

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Escuela de Posgrado



Continuidad de la empresa familiar a partir del liderazgo y la profesionalización: estudio de caso

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Maestra en Contabilidad que presenta:

Elizabeth Lidia Cañari Barzola

Asesor:

Víctor Manuel León Reyes

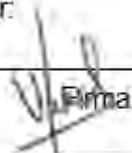
Lima, 2024

Informe de Similitud

Yo, Víctor Manuel León Reyes, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor del trabajo de investigación titulado “Continuidad de la empresa familiar a partir del liderazgo y la profesionalización: estudio de caso”, de la autora Elizabeth Lidia Cañari Barzola dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud del 18%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 05/02/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y el Trabajo de investigación, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lima, 05 de febrero del 2025

Apellidos y nombres del asesor: <u>León Reyes, Víctor Manuel</u>	
DNI: 09615364	Firma: 
ORCID: 0000-0001-9072-0105	

Dedicatoria.

El presente trabajo de investigación está dedicado a Dios, por guiarme y permitirme alcanzar este momento tan significativo en mi carrera profesional; a mi padre, por su gran sabiduría y las enseñanzas de vida que han dejado una huella imborrable en mi camino; a mi madre, por ser un ejemplo de fortaleza y por brindarme siempre su amor incondicional. Y, especialmente, a mi amado hijo Gabriel, quien es mi mayor inspiración y la razón que me impulsa a crecer y superarme cada día.



Agradecimientos.

Expreso mi más sincera gratitud y aprecio a:

Mi asesor Víctor León por su valiosa orientación, constante apoyo y motivación para la realización de este trabajo de investigación.

Mi familia, en particular a mi esposo e hijo, por su gran apoyo, su constante comprensión y la paciencia que me brindaron a lo largo del transcurso y desarrollo de mi maestría.

Mis profesores, quienes con dedicación y profesionalismo compartieron sus conocimientos, enriqueciendo mi formación durante mi estadía en el Postgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Gracias a todos ustedes, por ser parte de este logro.



Resumen

Las empresas familiares desempeñan un papel clave en el crecimiento y desarrollo económico, al contribuir significativamente a la generación de empleo y al dinamismo financiero. Sin embargo, la transición generacional representa un desafío considerable, dado que solo el 30% de estas empresas sobrevive hasta la segunda generación y un porcentaje aún menor alcanza la tercera. Este reto, no obstante, abre una oportunidad para implementar estrategias de gestión que aseguren su permanencia en el tiempo. El propósito de esta investigación es analizar cómo la gestión de la organización influye en la continuidad generacional, centrándose en el estilo de liderazgo y la influencia de la profesionalización en la rentabilidad. El estudio toma como caso de análisis a la empresa familiar Los Fenicios E.I.R.L., actualmente en su segunda generación, para ello, se aplicaron cuestionarios al líder y a los colaboradores, y se llevó a cabo un análisis para evaluar la relación entre la profesionalización y la rentabilidad, determinando cómo una variable impacta a la otra. Los resultados de la investigación revelaron que el liderazgo transformacional es el estilo predominante en la organización y que la profesionalización tiene un efecto positivo sobre la rentabilidad, se concluye que una gestión eficiente, basada en un liderazgo asertivo y un proceso de profesionalización adecuado, es determinante para garantizar la continuidad de las empresas familiares a lo largo de generaciones.

Palabras claves: Liderazgo, profesionalización, rentabilidad, continuidad, empresas familiares.

Abstract

Family businesses are an engine of growth and development, contributing significantly to job creation and economic dynamism. However, the generational transition is presented as an important obstacle, since only 30% manage to maintain themselves until the second generation and a smaller percentage reaches the third. This challenge represents an opportunity to implement management strategies that guarantee continuity of this type. of companies over time. Therefore, the objective of this research is to understand how the management of the organization impacts its generational continuity, for which it seeks to identify and analyze the leadership style of a family business and evaluate how professionalization influences its profitability, taking as case study of the family business Los Fenicios E.I.R.L. currently in its second generation, where questionnaires were applied to both the leader and the collaborators of the organization, and an analysis was carried out to identify the relationship between the variables of professionalization and profitability, in order to identify the impact of one on the other. At the end of the research, it was determined that transformational leadership is the predominant style in the organization, it was also confirmed that professionalization influences the profitability of the company and it was concluded that effective management, supported by assertive leadership and an adequate professionalization process They contribute decisively to the continuity of family businesses through their generations.

Keywords: Leadership, professionalization, profitability, continuity, family businesses.

Índice de contenido

Resumen.....	V
Abstract.....	VI
Índice de contenido	VII
Índice de Tablas	X
Índice de Figuras.....	XI
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.1. Planteamiento del Problema.....	4
1.2. Determinación del Problema	5
1.2.1. Problema Principal.....	6
1.2.2. Problemas Específicos.....	6
1.3. Justificación de la investigación.....	6
1.3.1. Justificación teórica.....	6
1.3.2. Justificación práctica	7
1.4. Objetivos	7
1.4.1. Objetivo general.....	7
1.4.2. Objetivos específicos.....	7
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación.....	8
1.5.1. Alcances.....	8
1.5.2. Limitaciones.....	9
1.6. Análisis del entorno y la empresa.....	9
1.6.1. Misión de Los Fenicios E.I.R.L	10
1.6.2. Visión de Los Fenicios E.I.R.L	10
1.6.3. Estructura orgánica funcional de Los Fenicios E.I.R.L	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	20
2.1. Antecedentes de la investigación	21
2.2. Bases teóricas.....	32
2.2.1. La empresa familiar: Emprendimiento para el desarrollo empresarial	33
a) Origen y evolución	33
b) Características	34

c)	Ciclo de Vida	34
d)	Cultura familiar	37
e)	Tipo de empresas familiares, según tamaño.....	37
2.2.2.	Gestión de la empresa familiar	38
2.2.3.	Liderazgo	41
a)	Características del líder	44
b)	Teorías del liderazgo	45
i.	Teorías clásicas.....	45
•	<i>Teoría de los rasgos:</i>	45
•	<i>Teoría del comportamiento:</i>	48
•	<i>Teoría de contingencia:</i>	52
ii.	Teorías contemporáneas:.....	56
•	<i>Liderazgo transaccional:</i>	56
•	<i>Liderazgo transformacional:</i>	57
•	<i>Liderazgo laissez affaire (“dejar hacer, dejar pasar”):</i>	59
c)	Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ):	61
d)	Cuestionario CELID (Forma A y Forma S):	62
2.2.4.	Profesionalización	65
a)	Fases de la profesionalización	68
b)	Dimensiones de la profesionalización.....	68
2.2.5.	Continuidad de la empresa familiar	69
a)	Factores para medir la continuidad generacional	70
b)	Rentabilidad	70
c)	Medidas de la rentabilidad.....	71
CAPÍTULO III: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....		74
3.1.	Diseño de la investigación.....	74
3.2.	Población y muestra	75
3.3.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	75
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....		77
4.1.	Análisis y procesamiento de datos	77
4.1.1.	Análisis e Interpretación del Cuestionario CELID-A	77
4.1.2.	Análisis e Interpretación del Cuestionario CELID-S.....	77

4.1.3. Correlación de variables.....	79
4.2. Discusión de Resultados.....	82
Conclusiones.....	84
Recomendaciones.....	86
Referencias.....	87
ANEXOS.....	95



Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Matriz PESTEL de Los Fenicios E.I.R.L.</i>	Error! Bookmark not defined.
Tabla 2 <i>Principales indicadores macroeconómicos Perú, 2024-2023.</i>	14
Tabla 3 <i>Las cinco fuerzas de Porter.</i>	155
Tabla 4 <i>Análisis FODA de Los Fenicios E.I.R.L.</i>	18
Tabla 5 <i>Rasgos de personalidad del liderazgo efectivo</i>	47
Tabla 6 <i>Investigaciones del comportamiento del líder en la organización</i>	51
Tabla 7 <i>Dimensiones del instrumento MLQ.</i>	611
Tabla 8 <i>Clave de corrección de Estilos de Liderazgo CELID.</i>	63
Tabla 9 <i>Escala de Valoración cuestionario CELID.</i>	64
Tabla 10 <i>Resultados del Cuestionario CELID-A.</i>	77
Tabla 11 <i>Resultados del Cuestionario CELID-A.</i>	78
Tabla 12 <i>Resultados de comparativo entre los cuestionarios</i>	78
Tabla 13 <i>Resumen de los datos del ROE y porcentaje de universitarios.</i>	81
Tabla 14 <i>Prueba de normalidad.</i>	81
Tabla 15 <i>Correlación de Pearson</i>	81

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Estructura orgánica funcional de Los Fenicios E.I.R.L.</i>	11
Figura 2 <i>Cadena de valor de Los Fenicios E.I.R.L.</i>	17
Figura 3 <i>El Ciclo de Vida de la Empresa Familiar.</i>	36
Figura 4 <i>Habilidades de liderazgo según los niveles de la organización.</i>	49
Figura 5 <i>Rendimiento sobre los activos.</i>	72
Figura 6 <i>Rendimiento sobre el patrimonio.</i>	73



INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, las empresas familiares constituyen la forma de negocio más común y representan un pilar fundamental en la economía de numerosos países, tanto desarrollados como en vías de desarrollo. Por ejemplo, en Estados Unidos y Europa, entre el 70% y el 80% de las compañías pertenecen a esta categoría (Marcelino et al., 2022). Un estudio realizado a las 500 empresas familiares más influyentes revela que su crecimiento en rendimiento es casi el doble del promedio registrado por la economía mundial, que emplean a más de 24 millones de personas, y que el 40% de este tipo de empresas pertenece al sector consumo. También se señala que Europa es el continente con la mayor concentración de empresas familiares a nivel mundial gracias a su arraigada tradición, sin embargo, la proporción de este tipo de empresas en América del Norte es del 30%, mientras que en la región Asia-Pacífico se reduce al 16% (Ruiz-Roso, 2023).

