



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Administración**

Facultad de Ciencias Empresariales

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA DE  
LIDERAZGO PARA UNA EMPRESA FAMILIAR DEL SECTOR  
GASTRONÓMICO**

**Trabajo de Suficiencia Profesional presentado para optar al Título  
profesional de Licenciada en Administración**

**Presentado por  
Dennise Ximena Salas Vargas**

**Asesor: Marcial Rubén Esquives Guerra**  
**[0000-0002-8555-8411](tel:0000-0002-8555-8411)**

**Lima, marzo de 2024**



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

A través del presente, la Facultad de Ciencias Empresariales deja constancia de que el Trabajo de Suficiencia Profesional titulado: Diseño e implementación de un plan de mejora de liderazgo para una empresa familiar del sector gastronómico; presentado por doña DENNISE XIMENA SALAS VARGAS, con DNI N° 75449120, para optar al Título Profesional de Licenciada en Administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 30 de mayo de 2024. El siguiente fue el resultado obtenido:

Turnitin Informe de Originalidad

[Visualizador de documentos](#)

Procesado el: 27-may.-2024 10:24 -05  
Identificador: 2389302232  
Número de palabras: 21656  
Entregado: 1

Salas Vargas, Dennise Ximena\_Trabajo de sufici... Por Dennise Salas Vargas

Índice de similitud	Similitud según fuente
9%	Internet Sources: 9% Publicaciones: 2% Trabajos del estudiante: 2%

De acuerdo a la política vigente, el porcentaje obtenido de similitud con otras fuentes está dentro de los márgenes permitidos.

Se emite el presente documento para los fines estipulados en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad a la que pertenece la interesada.

Lima, 30 de mayo de 2024

Karen Weinberger  
Decana  
Facultad de Ciencias Empresariales

## **RESUMEN**

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene el fin de plantear una propuesta de mejora de liderazgo para los administradores de una empresa familiar, quienes forman parte de la tercera generación. En la organización se busca incrementar el compromiso, la satisfacción y el desempeño mejorando la comunicación con los colaboradores, la coordinación, el trabajo en equipo, el empoderamiento, la motivación y el reconocimiento.

Además, considerando que el Gerente General es de la segunda generación, también se ha propuesto elaborar un protocolo familiar y un plan de sucesión con etapas definidas que sirvan como marco normativo en la transición.

Para recoger la información se realizaron entrevistas y se aplicó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) para evaluar el estilo de liderazgo de los administradores. A partir del análisis de los resultados se elaboró un plan de mejora y, finalmente, se expuso el costo y beneficio del plan para la empresa.

## ***ABSTRACT***

*The purpose of this work is to propose a leadership improvement proposal for the administrators of a family business, who are part of the third generation. The organization's objective is to increase commitment, satisfaction and performance by improving communication, coordination, teamwork, empowerment, motivation and recognition.*

*Furthermore, considering that the General Manager is part of the second generation, it has also been proposed to develop a family protocol and a succession plan with stages that serve as a regulatory framework in the transition.*

*To collect the information, interviews were conducted, and the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) was applied to evaluate the leadership style of the administrators. Based on the analysis of the results, an improvement plan was developed and, finally, the cost and benefit of the plan for the company was presented.*

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	i
<i>ABSTRACT</i> .....	i
ÍNDICE DE TABLAS .....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	iv
ÍNDICE DE ANEXOS .....	iv
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. CONTEXTO DEL TRABAJO .....	2
1. Antecedentes .....	2
2. Problemática .....	2
3. Objetivos del trabajo .....	4
3.1. Objetivo general.....	4
3.2. Objetivos específicos .....	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	5
1. Liderazgo .....	5
1.1. Estilos de liderazgo .....	7
1.2. Modelo de rango completo .....	10
1.2.1. Liderazgo transformacional .....	10
1.2.2. Liderazgo transaccional .....	11
1.2.3. Liderazgo laissez-faire .....	12
1.3. Impactos del liderazgo .....	12
1.3.1. Satisfacción laboral.....	12
1.3.2. Compromiso.....	14
1.3.3. Desempeño empresarial .....	15
2. La sucesión en las empresas familiares .....	17
2.1. Preparación y plan para la sucesión .....	20

2.1.1.	Fase de activación .....	21
2.1.2.	Fase de preparación.....	21
2.1.3.	Fase de selección.....	21
2.1.4.	Fase de entrenamiento.....	21
CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA.....		23
CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DE LIDERAZGO Y PROTOCOLO DE SUCESIÓN.....		32
1.	Plan de mejora de liderazgo .....	32
1.1.	Talleres de coaching .....	32
1.2.	Trabajo en equipo .....	33
1.3.	Programa de reconocimientos.....	34
1.4.	Seguimiento y <i>feedback</i> .....	35
2.	Propuesta para la sucesión de la empresa familiar Restaurant Salas .....	38
2.1.	Propuesta de protocolo familiar para la sucesión.....	38
2.2.	Propuesta para la preparación y plan de sucesión.....	40
CAPÍTULO V. VALORACIÓN E IMPACTO DE LA PROPUESTA.....		43
1.	Impacto del plan de mejora de liderazgo .....	43
1.1.	Talleres de coaching .....	43
1.2.	Trabajo en equipo .....	43
1.3.	Programa de reconocimientos.....	44
1.4.	Seguimiento y <i>feedback</i> .....	44
2.	Impacto de la propuesta para la sucesión.....	45
2.1.	Protocolo familiar .....	45
2.2.	Preparación y plan para la sucesión.....	45
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		46
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		47
ANEXOS .....		53

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Definiciones de liderazgo .....	5
Tabla 2.	Estilos de liderazgo que prevalecen en empresas familiares .....	8
Tabla 3.	Definiciones de sucesión en empresas familiares .....	17
Tabla 4.	Plan de acción para la mejora de liderazgo.....	36
Tabla 5.	Presupuesto para el plan.....	45

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Fases del proceso de planificación.....	21
Figura 2.	Dimensiones de los estilos de liderazgo .....	23
Figura 3.	Resultados de la aplicación del MLQ al Administrador 1 .....	24
Figura 4.	Resultados de la aplicación del MLQ al Administrador 2 .....	26
Figura 5.	Resultados de la aplicación del MLQ al Administrador 3 .....	28

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Cuestionario de Gestión de Talento .....	53
Anexo 2.	Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (evaluación).....	59
Anexo 3.	Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (autoevaluación) .....	61

## INTRODUCCIÓN

La finalidad del presente trabajo es desarrollar un plan de mejora de liderazgo para una empresa familiar del sector gastronómico que opera en tres locales en la ciudad de Cajamarca con una trayectoria de 75 años en el mercado. El actual Gerente General forma parte de la segunda generación y se encuentra a cargo de la empresa hace casi 30 años. Adicionalmente, sus hijos, miembros de la tercera generación, también trabajan en la empresa como administradores de los locales y se encargan de la toma de decisiones.

Con este plan se aspira que los administradores, quienes también serán llamados líderes, se enfoquen en potenciar las habilidades necesarias para contribuir positivamente a la satisfacción laboral, el compromiso de los trabajadores y el desempeño empresarial.

La primera parte del presente trabajo aborda la historia de la organización y se identifica la problemática que enfrenta, que principalmente es la falta de desarrollo de habilidades de liderazgo, siendo este un tema fundamental para la gestión, el crecimiento y el éxito empresarial. Además, dado que el actual Gerente General estará retirándose en un tiempo, se expone la necesidad de definir cómo se realizará la transición.

En la segunda parte se lleva a cabo una revisión bibliográfica del liderazgo, los estilos que predominan en las empresas familiares, así como las variables en las que impacta. Asimismo, se eligen los estilos más adecuados según los autores teniendo en cuenta las características de la empresa y los efectos esperados. Además, se revisa la teoría acerca de la sucesión en empresas familiares, ya que es un tema que influye en el liderazgo.

Con esta información, en el tercer capítulo se realiza un análisis de la situación actual de la empresa para recopilar información acerca de la manera de liderar de los administradores, así como también qué es lo que perciben los colaboradores y se analizan los resultados para identificar los puntos de mejora.

Posterior a ello, en el cuarto capítulo, se elabora el plan de mejora de liderazgo, que incluye las acciones, actividades y programas de formación necesarios para incrementar la eficacia en la dirección y lograr un impacto positivo en la empresa. Adicionalmente, se presenta el plan para la sucesión, que incluye la propuesta de protocolo familiar y el plan para la preparación de la sucesión.

Finalmente, en la última parte del trabajo se estima el costo para la implementación de las actividades propuestas y se destacan los beneficios que el plan de mejora aporta a la organización.

## **CAPÍTULO I. CONTEXTO DEL TRABAJO**

### **1. Antecedentes**

Según la Asociación de Empresas Familiares del Perú (AEF), el 80% de las empresas tienen origen familiar y contribuyen aproximadamente en un 40% al PBI, además de generar entre el 60% y 70% de empleos a nivel nacional (El Peruano, 2019). Del total de empresas, el 20% pasa a la segunda generación, menos del 10% alcanza la tercera y solo un 4% sobrevive a una cuarta generación (Asociación de Empresas Familiares, 2023). Esto se da principalmente porque no existe un plan de sucesión ni un buen manejo de conflictos; además, hay una falta de claridad en las funciones y no se cuenta con una estructura sólida ni con una visión compartida (INCAE, 2016). Enrique Pajuelo, director de la AEF mencionó que los principales desafíos para este tipo de empresas son alinear la visión familiar y empresarial; profesionalizar la empresa fijando un modelo de toma de decisiones y gestión, manejar los conflictos familiares causados por el negocio fomentando espacios de comunicación abierta y respetuosa, planificar la sucesión preparando a los futuros directivos estratégicamente, promover el espíritu emprendedor y potenciar el liderazgo mejorando las aptitudes de los líderes actuales y próximos (Andina, 2022).

Teniendo en cuenta este contexto, es clave que los gerentes desarrollen habilidades de liderazgo para incentivar la cooperación y comunicación entre los integrantes del equipo, además de tener la capacidad de tomar decisiones efectivas para que las empresas se adapten a los cambios del entorno y sobrevivan en el tiempo pasando exitosamente de una generación a otra.

### **2. Problemática**

El Restaurant Salas es una empresa familiar que se inauguró en 1947 en la ciudad de Cajamarca con catorce personas, quienes fueron capacitados en todas las áreas por los fundadores. El negocio tuvo una gran acogida y al año siguiente fue necesario alquilar un local más grande para atender hasta 200 personas, siendo el único restaurant en la ciudad que contaba con la capacidad para ello. Casi 30 años después, el fundador decidió retirarse y dejó el negocio en manos de uno de sus hijos en 1995, quien empezó a trabajar junto a su esposa y es el actual Gerente General. Juntos inauguraron dos locales más, los cuales son propios y cuentan con una mayor capacidad para atender al público. Hoy en día, la tercera generación; es decir, los nietos, prácticamente se encuentra a cargo. Tres de ellos son los administradores de los tres locales y los principales encargados de la toma de decisiones y de las operaciones cotidianas.

Por este motivo, uno de los desafíos es definir cómo se liderará la organización considerando



que el Gerente General estará dejando el cargo en un tiempo. Tal como se ha expuesto anteriormente, la sucesión es una fase trascendental en la continuidad de una empresa y el autoconocimiento entre los integrantes genera capacidades dinámicas que crean valor y favorece el desempeño empresarial. Además, los sucesores que forman parte de la familia tienen una mayor comprensión del negocio, ya que se transmiten experiencias y valores entre generaciones (Moreno-Gené & Gallizo, 2021).

Una de las debilidades identificadas es que no se realiza un análisis del clima organizacional, por lo que no se conoce la percepción de los empleados en cuanto a sus jefes, compañeros y ambiente laboral. Adicionalmente, en la empresa no siempre se comparte con el personal cuáles son las metas y resultados, por lo que tampoco pueden participar activamente brindando ideas y sugerencias. Dado esto, es importante medir el estado actual y tener claros cuáles son los puntos débiles para obtener un impacto beneficioso tanto en la satisfacción de los colaboradores como en su compromiso.

Por una parte, el Gerente General señaló que una de las debilidades del liderazgo de los administradores es la coordinación entre ellos para implementar mejoras, definir métricas comunes, compartir resultados y apoyarse entre sí. También se refirió a que existe una falta de proactividad e iniciativas, por lo que no se aprovecha el potencial del equipo y se pierden oportunidades, pues la dinámica actual se está enfocando más en reaccionar y no en anticiparse, lo cual es un aspecto para cambiar.

Por otra parte, un administrador mencionó que los colaboradores en puestos intermedios han señalado que sus subordinados en algunas ocasiones no siguen las órdenes o no realizan sus tareas de manera eficiente si el administrador no está presente. De esta manera se evidencia una falta de desarrollo de habilidades de liderazgo, lo que a su vez genera consecuencias negativas como quejas por el servicio y atención. Los colaboradores también han manifestado que uno de los aspectos a mejorar es la comunicación porque esta suele ser de arriba hacia abajo, pero no viceversa; y también indicaron que no sienten que se promueva una cultura de escucha activa y diálogo abierto, lo que dificulta que expresen sus opiniones. Además, cuando se desea implementar un nuevo procedimiento o mejora hay cierta resistencia al cambio por el lado de los colaboradores y demora en ser aceptado e interiorizado. Esto ocurre porque no siempre son partícipes de la búsqueda de soluciones, sino que algunos cambios se dan como una orden.

En marzo del 2023, para la elaboración de este trabajo, se realizó un sondeo para conocer perspectivas del clima laboral (ver anexo 1). Entre ellas destacan que el 44% de trabajadores señalaron que uno de los aspectos a mejorar es la comunicación con su superior, 41% considera

que no puede conversar abiertamente con su jefe sobre su desarrollo profesional, el 18% no tiene claras las metas y criterios sobre los que se los evaluará y el 80% creen no tienen nada o casi nada de influencia en las decisiones que afectan su trabajo. Estos resultados reflejan que existe una falta de herramientas de liderazgo que ayuden a gestionar al personal para generar una visión compartida, y es necesario que los líderes desarrollen aptitudes para mejorar la comunicación interna y motivar a sus equipos de trabajo con el fin de aumentar su satisfacción y crear un ambiente de trabajo productivo.

### **3. Objetivos del trabajo**

#### **3.1. Objetivo general**

El objetivo del presente trabajo es elaborar un plan de mejora de liderazgo para la empresa Restaurant Salas S.A.C. que permita fortalecer las aptitudes de los líderes para mejorar la relación con los colaboradores, el clima laboral y también los resultados de la organización. De esta manera se espera afianzar el compromiso e identificación de todos los trabajadores con la organización y con las metas que se planteen logrando que todo el personal trabaje en una misma dirección mediante esfuerzos coordinados. Asimismo, se establecerán pautas generales que guíen la sucesión de la segunda a la tercera generación.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Reconocer el estilo de liderazgo que muestran los directivos de la empresa.
- Definir el estilo de liderazgo que se adapte mejor a las características de la organización.
- Diseñar un plan de mejora de liderazgo que genere impactos positivos en todos los ámbitos de la empresa.
- Diseñar una política de sucesión en la empresa familiar.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 1. Liderazgo

A través de los años, diversos autores han propuesto definiciones para el liderazgo, en la Tabla 1 se presentan las más representativas.

**Tabla 1. Definiciones de liderazgo**

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
Moore (1927)	“Facultad para expresar la voluntad del líder en sus seguidores generando obediencia, respeto, lealtad y cooperación” (Moore, 1927, citado en Northouse, 2015, pág 2).
Stogdill (1950)	“Proceso de influenciar en las actividades de un grupo organizado para guiar sus esfuerzos hacia el establecimiento y logro de metas” (Stogdill,1950, citado en Silva, 2016, pág 2).
Tannenbaum, Weschler y Massarik (1961)	“Influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación hacia el logro de metas específicas” (Tannenbaum et. al, 2013, pág. 24).
Burns (1978)	Ocurre cuando personas con motivaciones y objetivos específicos utilizan distintos recursos, en competencia o conflicto con otros, para involucrar y satisfacer a sus seguidores con el fin de lograr las metas tanto del líder como de los seguidores (Burns, 1978).
Chemers (1997)	“Proceso de influencia social en el que una persona es capaz de conseguir la ayuda y el apoyo de los demás en la realización de una tarea común” (Chemers, 1997, pág. 1).
House y otros (1999)	“Capacidad de un individuo de influir sobre otros, motivarlos y facilitar su contribución a la eficacia y el éxito de la organización” (House et. al, 1999, citado en Yukl, 2008, pág. 3).
Bass (2008)	“Interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo implica una estructuración o reestructuración de la situación, de las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio cuyas acciones influyen en otros miembros. El liderazgo ocurre cuando un integrante del grupo modifica las habilidades de los demás hacia un objetivo común” (Bass B. , 2008, pág. 46).

