396	,306	,360	,542	1,000	,574	,535	,538
	Sig. (unilateral)	,002	,007	,007	,003	,004	,009	,001	,020	,000	,018	,001	,008	,002	,000		,000	,000	,000
39	Correlación	,604	,520	,508	,457	,433	,429	,442	,479	,611	,290	,518	,483	,645	,819	,574	1,000	,907	,880
	Sig. (unilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,012	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
40	Correlación	,621	,504	,491	,474	,495	,491	,501	,502	,596	,292	,539	,474	,597	,834	,535	,907	1,000	,895
	Sig. (unilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,011	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
41	Correlación	,607	,452	,430	,349	,351	,382	,465	,444	,551	,309	,544	,419	,568	,900	,538	,880	,895	1,000
	Sig. (unilateral)	,000	,000	,000	,003	,003	,001	,000	,000	,000	,008	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

ANEXO N° 7
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS-VERSIÓN CORREGIDA TRAS ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO

Rubro de la empresa: _____ Antigüedad (años): _____

Instrucciones:

A continuación, le presentamos una serie de preguntas. Por favor, marque con una "X" la respuesta que describa mejor su opinión sobre los diferentes profesionales que ejercen como **consejeros independientes**. Para ello, debe usar esta escala:

TD = Totalmente en desacuerdo, **D =** En desacuerdo, **A =** De acuerdo, **TA =** Totalmente de acuerdo

Tome en cuenta que el **consejero independiente** es aquel profesional que no tiene vinculaciones con la empresa (como trabajador presente o pasado), ni lazos consanguíneos, políticos o emocionales con la familia que la dirige o dirigió, pero que tiene una experiencia profesional y laboral similar a la de un colaborador interno en un cargo similar o equivalente. Por ello, los consejeros independientes pueden ejercer un abanico muy amplio de funciones en las empresas familiares, y ello lleva a que se los conozcan con muy variados nombres. Para fines de este instrumento, el término a utilizar será "consejero independiente" o "consejero".

Variable/Dimensión/Ítem	**TD**	**D**	**A**	**TA**
Dimensión 1: Perfil según sus cualidades profesionales				
Indicador 1: Posee capacidad de gestión				
El consejero independiente debe poseer capacidad de gestionar desde su posición la toma de decisiones para favorecer a la empresa familiar en los siguientes aspectos:				
1. Económico-financieros (administración, contabilidad, economía y finanzas)				
2. Estrategias operativas (producción, logística, calidad, mejora continua)				
3. Identidad corporativa (planificación estratégica, marketing)				
4. Legales (contratos, regulaciones, resolución de disputas y afines)				
5. Respuesta a crisis (estrategias de prevención, respuesta rápida y protección antes crisis existencial, económica, política, social, ambiental, de salud y/o humanitaria)				
Indicador 2: Posee capacidad de resolución de conflictos				
Un consejero debe tener capacidad de gestionar, dentro de las empresas familiares, la resolución de conflictos entre los miembros de la familia:				
6. Que forman parte en los órganos de gobierno				
7. Entre los que forman parte de los órganos de gobierno y los que tienen cargos medios o bajos				
8. Entre los miembros actuales de los órganos de gobierno y los de relevo				