En consecuencia, podemos considerar a este tipo de organizaciones como parte fundamental de la estructura empresarial a nivel mundial, ya que representan la columna vertebral de las economías locales y globales al generar empleo y riqueza, donde el éxito y sostenibilidad de estas organizaciones están estrechamente vinculados a la manera en que se gestionan. No obstante, aunque las empresas familiares representan una gran proporción a nivel global, su mayor desafío es asegurar su permanencia a lo largo del tiempo. De acuerdo con Marcelino et al. (2022), el 70% de estas fracasan tras el fallecimiento del fundador o al intentar llegar a la segunda generación, solo el 10% logra alcanzar la tercera generación y apenas el 4% sobrevive hasta la cuarta generación.

A nivel nacional, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2021) reporta la existencia de 2,700 mil de empresas, de las cuales el 99% corresponde a micro y pequeñas empresas, y aproximadamente el 80% son negocios familiares. Estos negocios contribuyen a la generación del 60% al 70% del empleo en el Perú y aportan más del 40% al Producto Bruto Interno (PBI) del país. La relevancia de este tipo de negocio en el país es fundamental, ya que no solo cubren las necesidades

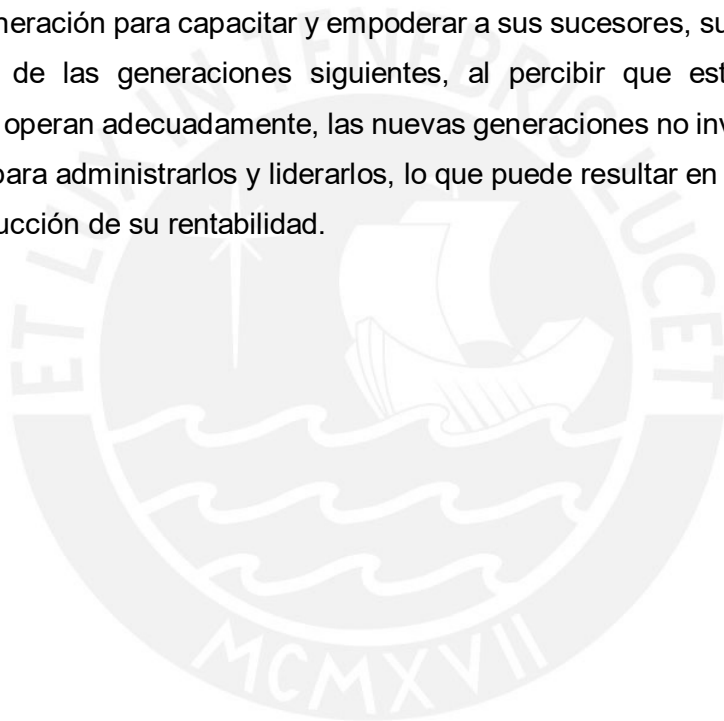
económicas de una familia, sino que también permiten su continuidad de manera sólida y sostenible a lo largo del tiempo.

En este contexto, Rivero (2019) señala que la continuidad de las empresas familiares es una preocupación constante para diversos especialistas. Debido a las características particulares de su gestión, estas organizaciones pueden experimentar tanto ventajas como desventajas, siendo estas últimas un factor que podría provocar su declive durante el proceso de transición generacional. Por su parte, PricewaterhouseCoopers (2013) destaca que las empresas familiares en el Perú enfrentan el reto de equilibrar la gestión empresarial con la dinámica familiar, lo cual puede complicar la toma de decisiones objetivas y dar lugar a conflictos internos. En cuanto a su continuidad, la Primera Encuesta de Familias Empresarias en el Perú (2019), realizada por EY Perú y la Asociación de Empresas Familiares (AEF), revela que el 45% de estas empresas son lideradas por su fundador dentro de la primera generación, el 53% logra trascender a la segunda o tercera generación, y solo el 2% consigue perdurar entre la cuarta y la séptima generación. Desde esta perspectiva, Paucar (2020) sostiene que muchas empresas familiares no logran ir más allá de la primera generación, quedando limitadas al legado del fundador. Sólo las empresas familiares que efectúan cambios significativos en su organización, como adoptar una gestión estratégica que abarca planificación, dirección, control, liderazgo, profesionalización, son las que pueden avanzar hacia su crecimiento y garantizar su continuidad a largo plazo.

Dada la relevancia de los negocios familiares tanto a nivel mundial como nacional, resulta necesario definir este tipo de organización, en este sentido Navarro (2008) la define como aquella organización cuya propiedad y control están concentrados en una familia, que posee la mayor participación de las acciones y busca sostenerla para las siguientes generaciones. Flores y Pari (2019) sostienen que la particularidad de cada negocio familiar en el Perú se origina por diversas motivaciones, aunque comparten el objetivo del bienestar económico. Estas empresas suelen surgir a partir de la iniciativa del fundador, inicialmente sin considerar la inclusión de la familia, pero con el tiempo se incorporan tanto familiares capacitados y no capacitados, lo que impacta directamente en el desempeño de sus

roles y en los retos que enfrentan, influyendo de manera significativa en la continuidad del legado a través de las generaciones.

Asimismo, debido al riesgo inherente a su continuidad, las empresas familiares necesitan una gestión donde influya el estilo de liderazgo y la profesionalización para garantizar su supervivencia y contribuir al fortalecimiento de la economía del país. En este sentido, Imaña (2016) indica que una de las principales razones del declive de las empresas familiares es la falta de preparación de los descendientes para asumir su gestión. Esto ocurre debido a la poca disposición de la primera generación para capacitar y empoderar a sus sucesores, sumada a la escasa motivación de las generaciones siguientes, al percibir que estos negocios son rentables y operan adecuadamente, las nuevas generaciones no invierten el esfuerzo necesario para administrarlos y liderarlos, lo que puede resultar en su desaparición o en una reducción de su rentabilidad.



CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo se organiza en cuatro secciones. La primera sección analiza la problemática identificada, destacando la importancia del liderazgo y la profesionalización en las empresas familiares para garantizar su crecimiento y permanencia en el tiempo. En la segunda sección, se expone la justificación teórica y práctica del estudio. Posteriormente, en la tercera sección, se plantean los objetivos generales y específicos de la investigación. Por último, en la cuarta sección, se delimitan el alcance y las limitaciones del estudio.

1.1. Planteamiento del Problema

Para muchas empresas familiares a nivel mundial, la gestión se ha convertido en un elemento fundamental para su desarrollo y estructura, permitiéndoles alcanzar un rendimiento eficiente y garantizar su continuidad a largo plazo. Este éxito se logra mediante la implementación de estrategias claras y ajustadas a las necesidades particulares de cada organización. Una gestión adecuada debe posibilitar el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, además de enfrentar los desafíos que puedan surgir. Asimismo, una gestión efectiva fomenta la cohesión familiar y facilita la adaptación de la empresa a los cambios en el entorno económico y competitivo, lo que fortalece su capacidad para perdurar y prosperar en el tiempo.

Bajo este contexto, Chiavenato (2009) menciona que:

la gestión es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios de mandos, y la forma como se realizan estas acciones (estrategia - acción) y los resultados que se logran. (Luciano, 2018, p.20)

Cabe destacar que las empresas familiares están constantemente en busca de mejorar su rentabilidad para garantizar su continuidad y éxito. En este contexto, es fundamental implementar una gestión que considere tanto el liderazgo efectivo como la profesionalización de la organización. Esto implica no solo fortalecer las

capacidades de liderazgo para dirigir la empresa de manera estratégica, sino también establecer procesos y estructuras que promuevan la profesionalización en todos los niveles, asegurando así un desempeño óptimo y sostenible a largo plazo.