Yukl (2008)	Proceso de influir sobre otras personas para conseguir su comprensión y consenso acerca de las acciones y medidas necesarias en una situación dada, y el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para conseguir objetivos comunes (Yukl, 2008, pág. 8).
Northouse (2010)	“Proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de individuos para lograr una meta común” (Northouse, 2010, pág. 5).
Newstrom (2011)	“Proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia para alcanzarlas” (Newstrom, 2011, pág. 169).
Hoy y Miskel (2012)	“Proceso social en el que un individuo o un grupo influye en el comportamiento hacia una meta compartida” (Hoy & Miskel, 2012, pág. 427).
Tang (2019)	Proceso de influencia sobre las personas para conseguir su apoyo, estructurar actividades y realizar las tareas comunes (Tang, 2019).
Specchia y otros (2021)	“Arte de influir en los demás para que alcancen su máximo potencial para lograr cualquier tarea, objetivo o proyecto” (Specchia et. al, 2021).

Nota: Adaptado de Burns, 1978; Chemers, 1997; Bass, 2008; Yukl, 2008; Northouse, 2010; Hoy & Miskel, 2012; Tannenbaum et. al, 2013; Northouse, 2015; Silva, 2016; Tang, 2019; Specchia et. al, 2021

Para fines de este trabajo, la definición de liderazgo será con base a lo que indica Bass (2008) es decir, proceso en el cual alguien transforma las habilidades de los otros miembros del grupo para lograr un objetivo común, siendo los líderes agentes de cambio que influyen a los demás.

El liderazgo es un tema clave en la gestión porque impacta en el éxito o fracaso y, para las pequeñas empresas, desarrollar esta capacidad es primordial, ya que el empresario suele ser el propietario y gerente, quien administra los recursos y elige la estrategia a seguir (Jardon & Martínez-Cobas, 2019).

Asimismo, es importante que los gerentes conozcan y valoren las habilidades individuales con el fin de aprovechar las fortalezas de cada persona y así orientar su desarrollo profesional. Existen tres elementos fundamentales a través de los cuales se espera que los demás logren su máximo potencial y trabajen con entusiasmo para cumplir los objetivos del grupo, estos son la

influencia/apoyo, el esfuerzo voluntario y el logro de metas (Newstrom, 2011; Gonos & Gallo, 2013). Wiza y Hlanganipai (2014) mencionan que cuando colaboradores perciben el estilo de liderazgo como bueno, mayor será su identificación con la organización. Por ello, es fundamental que los líderes posean características humanas, es decir, deben poder relacionarse con los demás y ser empáticos para gestionar efectivamente el nivel de dedicación de los trabajadores y la consecución del propósito (Abasilim et. al, 2019). Además, deben ser parte de la acción y no ajenos a ella, pues es necesario que entiendan los desafíos del entorno para reconocer y explotar las oportunidades empresariales que se presenten (Fahlevi et. al, 2022). De esta forma, si el liderazgo es efectivo impacta en el comportamiento de los colaboradores, pues los inspira para mejorar su desempeño, lo cual también repercute en la confianza, satisfacción laboral y en el compromiso. Por esta razón, cuando se logra que estos indicadores tengan altos puntajes, la rotación disminuye (Yang et. al, 2019).

Por otro lado, se debe tener en cuenta la interrelación constante que hay entre liderazgo y cultura, ya que uno incide en el desarrollo del otro y viceversa. En empresas familiares, la presencia de los valores y las motivaciones de los dueños es lo que le da a este tipo de empresas su cultura organizacional distintiva, por lo que es ideal adoptar estilos de liderazgo cargados de valores. Los fundadores y sucesores participan en la formación de una cultura compartida y para ello es importante respetar el pasado y promover los valores antiguos, pero también prestar atención a las creencias arraigadas que obstaculicen el cambio y no favorezcan la innovación (Bass & Avolio, 1994; Venter & Farrington, 2016).

Por tanto, la función del liderazgo es gestionar los valores de una compañía y es especialmente importante en las empresas familiares, ya que dichos valores deben perpetuarse a través de la organización con el fin de que se preserve la dinastía, el capital social de la familia y la riqueza socioemocional, la cual se refiere a aquellos aspectos no financieros. Este vínculo emocional con el negocio y el deseo de proteger la reputación de la familia se transforman en impulsores del espíritu empresarial (Strobl et. al, 2022).

### **1.1. Estilos de liderazgo**

El concepto de liderazgo es complejo y se ha estudiado desde el campo psicológico y desde el campo de la gestión, por lo que se han determinado múltiples enfoques y categorías. Esta variedad indica que no existe un solo concepto de liderazgo y que, dentro de las tipologías, también es posible desarrollar diferentes comportamientos de líder (Jardon & Martínez-Cobas, 2019).

Fries et. al (2021) realizaron una revisión y, a partir de 99 artículos, identificaron 7 estilos de liderazgo que prevalecen en las empresas familiares y que se detallan en la Tabla 2.

**Tabla 2. Estilos de liderazgo que prevalecen en empresas familiares**

<b>Estilo de liderazgo</b>	<b>Descripción</b>
Transformacional	<p>Uno de los más destacados en las empresas familiares y se caracteriza por transmitir la visión del líder a sus seguidores motivándolos e inspirándolos. Crea un clima en el que predomina la confianza, la preocupación por las necesidades de los demás y las relaciones de mentoría (Fries et. al, 2021). Produce cambios beneficiosos mejorando la motivación y el desempeño de los subordinados (Lan et. al, 2019). Burns (1978) sostiene que este estilo logra que los líderes y seguidores aumenten su nivel de motivación y logren propósitos comunes apoyándose entre sí.</p>
Transaccional	<p>Ocurre cuando una persona establece contacto con otros con el objetivo de intercambiar algo valioso, ya sea de naturaleza económica, política o psicológica (Burns, 1978). Asimismo, Fries et. al (2021) señala que está orientado a los objetivos y los líderes se concentran en establecer, administrar, monitorear y controlar los resultados. Existe un intercambio entre los seguidores y los líderes, ya que se espera una recompensa por el esfuerzo realizado y cuando es necesario se aplican las acciones correctivas en función de cómo se realiza la tarea, razón por la cual es poco probable que se superen las expectativas al no existir una motivación intrínseca. A menudo está presente en empresas que promueven por la relación de parentesco, asociándose así un comportamiento nepotista.</p>
Laissez-faire	<p>Los líderes muestran poco interés en sus obligaciones y en la toma de decisiones, pues les brindan a los colaboradores una gran cantidad de autonomía y asumen que se organizarán por sí mismos teniendo en cuenta los objetivos estratégicos que se definen ampliamente; sin embargo, las acciones pueden retrasarse por la no intervención de los líderes en el proceso de consecución de objetivos. Este enfoque solo</p>

	<p>funcionaría en una cultura innovadora, en la cual los colaboradores estén motivados y capacitados (Fries et. al, 2021). Este estilo evita que el líder participe, además de reducir la confianza entre los miembros del equipo al haber una “ausencia de liderazgo”, por lo que no se considera eficaz (Specchia et. al, 2021).</p>
Autocrático	<p>Se valora mucho la jerarquía, las decisiones se toman sin consultar, no se comparte la información y no se permite que los subordinados participen en las decisiones. Se enfoca más en las tareas que en las personas y tiene comportamientos nepotistas y paternalistas. Se opta por retener la información y se supervisa de cerca a los subordinados (Fries et. al, 2021). Los gerentes son intransigentes, no explican su comportamiento y establecen las tareas y los métodos con el fin de no dejar espacio para las iniciativas de los empleados (Gonos &amp; Gallo, 2013).</p>
Experto	<p>La jerarquía no es definida por el rol de liderazgo, sino que es por la experiencia, las habilidades y el conocimiento que adquieren las personas los equipos, razón por la cual los logros de cada uno de ellos pueden crear aspiraciones en los demás empleados. La toma de decisiones se delega en ellos según sus destrezas para los distintos temas brindándoles autonomía independientemente de las jerarquías y responsabilidades formales (Fries et. al, 2021).</p>
Participativo	<p>Se caracteriza por tomar decisiones considerando las opiniones de los trabajadores, que pueden o no ser parte de la familia. Generalmente este tipo de liderazgo se aplica en culturas con un bajo nivel de jerarquías, ya que fomenta un entorno de apoyo y aumenta el sentimiento de propiedad (Fries et. al, 2021). Los gerentes buscan el consentimiento de sus subordinados previo a realizar cualquier cambio y se ponen en práctica las sugerencias. Además, los reúnen para tratar problemas del trabajo, les informan de los temas relevantes, se promueve la escucha e intervención activa a todos los miembros acerca de sus ideas, opiniones y sentimientos, y siempre se trata de reforzar las relaciones interpersonales (Gonos &amp; Gallo, 2013).</p>
Referente	<p>Es un estilo relacionado al liderazgo experto, ya que los empleados</p>

	<p>esperan complacer al líder, quien ejerce su poder por antigüedad o rango y, además, también actúa considerando el beneficio de los demás. Se basa en la admiración, confianza, lealtad e identificación, por lo que se busca lograr las metas familiares y empresariales (Fries et. al, 2021).</p>
--	---

Nota: Adaptado de Gonos & Gallo, 2013; Lan et. al, 2019; Fries et. al, 2021; Specchia et. al, 2021.

Como se mencionó anteriormente, la clasificación de estilos es bastante amplia debido a diversos modelos estudiados a lo largo de los años por los autores; sin embargo, el modelo de rango completo de Bass y Avolio, que comprende el estilo transformacional, transaccional y laissez-faire, es uno de los métodos más utilizados para la medición del liderazgo en las organizaciones y, además, se adapta a la empresa en estudio, por lo que el presente trabajo se basará en dicha teoría.

## 1.2. Modelo de rango completo

Este modelo fue desarrollado por Bass y Avolio, y se enfoca en tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez-faire. Se argumenta que los líderes efectivos mostrarán todos los estilos en cierto grado, laissez-faire en una cantidad mínima, un aumento gradual del transaccional y, finalmente, en mayor medida el transformacional (Bass & Avolio, 2000, citados en Silva, 2010). Además, no existe un estilo necesariamente correcto, sino que es labor del líder distinguir cuál de estos debería aplicar de acuerdo con las metas, el entorno, las necesidades y capacidades de los seguidores (Bass & Avolio, 1994, citados en Vega & Zavala, 2004).

### 1.2.1. Liderazgo transformacional

El líder transformacional promueve el sentido de superación de sus subordinados, la confianza y aumenta los niveles de ética y moral (Silva Y. F., 2010). Este estilo es más flexible para actuar rápido ante cambios y problemas complejos creando soluciones creativas (Bass et. al, 2003). Bass y Avolio (1994, citados en Silva, 2010) definieron las cinco dimensiones detalladas a continuación.

- **Influencia idealizada atribuida:** Se relaciona a la habilidad del líder para transmitir una visión que esté en sintonía con los valores y creencias de la empresa. Esto es crucial ya que se necesita el apoyo de los empleados para alcanzar las metas que la organización se proponga, los cuales a su vez se ven afectados por los intereses de la familia. Asimismo,



significa tener en cuenta las necesidades de los demás, quienes tienen confianza y en su líder, lo respetan y admiran como un modelo de imitación e identificación.

- **Influencia idealizada conductual:** Se vincula al líder que actúa de forma ética, moral y consistente. Además, se comporta de manera congruente con los valores que transmite.
- **Motivación inspiradora:** Es el talento del líder para crear entusiasmo, optimismo y cohesión entre los empleados. El líder motiva e inspira a los seguidores estimulando el espíritu individual y de equipo. Además, se vincula con la transmisión de una visión futura atractiva y significativa que impulse el compromiso por trabajar en un proyecto compartido.
- **Estimulación intelectual:** Implica la creación de nuevos conocimientos, fomenta la mentalidad emprendedora y fortalece la motivación de los colaboradores a largo plazo. Se busca que los seguidores sean innovadores y aporten ideas y soluciones sin ser criticados por sus errores ni juzgados por tener opiniones distintas a la del líder.
- **Consideración individualizada:** El líder se desempeña como mentor y trata a sus subordinados de manera diferenciada de acuerdo con sus necesidades y destrezas particulares para ayudar con su desarrollo. Prioriza tener una comunicación informal cara a cara y brindar *feedback* a los seguidores, así como también, información de la situación de la empresa fomentando siempre la escucha activa y la empatía.

### 1.2.2. Liderazgo transaccional

Bass et. al (2003) indican que aquellos entornos que requieren la realización de procedimientos complejos pueden tener un umbral más alto para este tipo de liderazgo, ya que se trabaja siguiendo las reglas, procedimientos y normas. Se basa en una relación de costos y beneficios en la cual el líder proporciona recompensas a cambio de lealtad y se encarga de dar las especificaciones de las tareas para lograr los objetivos (Bass, 1999, citado en Silva, 2010). El liderazgo transaccional tiene dos factores (Vega & Zavala, 2004).

- **Reforzamiento Contingente:** Especifica las expectativas a los seguidores y lo que recibirán si logran el nivel deseado.
  - **Positivo (Recompensa Contingente):** Hace referencia a la recompensa que recibe el seguidor al alcanzar el desempeño pactado, la cual puede ser un reconocimiento, bonos, promociones, entre otros.
  - **Aversivo (Castigo Contingente):** Ocurre cuando el líder interviene frente al fracaso o error de los subordinados, para ello aclara qué debe hacerse y cómo.

Puede ir desde una llamada de atención hasta descuentos, suspensiones y la pérdida del apoyo del líder.

- **Dirección por excepción:** Aplica cuando el líder interviene únicamente en situaciones de fracasos, fallos y desviaciones en los estándares de desempeño proporcionando *feedback* negativo o castigo contingente.
  - **Dirección por excepción activa:** El líder se mantiene atento a cualquier error e incumplimiento de las normas y políticas para tomar acciones correctivas.
  - **Dirección por excepción pasiva:** El líder solo interviene posterior a no haberse cumplido los estándares o cuando el problema se vuelve serio.

### 1.2.3. Liderazgo laissez-faire

Es la modalidad más extrema de dirección pasiva, ya que el líder no interviene en las actividades, no establece metas claras de trabajo ni tampoco guía a los subordinados, sino que solo se encarga de proporcionar información cuando se la solicitan. Esa inactividad del líder se relaciona negativamente a la productividad, satisfacción y cohesión del grupo al no señalar los requerimientos que deben cumplirse ni tampoco busca llegar a un consenso en las decisiones con los subordinados. A diferencia del líder que sigue la dirección por excepción, el líder laissez-faire tampoco participa cuando encuentra alguna desviación (Bass, 1990, citado en Silva, 2010).

## 1.3. Impactos del liderazgo

De acuerdo con lo descrito en los apartados anteriores, la manera de liderar genera diversos impactos que se relacionan entre sí y contribuyen sustancialmente para que una empresa triunfe o fracase. Es por este motivo que el líder es la esencia del éxito empresarial, ya que es el responsable de seleccionar y formar buenos empleados que trabajen en equipo para obtener resultados favorables a largo plazo (Fahlevi et. al, 2022). De esta manera, es el encargado de garantizar que se cumpla lo propuesto supervisando a su equipo y ayudándolos a mejorar constantemente, además de tomar decisiones estratégicas con el fin de optimizar el desempeño de la organización. A continuación, se detallarán tres variables que son fundamentales en las organizaciones y en las que el liderazgo cumple un papel indispensable.

### 1.3.1. Satisfacción laboral

Es la relación que existe entre lo que el trabajo ofrece y lo que los colaboradores esperan y

perciben de lo que hacen; es decir, la medida en la que les gusta lo que hacen. Se refiere al estado emocional y de comportamiento de los colaboradores que varía en función del entorno laboral, las condiciones laborales, las relaciones sociales, el desempeño, el salario, la antigüedad y el desarrollo profesional. Aunque la satisfacción laboral no está totalmente relacionada con la productividad, el estrés por la carencia de esta sí puede causar que las relaciones interpersonales se debiliten; y cuando existe una baja satisfacción laboral, los empleados pueden disminuir su productividad, ausentarse e incluso renunciar, así pues, existe una relación inversa entre la satisfacción y las intenciones de rotación (Yang et. al, 2019).

Por el contrario, cuando los empleados están motivados y el trabajo cumple con sus aspiraciones, aumentará su satisfacción y su productividad; por ende, también se incrementará la eficiencia de la empresa (Sucuoğlu & Uluğ, 2022). Cuando los colaboradores ya se identifican con la compañía, la efectividad del comportamiento del líder logrará que se adapten mejor a la organización al sentirse parte de esta y así, encuentren sentido en su lugar de trabajo (Fahlevi et. al, 2022).