Variable/Dimensión/Ítem	TD	D	A	TA
Dimensión 1: Perfil según sus cualidades profesionales				
Indicador 3: Aporta visión externa (se refiere a observar las situaciones internas de la empresa familiar como alguien que no pertenece directamente a esta)				
La visión externa de un consejero contribuye a afrontar problemas y retos de las empresas familiares en la medida de que pueda aportar:				
9. Objetividad en el análisis de indicadores y evidencias				
10. Imparcialidad ante posturas familiares contrarias o incompatibles				
11. Honestidad plena en el diagnóstico situacional hecho (debido a que no está sometido o asociado a posibles grupos de presión que controlan la información que llega a otros colaboradores de la empresa)				
12. Un código ético desligado de las limitaciones de la visión familiar al respecto				
Indicador 4: Orienta en la búsqueda del perfeccionamiento				
El consejero independiente debe contribuir de forma significativa en lo relacionado a las normas de gobierno (estructura orgánica, políticas corporativas, manuales de cargo y contratación, de normas administrativas, reglamento laboral) y procesos (manual de procedimientos, estandarización y/o automatización de procesos) de la empresa familiar:				
13. Evaluando (diagnóstico inicial y evaluación continua) el cumplimiento de las normas de gobierno de la organización				
14. Evaluando (diagnóstico inicial y evaluación continua) el cumplimiento de los estándares para los procedimientos organizacionales				
15. Dirigiendo o monitoreando procesos de renovación y/o capacitación del personal				
Indicador 5: Contribuye en la gestión con los *stakeholders*				
El consejero independiente debe contribuir de forma significativa en lo relacionado a la gestión con los *stakeholders* o partes interesadas:				
16. Mediando la comunicación e interacción con otras empresas o instituciones				
17. Buscando alianzas o coaliciones con otras empresas familiares o instituciones que apoyen a este tipo de empresas				
18. Buscando alianzas con empresas no familiares o instituciones de soporte al empresario				
19. Estableciendo criterios de manejo (manuales administrativos, de descripción de cargos, reglamento laboral, etc.) justos, claros y explícitos de la relación entre la empresa y el personal no familiar y familiar				
Indicador 6: Contribuye al desarrollo de la empresa familiar				
El consejero independiente debe contribuir de forma significativa en lo relacionado al desarrollo de la empresa familiar:				
20. Diseñando y evaluando estrategias para acrecentar el patrimonio familiar				
21. Diagnosticando la gestión de los procesos de sucesión				
22. Diseñando y evaluando estrategias para gestionar los procesos de sucesión				
23. Motivando y promoviendo el desarrollo del Consejo de Familia				
Dimensión 2: Perfil según sus cualidades personales				
Indicador 7: Tiene habilidades blandas				
24. El consejero debe tener una excelente comunicación oral y escrita.				
25. El consejero debe ser una persona cordial, cálida, sociable y con sentido del humor, dentro de los límites de los buenos modales.				
26. El consejero debe ser una persona optimista, entusiasta, de ánimo contagioso, sin perder por ello conexión con la realidad.				
27. El consejero debe tener la capacidad de trabajar en equipo, cooperando con quien lo requiere y dejándose ayudar cuando lo necesita.				

Variable/Dimensión/Ítem	TD	D	A	TA
Dimensión 2: Perfil según sus cualidades personales				
Indicador 7: Tiene habilidades blandas				
28. El consejero debe mostrar empatía a la realidad de las personas con las que interactúa y a las circunstancias de la empresa familiar.				
29. El consejero debe mostrar espontaneidad y creatividad durante el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas.				
Indicador 8: Da garantía de su actuar (esto habla de una persona confiable en sus acciones)				
30. El consejero se debe conducir como una persona segura y fiable, a la que se le pueden confiar tareas complejas o delicadas.				
31. El consejero debe comunicar con detalle los límites y alcances de las intervenciones que propone o por las que se le contrata.				
32. El consejero debe estar dispuesto a aclarar las dudas que surjan al comunicar los límites y alcances de las intervenciones que propone o por las que se le contrata.				
33. El consejero debe ofrecer garantía por escrito de los resultados que tendrán sus intervenciones (por ejemplo: políticas de reembolsos o remediación de resultados no deseados).				
34. El consejero debe comunicar los resultados de sus intervenciones de forma clara y basada en evidencias.				
35. El consejero debe estar dispuesto a discutir abiertamente los resultados de sus intervenciones con la gerencia de la empresa.				
36. El consejero debe ser proactivo en remediar situaciones o resultados que no se ajustan a lo que se había comprometido a cumplir.				
Indicador 9: Es ético				
37. El consejero debe respetar el código de ética de su profesión.				
38. El consejero debe respetar de forma acrítica el código de ética de la empresa familiar.				
39. El consejero debe ser discreto y mantener el compromiso de confidencialidad con toda la información que reciba y procese relacionada a la empresa familiar y sus colaboradores.				
40. El consejero debe ser completamente honesto y honrado en el manejo de recursos de la empresa familiar.				
41. El consejero debe ser incorruptible.				