El liderazgo y la profesionalización son factores clave para impulsar el cambio y la mejora continua en este tipo de empresas, el liderazgo promueve el desarrollo de habilidades gerenciales y la creación de un entorno motivador y eficiente, mientras que la profesionalización se enfoca en fortalecer las capacidades y competencias profesionales dentro de la organización. En este sentido, se establece una relación entre la implementación de una gestión donde influye el liderazgo y la profesionalización con la rentabilidad para lograr la continuidad del legado familiar. Donde un liderazgo asertivo y un proceso de profesionalización adecuado permiten a las empresas familiares optimizar sus procesos, fortalecer su cultura organizacional y mejorar las decisiones estratégicas, lo que se refleja en un aumento de su rentabilidad y una mayor probabilidad de éxito en la continuidad generacional a largo plazo.

Esta investigación se enfoca en identificar y evaluar el estilo de liderazgo, la profesionalización y la rentabilidad como pilares clave para asegurar el éxito de la gestión empresarial y garantizar su continuidad a largo plazo. El estudio de caso se llevará a cabo en la empresa familiar Los Fenicios E.I.R.L., una mediana empresa del sector comercial fundada en 2003 como un emprendimiento familiar, dedicada a la distribución y venta de productos de consumo masivo en la región de la selva peruana. Al encontrarse en su segunda generación, este caso nos permite evaluar cómo se desarrolla el liderazgo, que estilo se mantiene en la empresa, cual es el nivel de profesionalización dentro de la organización y como estos componentes de gestión han impactado en su continuidad por más de diez años.

1.2. Determinación del Problema

En esta sección se plantearán las preguntas de investigación para abordar la problemática identificada.

1.2.1. Problema Principal

¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante en la empresa y cómo influye el nivel de profesionalización en su rentabilidad?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cuál es el estilo de liderazgo de la gerencia general de la empresa familiar?
- ¿De qué manera la profesionalización influye en la continuidad de la empresa familiar?

1.3. Justificación de la investigación

A continuación, se expondrán las justificaciones teórica y práctica que sustentan esta investigación.

1.3.1. Justificación teórica

Para comenzar, es fundamental reconocer la relevancia de las empresas familiares, independientemente de su tamaño, ya que constituyen un pilar esencial en la economía mundial. Estos negocios desempeñan un rol crucial en la generación de empleo y el impulso del crecimiento económico de los países. Según un estudio realizado por la AEF, este tipo de empresas tiene una participación significativa en el ámbito laboral, representando entre el 60% y el 70% del empleo a nivel nacional y aportando más del 40% al PBI (2020).

En este contexto, la presente investigación cobra importancia al analizar la gestión de las empresas familiares a través de tres componentes clave: el estilo de liderazgo, la profesionalización y la rentabilidad, factores determinantes para su continuidad generacional. La revisión de la literatura existente sobre empresas familiares permitirá sustentar este estudio, que además tiene como propósito promover más investigaciones relacionadas con liderazgo, profesionalización y rentabilidad. De esta manera, se busca contribuir al campo de la gestión y la sostenibilidad de las empresas familiares, ofreciendo un documento de consulta basado en el análisis y los resultados obtenidos en esta investigación.

1.3.2. Justificación práctica

Una empresa que carezca de una estructura de organización y gestión clara no puede mantenerse a largo plazo, ya que dificulta la comprensión de la situación de la organización y tiende a confundir a sus miembros que los conducen a una inadecuada toma de decisiones. Siendo de vital importancia, establecer una gestión bien definida, en la que los roles y las responsabilidades de quienes integran la organización estén completamente identificados y se enfoquen en lograr un mejor rendimiento en escenarios que requieran de un nivel de profesionalización idóneo y una dirección acertada que le permita su continuidad a través de las generaciones futuras.

En este sentido, implementar una gestión que tenga en cuenta el liderazgo y la profesionalización en los negocios familiares resulta útil y necesario para alcanzar una eficiente rentabilidad empresarial que conlleve a su continuidad generacional. Es decir, investigar sobre estos componentes de gestión en las empresas familiares es fundamental, ya que se busca promover un cambio en la visión de los empresarios que les permita implementar una gestión, que impulse su desarrollo y el cumplimiento de sus objetivos. Esto contribuirá a fortalecer el trabajo en equipo dentro del grupo familiar y a formar líderes empresariales comprometidos con la permanencia de la empresa familiar.

1.4. Objetivos

En esta sección se plantea los objetivos que se pretende lograr en este estudio.

1.4.1. Objetivo general

Identificar el estilo de liderazgo y analizar de qué manera la profesionalización influye en su rentabilidad.

1.4.2. Objetivos específicos

- Identificar el estilo de liderazgo de la gerencia general de la empresa familiar.

- Analizar de qué manera la profesionalización influye en la continuidad de la empresa familiar.

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación

Seguidamente, se presenta el alcance de la investigación y las dificultades que surgieron durante su desarrollo.

1.5.1. Alcances

El objetivo de esta investigación es identificar el estilo de liderazgo predominante y analizar cómo la profesionalización afecta la rentabilidad de una empresa familiar. El estudio de caso se realizó en una empresa familiar situada en Pucallpa, que se dedica a la distribución y venta de productos de consumo masivo, como aceites, salsas y fideos, entre otros. El enfoque principal es evaluar el impacto de estos factores de gestión, que son clave para asegurar la sostenibilidad del negocio familiar y facilitar una transición exitosa hacia las siguientes generaciones.

Para desarrollar este estudio, se llevó a cabo una revisión de fuentes bibliográficas de diversas áreas del conocimiento, con el fin de garantizar la validez y el respaldo teórico del caso. En este sentido, la investigación tiene un enfoque descriptivo. Según Ramos (2020), este tipo de investigación parte del conocimiento previo sobre las características del fenómeno, y su propósito es dar a conocer su presencia en un grupo específico. Ramos también señala que en el enfoque descriptivo cuantitativo se aplican análisis de datos, como medidas de tendencia central y dispersión, mientras que en el enfoque cualitativo se utilizan estudios fenomenológicos o narrativos constructivistas, que buscan describir las percepciones subjetivas de un grupo respecto a un fenómeno determinado. Esta investigación aborda temas como gestión, liderazgo, profesionalización y rentabilidad en empresas familiares, y su análisis tiene como objetivo enriquecer el trabajo y proporcionar una base sólida de conocimiento dentro del marco de esta investigación.

1.5.2. Limitaciones

Aunque el enfoque principal de esta investigación está en los negocios familiares, un sector clave en la economía del país que ofrece acceso a una extensa variedad de recursos bibliográficos, como tesis, revistas, artículos y noticias relevantes para sustentar el marco teórico del estudio, se han identificado ciertas limitaciones. Una de ellas está relacionada con el tamaño de la muestra ya que se limita a un estudio de caso en particular. Según Otzen y Manterola (2017) una muestra pequeña puede limitar la capacidad de aplicar los resultados a un grupo más amplio.

En este sentido, la investigación se enfocará exclusivamente en la empresa familiar Los Fenicios, ubicada en la ciudad de Pucallpa.

1.6. Análisis del entorno y la empresa

Empresa Los Fenicios E.I.R.L, fue fundada en la ciudad de Pucallpa en el 2003 como una empresa individual de responsabilidad limitada, dedicada a la distribución y comercialización de productos de consumo masivo en la Amazonía peruana. Cuenta con proveedores estratégicos de grandes cadenas de abastecimiento, como Alicorp, Nestlé y Agroindustria Santa María, entre otros. Sus principales clientes son bodegas y mayoristas de la región. La empresa tuvo sus inicios como un emprendimiento familiar y, con el tiempo, se consolidó como una de las compañías más destacadas en la distribución mayorista, este éxito se debe al ofrecer un extenso catálogo de productos, que incluye alimentos, artículos de higiene y limpieza, entre otros; además su enfoque en la calidad se manifiesta en la rigurosa selección de marcas y proveedores, lo que le permite ofrecer a sus clientes productos de confianza.

Actualmente, es considerada como una empresa mediana ya que cuenta con más de 50 colaboradores, tanto en el área administrativa como en el campo, y posee ingresos anuales entre 1,700 y 2,300 UIT.

1.6.1. Misión de Los Fenicios E.I.R.L

Para Thompson et al. (2012) la misión “describe su actividad y propósito de negocios actuales (“quiénes somos”, “qué hacemos” y “por qué estamos aquí”)”. En este sentido, la misión es:

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes comercializando productos de alta calidad y garantía, a los mejores precios del mercado” (Elizabeth, s.f.).