En consecuencia, la forma en la que un líder guía a un equipo es el fundamento del éxito de una empresa, ya que afecta la satisfacción laboral, la cual impulsa a los trabajadores a mejorar su creatividad y capacidades para la solución de inconvenientes y toma de decisiones. De este modo, si existe una disposición positiva por parte de los colaboradores para realizar sus funciones y tareas, también mejorará su desempeño en la organización (Lan et. al, 2019).

De acuerdo con lo que indica Fries et. al (2021), el estilo transformacional es aquel que incentiva el sentido de pertenencia y fomenta el compromiso afectivo, la satisfacción laboral y la permanencia en la empresa. Además, empodera e inculca el sentimiento de propiedad y pertenencia permitiendo que los trabajadores trabajen independientemente para lograr las metas propuestas. Del mismo modo, este estilo faculta a los colaboradores a seguir las ideas que tienen para implementar soluciones y lograr que estén intrínsecamente motivados para cumplir los objetivos estimulando la cooperación, el intercambio de información y la creatividad (Strobl et. al, 2022). Specchia et. al (2021) también señala que los líderes transformacionales son los que transmiten el sentido de lealtad mediante metas compartidas, lo que mejora la productividad y la satisfacción laboral motivando a los demás a realizar más de lo que consideraban, superando así las expectativas.

Obasan y Banjo (2014), al igual que Awamleh et. al (2005) concluyeron en sus investigaciones que el liderazgo transformacional es el más recomendable para las empresas que deseen competir con éxito y tener resultados efectivos al generar pasión y orgullo en los colaboradores, además de inspirarlos a aceptar metas desafiantes. Esto también se da porque la atención que

los gerentes les brindan a los colaboradores hace que ellos muestren una actitud positiva ante el trabajo y las condiciones laborales aumentando su satisfacción.

Sin embargo, en otros estudios también se ha mostrado que hay una asociación positiva de los estilos transformacional y transaccional con la satisfacción, y cuando ambos son usados existe un incremento considerable (Moore, 2007, citado en Alvarado et. al, 2018).

### **1.3.2. Compromiso**

El compromiso se refiere al nivel en el que los colaboradores se identifican con la empresa y se esfuerzan por alcanzar las metas establecidas, así como también el entusiasmo al cumplir con sus tareas. Existen tres tipos de compromiso: afectivo, de continuidad y normativo. El afectivo denota el apego emocional, el gusto por el trabajo y el involucramiento con la empresa; el de continuidad se asocia a la obligación intrínseca de un empleado para mantenerse en la organización; y el normativo se relaciona con la elección del trabajador de continuar o dejar la empresa con la posibilidad de incurrir en una pérdida (Abasilim et. al, 2019). Para Yang et. al (2019), el componente afectivo es el más sólido y poderoso contra la rotación laboral, ya que permite, a través de un liderazgo efectivo, que el colaborador esté motivado, se sienta satisfecho y se vincule emocionalmente con la organización, lo que finalmente se traduce en una permanencia más larga en la empresa. Wiza y Hlanganipai (2014) coinciden con esta afirmación indicando que las personas más comprometidas afectivamente se inclinan más a continuar en la compañía comparado con aquellos que tienen un compromiso normativo.

Si bien es cierto existen muchos factores que repercuten en el compromiso, uno de los principales es el comportamiento de liderazgo que muestran las personas que dirigen la organización. Por este motivo, los líderes deben enfocarse en afianzar los lazos para retener a sus colaboradores y; para ello, es fundamental mostrar disposición para escuchar al equipo, preocuparse por lo que sienten, respetar sus opiniones e ideas, comprender sus errores, incentivar la comunicación abierta y confiar en las competencias de cada uno de ellos. Asimismo, ser flexible según el entorno y las necesidades de los subordinados también permite que ellos se identifiquen con las metas y valores de la empresa, ya que perciben un ambiente de apoyo, generando un sentimiento positivo y aumentando su nivel de compromiso (Lopes da Silva et. al, 2019).

Para Wiza y Hlanganipai (2014), los líderes transformacionales motivan y comprometen más a quienes los siguen alentándolos a buscar nuevas formas de tratar los problemas y mostrando afinidad con sus necesidades. En su estudio evidencian la relación positiva y relevante con el

compromiso afectivo y continuo del personal, mientras que el transaccional solo muestra una conexión positiva y relevante con el compromiso normativo.

Por otra parte, Abasilim et. al (2019) mencionan en su análisis que los atributos más relevantes de los estilos de liderazgo que se vinculan con el compromiso son la motivación inspiradora, la estimulación intelectual, la recompensa contingente y el comportamiento idealizado; y de ellos, el estilo que reúne a la mayoría también es el transformacional. En cambio, el estilo *laissez-faire* solo mostró una pequeña relación positiva insignificante. Respecto al estilo transaccional, la relación es positiva, pero solo produce un compromiso a corto plazo porque no hay cohesión entre los objetivos del líder y de los seguidores, lo que causa que trabajen de manera independiente sin fomentar la cooperación ni la confianza (Specchia et. al, 2021).

### **1.3.3. Desempeño empresarial**

El desempeño de una organización se describe como el grupo de indicadores financieros y no financieros que mide el grado de logros de objetivos. Del mismo modo, hace referencia a la aptitud y habilidad de las empresas para explotar eficientemente los recursos para alcanzar las metas establecidas (Taouab & Issor, 2019). Abarca conceptos tales como crecimiento, rentabilidad, retorno, productividad, eficiencia, competitividad y es el resultado dada la gestión, la economía y el marketing.

Strobl et. al (2022) mencionan que la competitividad de una empresa y, por lo tanto, el desempeño sostenible depende de su idoneidad para establecer estrategias empresariales acorde al propósito y a la visión para crear ventajas competitivas y así obtener beneficios de estas. El desempeño es impulsado por el liderazgo, siendo este último uno de los factores más críticos, ya que permite el planeamiento y ejecución de estrategias para fortalecer la capacidad de respuesta; para ello, se deben integrar los recursos disponibles adaptándose al entorno (Khuong et. al, 2022). Cuando se logra un buen desempeño es porque se ha determinado cuál es el estilo de liderazgo adecuado y se aplican las características específicas que generen el compromiso de los trabajadores (Abasilim et. al, 2019).

Igualmente, para Jardon y Martínez (2019), el liderazgo es considerado una fuente de valor al ser capital humano de la empresa que contribuye para la generación de ventajas competitivas. Así, los líderes gestionan los recursos organizándolos y combinándolos de una manera óptima con el fin de mejorar la competitividad y, con esto, el desempeño de la empresa. Lopes da Silva et. al (2019) consideran al liderazgo y al compromiso como activos clave para un alto desempeño, ya que el liderazgo repercute en la actitud de los colaboradores, en su conducta y

motivación. Asimismo, cuando existen condiciones inciertas es necesario que el líder tenga una buena relación con su equipo, ya que ellos son primordiales para el logro de metas y el incremento de valor de la empresa (Fahlevi et. al, 2022).

Por un lado, se ha evidenciado que el liderazgo transformacional produce mejores rendimientos financieros al asociarse con horizontes de inversión a largo plazo, ya que promueve el comportamiento empresarial, el cual innova ponderando los riesgos y fortalece las capacidades para desafiar el *statu quo* (Strobl et. al, 2022). Esta asociación sólida entre el liderazgo transformacional y el desempeño también se da a largo plazo al crearse una cultura más inspirada, comprometida y cohesiva.

Por otro lado, también se ha demostrado que los liderazgos transformacional y transaccional se relacionaron directa y positivamente con el desempeño. Sin embargo, el primero produjo una fuerte relación con la cohesión y la potencia que un grupo necesita para tener éxito al enfrentar retos difíciles, que a su vez fomenta la confianza mediante el trabajo interdependiente de los miembros. En cambio, el liderazgo de recompensa contingente transaccional no mostró una relación significativa, pero sí funciona como base para las relaciones entre líderes y subordinados al delimitar responsabilidades y expectativas, además de reconocer y recompensar el desempeño. Por consiguiente, el liderazgo transformacional es el que permite que los seguidores se desarrollen, los motiva y los desafía a pensar creativamente para hallar soluciones novedosas teniendo en cuenta los valores y la ética. De esta manera, ambos estilos son necesarios para alcanzar un desempeño óptimo, pues mientras uno establecerá claramente los estándares y objetivos, el otro generará confianza y, con el tiempo, identificación de los seguidores con la misión y visión (Bass et. al, 2003).

Considerando lo explicado en los impactos, los líderes utilizan una mezcla de características, habilidades y comportamientos para interactuar con sus subordinados, los cuales se basan en sus creencias, ideas, normas y valores, por lo que para elegir un estilo es necesario tener en cuenta elementos como la cultura y el entorno laboral para comprender los impactos que existirán cuando se aplique un tipo de liderazgo (Abasilim et. al, 2019; Lopes da Silva et. al).

En primer lugar, teniendo en cuenta que la empresa analizada en el presente trabajo es familiar, Fries et. al (2021) mencionan que cuando existe un liderazgo compartido de más de un sucesor familiar como es el caso de hermanos, el estilo suele ser más participativo y basado en la visión común que desarrollen, por lo que el liderazgo transformacional es más apropiado.

Adicionalmente, un factor importante para las empresas familiares es la longevidad, pues esperan que la organización siga pasando a las siguientes generaciones y para ello también es

fundamental la visión, debido a lo cual el transformacional permite adaptarse mejor a los cambios externos e internos. No obstante, como se ha señalado anteriormente, la evidencia también muestra que el liderazgo transaccional sostiene una correlación positiva y se complementa con el transformacional estableciendo las pautas de las tareas y recompensando los esfuerzos, tal como el modelo de Bass y Avolio indica; razón por la cual, se concluye que ambos estilos son necesarios para una adecuada gestión y logro del propósito promoviendo la satisfacción, el compromiso y el desempeño.

## 2. La sucesión en las empresas familiares

En el mundo, la mayor cantidad de empresas son familiares y ejercen un papel crucial en la economía global. Estas empresas se definen como aquellas que pertenecen al menos en un 50% a una sola familia, por lo que varias generaciones influyen en la toma de decisiones con el fin de alcanzar objetivos establecidos por el liderazgo familiar, ya sea de manera directa o a través de algún miembro de la familia que ejerza las funciones (Baltazar et. al, 2023).

Este tipo de empresas afronta conflictos entre los integrantes principalmente por la sucesión y, si bien es cierto, existen beneficios para la prosperidad de una organización, también hay estudios que exponen un desempeño inferior de algunas empresas en las siguientes generaciones, motivo por el cual el desarrollo del liderazgo de los sucesores es un determinante decisivo en la sostenibilidad (Kandade et. al, 2021). Este proceso, que puede ser desordenado, se ve afectado por las metas de los propietarios, la estructura familiar, las habilidades, las aspiraciones de los posibles sucesores y temas legales y financieros, siendo así un proceso trascendental en el ciclo de vida de una empresa familiar, ya que repercute en la estrategia y en la cultura (Michel & Kammerlander, 2015; Chirapanda, 2020).

A continuación, se expondrán algunas definiciones de la sucesión en empresas familiares.

**Tabla 3. Definiciones de sucesión en empresas familiares**

Autor	Definición
Longenecker y Schoen (1979)	“Proceso dinámico que comprende una combinación de actividades relacionadas con la herencia en el contexto de un período de tiempo específico. En el análisis de la empresa familiar, la herencia se considera como un proceso de transferencia de poder, que no es simplemente equivalente a la herencia legal” (Longenecker &

	Schoen, 1979, citados en Liu, 2018, pág. 3).
Churchill y Hatten (1987)	“Proceso en donde tiene lugar la planificación y la ejecución de los cambios en la dirección, en la estrategia y en el control de la empresa” (Churchill & Hatten, 1987, citados en Cabrera, 1998, pág. 49).
Steier y Miller (2010)	“Proceso que transfiere la propiedad y el liderazgo de un titular a un sucesor de la próxima generación, que puede ser o no un miembro de la familia” (Steier & Miller, 2010, citados en Michel y Kammerlander, 2015, pág. 46).
Nordqvist et. al (2013)	“Proceso en el que nuevos propietarios, de dentro o fuera de la familia propietaria, ingresan a la empresa como propietarios y agregan nuevo capital y recursos que tienen consecuencias para los procesos y resultados de la empresa, como la innovación, la orientación empresarial y el crecimiento” (Nordqvist et. al, 2013, pág. 1090).
Porfirio et. al (2020)	“Proceso que implica un cambio de titularidad o gestión en la empresa familiar mediante el cual el sucesor, procedente de dentro o fuera de la familia propietaria, ingresa a la organización aportando nuevas ideas y un estilo de gestión diferente, pero no necesariamente capital nuevo para la empresa” (Porfirio et. al, 2020, pág. 251).
Baltazar et. al (2023)	“Transición entre la gestión y propiedad de la organización a la siguiente generación de integrantes de la familia. Es un proceso que impulsa el cambio a la vez que crea inestabilidad” (Baltazar et. al, 2023, pág. 13).

Nota: Adaptado de Cabrera, 1998; Nordqvist et. al, 2013; Michel y Kammerlander, 2015; Liu, 2018; Porfirio, et. al, 2020; Baltazar et. al, 2023.

Para el presente trabajo se utilizará la definición de Porfirio et. al (2020); es decir, aquel proceso que conlleva un cambio en la propiedad o dirección de la empresa familiar, y en el cual el sucesor, sea de la familia o no, asume un rol introduciendo perspectivas innovadoras y un enfoque de gestión distinto, aunque no necesariamente implica la inyección de nuevos recursos financieros.

Teniendo en cuenta que los desafíos más frecuentes en las empresas familiares son los



conflictos familiares y fallas en la comunicación que afectan su crecimiento, es necesario contar con estrategias que favorezcan la armonía y cohesión en beneficio de la familia y la organización (Lozano et. al, 2017). Diversos autores han buscado un modelo para garantizar el éxito en la sucesión de empresas familiares; no obstante, dada su complejidad, no existe uno que se adapte a todas las empresas, por lo que se consideran pautas fundamentales a seguir (Schumacher, 2015).

Una de ellas es la planificación de la sucesión, la cual se enfoca en transferir todos los recursos y capacidades teniendo claros los objetivos a alcanzar, el perfil del sucesor y la implementación. Este plan debe tener acciones bien definidas y puede enriquecerse en la marcha adecuándose a las circunstancias (Schumacher, 2015). En segundo lugar, la planificación estratégica ayuda a aprovechar las oportunidades respondiendo de manera más rápida, adaptándose e innovando en el mercado. También sirve para evaluar las fortalezas y debilidades con el fin de trazar un plan de acción que cree valor a futuro cuya base sea la dedicación, el esfuerzo, la visión y la estrategia. Además, no solo contribuye a la continuidad de la organización, sino también a la armonía familiar (Lozano et. al, 2017; Porfirio et. al, 2019). En tercer lugar, el Consejo de Familia se forma para discutir de manera participativa los temas clave de la empresa y llegar a un acuerdo manteniendo la armonía familiar. Este último punto es trascendental para una buena planificación de las estrategias y para facilitar la dirección, ya que los integrantes se deben comprometer con la aspiración común de la familia y deben separar los problemas del hogar y los de la organización (Flores et. al, 2018; Schumacher, 2015). Finalmente, es importante contar con un protocolo de familia que plasme la misión, visión, valores, reglas formales, políticas, procedimientos, filosofía y conductas que deben seguir los integrantes de la familia cuando intervengan en las actividades del negocio y tomen decisiones. Cuando los puntos establecidos en dicho protocolo se interiorizan y respetan se transforman en leyes que conducirán a la empresa y su legitimidad hace que sean superiores a las individualidades de los integrantes de la familia (Lozano et. al, 2017).

Para Chirapanda (2020), los factores antes mencionados, además de la elaboración de estrategias en todos los niveles, gobierno corporativo bien informado, liderazgo inspirado, atención a los valores de las empresas familiares, uso cuidadoso de capital y recursos, y una buena transferencia de información determinan la sostenibilidad en las empresas familiares, siendo el factor más importante la planificación de la sucesión seguida de la planificación estratégica.

A continuación, se profundizará en el plan de sucesión.

## **2.1. Preparación y plan para la sucesión**

En la transferencia de una empresa familiar es necesario que el líder titular inicie y controle el proceso, al igual que debe enfocarse en lograr acuerdos entre otros miembros de la familia, pues mientras mayor sea el número de familiares involucrados, las complicaciones con el proceso también tienden a aumentar (Chirapanda, 2020).