ANEXO N° 8
DATA DE TRABAJO DE CAMPO-DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Sujeto #	Rubro de la empresa	Antigüedad de la empresa (años)	Sujeto #	Rubro de la empresa	Antigüedad de la empresa (años)
1	Transporte	40	32	Otros	10
2	Transporte	26	33	Hotelería y turismo	16
3	Inmobiliaria	30	34	Industria	16
4	Venta minorista	1	35	Transporte	40
5	Servicios de salud	7	36	Seguridad	20
6	Transporte	10	37	Industria	5
7	Educación	18	38	Industria	10
8	Seguridad	1	39	Agricultura y ganadería	3
9	Transporte	16	40	Seguros	21
10	Informática y telecomunicaciones	7	41	Consultoría	6
11	Informática y telecomunicaciones	6	42	Venta minorista	1
12	Agricultura y ganadería	5	43	Construcción	15
13	Hotelería y turismo	18	44	Consultoría	27
14	Otros	2	45	Transporte	24
15	Servicios de salud	3	46	Transporte	24
16	Inmobiliaria	40	47	Transporte	24
17	Venta minorista	3	48	Construcción	24
18	Transporte	15	49	Servicios generales	18
19	Transporte	26	50	Venta minorista	55
20	Transporte	6	51	Servicios generales	25
21	Transporte	6	52	Industria	30
22	Agricultura y ganadería	10	53	Consultoría	8
23	Transporte	26	54	Industria	25
24	Seguros	19	55	Transporte	7
25	Servicios generales	25	56	Otros	4
26	Servicios de salud	2	57	Industria	35
27	Venta minorista	10	58	Industria	30
28	Educación	48	59	Transporte	4
29	Consultoría	45	60	Transporte	22
30	Servicios generales	7	61	Servicios generales	1
31	Otros	30	61	Servicios generales	1

ANEXO N° 9
DATA DE TRABAJO DE CAMPO-SUJETOS 1 AL 25

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24	S25
It1	1	2	2	1	2	3	3	2	3	1	3	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3
It2	0	1	3	1	1	3	3	2	3	2	3	1	3	1	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3
It3	1	2	2	1	1	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	1	3	3	2	3
It4	0	2	3	1	1	2	3	1	2	2	2	1	2	0	3	2	1	2	2	2	1	3	3	2	2
It5	2	2	3	1	3	2	3	1	2	2	3	1	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3
It6	2	2	2	3	3	1	3	1	3	2	3	2	0	3	0	1	1	2	1	2	2	2	2	2	3
It7	2	2	2	3	1	2	3	1	3	2	3	1	0	2	0	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3
It8	2	3	2	3	3	2	3	1	3	2	2	2	0	2	0	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
It9	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3
It10	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3
It11	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	0	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3
It12	2	3	3	3	3	1	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3
It13	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	0	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3
It14	3	2	3	2	1	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	1	3	2	3	2	3
It15	2	2	2	2	1	2	3	2	3	2	3	2	2	2	0	3	1	2	2	1	2	1	2	2	2
It16	2	2	1	1	1	1	3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3
It17	3	2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3
It18	3	3	2	2	1	1	3	2	3	2	3	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3
It19	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	1	0	2	1	2	2	2	3	2	2	1	3
It20	2	1	2	1	1	3	3	2	3	0	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	3	2	3
It21	2	3	1	3	3	3	3	2	3	0	3	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3
It22	3	2	1	3	3	3	3	1	3	1	3	2	1	3	2	1	2	2	2	3	2	2	3	2	3
It23	3	3	2	2	3	3	3	2	3	0	3	2	1	3	0	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24	S25
It24	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	0	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
It25	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	0	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2
It26	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	0	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3
It27	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	0	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
It28	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	0	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
It29	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	0	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
It30	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	0	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3
It31	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	0	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3
It32	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	0	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3
It33	3	1	2	2	1	3	3	2	3	2	3	2	3	2	0	3	2	2	2	2	2	3	3	1	2
It34	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	0	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3
It35	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	0	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
It36	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	0	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3
It37	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	0	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
It38	3	2	1	3	1	3	3	3	1	2	3	2	3	3	0	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2
It39	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	2	3	3	0	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
It40	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	2	3	2	0	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
It41	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	0	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3