1.6.2. Visión de Los Fenicios E.I.R.L

Para Thompson et al. (2012) la visión “retrata el horizonte de negocios futuro de la empresa (“hacia dónde vamos”)”: Por lo que la empresa declara la siguiente visión:

“Ser reconocidos como la distribuidora líder en la comercialización de productos de consumo masivo a nivel de la zona oriente” (Elizabeth, s.f.).

1.6.3. Estructura orgánica funcional de Los Fenicios E.I.R.L

Los Fenicios E.I.R.L. es una organización que basa su operatividad en una estructura orgánica funcional diseñada para optimizar sus recursos y procesos internos. Este tipo de estructura permite a la empresa dividir y coordinar las funciones clave, asegurando que cada área cumpla con sus objetivos específicos mientras se integra en un sistema global de gestión eficiente.

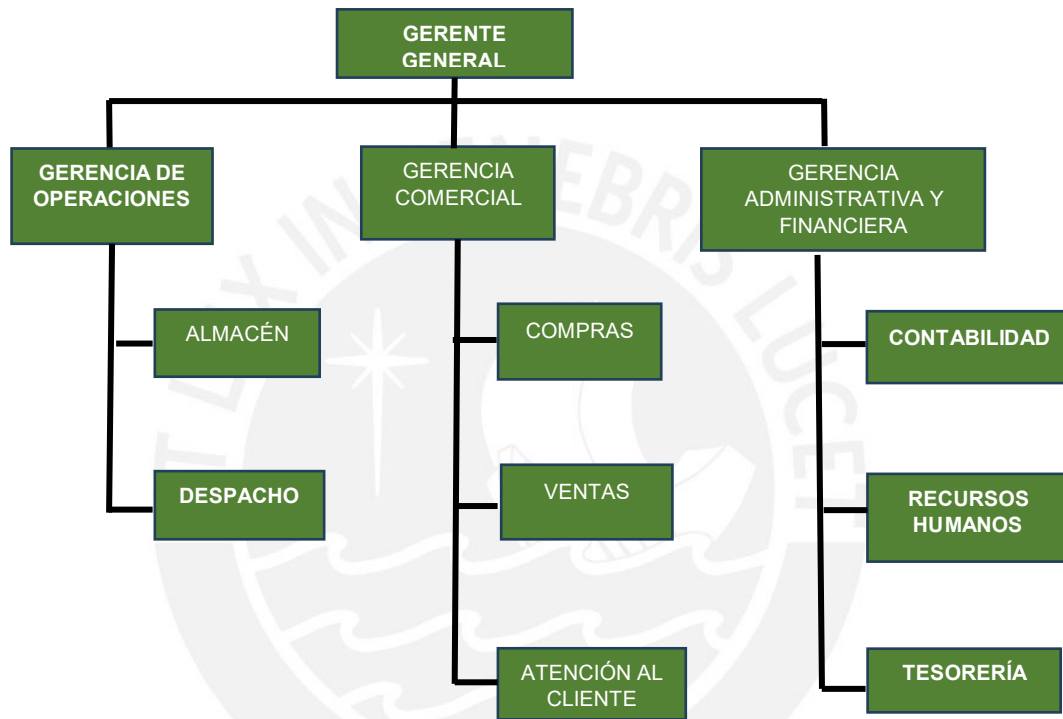
En los Fenicios E.I.R.L., su estructura orgánica funcional se representa de la siguiente manera, según se muestra en la figura 1:

- **Gerente General:** Encargado de tomar decisiones estratégicas y supervisar todas las áreas funcionales con el fin de lograr las metas de la empresa.
- **Gerencia de Operaciones:** Optimiza los procesos operativos, garantizando la eficiencia en la logística, almacenamiento y distribución de productos.
- **Gerencia Comercial:** Gestiona las ventas, relaciones con proveedores y experiencia del cliente, buscando aumentar la rentabilidad.

- **Gerencia Administrativa y Financiera:** Supervisa las funciones financieras, contables y administrativas, asegurando el control de los recursos económicos y la estabilidad financiera de la empresa.

Figura 1

Estructura orgánica funcional de Los Fenicios E.I.R.L.



La gerencia de la empresa Los Fenicios E.I.R.L. reconoce que en un mercado cada vez más competitivo, para buscar la continuidad, es fundamental que las empresas evalúen tanto los aspectos externos como internos que puedan afectar en su rendimiento. Por esta razón, herramientas como la matriz PESTEL, el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter y el diagnóstico FODA son fundamentales para la gestión. Estas herramientas proporcionan un marco integral para la formulación de estrategias, ayudando a las empresas a adaptarse y prosperar en un sector tan competitivo como el comercio de alimentos y productos de higiene y limpieza.

La matriz PESTEL sirve para analizar el contexto externo de una empresa, considerando aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, este análisis es fundamental para identificar tanto las oportunidades que pueden aprovechar como las amenazas que podrían poner en riesgo su desarrollo (Sánchez, 2020). De este modo, el análisis PESTEL, presentado en la tabla 1, proporciona una comprensión integral del contexto en el que opera la empresa Los Fenicios E.I.R.L, al considerar variables clave que afectan su desempeño de manera directa o indirecta.

Tabla 1

Matriz PESTEL de Los Fenicios E.I.R.L

Factor	Análisis PESTEL	Impacto en la empresa
Político	<ul style="list-style-type: none"> * Cambios en las políticas comerciales. * Incentivos fiscales para ciertas regiones. * Inestabilidad política. 	<ul style="list-style-type: none"> * Aumentos en los costos operativos. * Restricciones en la distribución. * Cambios en la demanda de productos.
Económico	<ul style="list-style-type: none"> * Tasa de inflación. * Poder adquisitivo de los consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> * Variaciones en los precios de los bienes. * Modificaciones en las preferencias de consumo.
Social	<ul style="list-style-type: none"> * Cambio en la tendencia de consumo. * Urbanización. * Tradiciones que impactan las decisiones de compra. 	<ul style="list-style-type: none"> * Demanda de productos más orgánicos. * Cambios en los medios de distribución. * Preferencias de compra basadas en la marca.
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> * Innovación de productos. * Automatización a través de un software empresarial. * Avances tecnológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Nuevos productos a vender. * Cambios en la cadena de suministro. * Necesidad de invertir en tecnología.
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> * Cambios climáticos (lluvias, exceso de calor). * Desastres naturales. 	<ul style="list-style-type: none"> * Aumento de los costos de producción. * Cambios en la demanda de productos.
Legal	<ul style="list-style-type: none"> * Leyes de protección al consumidor. * Regulaciones comerciales. * Derechos laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> * Riesgos legales. * Cambios en las condiciones contractuales.

Nota. Esta tabla describe el análisis PESTEL de la empresa Los Fenicios E.I.R.L.

El análisis de la matriz PESTEL revela varios aspectos clave que pueden afectar el entorno del negocio familiar Los Fenicios E.I.R.L. Por ejemplo, en el ámbito político los cambios en las políticas comerciales y la inestabilidad política pueden generar incertidumbre, mientras que los incentivos fiscales en ciertas regiones pueden ofrecer oportunidades para el crecimiento. En el aspecto económico, la tasa de inflación y el poder adquisitivo de los consumidores son cruciales para la planificación financiera y la estrategia de precios; en el contexto social, observamos un cambio en las tendencias de consumo y un aumento en la urbanización, lo que influye en la manera en que las empresas familiares interactúan con sus clientes, además las tradiciones locales continúan influyendo en las decisiones de compra, lo que resalta la importancia de entender el mercado local. En cuanto al ámbito tecnológico, la innovación de productos y la automatización mediante software empresarial son esenciales para mantener la competitividad, así como los avances tecnológicos que optimizan las operaciones; en el ámbito ambiental, los impactos del cambio ambiental y los fenómenos naturales representan riesgos que las empresas deben gestionar, especialmente en términos de sostenibilidad. Finalmente, en el área legal, las leyes de protección al consumidor, las regulaciones comerciales y los derechos laborales son aspectos fundamentales a considerar para garantizar el cumplimiento normativo y la responsabilidad social empresarial.

En conclusión, un análisis integral de estos factores puede ayudar a Los Fenicios E.I.R.L. a elaborar un plan de contingencias para adaptarse a un entorno en constante cambio, optimizar su toma de decisiones y asegurar su continuidad a largo plazo.

Es relevante destacar que el análisis de la matriz PESTEL se fundamentó en los datos recopilados del Informe Macroeconómico: III Trimestre de 2024 del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), tal como indica la siguiente tabla 2.

Tabla 2*Principales indicadores macroeconómicos Perú, 2024-2023.*

Variable	Período Actual (setiembre 2024)	Período Anterior (diciembre 2023)
PBI (Perú)	3.8%	-0.4%
Tasa de Inflación	1.8%	3.2%
Tipo de Cambio	-2.3	-2.7
Tasa de Interés	5.25%	6.75%

Nota. Elaborado con información obtenida del BCRP (2024).