Por otro lado, un proceso sucesorio exitoso tiene dos características: la satisfacción de las partes implicadas en la sucesión y, el buen desempeño y viabilidad de las empresas después del proceso (Baltazar et. al, 2023). Para ello es importante elaborar adecuadamente un plan de sucesión que fomente la cooperación e invite al sucesor a participar anticipadamente en los procesos estratégicos de la empresa. Esta intervención de los sucesores también permite entender sus percepciones respecto a la preparación, lo cual influye en la autoeficacia; y por este motivo, cuando la próxima generación tiene un papel activo difiere considerablemente de los casos en los que los sucesores son solo observadores (Porfirio et. al, 2019).

Una buena planificación contribuye con la satisfacción del titular con el proceso de transición y aumenta su confianza hacia las capacidades de los sucesores y el compromiso de la familia que gestionará la organización (Chirapanda, 2020). Dicho compromiso y una buena relación entre el titular y sucesor son esenciales porque producen un efecto positivo en la planificación y en la capacitación del sucesor asegurando una transición fluida y exitosa, que aumenta en gran medida la posibilidad de que la empresa tenga un buen desempeño (Michel & Kammerlander, 2015; Porfirio et. al, 2019).

De manera similar, Lee et. al (2023) mencionan dos razones que afectan el plan de sucesión, las cuales son la voluntad del sucesor y la transferencia de la autoridad de gestión. El primero indica que para el antecesor es fundamental que el compromiso con la empresa sea auténtico; y en el segundo, el titular se preocupa por que la nueva generación tenga la capacidad de lograr que la empresa afronte los cambios que surjan en el entorno. En cuanto a sus decisiones, los titulares se enfocan en la sostenibilidad de la empresa en lugar de otros factores clave, mientras que los sucesores se centran más en la relación con los antecesores para obtener su aprobación y, es debido a esto que fortalecer sus habilidades es primordial para que los antecesores estén conformes con el desempeño.

Para Michel y Kammerlander (2015) existen dos objetivos en una transferencia: la selección de un sucesor y la preparación para la cesión del control de gestión; y para ello, identifican cuatro fases del proceso de planificación.

**Figura 1. Fases del proceso de planificación**



Nota: Adaptado de Michel y Kammerlander, 2015

### **2.1.1. Fase de activación**

Se refiere a la disposición del titular para realizar el traspaso del negocio. Generalmente, ellos muestran un fuerte apego emocional y tienden a posponer su retiro de la empresa en repetidas ocasiones.

### **2.1.2. Fase de preparación**

En esta fase se compone una visión inicial de cómo funcionará el negocio. Para esto es esencial definir un plan de tiempo que incluya hitos y las especificaciones de los objetivos, normas y lineamientos que cada miembro debe cumplir. Cuando el sucesor ya está involucrado en la empresa, el proceso es más sencillo porque ya se conocen las necesidades de la empresa, así como su identidad.

### **2.1.3. Fase de selección**

Se centra en definir el candidato de acuerdo con los criterios y reglas establecidas. En empresas familiares, los criterios suelen basarse en la idoneidad personal, las necesidades de la familia, simpatía del titular por un candidato o el ajuste percibido con la cultura y estrategia de la empresa. En cambio, en empresas no familiares es primordial la maximización de beneficios. Asimismo, esta fase también se enfoca en cómo y quién informará a los *stakeholders* acerca del proceso de transición.

### **2.1.4. Fase de entrenamiento**

Es la etapa en la que se forma al sucesor para su nuevo rol y se optimizan sus habilidades de administración. Las empresas familiares muestran un enfoque más personal a diferencia de las no familiares, que son más formales y se orientan más a las tareas.

Es relevante tener en cuenta que la preparación y participación del sucesor pueden ser aún más trascendentales que el mismo plan y que la cultura es un factor para tomar en cuenta. En este sentido, las culturas más formales exigen un plan a diferencia de las informales; no obstante,

cuando es más formal es menos importante porque todo tiende a planificarse con anticipación. En cambio, en culturas informales sí es importante brindar pautas sobre qué, cómo y cuándo se espera la contribución del sucesor (Porfirio et. al, 2020).

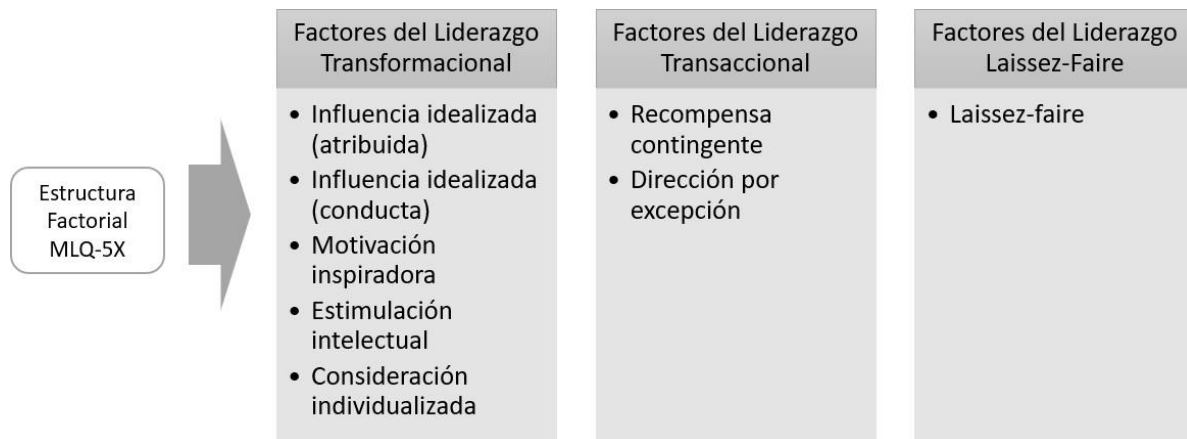
La investigación de Lee et. al (2023) se centró en las empresas taiwanesas y encontraron que la mayoría no tenía un plan de sucesión por la falta de conocimiento para llevarlo a cabo, por lo que los autores recomiendan que en estos casos se puede trabajar de la mano con especialistas externos que cuenten con experiencia en este tema. Los asesores son la fuente externa de asesoramiento más confiable para los miembros de la familia por la relación profesional duradera que mantienen y gracias a su aporte se espera mejorar la eficacia del proceso de sucesión. Ellos son los responsables de brindar conocimientos y retroalimentación para ayudar a la correcta toma de decisiones y lograr consensos entre titulares y sucesores. Las ventajas de contar con este orientador es que promueve la comunicación entre las partes, actúa como mediador para facilitar las discusiones, brinda información objetiva y alinea los objetivos del antecesor con los de otros miembros de la familiar. Sin embargo, también existen desventajas como las asimetrías de información cuando el asesor se identifica mucho con una de las partes y deja de ser neutral, y cuando no cuenta con la sensibilidad requerida para llevar a cabo el proceso, pues puede terminar obligando a uno de los miembros a considerar la sucesión cuando no está preparado, lo que causará renuencia. En resumen, para que el asesoramiento sea eficiente es importante que el asesor esté bien integrado a la empresa y que ni el titular ni el sucesor escondan información, ya que puede conducir a recomendaciones erradas (Michel & Kammerlander, 2015).

Respecto a la información recogida de los autores, para la empresa en estudio se describirán las acciones a realizar en cada fase de la sucesión y se definirá si es necesario contar con algún asesor externo. Adicionalmente, con el diagnóstico de liderazgo se reconocerán las brechas entre el escenario ideal y el actual conocer qué competencias deben desarrollar los administradores en la fase de preparación y cómo se llevará a cabo.

### CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA

Con el fin de realizar el diagnóstico se aplicaron dos herramientas: entrevistas a profundidad y el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ por sus siglas en inglés) de Bass y Avolio (1995), el cual consta de 45 preguntas y presenta la estructura detallada en la figura siguiente.

**Figura 2. Dimensiones de los estilos de liderazgo**

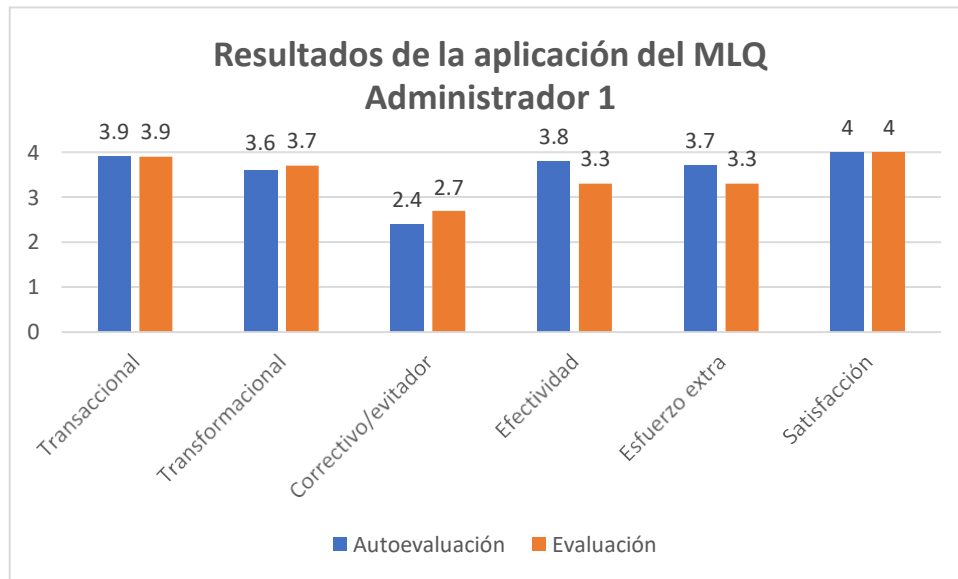


Nota: Adaptado de Bass y Avolio, 1995

Para conocer el estilo de liderazgo de los líderes de la empresa Restaurant Salas S.A.C., se aplicó el MLQ de Bass y Avolio (1995) a sus subordinados directos para obtener información de la percepción del liderazgo de sus jefes y también se aplicó a los líderes (administradores) de la empresa como autoevaluación (ver anexos 2 y 3). Esta herramienta ayuda a conocer si los líderes pueden tener una combinación de los tres estilos de liderazgo y de ser así, en qué grado está presente cada uno y cuál predomina. Con esta información se propondrá un plan de mejora en las habilidades de liderazgo para los administradores de la empresa.

Para conocer el estilo de liderazgo de cada líder, se calculó el puntaje obtenido en cada grupo de preguntas respecto al puntaje máximo que es 4, dando como resultado lo siguiente:

**Figura 3. Resultados de la aplicación del MLQ al Administrador 1**



Nota: Elaboración propia, datos obtenidos de la aplicación del cuestionario MLQ

La evaluación realizada por los subordinados del Administrador 1 dio como resultado que el estilo predominante es el transaccional con una puntuación de 3.9 de 4, seguido del transformacional con 3.7 y liderazgo correctivo/evitador con 2.7. Los valores son similares a la autoevaluación de Administrador 1, en la cual los porcentajes fueron 3.9, 3.6 y 2.4 respectivamente.

En cuanto a la efectividad, que se refiere a si el líder se considera efectivo para relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades, representarlos con los superiores y si siente que el grupo que lidera es efectivo, obtuvo 3.3 en la evaluación y 3.7 en la autoevaluación. Este punto muestra mayores discrepancias respecto a lo que considera el Administrador 1 y la percepción de sus trabajadores. De manera similar ocurre para el esfuerzo extra, que implica si el líder motiva a su equipo hacia el éxito, a hacer más de lo que esperaba hacer y a trabajar más duro. Estas diferencias hacen notar a una falta de comunicación y alineación de las expectativas entre líderes y subordinados. También hay una falta de comprensión del líder de cómo su desempeño es percibido por los demás, razón por la cual es relevante fomentar la retroalimentación en ambos sentidos. Asimismo, considerando el puntaje obtenido, se demuestra que al Administrador 1 le falta motivar más a su equipo.

En cuanto a la satisfacción, que hace referencia a si el líder utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios y si puede trabajar con los demás en forma satisfactoria, obtuvo el puntaje más alto en ambas evaluaciones.

Respecto a las dimensiones, en la influencia idealizada atribuida obtuvo un puntaje promedio

de 3.8 de 4 entre la autoevaluación y la evaluación de los colaboradores. Este puntaje demuestra que se está comunicando efectivamente la visión, transmitiendo confianza a los colaboradores y se están tomando en cuenta sus necesidades.

En la influencia idealizada conductual tuvo un puntaje promedio de 3.9, lo que indica que el líder expresa sus valores, creencias, enfatiza en la importancia de tener objetivos claros y una misión compartida.

En la motivación inspiradora alcanzó un puntaje promedio de 4, lo que indica que se está compartiendo una visión clara y que es comprendida por los colaboradores, lo que aumenta su nivel de motivación y compromiso.

En la estimulación intelectual obtuvo una puntuación promedio de 3. Las preguntas con puntajes más bajos fueron la 2. *Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son los apropiados* y la 8. *Cuando resuelvo problemas trata de verlos de formas distintas*. Cabe recalcar que en la entrevista se mencionó que los problemas suelen solucionarse de manera convencional y manteniendo lo que ha funcionado hasta el momento. Esto hace que la creatividad se vea limitada y no se consideren nuevas alternativas u opiniones, sino que se rige al *statu quo*. Indica, además, que falta fomentar la innovación, el pensamiento crítico ante los problemas y que es necesario crear un ambiente dinámico que estimule el aprendizaje y mantenga motivados a los colaboradores.

En la consideración individualizada logró el puntaje promedio de 3.8. La pregunta con el puntaje más bajo fue la 31. *Me ayuda a desarrollar mis fortalezas*, por lo que se recomienda aplicar un enfoque más colaborativo y cercano, escuchar activamente a los colaboradores, ayudarlos a reconocer sus fortalezas, orientar en los desafíos, fomentar la comunicación y *feedback* en ambos sentidos, y reconocer los logros.

En cuanto a *laissez-faire*, el promedio fue 1.9. El punto por mejorar es el tiempo de demora en la respuesta ante asuntos urgentes, por ello también es esencial delegar adecuadamente las responsabilidades para garantizar respuestas ágiles ante los desafíos.

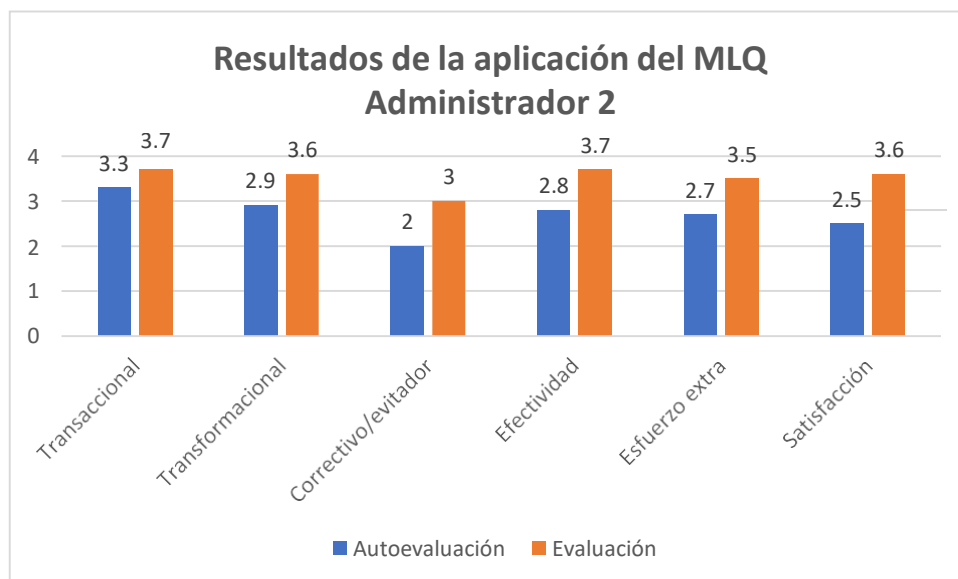
La dirección por excepción activa, que se refiere a si el líder está atento a las fallas, obtuvo un puntaje promedio de 3.8. Ello quiere decir que, si bien es cierto se busca alcanzar los estándares, no hay mucha proactividad en la búsqueda de oportunidades de mejora, sino que es un liderazgo más reactivo y se centra en encontrar errores en los procesos existentes. Como se ha explicado en el marco teórico, si bien es cierto esto ayuda a abordar problemas inmediatos y mantener una estabilidad, también puede impactar negativamente si no se reconocen los logros ni se motivan a los trabajadores y, además, limita la capacidad de la empresa para anticipar oportunidades, pues no se alienta a los equipos a explorar nuevas ideas para innovar y,

favorecer el crecimiento y adaptabilidad de la organización.