Leyenda: It = ítem | S = sujeto

ANEXO N° 10
DATA DE TRABAJO DE CAMPO-SUJETOS 26 AL 50

	S26	S27	S28	S29	S30	S31	S32	S33	S34	S35	S36	S37	S38	S39	S40	S41	S42	S43	S44	S45	S46	S47	S48	S49	S50
It1	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	1
It2	2	1	2	3	3	2	2	1	2	1	3	2	2	3	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	1
It3	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	3	3	2	3	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	1
It4	1	3	2	2	1	1	2	2	2	1	3	3	2	1	2	1	2	1	0	3	2	2	2	3	2
It5	2	2	2	2	3	2	2	2	3	1	2	3	2	3	2	3	2	1	1	3	2	2	2	3	1
It6	3	2	3	3	1	1	2	1	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	1	3	1	2	2	3	2
It7	3	1	3	1	2	1	2	1	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	1	3	1	1	3	3	2
It8	3	1	2	1	2	1	2	1	3	2	3	2	2	3	2	1	3	3	1	3	1	1	2	3	2
It9	2	2	3	2	3	2	2	1	1	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2
It10	3	3	3	2	3	2	2	1	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	1	2	3	3	2
It11	3	2	2	2	3	2	2	1	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2
It12	1	2	3	2	3	2	2	1	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	1
It13	2	2	2	0	3	1	2	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2
It14	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	3	2
It15	2	1	2	1	0	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	0
It16	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	3	2	2	0	2	2	1	1	2	1	2	3	3	3	1
It17	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	3	2	1	2	1	2	2	3	2	1
It18	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1
It19	1	1	2	1	1	1	2	1	3	2	3	3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	1
It20	2	1	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	3	3	2
It21	1	1	3	1	3	2	2	1	3	2	3	1	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3
It22	1	1	2	1	3	2	2	1	3	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3
It23	2	2	2	1	3	2	2	1	3	2	3	1	3	3	2	1	2	2	2	3	2	3	2	3	3

	S26	S27	S28	S29	S30	S31	S32	S33	S34	S35	S36	S37	S38	S39	S40	S41	S42	S43	S44	S45	S46	S47	S48	S49	S50
It24	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3
It25	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2
It26	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	1	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3
It27	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3
It28	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3
It29	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3
It30	3	3	2	0	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2
It31	3	2	2	0	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2
It32	3	2	2	0	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2
It33	2	2	2	0	0	2	2	2	1	2	3	1	2	2	2	1	2	1	2	3	3	2	3	3	0
It34	2	3	2	0	2	2	2	2	1	2	3	2	2	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3	0
It35	3	2	2	0	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	1	3	1	2	3	2	2	3	3	2
It36	2	2	2	0	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2
It37	1	3	3	1	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
It38	1	3	3	1	3	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	1	3	3	2	3	2	2	2	3	2
It39	1	2	3	1	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2
It40	1	2	3	1	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
It41	1	2	3	1	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2

Leyenda: It = ítem | S = sujeto

ANEXO N° 11
DATA DE TRABAJO DE CAMPO-SUJETOS 51 AL 61

	S51	S52	S53	S54	S55	S56	S57	S58	S59	S60	S61
It1	3	3	2	1	2	2	2	3	3	2	2
It2	3	3	2	0	3	2	2	1	2	1	2
It3	2	1	3	0	3	2	2	2	3	2	2
It4	2	1	1	0	2	2	2	3	1	2	2
It5	3	2	3	0	3	2	3	3	3	2	3
It6	2	3	2	0	3	2	3	2	3	0	3
It7	2	3	2	0	2	2	3	2	3	0	2
It8	2	3	2	0	2	2	3	2	2	1	3
It9	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3
It10	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3
It11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
It12	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
It13	3	1	3	3	3	2	2	2	1	2	0
It14	3	2	2	3	3	2	1	2	1	1	0
It15	2	1	1	2	3	2	1	1	1	1	0
It16	3	1	2	3	2	2	1	1	2	1	3
It17	3	3	2	3	2	2	3	0	1	1	3
It18	3	3	2	3	2	2	3	1	1	1	3
It19	3	3	2	3	3	2	3	1	0	1	3
It20	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	3
It21	2	3	3	3	2	2	2	3	3	1	3
It22	2	3	3	3	3	2	2	3	2	1	3
It23	2	3	2	3	2	2	3	3	2	1	3
It24	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3
It25	3	2	3	3	3	2	3	3	1	2	3
It26	3	1	3	3	3	2	3	3	1	2	3
It27	3	1	2	3	3	2	3	3	1	2	3
It28	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3
It29	3	2	2	3	3	2	3	3	1	2	3
It30	3	2	2	3	3	2	2	2	1	2	3
It31	3	3	3	3	3	2	2	0	2	2	3
It32	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3
It33	2	2	1	3	3	2	2	0	1	2	3
It34	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3
It35	3	3	2	3	3	2	3	0	2	2	3
It36	3	3	2	3	2	2	3	1	2	2	3
It37	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3
It38	3	1	3	3	3	2	2	3	3	3	2
It39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
It40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
It41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Leyenda: It = ítem | S = sujeto