Thompson et al. (2012) señalan que el modelo de las cinco fuerzas de Porter es uno de las herramientas más eficaces y ampliamente aplicados para examinar de manera ordenada los principales factores que influyen en la competencia dentro de un mercado, así como para determinar la intensidad y relevancia de cada uno de ellos. La implementación del análisis de las cinco fuerzas de Porter, presentado en la tabla 3, brinda una visión detallada de la posición competitiva de Los Fenicios E.I.R.L. y de los principales retos que enfrenta en su entorno de mercado.

Tabla 3*Las cinco fuerzas de Porter.*

RIESGO DE INGRESO DE COMPETIDORES POTENCIALES	RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS
La entrada de nuevos competidores al sector comercial está restringida por barreras de entradas altas como la necesidad de grandes inversiones, las economías de escala y la presencia de marcas consolidadas. Para Los Fenicios, esto representa una oportunidad ya que las barreras altas dificultan la competencia y protegen su posición en el mercado.	En el sector comercial, Los Fenicios podría enfrentar una competencia intensa por parte de otras distribuidoras locales. La intensidad de esta rivalidad dependerá de varios factores, como la fragmentación de la industria, la demanda de nuevos productos, la lealtad de los clientes y las estrategias de precios. Estos elementos podrían representar una amenaza para la empresa.
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES
Los clientes de Los Fenicios tienen un alto poder de negociación en cuanto a la calidad de los productos y sus precios. Al contar con una amplia variedad de opciones disponibles, los clientes pueden influir en las negociaciones de precios según su capacidad de compra. Esto representa una amenaza para la empresa, ya que la competencia y las expectativas de los consumidores pueden presionar sobre sus márgenes de ganancia.	Los proveedores de Los Fenicios ejercen un cierto poder de negociación sobre los productos que suministran para su venta. La empresa puede depender de factores como la fijación de precios, los términos de pago y los tiempos de entrega establecidos por sus proveedores, esta dependencia representa una amenaza, ya que podría afectar la competitividad y la eficiencia operativa de la empresa.
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	
En el sector comercial, los productos sustitutos representan una amenaza para Los Fenicios, ya que los consumidores podrían preferir alternativas como productos orgánicos o menos industrializados, que compiten directamente con los que la empresa ofrece y comercializa.	

Nota. Esta tabla describe las cinco fuerzas competitivas de la empresa Los Fenicios E.I.R.L.

La empresa opera en un sector comercial caracterizado por un entorno competitivo complejo, que presenta tanto amenazas como oportunidades estratégicas. Una de las principales fortalezas del mercado es la existencia de altas barreras de entrada, como la exigencia de importantes inversiones, economías de escala y marcas consolidadas. Estas barreras limitan la llegada de nuevos competidores, lo que representa una ventaja para la empresa al reducir el riesgo de una mayor saturación del mercado. Sin embargo, la empresa enfrenta desafíos

significativos, la rivalidad con otras distribuidoras locales es intensa, influenciada por factores como la fragmentación del sector, la demanda de nuevos productos, la lealtad de los clientes y las estrategias de precios. Esta situación obliga a Los Fenicios a mantenerse competitiva y a innovar constantemente para no perder cuota de mercado.

El poder de negociación de los clientes es otra amenaza relevante, con una amplia variedad de opciones disponibles, los consumidores tienen la capacidad de influir en los precios y exigir productos de alta calidad, lo que puede presionar los márgenes de ganancia de la empresa. Del mismo modo, los proveedores ejercen un control considerable sobre los costos, los términos de pago y los tiempos de entrega, lo que genera una dependencia que podría afectar la eficiencia operativa de la empresa. Además, los productos sustitutos, como los orgánicos y menos industrializados, plantean un riesgo al ofrecer alternativas que pueden captar la preferencia de los consumidores, esto obliga a la empresa a diferenciarse y adaptarse a las nuevas tendencias del mercado.

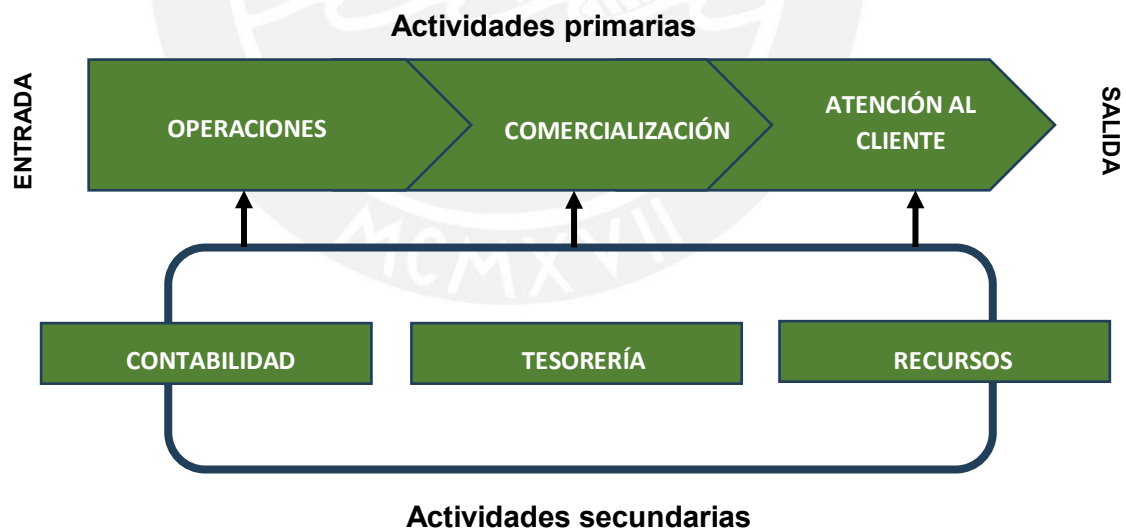
En conclusión, el análisis de las cinco fuerzas competitivas muestra que, aunque Los Fenicios enfrenta un entorno con amenazas significativas, también cuenta con oportunidades que pueden fortalecer su posición en el mercado. Para mantenerse competitiva y garantizar su continuidad a largo plazo, la empresa debe centrarse en reforzar la lealtad de sus clientes mediante una oferta diferenciada, mejorar la gestión de sus relaciones con proveedores para reducir riesgos y optimizar sus operaciones, y considerar la diversificación hacia productos que respondan a las preferencias cambiantes de los consumidores. Estas estrategias permitirán a la empresa aprovechar sus ventajas y enfrentar con éxito los desafíos del entorno competitivo.

Por otra parte, Thompson et al. (2012) mencionan que la cadena de valor de una empresa analiza y organiza las actividades principales que generan valor para los clientes, junto con las actividades secundarias que facilitan y potencian estas funciones clave. En el caso de Los Fenicios E.I.R.L. como se muestra en la figura 2, las actividades primarias incluyen operaciones, comercialización y atención al cliente.

Las operaciones abarcan la logística de almacenamiento, la preparación de pedidos y el manejo de inventarios para asegurar una distribución eficiente. La comercialización se enfoca en las estrategias de ventas, promoción de productos y el manejo de relaciones comerciales tanto con proveedores y clientes. La atención al cliente garantiza la resolución de consultas, el soporte postventa y la satisfacción del consumidor para fidelizar la base de clientes. Por otro lado, las actividades secundarias comprenden contabilidad, tesorería y recursos humanos. La contabilidad se encarga del registro y análisis de las operaciones financieras para garantizar transparencia y decisiones informadas. La tesorería gestiona el flujo de caja, los pagos a proveedores y el control de ingresos para mantener la liquidez financiera, mientras que los recursos humanos se ocupan del reclutamiento, capacitación y bienestar del personal para optimizar el rendimiento y la cohesión del equipo. Esta estructura permite a Los Fenicios E.I.R.L. maximizar el valor ofrecido al cliente mientras gestionan eficientemente sus recursos internos.

Figura 2

Cadena de valor de Los Fenicios E.I.R.L.



El análisis FODA es una herramienta para evaluar la situación actual de una empresa, considerando sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas de su entorno (Sánchez, 2020). En el caso de Los Fenicios E.I.R.L., como se presenta en la tabla 4, este análisis ofrece una evaluación integral de su situación

actual, destacando tanto sus fortalezas y oportunidades como las debilidades y amenazas a las que debe enfrentar.