La dirección por excepción pasiva, que se refiere a si el líder interviene cuando el problema se ha vuelto crítico, alcanzó un puntaje promedio de 2.1. Este indica que existe cierto equilibrio en el momento en el que interviene y no espera a que sean crónicos. Sin embargo, la puntuación para la pregunta 17. *Mantiene la creencia que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo* es alta, lo que demuestra una menor proactividad. Por ello, es necesario fomentar el diálogo abierto sobre la cultura de la mejora continua para lograr un ambiente de trabajo más dinámico.

La recompensa contingente alcanzó un puntaje promedio de 4, lo que significa que aplica recompensas positivas o negativas en función del desempeño mostrado y estos acuerdos quedan claros entre líderes y colaboradores. Este enfoque puede motivar al personal; sin embargo, también se deben tener en cuenta aspectos de otras dimensiones para complementar, contribuir al desarrollo y fortalecer la relación.

**Figura 4. Resultados de la aplicación del MLQ al Administrador 2**



Nota: Elaboración propia, datos obtenidos de la aplicación del cuestionario MLQ

El Administrador 2 presentó 3.7 para transaccional, 3.6 para transformacional y 3 de correctivo/evitador en la evaluación de sus subordinados, mientras que en la autoevaluación los puntajes fueron 3.3, 2.9 y 2 respectivamente. Respecto a la efectividad, esfuerzo extra y satisfacción, alcanzó 2.8, 2.7 y 2.5 en la autoevaluación y, 3.7, 3.5 y 3.6 en la autoevaluación respectivamente.

Estas discrepancias entre ambas evaluaciones ocurren por una falta de comunicación, ya que



las expectativas no quedan claras para ambas partes ni tampoco se conoce cómo impacta el liderazgo. Además, puede deberse a que el Administrador 2 tiende a ser más crítico respecto a su desempeño por los estándares que considera o también que no está al tanto de los logros de los colaboradores. De esta manera, es necesario brindar y *feedback*, tanto de los colaboradores como de los otros administradores para tener una visión más completa.

La dimensión de influencia idealizada atribuida obtuvo un puntaje promedio de 3.3 de 4 entre la autoevaluación y la evaluación de los colaboradores para el Administrador 2. Esto demuestra que hay una oportunidad para mejorar en la capacidad de conectar con su equipo, transmitir mayor confianza, comunicar efectivamente la visión y lograr motivarlos.

La influencia idealizada conductual tuvo un puntaje de 3.6. Si bien es cierto, el puntaje es bueno, se recomienda una mayor expresión de los valores que considera más importantes a todos los colaboradores con el fin de que se interiorice y también hacer énfasis en la relevancia de compartir una misión.

En la motivación inspiradora alcanzó un puntaje promedio de 3. La pregunta con el menor puntaje en la evaluación fue la 9. *Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista* y, por ende, indica que hay una falencia en la articulación de una visión atractiva y convincente a futuro, lo que hace que los colaboradores disminuyan su motivación y no se sientan inspirados para trabajar en equipo hacia una meta común. Por ello es necesario mejorar la claridad y comunicación de la visión y fomentar la participación activa de los colaboradores para el intercambio de ideas. Asimismo, la pregunta 36. *Expresa confianza en que se alcanzarán las metas* obtuvo una puntuación baja en la autoevaluación, por lo que es un punto en el que se debe trabajar para transmitir optimismo y fortalecer la cohesión y eficacia del equipo.

La estimulación intelectual obtuvo una puntuación promedio de 3.1. Las preguntas con puntajes más bajos fueron la 2. *Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son los apropiados*, la 8. *Cuando resuelvo problemas trata de verlos de formas distintas* y la 30. *Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista*. Al igual que el caso del Administrador 1, los resultados muestran que no siempre se toman en cuenta nuevas alternativas y opiniones de los demás, ya sea de los trabajadores o de los otros administradores. También señala la necesidad de promover la innovación y crear un ambiente que favorezca el aprendizaje continuo y aumente la motivación.

En la consideración individualizada, el Administrador 2 alcanzó un puntaje promedio de 3.4. Se sugiere también ayudar a los demás a desarrollar sus fortalezas, tener en cuenta las necesidades únicas de cada persona, dedicar más tiempo a enseñar, reconocer los resultados positivos y establecer una relación más cercana con los trabajadores.

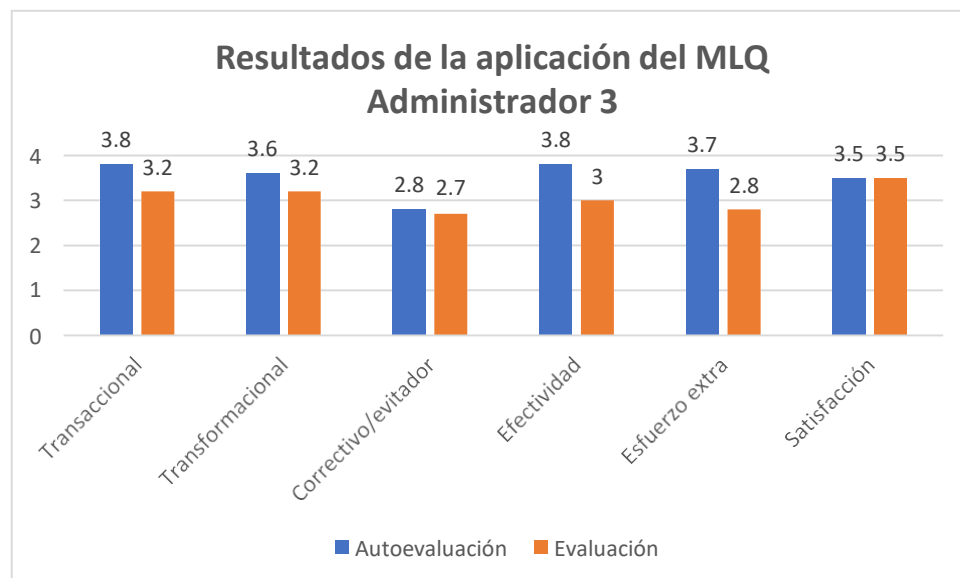
El promedio para laissez-faire fue 1.8. Al igual que el Administrador 1, debe agilizar el proceso de toma de decisiones para contribuir a la eficiencia del equipo y también delegar correctamente las funciones para abordar las dificultades eficazmente.

La dirección por excepción activa obtuvo un puntaje promedio de 3.1. El Administrador 2 monitorea los errores, pero en menor medida que el Administrador 1. De igual manera, se recomienda fomentar la proactividad para mejorar los procesos y ser más eficientes, así como también promover el reconocimiento de logros.

La dirección por excepción pasiva tuvo un puntaje promedio de 2.7. Si bien es cierto muestra equilibrio al momento de intervenir, esta puntuación indica que mayor demora al actuar en comparación con otros dos administradores, por lo que se recomienda definir claramente cuándo una situación requerirá su participación, delegar adecuadamente y fomentar la comunicación abierta y proactiva.

La recompensa contingente alcanzó un puntaje de 3.6. Similar al Administrador 1, significa que aplica recompensas positivas o negativas en función del desempeño mostrado, pero es importante considerar las otras dimensiones para complementar el liderazgo.

**Figura 5. Resultados de la aplicación del MLQ al Administrador 3**



Nota: Elaboración propia, datos obtenidos de la aplicación del cuestionario MLQ

El Administrador 3, según la evaluación de sus subordinados, presentó 3.2 tanto para transaccional como para transformacional y 2.7 correctivo/evitador. En la autoevaluación obtuvo 3.8 para transaccional, 3.6 para transformacional y 2.8 para correctivo/evitador.

Los resultados muestran discrepancias especialmente para el estilo transaccional,

transformacional, efectividad y esfuerzo extra, lo que demuestra que hay una debilidad en la comunicación y comprensión acerca de la percepción de los demás en cuanto a su liderazgo. Por estas razones es preciso impulsar *feedback* en ambos sentidos, implementar acciones para motivarlos y definir las expectativas de manera clara.

Asimismo, teniendo en cuenta las puntuaciones en la efectividad y el esfuerzo extra, se infiere que el líder necesita motivar más a su equipo y desarrollar la capacidad para inspirar e influir positivamente en los colaboradores.

Por otro lado, la satisfacción sí muestra el mismo puntaje, lo que indica que están en línea en cuanto a la percepción; sin embargo, se puede potenciar incluyendo también las ideas de los colaboradores.

La dimensión de influencia idealizada atribuida obtuvo un puntaje promedio de 3.2 para el Administrador 3. Esto hace notar la oportunidad para afianzar la relación con sus colaboradores, brindarles mayor confianza y comunicar efectivamente la visión.

La influencia idealizada conductual tuvo un puntaje de 3.6, igual al Administrador 2, por lo que también se recomienda una mayor expresión de los valores y hacer hincapié en la importancia de compartir una misión.

En la motivación inspiradora alcanzó un puntaje promedio 3.4. Al igual que el Administrador 2, la pregunta con el menor puntaje fue la 9. *Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista*, por lo que muestra una debilidad en la transmisión de una visión convincente a futuro. Esto indica que la comunicación y participación activa deben mejorar para incrementar el nivel de motivación y compromiso para trabajar hacia la misma meta.

La estimulación intelectual obtuvo un puntaje promedio de 3.5. Las preguntas con puntajes más bajos fueron la 2. *Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son los apropiados* y la 30. *Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista*. En este caso también se debe fomentar la creatividad mediante el intercambio de ideas con los colaboradores, pensamiento crítico y creación de un entorno que estimule el aprendizaje.

En la consideración individualizada tuvo un puntaje promedio de 3.3. En esta dimensión se sugiere enfocarse en colaborar con el desarrollo de fortalezas de los demás, considerar las necesidades de cada persona, establecer una relación más cercana con los colaboradores, escucharlos activamente, brindar y recibir *feedback* y reconocer los logros.

Respecto a *laissez-faire*, el promedio fue 1.9. Al igual que para los administradores 1 y 2 se recomienda delegar las responsabilidades apropiadamente para garantizar que respuestas rápidas ante asuntos urgentes.

La dirección por excepción activa obtuvo una puntuación promedio de 3.8. Al igual que el

Administrador 1, tiene un enfoque en encontrar errores con el fin de alcanzar los estándares, lo que disminuye el compromiso, y esto coincide con lo manifestado en la entrevista, ya que indica que cuando no hay supervisión directa a los colaboradores, existen ocasiones en las que descuidan su trabajo, posponen las tareas o carecen de iniciativa para realizar actividades que mejoren su área. En este sentido, se sugiere buscar activamente la optimización de los procesos y reconocer los éxitos de los colaboradores.

La dirección por excepción pasiva alcanzó un puntaje promedio de 2.5. Al igual que los otros administradores, muestra un equilibrio, pero se sugiere establecer junto a los trabajadores cuándo debe intervenir ante los problemas, además de impulsar la comunicación, delegar responsabilidades e incentivar una cultura de mejora continua y proactividad.

La recompensa contingente alcanzó un puntaje de 3.5 y, al igual que los otros administradores, se deben tomar en cuenta características de otras dimensiones para fortalecer la relación con los colaboradores y lograr motivarlos.

Adicionalmente, tal como se indicó en la problemática, el Gerente General mencionó en la entrevista que es necesario mejorar la planificación de los objetivos entre los Administradores, monitorear los resultados en conjunto e implementar cambios que optimicen la gestión en los tres locales trabajando en equipo y unificando esfuerzos.

Teniendo en cuenta los resultados, las dimensiones que se deben reforzar para el Administrador 1 son especialmente la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración. La primera servirá para crear cohesión entre los miembros del equipo y cultivar un ambiente en el que los miembros logren sentirse motivados, comprometidos, conectados al propósito de la empresa y dispuestos a trabajar en equipo por ello. La segunda será para cuestionar el *statu quo* y buscar activamente la mejora, lo cual debe transmitirse a todos los colaboradores para formar una cultura innovadora que estimule el pensamiento crítico y plantee soluciones creativas ante los desafíos. Esta dimensión servirá también para fomentar un entorno en el que existan oportunidades de aprendizaje continuo y el desarrollo de nuevas habilidades. No obstante, de igual forma se propone considerar características de las demás dimensiones en las que hay oportunidad de mejora.

La motivación inspiradora y la estimulación intelectual también aplicarán para los Administradores 2 y 3, además de reforzar las dimensiones de consideración individualizada e influencia idealizada atribuida y conductual. Esto implica enfocarse en utilizar un lenguaje motivador hacia una misma visión, mejorar la comunicación no verbal y en la expresión de los valores, dedicar tiempo a enseñar, promover la comunicación bidireccional y escucha activa,

proporcionar *feedback* constructivo, reconocer los logros y mostrar empatía hacia las preocupaciones y perspectivas de los demás.

Considerando lo expuesto, se espera que los administradores desarrollen un perfil más transformacional en el que brinden confianza a los colaboradores, se enfoquen en sus necesidades y en ayudarlos en su crecimiento dentro de la empresa, los empoderen y los motiven continuamente. Además, que muestren apertura al cambio, sean proactivos, fomenten el trabajo en equipo, la comunicación abierta y un ambiente de aprendizaje y mejora constante. Por ello, se ha preparado un plan de mejora que se enfoca en potenciar el liderazgo de los administradores para lograr que los colaboradores estén motivados, satisfechos con su trabajo, aumente la proactividad y la creatividad en las tareas cotidianas y, por ende, superar el desempeño que actualmente muestran. Es importante recalcar que, si bien la predominancia del liderazgo transaccional ha contribuido al éxito de la empresa, también existe una oportunidad valiosa para enriquecer las estrategias de liderazgo, sobre todo en el entorno cambiante y con mayores exigencias que se vive actualmente.

## **CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DE LIDERAZGO Y PROTOCOLO DE SUCESIÓN**

### **1. Plan de mejora de liderazgo**

Para la elaboración del plan se ha considerado lo que señalan los autores, lo indicado por el Gerente General en la entrevista a profundidad, los resultados del MLQ que han realizado tantos los mandos medios como los administradores y las características de la organización con el fin de plasmar las actividades que mejoren especialmente las habilidades de liderazgo transformacional y encuentren el equilibrio con el liderazgo transaccional tal como mencionan Bass y Avolio.

Teniendo en cuenta las oportunidades de mejora expuestas en el diagnóstico, que en resumen son la comunicación, la alineación entre expectativas, la coordinación, el trabajo en equipo, la aplicación de estrategias de motivación, el reconocimiento, la proactividad, la innovación, la apertura para recibir *feedback* y la confianza se han clasificado las acciones a implementar de la siguiente manera:

#### **1.1. Talleres de coaching**

Se propone que un coach profesional se reúna con los administradores para abordar temas que fortalezcan las competencias de liderazgo y así acortar la brecha entre el estilo actual y al que se busca llegar para contribuir al crecimiento de la organización. Considerando las debilidades y oportunidades de mejora recogidas en las encuestas y entrevistas se han agrupado las características en las que los administradores deben trabajar en cuatro temas: comunicación, motivación, delegación y empoderamiento, e innovación.

En la comunicación se tratarán las estrategias y actividades que ayuden a transmitir las ideas y opiniones de una manera efectiva. Se tratará la comunicación asertiva, la escucha activa y cómo fomentar espacios para el intercambio de ideas con el fin de lograr una mayor participación de los colaboradores y que ellos que se sientan cómodos expresando sus puntos de vista.

Asimismo, se debe hacer énfasis en cómo comunicar la visión y asegurar que cada miembro comprenda cómo contribuye al éxito del negocio. También se recomiendan realizar dinámicas como ejercicios de retroalimentación constructiva entre los líderes, ejercicios de comunicación no verbal y resolución de conflictos para llegar a soluciones efectivas.

En el análisis de la motivación se buscará una comprensión profunda de los tipos, extrínseca e intrínseca, con el objetivo de diseñar estrategias que se adapten las necesidades individuales y

colectivas de los colaboradores. En este sentido, se definirán métodos para estimular la motivación extrínseca mediante premios, así como también alentar la intrínseca a través de la satisfacción derivada del trabajo y del aprendizaje de cada trabajador, así como también se explorarán formas para promover un ambiente de trabajo positivo con relaciones sólidas basadas en la confianza y colaboración. Asimismo, se recomienda analizar casos de estudio en los que la motivación haya influido positivamente en el desempeño de los colaboradores.

En la innovación se tratará la importancia de cuestionar el statu quo y en la búsqueda constante de mejoras en los procesos. Además, se trabajará en la habilidad de ver los problemas desde distintos ángulos para encontrar la solución más efectiva y abordar los inconvenientes de manera proactiva y no reactiva. Para ello también deben transmitir esta mentalidad a todos los colaboradores para formar una cultura innovadora que estimule el pensamiento crítico y plantee soluciones creativas ante los desafíos. Las dinámicas que se proponen realizar son el *brainstorming* para generar ideas sobre algún tema y ejercicios de intercambio de roles o puntos de vista para abordar los problemas desde distintas perspectivas. Asimismo, se enfocarán en tomar los errores como oportunidades para ganar experiencia y crecer, destacando los aspectos positivos para alcanzar los estándares y así evitar centrarse solo en el seguimiento de errores. Por ello, deben centrarse en el *feedback* constructivo para brindar retroalimentación de las áreas de mejora, y reconocer también los logros, produciendo de esta manera mayor satisfacción en los colaboradores.

En la delegación y empoderamiento se centrarán en cómo impulsar a los trabajadores a resolver problemas de manera autónoma y sin la intervención constante del líder. Para ello se deben asignar responsabilidades eficientemente teniendo en cuenta las fortalezas de los trabajadores. Se discutirán también los métodos para desarrollar la capacidad de tomar decisiones informadas que beneficien a la empresa. Se sugiere realizar dinámicas de simulación de toma de decisiones estratégicas asignando tareas adecuadamente.

Con ello se espera potenciar las características de las dimensiones influencia idealizada atribuida y conductual, motivación inspiradora, estimulación intelectual, consideración individualizada y cambiar el enfoque de la dirección por excepción. Asimismo, también se contribuirá con los impactos mencionados en el capítulo II, que son la satisfacción laboral, el compromiso y el desempeño empresarial.

## **1.2. Trabajo en equipo**

Teniendo en cuenta el testimonio del Gerente General, quien indicó que falta coordinación y

trabajo en equipo entre los administradores, se recomienda que trabajen en conjunto para definir los objetivos de la empresa para el año, las métricas y las actividades a implementar para alcanzar dichas metas. Además, se organizarán reuniones mensuales para examinar el desempeño de la organización y si es conveniente aplicar acciones correctivas.

Adicionalmente, los administradores se reunirán con los mandos medios para comunicar las metas fijadas, establecer los objetivos trimestrales y conversar acerca de la manera cómo cada área aportará desde su frente. Involucrar a los mandos medios es importante para conocer perspectivas diferentes y aspectos de mejora que ellos consideren para evaluarlas e incluirlas. También se definirán las fechas para la revisión de resultados de los indicadores mensuales y se impulsará para que los mandos medios compartan estos con sus respectivos equipos.

Adicionalmente, se recomienda buscar espacios para conversar durante el día y tener una comunicación más informal con el fin de afianzar la confianza entre todos los miembros. Con esto se busca optimizar la comunicación en diferentes direcciones, crear una visión orientada a resultados, fomentar el trabajo en equipo y aumentar la cohesión.

Por otro lado, se propone implementar un “Círculo de Calidad” en el que se reúnan 3 representantes de cada área de los 3 locales junto a los administradores para compartir conocimientos y las mejores prácticas, así como también los factores más relevantes que los ayudaron en el cumplimiento de objetivos de ser el caso. Del mismo modo, los líderes también aprovecharán para compartir experiencias y consejos que ayuden en la gestión. Además, se impulsará el intercambio de ideas para buscar aspectos de mejora en las distintas áreas. Para este último punto se elaborará un plan detallando los recursos que se requieran para la implementación, los responsables para las distintas actividades, los plazos y la manera cómo se realizará el seguimiento para evaluar si es beneficioso. Estas reuniones también servirán como guía para determinar qué capacitaciones son necesarias, tanto en habilidades técnicas como en habilidades blandas.

Las dimensiones que se potenciarán son la estimulación intelectual, la consideración individualizada, la influencia idealizada conductual y se mejorará el enfoque de la dirección por excepción para aumentar la proactividad. La idea es fomentar el aprendizaje continuo, la creatividad, desafiar el statu quo y hacer que los colaboradores sean partícipes en la definición de los cambios.

### **1.3. Programa de reconocimientos**

Actualmente la empresa no cuenta con un sistema formal de reconocimientos, por lo que se



recomienda contar con un programa para recompensar el desempeño que los colaboradores muestren de acuerdo con los objetivos y filosofía.

Se plantea implementar el programa “Destaca por tus valores” para reconocer mensualmente al colaborador que demuestre que sus acciones están alineadas a los valores de la empresa. La elección será a través de una encuesta anónima de todos los colaboradores en la cual indicarán el nombre de la persona, el o los valores que lo representen y ejemplos de las características o actividades que haya realizado acorde a dicho valor. El trabajador con más votos recibirá un reconocimiento público y la insignia del valor por el que fue nominado. En este programa se valorarán aspectos como el apoyo a los compañeros, la creatividad para solucionar inconvenientes, el reconocimiento de los clientes, entre otros; y la idea es alentarlos a conseguir todas las insignias.

Además, se implementará el “Premio a la Excelencia” para lo cual los líderes de la empresa elegirán a un trabajador de manera semestral para premiarlo por su desenvolvimiento y actitud frente a los objetivos planteados, para lo cual también tendrán en cuenta el punto anterior, y le regalarán 2 pasajes a un destino del Perú.

Aparte de lo anterior, es necesario generar prácticas de reconocimiento permanentes, esto implica también elogios verbales, tanto privados como públicos para destacar los logros individuales y como equipo. Del mismo modo, se deben seguir lineamientos para realizar las críticas cuando correspondan. Entre ellos se encuentra mantener un enfoque en el comportamiento y no en la persona, que sea en privado y sin interrupciones, centrarse en buscar soluciones, escuchar a la otra parte y hacer un seguimiento para revisar el progreso.

Las dimensiones abordadas con esta propuesta son principalmente la motivación inspiradora, la consideración individualizada y la influencia idealizada atribuida. Estos programas con un ambiente más positivo en el cual los trabajadores se sientan valorados y reconocidos y, además, se aspira a mejorar el clima laboral, la productividad, la satisfacción de los colaboradores y la retención del talento.

#### **1.4. Seguimiento y *feedback***

Para asegurar el afianzamiento de las capacidades de liderazgo y obtener resultados favorables a largo plazo es indispensable monitorear las actividades y contar con retroalimentación de manera regular. Como primera actividad, se plantea aplicar nuevamente el cuestionario MLQ después de 6 meses para analizar si los colaboradores han percibido cambios en el liderazgo.

Por otro lado, como se ha explicado en la teoría, fomentar una comunicación abierta y

bidireccional aumenta el nivel de compromiso y confianza; y es por ello que se recomienda organizar reuniones mensuales entre los administradores y mandos medios para realizar el seguimiento continuo a su trabajo y también para brindar y recibir *feedback* mutuamente. Estos espacios también deben replicarse entre mandos medios y los colaboradores de primera línea para escuchar las inquietudes, sugerencias y opiniones de todos los trabajadores, al igual que reconocer los logros obtenidos. Finalmente, se sugiere realizar encuestas anónimas anuales a todos los colaboradores acerca del clima laboral para conocer sus opiniones y a partir de ello formular un plan para cerrar las brechas encontradas.

Las dimensiones que se abordarán con las actividades planteadas son la influencia idealizada atribuida y conductual, motivación inspiradora y consideración individualizada. Con estas acciones se espera fomentar la motivación, el compromiso, la escucha activa y la satisfacción laboral, además de construir relaciones sólidas y basadas en la confianza.

A continuación, se expondrán dichas acciones con los indicadores, objetivos y tiempo.

**Tabla 4. Plan de acción para la mejora de liderazgo**

<b>Objetivo</b>	<b>Acción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Tiempo</b>
Potenciar las habilidades de liderazgo. Incrementar el compromiso y la satisfacción laboral	Asesoría con coach para tratar 4 temas: comunicación, motivación, delegación y empoderamiento, e innovación.	MLQ después de 6 meses y encuesta de clima laboral (anual)	12 horas (3 horas por cada tema)
Incrementar la eficacia del trabajo en equipo y la coordinación entre líderes	Implementar mesas de trabajo entre los administradores para la planificación y monitoreo de los objetivos		Mensual
Mejorar la comunicación, compromiso y participación de los colaboradores	Implementar mesas de trabajo entre administradores y mandos medios para el monitoreo de las actividades	Encuesta de clima laboral (anual)	Mensual

Incrementar motivación y satisfacción	Implementar el programa “Destaca por tus valores” para reconocer a los colaboradores cuyos valores estén alineados con los de la empresa	Encuesta de clima laboral (anual)	Mensual
Incrementar motivación y satisfacción	Implementar el programa “Premio a la excelencia” para reconocer el desenvolvimiento y actitud de los colaboradores	Encuesta de clima laboral (anual)	Semestral
Incrementar motivación y satisfacción	Reconocer permanentemente a los colaboradores por los logros individuales y de equipo	Encuesta de clima laboral (anual)	Continuo
Promover el aprendizaje continuo, mejorar la proactividad y fomentar el trabajo en equipo.	Implementar “Círculo de Calidad” para compartir conocimientos, experiencias, mejores prácticas, aspectos de mejora y capacitaciones que requiera el equipo.	Encuesta de clima laboral (anual)	Bimestral
Mejorar la comunicación e incrementar la motivación, la confianza y la satisfacción laboral	Organizar reuniones entre administradores y mandos medios para brindar y recibir <i>feedback</i>	Encuesta de clima laboral (anual)	Mensual
Mejorar la comunicación e incrementar la motivación, la confianza y la satisfacción laboral	Organizar reuniones entre mandos medios y colaboradores de primera línea para brindar y recibir <i>feedback</i>	Encuesta de clima laboral (anual)	Mensual

Nota: Elaboración propia, 2024

## **2. Propuesta para la sucesión de la empresa familiar Restaurant Salas**

Considerando la teoría, la propuesta se ha dividido en dos partes, el protocolo familiar y el plan de sucesión que consta de 4 fases: activación, preparación, selección y entrenamiento. Dicha propuesta incorpora las mejores prácticas en la gestión de transiciones de liderazgo; no obstante, la aprobación e implementación final de las estrategias está sujeta a la decisión de Gerente General.

### **2.1. Propuesta de protocolo familiar para la sucesión**

El protocolo sirve para establecer pautas claras, roles y la comunicación entre los familiares, y es un instrumento valioso en la construcción de un entorno saludable. Se propone que se elabore un protocolo para definir los siguientes aspectos: misión, visión, valores, compromisos y políticas.

- **Misión**

Ofrecer una experiencia culinaria única de la gastronomía cajamarquina mediante la elaboración de platos con los ingredientes más frescos y de alta calidad, además de brindar una atención cálida a nuestros clientes creando un ambiente acogedor donde se sientan como en casa.

- **Visión**

Ser reconocidos como un destino gastronómico donde se combine la tradición y la innovación para brindar un servicio excepcional y generar lazos duraderos con nuestros clientes.

- **Valores**

- **Servicio al cliente**

Nos comprometemos a brindar un excelente servicio a través de un trato cálido, personalizado y atento a las necesidades del cliente.

- **Integridad**

Actuamos con honestidad, transparencia y respeto con nuestros clientes, proveedores y colaboradores.

- **Tradicición**

Respetamos y preservamos nuestra esencia transmitida de generación en generación.

- **Perseverancia**

Buscamos la mejora continua en nuestros procesos aprendiendo de experiencias pasadas para afrontar exitosamente los desafíos.

- **Compromisos**

- La familia reconoce la importancia de resaltar los valores que orientan la conducta de la empresa desde su fundación y que deben seguir manteniéndose en el tiempo.
- Los miembros se comprometen a actuar de manera íntegra. La honestidad y la transparencia deben primar en las relaciones con los demás familiares y los *stakeholders* involucrados.
- La tradición y prácticas transmitidas de generación en generación han sido claves en el progreso de la empresa, por lo que el grupo familiar aspira a que esta cultura perdure, pero sin perder la innovación y adaptación a los cambios que el entorno exija.
- Los problemas familiares y de la empresa deben separarse para no perjudicar el ambiente laboral y las decisiones, las cuales deben realizarse en pro de la organización.
- Es fundamental fomentar el diálogo entre los integrantes de la familia. Todas las opiniones y diversos puntos de vista deben ser escuchados y considerados promoviendo siempre el respeto y la crítica constructiva, especialmente cuando es difícil llegar a un acuerdo.
- Se procurará que la toma de decisiones se realice con el máximo consenso posible y es esencial que los miembros que tengan una opinión distinta se comprometan a brindar su apoyo de igual modo. Si la armonía familiar se ve afectada por las constantes discrepancias en la toma de decisiones, todos los integrantes deben realizar un mayor esfuerzo por incluir a la minoría.
- Los miembros de la familia se comprometen a tomar decisiones en beneficio de la empresa y no en función a intereses personales o familiares.

- **Políticas**

- Ingreso de nuevos miembros: Para que un nuevo familiar ingrese a trabajar a empresa debe tener conocimientos profesionales, cumplir con los requisitos del puesto y pasar por el proceso regular de selección sin ningún privilegio. Por otro lado, no se recomienda la vinculación de cónyuges de los familiares.

- Toma de decisiones: Los roles y participación de los miembros de la familia en la toma de decisiones deben ser claramente definidos garantizando que el poder no se concentre excesivamente en una persona. Además, se implementarán instrumentos para evaluar el impacto de las decisiones con el objetivo de aprender y mejorar continuamente.
- Remuneraciones: Los salarios estarán acordes a la escala vigente y se considerarán beneficios adicionales si son directivos. Los sueldos serán definidos según las responsabilidades de cada puesto y se evaluarán periódicamente considerando el desempeño individual y la situación financiera de la empresa.
- Venta de acciones: Si algún miembro desea vender sus acciones, solo podrá hacerlo a los miembros de la familia, excepto si cuenta con la aprobación de ellos para que se venda a terceros.
- Educación: Se incentivará a que los miembros de la familia continúen desarrollándose profesionalmente para aplicar mejores prácticas al negocio.
- Planificación de sucesión: Se establecerán criterios y políticas específicas para garantizar una transición sin inconvenientes. Se priorizará que el sucesor sea un miembro de la familia y que esté preparado para el puesto; es decir, contar con los conocimientos académicos y tener experiencia en el campo laboral; además es ideal que la persona designada trabaje en la empresa, ya que conocerá el funcionamiento y la cultura. Sin embargo, no se descartará contar con una persona externa de ser necesario para primar el buen desempeño de la organización.

## **2.2. Propuesta para la preparación y plan de sucesión**

Para la transición de la segunda a la tercera generación, se detallarán las acciones que se proponen de acuerdo con las fases de Michel y Kammerlander (2015) explicadas anteriormente.

- **Fase de activación**

Inicia cuando el Gerente General, que pertenece a la segunda generación, decida retirarse. Lo primero será comunicar a los administradores y luego encargarse del proceso de preparación, elección y entrenamiento del sucesor.

- **Fase de preparación**

Una vez que el Gerente General haya comunicado la decisión a los miembros de la familia, definirá hasta cuándo estará a cargo de la empresa y planificará los plazos para ocuparse de realizar una evaluación de la empresa para identificar áreas de mejora y oportunidades para el crecimiento, preparar al nuevo Gerente General y comunicar a los proveedores y otros *stakeholders* sobre el cambio en el cargo.

Los puntos por abordar en esta fase son los siguientes:

- Definición de compromisos: Se especificarán los comportamientos que se esperan de los líderes y los demás miembros de la familia en el contexto empresarial, las responsabilidades que asumirán y los valores morales y éticos que tienen que cumplir. La comunicación abierta y la colaboración son aspectos fundamentales para un buen resultado.
- Sesiones formativas: Se agendarán 6 reuniones entre el Gerente General y los administradores involucrados para discutir acerca de las oportunidades de mejora en la manera cómo desempeñan sus funciones. Es idóneo enfocarse también en los valores y la filosofía, los cuales son los pilares del éxito de la empresa.
- Seguimiento: Se recomienda que el ex Gerente General realice un *mentoring* por 6 meses para asegurar la continuidad de la gestión y una transición adecuada.

- **Fase de selección**

En esta fase, el Gerente General definirá el perfil ideal del sucesor teniendo en cuenta las aptitudes de liderazgo definidas anteriormente, así como también el desempeño, el interés y el compromiso que muestre. Luego designará a la persona dentro de la línea de sucesión de los familiares que cumpla con los requisitos. Cabe recalcar que si el Gerente General considera necesaria una asesoría para la selección se contratará a un experto. Asimismo, se organizarán reuniones con los familiares para comunicar la decisión y brindar alcances sobre los roles de cada uno de ellos.

- **Fase de entrenamiento**

Esta fase complementa al plan de mejora de liderazgo descrito propuesto para reforzar las habilidades con el fin de lograr un mejor desempeño.