Tabla 4

Análisis FODA de Los Fenicios E.I.R.L.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> * Clientela fidelizada (buen trato, influencia de descendencia). * Fidelidad y confianza mutua con los proveedores. * Infraestructura propia y eficiente. * Variedad de productos para la venta. * Recursos financieros propios. 	<ul style="list-style-type: none"> * Crecimiento de la demanda de alimentos de primera necesidad. * La estacionalidad ayuda a realizar promociones especiales. * Los proveedores ofrecen nuevos productos. * Políticas comerciales favorables a la industria.
AMENAZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> * Competencia por el ingreso de nuevas distribuidoras al mercado. * Los competidores venden a precios de costo o menores. * Cambios en la demanda de productos. * Fecha de caducidad corta en productos de lenta rotación. 	<ul style="list-style-type: none"> * Inadecuada organización empresarial. * Escaso conocimiento y aplicación en gestión de negocios. * Incumplimiento de las políticas de créditos y cobranzas. * Constante rotación de trabajadores por actos indebidos. * Falta de toma de inventarios periódicos.

Nota. Esta tabla describe el análisis FODA de la empresa familiar Los Fenicios.

Entre las fortalezas, la clientela fidelizada es un recurso valioso que puede ser capitalizado para fomentar la lealtad; el poder de negociación con proveedores y la infraestructura eficiente son aspectos que posicionan a la empresa favorablemente frente a la competencia, permitiendo mantener márgenes de ganancia y ofrecer un servicio de calidad, también la diversidad de productos y los recursos financieros propios brindan la flexibilidad necesaria para adaptarse a un mercado en constante cambio. Las oportunidades son igualmente prometedoras, especialmente el crecimiento en la demanda de alimentos de primera necesidad, esta tendencia puede ser un impulsor clave para la expansión sobre todo si se combinan con promociones estratégicas y la introducción de nuevos productos que atraigan a diferentes segmentos de consumidores, de esta manera las políticas comerciales favorables también abren puertas para una mayor competitividad.

Sin embargo, la empresa enfrenta amenazas como la entrada de nuevas distribuidoras al mercado y la competencia que ofrece precios bajos son retos significativos que pueden afectar las ventas y los márgenes, además la variabilidad en la demanda y los problemas asociados a la caducidad de productos de lenta rotación podrían resultar en pérdidas financieras si no se gestionan adecuadamente. Por otro lado, las debilidades internas, como la inadecuada organización y el escaso conocimiento en gestión de negocios, son aspectos críticos que pueden obstaculizar el crecimiento. La falta de cumplimiento en las políticas de créditos y cobranzas, junto con la alta rotación de trabajadores, sugiere la necesidad de una revisión profunda de los procesos internos y la cultura organizacional, la falta de toma de inventarios periódicos también puede resultar en pérdidas significativas y desajustes en la oferta.

En conclusión, para que la empresa aproveche sus fortalezas y oportunidades, es fundamental que se enfoque en superar sus debilidades y se anticipe a las amenazas del entorno, la inversión en capacitación, desarrollo organizacional y la adopción de sistemas de gestión más eficaces serán factores determinantes para garantizar un crecimiento sostenible y fortalecer su competitividad en el mercado.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se describen los antecedentes de la investigación, proporcionando un contexto histórico y relevante sobre el tema. Además, se establecen las bases teóricas que respaldan esta investigación, incorporando las teorías clave que orientarán tanto el análisis como la interpretación de los datos.

Entre las fortalezas, la clientela fidelizada es un recurso valioso que puede ser capitalizado para fomentar la lealtad; el poder de negociación con proveedores y la infraestructura eficiente son aspectos que posicionan a la empresa favorablemente frente a la competencia, permitiendo mantener márgenes de ganancia y ofrecer un servicio de calidad, también la diversidad de productos y los recursos financieros propios brindan la flexibilidad necesaria para adaptarse a un mercado en constante cambio. Las oportunidades son igualmente prometedoras, especialmente el crecimiento en la demanda de alimentos de primera necesidad, esta tendencia puede ser un impulsor clave para la expansión sobre todo si se combinan con promociones estratégicas y la introducción de nuevos productos que atraigan a diferentes segmentos de consumidores, de esta manera las políticas comerciales favorables también abren puertas para una mayor competitividad.

Sin embargo, la empresa enfrenta amenazas como la entrada de nuevas distribuidoras al mercado y la competencia que ofrece precios bajos son retos significativos que pueden afectar las ventas y los márgenes, además la variabilidad en la demanda y los problemas asociados a la caducidad de productos de lenta rotación podrían resultar en pérdidas financieras si no se gestionan adecuadamente. Por otro lado, las debilidades internas, como la inadecuada organización y el escaso conocimiento en gestión de negocios, son aspectos críticos que pueden obstaculizar el crecimiento. La falta de cumplimiento en las políticas de créditos y cobranzas, junto con la alta rotación de trabajadores, sugiere la necesidad de una revisión profunda de los procesos internos y la cultura organizacional, la falta de toma de inventarios periódicos también puede resultar en pérdidas significativas y desajustes en la oferta.

En conclusión, para que la empresa aproveche sus fortalezas y oportunidades, es fundamental que se enfoque en superar sus debilidades y se anticipe a las amenazas del entorno, la inversión en capacitación, desarrollo organizacional y la adopción de sistemas de gestión más eficaces serán factores determinantes para garantizar un crecimiento sostenible y fortalecer su competitividad en el mercado.

2.1. Antecedentes de la investigación

Después de revisar y analizar una amplia gama de fuentes bibliográficas para llevar a cabo esta investigación, se han encontrado varias tesis, revistas y artículos relevantes que aportan al mismo.

Por un lado, la tesis titulada “Análisis del estilo de liderazgo: caso de la tercera generación de una empresa familiar” brinda un análisis del estilo de liderazgo en una empresa familiar que se encuentra en su tercera generación. Para llevar a cabo la investigación, se examina el caso de Industria Peruana del Acero S.A., una empresa familiar en su tercera generación y en proceso de transición hacia la cuarta (Manrique y Rojas, 2019). En este trabajo, los autores sostienen que es fundamental identificar el estilo de liderazgo más adecuado en los diferentes niveles jerárquicos de la organización, con el objetivo de alcanzar los metas de manera eficaz y eficiente, alineadas con la visión y misión de la empresa.

Así mismo, el objetivo de la tesis fue identificar y examinar el estilo de liderazgo en una empresa familiar que ha alcanzado la tercera generación y se encuentra en transición hacia la cuarta. Este análisis será valioso para otras empresas que actualmente enfrentan procesos de sucesión, brindándoles mayor claridad sobre cuestiones relacionadas con el liderazgo y permitiéndoles aprender de los aspectos positivos y negativos descubiertos en la investigación (Manrique y Rojas, 2019).

Para ello, Manrique y Rojas consideran necesario definir liderazgo como:

el proceso que involucra una visión y un pensamiento de largo plazo implícito, donde la transformación y el cambio para ser mejores le son inherentes; sobre

todo, en la transformación de las organizaciones y sus culturas. Es decir, se trata de la capacidad para guiar, influir, motivar y dirigir a un grupo de individuos hacia el logro de metas, objetivos o una visión común. (2019, p.18)

La investigación empleó una metodología basada en el estudio de caso, se seleccionó una empresa mediana del sector de fabricación de muelles para vehículos que se encuentra en proceso de transición hacia su cuarta generación. Para ello, los autores llevaron a cabo una entrevista al Gerente General de la empresa y aplicaron los cuestionarios CELID (instrumentos para evaluar estilos de liderazgo) a los ejecutivos de segundo y tercer nivel. Posteriormente, analizaron la información obtenida para determinar el estilo de liderazgo predominante en la organización. Los resultados, fundamentados en la Teoría de Bass, revelaron que el liderazgo transformacional es el más destacado, siendo las variables de mayor impacto la influencia idealizada y la motivación inspiradora, por encima de la estimulación intelectual y la consideración individualizada.

Por otro lado, Rodríguez (2023), en su tesis doctoral titulada “Características del liderazgo gerencial que mejoran la productividad del empleado en las empresas del sector industrial del sureste de Nuevo León, México” analiza las competencias claves que tienen los líderes en roles directivos dentro de las empresas, y cómo estas competencias promueven el alcance de las metas organizacionales a través del trabajo realizado por sus empleados, impactando así en la productividad en el contexto empresarial mexicano.

Así mismo, el objetivo general de la tesis fue identificar las cualidades del liderazgo gerencial, tales como la gestión de tareas, la comunicación, la empatía, el trabajo en equipo y la motivación, que contribuyen a mejorar la productividad de los empleados en empresas del sector industrial localizadas en los municipios del sureste de Nuevo León. Además, se plantearon objetivos específicos, como destacar la relevancia de estas cualidades del liderazgo gerencial como herramientas clave para aumentar la productividad en dichas empresas y evaluar cómo las características del liderazgo de los gerentes impactan en la eficiencia de los colaboradores y su relación con la productividad organizacional.