Teniendo en cuenta que los administradores, los posibles sucesores, ya trabajan en la empresa y conocen a los clientes habituales y a los proveedores, hace que el proceso de entrenamiento sea más sencillo, por lo que esta fase servirá para profundizar las aptitudes. En primer lugar, el sucesor debe tomar en cuenta la propuesta de mejora de liderazgo y considerar un programa de alta dirección para complementar sus conocimientos. Por otro lado, también se hará énfasis en la transmisión de las características distintivas de la segunda generación tales como la cultura centrada en el cliente, el espíritu emprendedor, la calidez en la atención al público, la empatía con los trabajadores, la negociación con proveedores y la solución de conflictos. De esta manera, este enfoque no solo se centra en inculcar habilidades técnicas, sino también aquellas cualidades que han sido fundamentales en la historia empresarial y que contribuyen significativamente a la identidad y éxito del negocio.

Asimismo, se propone que constantemente que los administradores y el nuevo Gerente General interactúen constantemente con los clientes y escuchen activamente sus opiniones para identificar áreas de mejora y desarrollo de nuevos productos o servicios para responder oportunamente a las necesidades y deseos, además de incrementar su satisfacción. De igual manera al plan de mejora, se plantea que la nueva generación, especialmente el nuevo Gerente General, brinde *feedback* continuamente mediante comentarios constructivos a los subordinados acerca de su desempeño y fomentar reuniones regulares de equipo para ayudar a fortalecer la cohesión y la confianza entre todos los miembros.



## **CAPÍTULO V. VALORACIÓN E IMPACTO DE LA PROPUESTA**

En este capítulo se expondrán los costos y el impacto que tendrán las fases del plan de mejora de liderazgo, así como también los beneficios de contar con un protocolo de familia y un plan de sucesión.

### **1. Impacto del plan de mejora de liderazgo**

#### **1.1. Talleres de coaching**

Para los talleres se contratará un coach de la ciudad de Lima para tratar los temas mencionados y se requerirán 4 días. Se estima un costo de \$150.00 por hora; es decir, S/ 570.00 considerando el tipo de cambio a 3.80. Los talleres se dictarán en 12 horas, por lo que la cifra asciende a un total de S/ 6,840.00 y se presupuesta S/ 1,500.00 más para pasajes y estadía. En total, el monto para llevar a cabo los talleres es de S/ 8,340.00.

Según un estudio de MatrixGlobal, “el coaching incrementa el rendimiento de los ejecutivos en un 88%” y mejora la capacidad para establecer relaciones interpersonales, lo que impacta también en el clima laboral, disminuyendo la rotación y aumentando la efectividad y la confianza (Mafud, 2021).

Asimismo, implementar talleres de coaching mejorará la comunicación y el clima, logrando que los equipos estén más alineados con los objetivos de la organización. Además, provoca un incremento en la productividad y optimiza tanto el desempeño laboral como los resultados de la empresa (Barrientos-Monsalve et.al, 2020).

Los talleres también se enfocarán en promover estrategias para la innovación, delegación y empoderamiento, lo que beneficiará a la empresa en la formación de equipos más comprometidos y productivos, capaces de asumir desafíos con un mejor desenvolvimiento y adaptación rápida a los cambios del entorno, lo que incrementará su participación y motivación para alcanzar los objetivos (Strobl et. al, 2022).

#### **1.2. Trabajo en equipo**

Enfocarse en la coordinación de los administradores beneficiará a la organización para trabajar de manera unificada y planificada teniendo claras las metas y monitoreando el desempeño. Por otro lado, involucrar a los mandos medios asegurará que transmitan la visión a todo el personal y que se encarguen de que las acciones realizadas contribuyan efectivamente al cumplimiento de estándares y logro de objetivos.

Promover el trabajo en equipo incentivará la colaboración, confianza, sentido de pertenencia y cohesión entre los miembros creando un buen clima laboral. Asimismo, mejorará la calidad del trabajo, al igual que la satisfacción (Ayoví, 2019).

Por otro lado, fomentar una comunicación abierta tanto en los espacios informales durante el día como en el “Círculo de Calidad” promoverá la transparencia, confianza y colaboración, lo que impactará en la eficacia organizacional, el compromiso y el desempeño laboral (Lopes da Silva, Costa, & Andrade, 2019)

### **1.3. Programa de reconocimientos**

Para el programa “Destaca por tus valores” se realizarán las insignias que se entregarán mensualmente, por lo que se estima un costo de S/ 400.00 para la elaboración de un ciento.

Adicionalmente, para el programa “Premio a la Excelencia” se brindarán pasajes a un destino del Perú para 2 personas de manera semestral, por lo que se presupuesta S/ 1,200.00 por cada periodo considerando boletos aéreos a Lima y al siguiente destino.

Contar con estos programas, al igual que reconocer constantemente los logros, ya sea en privado o públicamente creará un ambiente laboral agradable e incentivará a los colaboradores a mostrar actitudes positivas, incrementando su productividad y motivación (Peña & Villón, 2018). Asimismo, el reconocimiento por el buen desempeño y el sentirse valorado en la empresa ayudará a retener el talento (Fuchs Ángeles & Sugano Sato, 2009).

### **1.4. Seguimiento y *feedback***

La programación de reuniones periódicamente generará una mayor apertura de los líderes, lo que brindará confianza a los colaboradores para que expresen sus opiniones y mejore la comunicación, lo que a su vez tendrá un impacto en el alineamiento y en la formación de relaciones más sólidas entre los líderes y los subordinados.

Gracias al *feedback*, tanto los administradores como los mandos medios y colaboradores de primera línea podrán modificar su comportamiento para alcanzar las metas, realizar un esfuerzo adicional, mejorar sus capacidades y ser más efectivos (Ashford & Cummings, 1983).

Además, realizar un análisis del clima laboral anual permitirá conocer los puntos débiles y enfocarse en implementar planes acción para mejorarlos con el fin de para aumentar la satisfacción y lograr las metas organizacionales.

De acuerdo con un estudio de la Universidad de Warwick, la satisfacción laboral genera que los colaboradores aumenten su productividad en un 12%, además de mejorar el compromiso y,

por ende, los resultados de la organización (Sánchez et. al, 2020).

## 2. Impacto de la propuesta para la sucesión

### 2.1. Protocolo familiar

Contar con un protocolo familiar será beneficioso para la empresa porque disminuirá la probabilidad de que existan conflictos entre los integrantes de la familia durante la operación cotidiana o en el momento en el que empiece la transición a un nuevo Gerente General (Sánchez & Zuleta, 2022). De esta manera, las políticas y compromisos servirán para promover equidad y guiar las decisiones y el comportamiento de la familia garantizando el funcionamiento adecuado de la empresa y preservando una buena relación entre los familiares.

### 2.2. Preparación y plan para la sucesión

Tener claros los procesos y acciones que se realizarán en la empresa en el momento de la sucesión es importante para la empresa porque asegurará su supervivencia favoreciendo el crecimiento y, además, reducirá la incertidumbre y la posibilidad de que surjan problemas entre los miembros de la familia (Lee et. al, 2023).

Además, planificar con anticipación y de manera ordenada permitirá que el Gerente General elija a su sucesor con tiempo, defina el periodo que necesita para el entrenamiento y el momento para realizar la comunicación a los *stakeholders*. Finalmente, el *mentoring* que se ha planteado será provechoso porque el ex Gerente General contribuirá con su experiencia, brindará *feedback* acerca del desempeño y ayudará a abordar cualquier inconveniente que surja entre los miembros de la familia.

A continuación, en la tabla 5, se muestra el resumen de la inversión anual que quiere el plan.

**Tabla 5. Presupuesto para el plan**

Descripción	Inversión anual (soles)
Honorario del coach	S/ 6,840.00
Pasajes y estadía del coach	S/ 1,500.00
Insignias	S/ 400.00
Pasajes para el programa de reconocimiento	S/ 2,400.00
<b>Inversión total</b>	<b>S/11,140.00</b>

Nota: Elaboración propia, 2024

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente trabajo se han presentado las oportunidades y los retos que enfrenta la empresa Restaurant Salas S.A.C. tanto en el liderazgo como en la sucesión a la siguiente generación.

Tal como se evidenció en el análisis del MLQ, el estilo que predomina es el transaccional y existen debilidades comunes en las habilidades de liderazgo de los administradores, las cuales se plantean mejorar para lograr una gestión adecuada y contribuir exitosamente a la satisfacción laboral, compromiso y desempeño empresarial.

El plan elaborado recoge lo que sugieren los autores, además de lo manifestado en las entrevistas, que se refiere principalmente a potenciar las habilidades en la comunicación, proactividad, trabajo en equipo y enfocarse en motivar, empoderar y brindar confianza a los colaboradores.

La satisfacción y el compromiso aumentarán por la mejora de factores como la comunicación abierta, la colaboración para alcanzar las metas y la creación de un ambiente en el que se fomente el aprendizaje constante y se retroalimente el desempeño.

Del mismo modo, la productividad, la retención del talento y el desempeño empresarial se potenciarán gracias a la motivación y al compromiso que muestren los colaboradores, por lo que es fundamental implementar programas de reconocimientos que logren que ellos se sientan apreciados y valorados.

Se debe incentivar la participación de los trabajadores con ideas para innovar en los procesos o productos para que la empresa esté en una mejor posición para reaccionar a los cambios constantes del entorno y para no perder el posicionamiento alcanzado.

Se recomienda que se continúe con la ejecución de la propuesta y reevalúe en un año según el avance y la mejora que se ha logrado.

Respecto a la sucesión, es necesario definir y tener claro el proceso para sostener el liderazgo y garantizar el adecuado funcionamiento a través del tiempo. Además, se debe incorporar el protocolo familiar para preservar los valores, la cultura y la buena relación entre los miembros de la familia. Asimismo, se recomienda que estos documentos se actualicen y se adapten según las necesidades y acuerdos de la familia.

Finalmente, se concluye que el plan propuesto es beneficioso para la organización respecto a los costos que este implica.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abasilim, U., Gberevbie, D., & Osibanjo, O. (2019). Leadership Styles and Employees' Commitment Empirical Evidence From Nigeria. *SAGE Open*, 9(3). doi:<https://doi.org/10.1177/21582440198662>
- Alvarado, M. A., Fonseca, E. N., & Ruiz, F. S. (2018). Estilo de liderazgo que genera mayor nivel de desempeño y satisfacción en el área de rentas vitalicias – Grupo Lima – de una empresa de seguros [Trabajo para optar por al grado académico de Magíster en Dirección de Personas, Universidad del Pacífico]. Repositorio de la Universidad del Pacífico. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11354/2169>
- Andina. (18 de Marzo de 2022). *Andina - Agencia Peruana de Noticias*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-conoce-los-desafios-las-empresas-familiares-para-2022-885337.aspx>
- Ashford, S., & Cummings, L. (1983). Feedback as an Individual Resource: Personal Strategies of Creating Information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(3), 370-398. doi:[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(83\)90156-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(83)90156-3)
- Asociación de Empresas Familiares. (2023). *Asociación de Empresas Familiares*. Obtenido de <https://www.aefperu.org/nosotros/>
- Awamleh, R., Evans, J., & Mahate, A. (2005). A Test of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employees' Satisfaction and Performance in the UAE Banking Sector. *Journal of Comparative International Management*, 8(1), 3-19. Obtenido de <https://journals.lib.unb.ca/index.php/JCIM/article/view/432>
- Ayoví, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la Investigación y Publicación Científico-Técnica Multidisciplinaria)*, 4(10), 58-76. doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>
- Baltazar, J. R., Fernandes, C. I., Ramadani, V., & Hughes, M. (Enero de 2023). Family business succession and innovation: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*. doi:<https://doi.org/10.1007/s11846-022-00607-8>
- Barrientos-Monsalve, E. J., Hurtado-Hernández, L. J., Lesmes-Silva, A., & Duarte-Rey, D. M. (2020). ¿Coaching en las empresas? La gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas. *Mundo FESC*, 10(S1), 223-236.
- Bass, B. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications* (4th ed. ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership And Organizational Culture.

- International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.  
doi:<https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sample set*. Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (Abril de 2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218. doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper.
- Cabrera, K. (1998). *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar [Tesis doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria]*. Repositorio de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Obtenido de <https://accedacris.ulpgc.es/handle/10553/2250>
- Chemers, M. M. (1997). *An Integrative Theory of Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Chirapanda, S. (2020). Identification of success factors for sustainability in family businesses: Case study method and exploratory research in Japan. *Journal of Family Business Management*, 10(1), 58-75. doi:<https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2019-0030>
- Cuba, J., Minaya, N., & Zumarán, A. (2019). El rol predictivo de los estilos de liderazgo sobre el desempeño laboral de los colaboradores de una entidad financiera en el Perú [Trabajo para optar por el al grado académico de Magíster en Dirección de Personas, Universidad del Pacífico]. Repositorio de la Universidad del Pacífico. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11354/2500>
- El Peruano. (25 de Julio de 2019). *El Peruano*. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia/81789-80-de-empresas-son-familiares>
- Fahlevi, M., Aljuaid, M., & Saniuk, S. (2022). Leadership Style and Hospital Performance: Empirical Evidence From Indonesia. *Frontiers in Psychology*, 13. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.911640>
- Flores Torres, R. M., Melgarejo Liendo, Á. K., & Vargas Segura, R. B. (2018). Plan Estratégico para una Empresa Familiar y su Sostenibilidad en el Tiempo del Rubro Retail [Tesis para optar al grado de Magíster en Administración, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional de la Universidad del Pacífico. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11354/2316>
- Fries, A., Kammerlander, N., & Leitterstorf, M. (2021). Leadership Styles and Leadership Behaviors in Family Firms: A Systematic. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1). doi:<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100374>

- Fuchs Ángeles, R. M., & Sugano Sato, S. (2009). El sueldo no es suficiente para atraer y retener a los mejores. *Journal of Business, Universidad del Pacífico*, 1(2), 91-106. doi:<https://doi.org/10.21678/jb.2009.25>
- Gonos, J., & Gallo, P. (2013). Model For Leadership Style Evaluation. *Journal of Contemporary Management Issues*, 18(2), 157-168.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Educational Administration: Theory, Research and Practice* (9th ed. ed.). McGraw Hill.
- INCAE. (22 de Febrero de 2016). *INCAE Business School*. Obtenido de <https://www.incae.edu/es/blog/2016/02/22/por-que-fracasan-los-negocios-familiares.html>
- Jardon, C. M., & Martínez-Cobas, X. (2019). Leadership and Organizational Culture in the Sustainability of Subsistence Small Businesses: An Intellectual Capital Based View. *Sustainability*, 11(12), 3491. doi:<https://doi.org/10.3390/su11123491>
- Kandade, K., Samara, G., Parada, M. J., & Dawson, A. (2021). From family successors to successful business leaders: A qualitative study of how high-quality relationships develop in family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2), 100334. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100334>
- Khuong, M. N., Tung, D. T., & Quoc, T. H. (2022). Review of Empirical Research on Leadership and Firm Performance. *SAGE Open*, 12(3). doi:<https://doi-org.up.idm.oclc.org/10.1177/21582440221109588>
- Lan, T.-S., Chang, I.-H., Ma, T.-C., Zhang, L.-P., & Chuang, K.-C. (2019). Influences of Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Patriarchal Leadership on Job Satisfaction of Cram School Faculty Members. *Sustainability*, 11(12), 3465. doi:<https://doi.org/10.3390/su11123465>
- Lee, C.-W., Chen, H. C., Peng, C. L., & Chen, S. H. (2023). Sustainability of Taiwanese SME Family Businesses in the Succession Decision-Making Agenda. *Sustainability*, 15(2), 1237. doi:<https://doi.org/10.3390/su15021237>
- Liu, J. Y. (2018). An Integrative Conceptual Framework for Sustainable Successions in Family Businesses: The Case of Taiwan. *Sustainability*, 10(10), 3656. doi:<https://doi.org/10.3390/su10103656>
- Lopes da Silva, P., Costa, S., & Andrade, D. F. (2019). Managers' leadership style and the commitment of their team members: associating concepts in search of possible relations. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(2), 291-311. doi:<https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i2.3975>

- Lozano, L., Romero-Gonzales, R., & Hirsh, J. (2017). Sustentabilidad en la Sucesión de las Empresas Familiares a través del Modelo de Los Tres Círculos y un Modelo de Sucesión. *Desarrollo Gerencial*, 9(2), 16-32. doi:<https://doi.org/10.17081/dege.9.2.2973>
- Lupano, M. L., & Castro, A. (2005). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación.
- Mafud, L. (Ed.). (6 de Septiembre de 2021). *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/como-utilizar-disciplina-formar-nuevos-habitos-alineen-tus-deseos-n48140>
- Michel, A., & Kammerlander, N. (2015). Trusted advisors in a family business's succession-planning process-An agency perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 45-57. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.10.005>
- Moreno-Gené, J., & Gallizo, J. L. (2021). Intergenerational Differences in Family Business Management and Their Influence on Business Profitability. *Sustainability*, 13(12), 6979. doi:<https://doi.org/10.3390/su13126979>
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (Vol. 13). México D.F.: McGraw Hill.
- Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau, M., & Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40(4), 1087-1122. doi:<https://doi.org/10.1007/s11187-012-9466-4>
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and Practice* (5th ed. ed.). SAGE.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and Practice* (8th edition ed.). SAGE.
- Obasan, K., & Banjo, H. (2014). A Test of the Impact of Leadership Styles on Employee Performance: Study of Department of Petroleum Resources. *International Journal of Management Sciences*, 2(3), 149-160.
- Peña, H., & Villón, S. (2018). Motivación Laboral: Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192. doi:<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Porfirio, J. A., Carrilho, T., Hassid, J., & Rodrigues, R. (2019). Family Business Succession in Different National Contexts: A Fuzzy-Set QCA Approach. *Sustainability*, 11(22), 6309. doi:<https://doi.org/10.3390/su11226309>
- Porfirio, J. A., Felicio, J. A., & Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, 115, 250-257. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.054>
- Sánchez Trujillo, M., Hernández Mendoza, J., Molina Ruiz, H., & García Vargas, L. E. (2020).



- Colaboradores Satisfechos - Productividad Empresarial. *Boletín Científico de la Escuela Superior Atotonilco de Tula*, 7(14), 4-9.
- Sánchez, A. G., & Zuleta, A. G. (1 de Abril de 2022). La importancia de aplicar protocolos familiares en compañías ecuatorianas. *Polo del Conocimiento*, 7(4), 150-171. doi:10.23857/pc.v7i4.3819
- Schumacher, A. J. (2015). Éxito en la sucesión de empresas familiares. Factores de influencia [Tesis doctoral, Universidad de La Rioja]. Dialnet. España. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=46494>
- Silva, A. (2016). What is Leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1-5. Obtenido de <https://www.proquest.com/docview/1831706711>
- Silva, Y. F. (2010). Aplicación del MLQ a Formadores de RRHH: Un estudio descriptivo. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 20, 127-144.
- Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1552. doi:<https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>
- Strobl, A., Kallmuenzer, A., & Peters, M. (2022). Entrepreneurial Leadership in Austrian Family SMEs: A Configurational Approach. *International Small Business Journal*, 41(2), 152-180. doi:<https://doi-org.up.idm.oclc.org/10.1177/026624262210849>
- Sucuoğlu, E., & Uluğ, M. (2022). The Effects of Leadership Behaviors of Secondary School Administrators on Staff Job Satisfaction in TRNC. *Sustainability*, 14(21), 13989. doi:<https://doi.org/10.3390/su142113989>
- Tang, K. N. (2019). *Leadership and Change Management* (Vol. 1). Singapur: Springer.
- Tannenbaum, R., Weschler, I., & Massarik, F. (2013). *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach* (Vol. 27). New York: Routledge.
- Taouab, O., & Issor, Z. (2019). Firm Performance: Definition and Measurement. *European Scientific Journal*, 15(1), 93-106. doi:<https://doi.org/10.19044/esj.2019.v15n1p93>
- Vega, C., & Zavala, G. (Enero de 2004). Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno [Tesis para optar al título de psicólogo, Universidad de Chile]. Repositorio de la Universidad de Chile. Obtenido de <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/106405>
- Venter, E., & Farrington, S. (2016). Investigating Value-Laden Leadership Styles Among Family Business Owners. *South African Journal of Business Management*, 47(4), 35-46. doi: <https://doi.org/10.4102/sajbm.v47i4.73>

- Wiza, M., & Hlanganipai, N. (2014). The Impact of Leadership Styles on Employee Organisational Commitment in Higher Learning Institutions. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4). doi:10.5901/mjss.2014.v5n4p135
- Yang, J., Pu, B., & Guan, Z. (2019). Entrepreneurial Leadership and Turnover Intention in Startups: Mediating Roles of Employees' Job Embeddedness, Job Satisfaction and Affective Commitment. *Sustainability*, 11(4), 1101. doi:<https://doi.org/10.3390/su11041101>
- Yukl, G. A. (2008). *Liderazgo en las Organizaciones* (6ta ed. ed.). Madrid: Prentice Hall.

## ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionario de Gestión de Talento

El objetivo de la encuesta es conocer la percepción de los colaboradores a fin de tomar acciones que permitan mejorar y fortalecer su clima laboral.

- Por favor, elija el número de la alternativa con la que usted esté de acuerdo.
- Por favor, tenga en cuenta que solo conseguiremos unos resultados realistas y de utilidad si las respuestas son sinceras.
- Lea cada pregunta detenidamente y después conteste rápidamente.
- Es importante responder a **todas** las preguntas de esta encuesta.

#### INFORMACION GENERAL

1. Sexo:
 

Masculino	1
	Femenino      2
  
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?
 

Menos de 6 meses	1
De 6 a 12 meses	2
De 1 a 5 años	3
De 5 a 10 años	4
Más de 10 años	5
  
3. ¿Cuál es la posición que viene desempeñando actualmente en la empresa?
 

Senior	1
Encargado	2
Asistente	3
Practicante Trainee	4
Practicante	5

**P1.** A continuación, encontrará una serie de aspectos que forman parte de las organizaciones. Lea todos los aspectos y por favor ordénelos según la importancia que tienen para Usted, siendo 1 el más importante.

ASPECTOS	RANKING
Naturaleza del trabajo	
Equilibrio entre la vida personal y laboral	
Trabajo en equipo	
Relación con jefe inmediato	
Horario de trabajo	
Compensaciones y beneficios	
Línea de carrera	
Infraestructura / Instalaciones	
Estabilidad laboral	
Entrenamiento y formación	

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada uno tiene cinco opciones para responder de acuerdo con lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (x) la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas. Ejemplo:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

#### A. EVALUACION DE COMPROMISO

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>P2.</b>	Me siento realmente parte de la empresa	5	4	3	2	1
<b>P3.</b>	El futuro de la institución significa mucho para mí.	5	4	3	2	1
<b>P4.</b>	La institución consigue que dé lo mejor de mí en el trabajo.	5	4	3	2	1
<b>P5.</b>	Frecuentemente hago más de lo normal para contribuir al éxito de la empresa.	5	4	3	2	1
<b>P6.</b>	Recomendaría a la empresa a otros como un buen lugar para trabajar.	5	4	3	2	1
<b>P7.</b>	Permanecería en la empresa incluso si alguien me ofreciera un buen trabajo en otro sitio.	5	4	3	2	1
<b>P8.</b>	Sería una decisión difícil para mí dejar la empresa.	5	4	3	2	1

#### B. NATURALEZA DEL TRABAJO

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>P9.</b>	Mi trabajo corresponde con mis intereses profesionales.	5	4	3	2	1
<b>P10.</b>	Mi trabajo me permite desempeñar las tareas profesionales acordes a mis fortalezas.	5	4	3	2	1

<b>P11.</b>	Tengo influencia en decisiones importantes que afectan a mi trabajo.	5	4	3	2	1
<b>P12.</b>	Con frecuencia desempeño labores más allá de mis responsabilidades	5	4	3	2	1

### C. EQUILIBRIO VIDA LABORAL Y FAMILIAR

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>P13.</b>	Mi equilibrio entre vida familiar y laboral es aceptable para el tipo de trabajo que hago	5	4	3	2	1
<b>P14.</b>	La empresa me provee de facilidades para equilibrar mis responsabilidades laborales con mis responsabilidades familiares.	5	4	3	2	1

### D. TRABAJO EN EQUIPO

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>P15.</b>	En nuestra área, hay un clima de mutuo aprecio	5	4	3	2	1
<b>P16.</b>	En mi equipo, puedo contar con el apoyo de mis compañeros	5	4	3	2	1
<b>P17.</b>	En nuestra área, cada uno de nosotros se siente responsable de alcanzar nuestros objetivos más importantes	5	4	3	2	1

### E. COLABORACION

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>P18.</b>	En mi área, los roles y responsabilidades están claramente definidas.	5	4	3	2	1
<b>P19.</b>	La colaboración entre equipos funciona bien en mi área.	5	4	3	2	1
<b>P20.</b>	Nuestros procesos facilitan la colaboración entre diferentes equipos dentro de la organización.	5	4	3	2	1

## F. SUPERIOR INMEDIATO

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>P21.</b>	Mi superior inmediato se muestra respetuoso y considerado conmigo	5	4	3	2	1
<b>P22.</b>	Mi superior inmediato reconoce el buen rendimiento profesional	5	4	3	2	1
<b>P23.</b>	Los comentarios y observaciones de mi superior inmediato me ayudan a mejorar en mi trabajo	5	4	3	2	1
<b>P24.</b>	Confío en mi superior inmediato porque hace lo que dice que va a hacer.	5	4	3	2	1
<b>P25.</b>	Mi superior inmediato tiene las capacidades para desempeñar su posición	5	4	3	2	1

## G. HORARIO DE TRABAJO

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>P26.</b>	En la empresa se respeta el horario de trabajo.	5	4	3	2	1
<b>P27.</b>	La empresa paga o permite compensar las horas extras trabajadas.	5	4	3	2	1
<b>P28.</b>	Mis descansos médicos y vacaciones son aceptados por la empresa sin incurrir en descuentos.	5	4	3	2	1

## H. RECONOCIMIENTO Y BENEFICIOS

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>P29.</b>	Tengo claros cuáles son los objetivos y el criterio sobre los que se me evaluará.	5	4	3	2	1
<b>P30.</b>	En la empresa las recompensas están claramente relacionadas con el desempeño.	5	4	3	2	1
<b>P31.</b>	La remuneración y el sistema de incentivos en la empresa es transparente y justo.	5	4	3	2	1
<b>P32.</b>	Mi remuneración es justa en comparación con una posición similar en otra empresa.	5	4	3	2	1

## I. DESARROLLO PROFESIONAL

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>P33.</b>	Tengo la oportunidad de desarrollar una línea de carrera en la empresa	5	4	3	2	1
<b>P34.</b>	Puedo hablar abiertamente con mi superior sobre mi desarrollo profesional.	5	4	3	2	1

## J. FORMACION Y CAPACITACION

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>P35.</b>	La empresa está comprometida a desarrollar mis conocimientos o habilidades.	5	4	3	2	1
<b>P36.</b>	La organización distribuye de manera transparente los recursos para capacitación del personal	5	4	3	2	1

## K. DESARROLLO PROFESIONAL

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>P33.</b>	Tengo la oportunidad de desarrollar una línea de carrera en la empresa	5	4	3	2	1

<b>P34.</b>	Puedo hablar abiertamente con mi superior sobre mi desarrollo profesional.	5	4	3	2	1
-------------	--	---	---	---	---	---

#### L. FORMACION Y CAPACITACION

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>P35.</b>	La empresa está comprometida a desarrollar mis conocimientos o habilidades.	5	4	3	2	1
<b>P36.</b>	La organización distribuye de manera transparente los recursos para capacitación del personal	5	4	3	2	1

#### M. SATISFACCION LABORAL

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>P37.</b>	En general, ¿qué tan satisfecho se siente en su actual situación laboral?	5	4	3	2	1

**P38.** Mencione que beneficios cree que deberían o podrían darse en la empresa.

**P39.** A continuación, encontrará una serie de aspectos por mejorar en la empresa. Marque con un aspa (x) los más importantes para usted.

Aspectos de mejora	Respuesta
Beneficios laborales (Sueldo y compensaciones)	
Equilibrio vida laboral y vida personal	
Línea de carrera	
Mejor comunicación con el jefe inmediato	

**P40.** Por favor señale alguna(s) otra(s) sugerencia(s) que no hayamos considerado en la lista anterior y es importante para Ud.

*¡Muchas gracias por su tiempo y colaboración!*



## Anexo 2. Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (evaluación)

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de su jefe, tal como es percibida por Ud. Por favor responda, todos los ítems de este cuadernillo. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta con la persona que Ud. está describiendo. Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia con una cruz o un círculo:

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente , sino Siempre
0	1	2	3	4

La persona que estoy clasificando:

1. Me ayuda siempre que me esfuerce.	0	1	2	3	4
2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son los apropiados.	0	1	2	3	4
3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	0	1	2	3	4
4. Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0	1	2	3	4
5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	0	1	2	3	4
6. Expresa sus valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	0	1	2	3	4
8. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	0	1	2	3	4
9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	0	1	2	3	4
10. Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	0	1	2	3	4
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno para lograr los objetivos de desempeño.	0	1	2	3	4
12. Se decide a actuar solo cuando las cosas funcionan mal.	0	1	2	3	4
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0	1	2	3	4
14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0	1	2	3	4
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar.	0	1	2	3	4
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir si lograra las metas.	0	1	2	3	4
17. Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0	1	2	3	4
18. Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	0	1	2	3	4
19. Me trata como individuo y no solo como miembro de un grupo.	0	1	2	3	4

20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	0	1	2	3	4
21. Actúa de modo que se gana mi respeto.	0	1	2	3	4
22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	0	1	2	3	4
25. Se muestra confiable y seguro.	0	1	2	3	4
26. Construye una visión motivante del futuro.	0	1	2	3	4
27. Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.	0	1	2	3	4
28. Le cuesta tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	0	1	2	3	4
30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0	1	2	3	4
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	0	1	2	3	4
32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
33. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	0	1	2	3	4
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	0	1	2	3	4
35. Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	0	1	2	3	4
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	0	1	2	3	4
37. Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades.	0	1	2	3	4
38. Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.	0	1	2	3	4
39. Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer.	0	1	2	3	4
40. Es efectivo/a al representarme frente a los superiores.	0	1	2	3	4
41. Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.	0	1	2	3	4
42. Aumenta mi motivación hacia el éxito.	0	1	2	3	4
43. Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	0	1	2	3	4
44. Me motiva a trabajar más duro.	0	1	2	3	4
45. El grupo que lidera es efectivo.	0	1	2	3	4

### Anexo 3. Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (autoevaluación)

Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo, tal como Ud. lo percibe. Por favor, responda todos los ítems de este cuadernillo. Juzgue con qué frecuencia cada afirmación se ajusta a Ud. La palabra “demás” puede significar sus pares, clientes, informantes directos, o supervisores, o todos ellos. Use la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente con una cruz o un círculo.

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente o siempre
0	1	2	3	4
1. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.				0 1 2 3 4
2. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.				0 1 2 3 4
3. Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.				0 1 2 3 4
4. Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.				0 1 2 3 4
5. Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.				0 1 2 3 4
6. Expreso mis valores y creencias más importantes.				0 1 2 3 4
7. Me ausento cuando surgen problemas importantes.				0 1 2 3 4
8. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.				0 1 2 3 4
9. Trato de mostrar el futuro de modo optimista.				0 1 2 3 4
10. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.				0 1 2 3 4
11. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno para lograr los objetivos de desempeño.				0 1 2 3 4
12. Me decido a actuar solo cuando las cosas están funcionando mal.				0 1 2 3 4
13. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.				0 1 2 3 4
14. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.				0 1 2 3 4
15. Le dedico tiempo a enseñar y orientar.				0 1 2 3 4
16. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir si se logran las metas.				0 1 2 3 4
17. Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.				0 1 2 3 4
18. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.				0 1 2 3 4
19. Trato a los demás como individuos y no solo como miembros de un grupo.				0 1 2 3 4

20. Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.	0	1	2	3	4
21. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.	0	1	2	3	4
22. Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
23. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
24. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	0	1	2	3	4
25. Me muestro confiable y seguro.	0	1	2	3	4
26. Construyo una visión motivante del futuro.	0	1	2	3	4
27. Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	0	1	2	3	4
28. Suele costarme tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	0	1	2	3	4
30. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0	1	2	3	4
31. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.	0	1	2	3	4
32. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	0	1	2	3	4
33. Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	0	1	2	3	4
34. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.	0	1	2	3	4
35. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	0	1	2	3	4
36. Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.	0	1	2	3	4
37. Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades.	0	1	2	3	4
38. Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
39. Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.	0	1	2	3	4
40. Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.	0	1	2	3	4
41. Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria.	0	1	2	3	4
42. Aumento la motivación de los demás hacia el éxito.	0	1	2	3	4
43. Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	0	1	2	3	4

44. Motivo a los demás a trabajar más duro.	0	1	2	3	4
45. Dirijo un grupo que es efectivo.	0	1	2	3	4