Por ello, la autora basando en las investigaciones previas define que la productividad está estrechamente vinculada al factor humano, ya que de este depende el nivel de impacto que se reflejará como un beneficio para las empresas. Las personas responsables de tomar decisiones y ejecutar los procesos dentro de las organizaciones desempeñan un papel crucial al interactuar con sus equipos de trabajo y al establecer una conexión efectiva con ellos. Además, su capacidad para fomentar la satisfacción laboral y el entusiasmo en el cumplimiento de objetivos y metas resulta fundamental. Por ello, es esencial identificar las características de estos líderes, ya que su influencia será determinante en el nivel de productividad alcanzado por la empresa (Rodríguez, 2023).

Por lo tanto, La hipótesis principal de su investigación plantea que las características del liderazgo, como la gestión de tareas, la comunicación, la empatía, el trabajo en equipo y la motivación, están relacionadas con una productividad laboral óptima en las empresas del sector industrial en México.

A su vez, La metodología utilizada sigue un enfoque cuantitativo y será de tipo descriptivo, con el fin de identificar las características del liderazgo de los gerentes en las organizaciones y cómo estas impactan en sus colaboradores, afectando así la productividad. Además, tendrá un enfoque correlacional al examinar la relación entre las variables independientes (gestión de tareas, comunicación, empatía, trabajo en equipo y motivación) y la variable dependiente (productividad). El diseño de la investigación será no experimental, ya que se evaluarán las variables sin manipularlas, y se realizará de manera transversal, dado que la recolección de datos se llevará a cabo en un solo momento. La técnica de investigación será de campo, empleando un cuestionario de autoinforme, y la muestra estará compuesta por los colaboradores directos de la alta gerencia o jefatura.

Finalmente, la información obtenida fue analizada para poder determinar cómo las características del liderazgo del personal a cargo contribuyen al incrementar en la productividad de las empresas del sector industrial en el sureste de Nuevo León. De esta manera, los resultados obtenidos revelan que la gestión de las tareas, el trabajo en equipo, la comunicación y la empatía tienen un impacto significativo para asegurar

los niveles óptimos de productividad necesarios para las empresas, mientras que la motivación tiene un efecto no tan significativo frente a la productividad.

Por otra parte, la tesis titulada “Influencia del liderazgo organizacional en la productividad de una empresa del rubro electrodomésticos, periodo 2020-2021” ofrece un análisis sobre la relevancia del liderazgo para mejorar las relaciones interpersonales dentro de una organización, lo que a su vez impulsa su productividad. Para llevar a cabo esta investigación, se examina el caso de una empresa dedicada a la venta de electrodomésticos, que enfrenta una alta rotación de personal, lo cual está impactando negativamente en su productividad. En este estudio, el autor se centra en las teorías y modelos de liderazgo, destacando especialmente el estilo transformacional del modelo de liderazgo Rango Total de Bass y Avolio (Endo, 2022).

El objetivo de la tesis es identificar el tipo de liderazgo organizacional que puede mejorar la productividad en una empresa del sector de electrodomésticos durante el periodo 2020-2021. Entre los objetivos específicos se incluyen optimizar el programa de inducción para reducir la tasa de rotación, fomentar el desarrollo de la inteligencia emocional para mejorar las relaciones interpersonales, e implementar horarios de trabajo flexibles. En este contexto, el autor subraya la relevancia del liderazgo en la creación de un entorno laboral más humano, enfocándose en las relaciones interpersonales, la inteligencia emocional y la flexibilidad horaria que los empleados requieren para su desarrollo profesional, con el fin de aumentar la productividad y mejorar el bienestar en el trabajo (Endo, 2022).

Además, la metodología empleada en la tesis sigue un enfoque cuantitativo basado en encuestas y recolección de datos, es de tipo aplicada ya que busca analizar cómo el liderazgo organizacional influye en la productividad laboral, con un nivel explicativo que se enfoca en comprender las causas que originan la falta de buenas relaciones interpersonales y su impacto en la productividad, también se utilizó un diseño experimental. La población de estudio estuvo compuesta por 236 trabajadores, incluyendo jefes de área, gerentes regionales, gerentes de tienda y colaboradores de tienda de una empresa de venta de electrodomésticos, de esta

población se obtuvo una muestra de 196 colaboradores, que fueron evaluados en dos periodos denominados Pre y Post Test, siendo el primero desde mayo de 2019 hasta septiembre de 2020, y el segundo desde noviembre de 2020 hasta abril de 2021. Para las tres variables dependientes, se utilizó la técnica de encuesta y un cuestionario como instrumento de recolección de datos.

Finalmente, el autor concluyó que la presencia de un liderazgo transformacional en las figuras de autoridad como jefes, supervisores y gerentes, genera un impacto positivo en la satisfacción laboral de los colaboradores, fortaleciendo la cultura organizacional y promoviendo un clima laboral favorable. Como resultado a esta influencia, se observa un aumento en el desempeño y la productividad de los colaboradores.

Por su parte, Rivero (2019) en su tesis titulada “La influencia de la gestión en la continuidad de las medianas empresas familiares del sector pesca en Lima, 2016 – 2018” brinda un análisis sobre la sostenibilidad de las medianas empresas familiares en el sector pesquero de la ciudad de Lima entre 2016 y 2018, destacando la influencia de la gestión adoptada en este tipo de empresas.

En este sentido, la hipótesis principal de la investigación plantea que la gestión de la empresa familiar tiene un impacto en su continuidad, en el contexto de las medianas empresas del sector pesquero en Lima durante el periodo de 2016 a 2018. Esto debido a la influencia positiva de la aplicación de la profesionalización, la implementación de un buen gobierno corporativa y al uso de un planeamiento estratégico.

De igual manera, el objetivo principal de este trabajo es analizar cómo la gestión de las medianas empresas familiares influye en su continuidad dentro del sector pesquero. Para llevar a cabo este análisis, se toman en cuenta tres indicadores para la variable independiente "gestión", que son la profesionalización, el buen gobierno y el planeamiento estratégico, en cuanto a la variable dependiente "continuidad", se consideran los indicadores de sucesión, riqueza socioemocional y desempeño financiero, estos indicadores serán evaluados mediante una encuesta de

58 preguntas, dirigida a los directivos de las medianas empresas familiares del sector pesquero en Lima Metropolitana. Además, se definieron tres objetivos específicos determinar el nivel de influencia de la profesionalización, el buen gobierno y el planeamiento estratégico en la permanencia de las medianas empresas familiares del sector pesquero en Lima.

Para el desarrollo del trabajo, el autor considera la definición de gestión brindada por López y Mariño, el cual señala que esta es la “propuesta de directrices que conducen a una organización a un estado superior a través de la orientación del comportamiento de sus miembros, con una acción colectiva y que responda a los nuevos retos del entorno” (citado por Rivero, 2019, p. 114). En resumen, podemos decir que la importancia de definir la gestión radica en abordar los desafíos que surgen debido a las crecientes complejidades en las organizaciones.

Así mismo, la metodología empleada en la tesis es cuantitativa. Para ello el autor, analizó los datos cuantificables obtenidos mediante la aplicación de entrevistas, encuestas a través de cuestionarios realizados a empresas familiares con ciertas características solicitadas, para obtener información sobre el tema de investigación. Además, el autor empleó el método inductivo para basarse de premisas de estudio validadas, con el objetivo de llegar a conclusiones que puedan aplicarse a un amplio número de empresas.

En efecto, el autor concluyó que a medida que las generaciones avanzan, las empresas familiares enfrentan una disminución en su continuidad, llegando a registrar tasas de supervivencia muy bajas en la tercera generación, por ello es crucial realizar estudios y formular recomendaciones que ayuden a reducir la tasa de mortalidad de estas empresas. Asimismo, en relación con la hipótesis general, tras evaluar el nivel de correlación entre las variables, se confirmó que la continuidad de la empresa familiar está influida por una gestión que incorpore profesionalización, buen gobierno corporativo y planeamiento estratégico (Rivero, 2019).

Por otra parte, la tesis titulada “La profesionalización y su relación con el desempeño en las empresas familiares: Caso de estudio de un grupo de empresas del sector textil” brinda un análisis sobre cómo los factores clave de la

profesionalización influyen en el desempeño de las empresas familiares dentro de un grupo de compañías del sector textil (Ramón y Sánchez, 2017). En su investigación, el autor concluyó que estos factores comprenden cuatro dimensiones, las cuales están relacionadas con el desempeño de la empresa familiar, destacándose especialmente su impacto en el desempeño financiero en comparación con el no financiero.

Así mismo, el objetivo principal de la tesis fue identificar y analizar la relación entre los factores clave de la profesionalización y su impacto en el desempeño financiero y no financiero de un grupo de empresas familiares del sector textil. Estos factores se dividen en cuatro dimensiones: control financiero, control de recursos humanos, órganos de gobierno y delegación de toma de decisiones. Para ello, se establecieron tres objetivos específicos. Primero, el autor intentó identificar los factores relevantes para la profesionalización de la empresa familiar. Segundo, analizó los efectos de estos factores en el desempeño de la empresa familiar. Finalmente, el autor buscó identificar y comprender los factores clave de la profesionalización y sus efectos, desarrollados en el grupo de empresas familiares del sector textil (Ramón y Sánchez, 2017).

Según la teoría investigada por el autor, se establece que existe una relación entre la profesionalización y el desempeño de una empresa familiar, particularmente en el aspecto financiero. Aunque la relación con el desempeño no financiero es menos clara, los resultados de esta investigación sugieren que algunas dimensiones de la profesionalización también están relacionadas con el desempeño no financiero.

Además, la metodología empleada en la tesis tiene un enfoque exploratorio descriptivo, con un enfoque cualitativo, basado en un estudio de casos de cuatro empresas del sector textil que comparten características similares, como tamaño, volumen de ventas, número de empleados y tiempo de operación. El autor busca demostrar la relación existente entre las dimensiones de la profesionalización y el desempeño de la empresa familiar. Para ello, realizó entrevistas semiestructuradas a los fundadores y directivos de las cuatro empresas seleccionadas, así como a dos especialistas en el área de profesionalización, comparando la teoría con las opiniones

de los expertos y los casos de estudio, la información recopilada de las entrevistas fue organizada y categorizada en ideas clave. Posteriormente, mediante una matriz de codificación, se vincularon estas categorías con las variables de las dimensiones de la profesionalización y los indicadores financieros y no financieros propuestos. De este modo, se identificaron posibles relaciones positivas entre las dimensiones de la profesionalización y el desempeño de la empresa familiar. Además, se observó que un mayor desarrollo de estas dimensiones tenía un impacto positivo en varios indicadores de desempeño, mientras que un desarrollo insuficiente o nulo podría generar un impacto negativo en el desempeño.

Por otro lado, Pingo (2019) en su tesis titulada “Estilos de liderazgo y su influencia en la competitividad en las medianas empresas de confecciones textiles en el emporio comercial Gamarra, periodo 2016 al 2017” busca medir el impacto de los distintos estilos de liderazgo en la capacidad competitiva de las medianas empresas del emporio comercial de Gamarra entre los años 2016 y 2017. Cabe mencionar que, la autora para medir la competitividad empresarial en su investigación ha decidido asociarla al criterio de rentabilidad según lo propuesto por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y a su vez señala que la rentabilidad mide la utilidad con respecto a las ventas netas de las empresas. Además, la autora teniendo en cuenta lo mencionado por Chiavenato sobre los estilos de liderazgo indica que son tres autocrático, liberal y democrático, los cuales serán objetos de estudio a ser analizados.

En este sentido, la metodología utilizada en la tesis se clasifica como una investigación aplicada con un enfoque deductivo, caracterizada por un diseño no experimental, de tipo transversal y correlacional causal, para la recopilación de datos se emplearon como instrumentos la entrevista y la encuesta. Las entrevistas se realizaron con un representante de la Cámara de Comercio de Gamarra y con los gerentes generales de las empresas seleccionadas para el caso de estudio. Por otro lado, las encuestas se aplicaron a 80 trabajadores de dos empresas del emporio comercial de Gamarra. Una de estas empresas obtuvo un resultado positivo en el índice de competitividad interna en el año 2017, mientras que la otra presentó un resultado negativo. Posteriormente, el análisis de los datos permitió concluir que la

correlación entre el nivel alcanzado por cada estilo y el nivel de competitividad de la empresa correspondiente determina el grado de influencia.

Finalmente, Pingo concluye que existe una relación significativa entre liderazgo y competitividad, donde la percepción de los empleados respecto al estilo de liderazgo de sus superiores influye directamente en su desempeño y productividad, lo que a su vez impacta en la competitividad de la empresa. La autora concluye que reducir las características negativas del liderazgo autocrático, como la tensión y la frustración, y del liderazgo liberal, así como fomentar las características del liderazgo democrático, como una comunicación efectiva, y el sentido de responsabilidad y compromiso inspirados por el líder, contribuye positivamente a mejorar la competitividad empresarial (Pingo, 2019).

También Alavedra (2021) en su tesis titulada “La profesionalización en la gestión de las empresas familiares en Lima y su incidencia en la rentabilidad. Lima. 2020”, busca evaluar si la incorporación de personal profesionalizado en las pequeñas empresas de Lima Metropolitana, ya sea mediante la contratación de trabajadores con grado académico, estudios técnicos o universitarios finalizados, así como experiencia laboral o prácticas preprofesionales, tiene un impacto en indicadores como la rentabilidad neta del activo, la utilidad neta y el margen operativo. La hipótesis central de este trabajo plantea que la profesionalización de la gestión en las empresas familiares genera una influencia significativa en su rentabilidad.

En línea con ello, el objetivo general es analizar si la adecuada implementación de la profesionalización en la gestión de empresas familiares en Lima Metropolitana repercute en su rentabilidad, utilizando como indicadores el grado académico, los estudios técnicos y/o universitarios, y la experiencia laboral. Para abordar este propósito, se definieron tres objetivos específicos. El primero busca determinar si la incorporación de personal con grado académico en la gestión de estas empresas mejora la rentabilidad neta del activo. El segundo se centra en comprobar si integrar personal con estudios técnicos y/o universitarios culminados contribuye a aumentar la utilidad neta. Finalmente, el tercer objetivo es evaluar si incluir personal con

experiencia laboral o prácticas preprofesionales en la gestión influye positivamente en el margen operativo.

Para el desarrollo del trabajo, Alavedra definió el término de profesionalización como “el hecho de contar con personas académicamente preparadas que gestionen basándose en teorías académicas permite decisiones eficientes, ya sea que la profesionalización provenga de directivos del entorno familiar o de externos, impulsando así una gestión más efectiva y estratégica” (2021, p.2).

De esta definición se destaca la relevancia de la profesionalización en una organización como factor clave para incrementar la rentabilidad empresarial, por lo tanto, el líder debe tomar la decisión de gestionar de manera profesional y comprometerse con esta estrategia si aspira a alcanzar beneficios sostenibles a largo plazo.

Asimismo, la metodología aplicada en la tesis, adopta un enfoque mixto, combinando elementos cualitativos y cuantitativos. Para ello, el autor realizó un análisis de datos estadísticos y revisó investigaciones previas provenientes tanto de fuentes oficiales como de otras fuentes reconocidas. Asimismo, se recopiló información mediante encuestas dirigidas a empresas familiares de Lima Metropolitana, utilizando instrumentos de recolección adecuados que permitieron obtener la mayor cantidad posible de datos relevantes sobre las variables de estudio seleccionadas.

En efecto, el autor concluyó que las empresas familiares, al igual que las no familiares, tienen como objetivo principal generar riqueza y asegurar un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo. En este contexto, es esencial mantener una rentabilidad neta óptima, lo cual requiere una supervisión constante, para alcanzar este propósito resulta clave incorporar personal con formación académica en la gestión de estas empresas, ya que esto contribuye de manera positiva a su rentabilidad (Alavedra, 2021).

Finalmente, se tomará tres artículos científicos relacionados a las empresas familiares, liderazgo y profesionalización. En primer lugar, Quejada y Ávila (2019) en su artículo titulado “Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras”, se abordan aspectos conceptuales, teóricos, históricos y estructurales vinculados a las empresas familiares, destacando su papel crucial en la generación de empleo y riqueza. Además, se analizan las estructuras de gobierno de estas organizaciones, las cuales tienen un impacto significativo en su capacidad para mantener la continuidad generacional. En este contexto, se señala que la continuidad constituye uno de los mayores retos para estas empresas, dado que sus líderes y propietarios a menudo enfrentan dificultades para separar claramente las dinámicas familiares de las decisiones empresariales. Finalmente, el autor resalta que la internacionalización y la profesionalización de los recursos humanos, así como de los procesos administrativos y financieros, son factores clave para garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

En segundo lugar, el artículo titulado “La influencia de la dinámica familiar en el desempeño empresarial: ¿importa un liderazgo eficaz?”, menciona que las empresas familiares persiguen simultáneamente dos objetivos: lograr rentabilidad y proporcionar oportunidades a los miembros de la familia. Esta dualidad puede dar lugar a conflictos que a menudo se manifiestan en deficiencias en el trabajo en equipo y la comunicación, lo que a su vez puede resultar difícil de conciliar. En este contexto, el estudio se centra en examinar cómo la dinámica familiar influye en el desempeño de las empresas familiares, estableciendo que este desempeño debe estar respaldado por un liderazgo eficaz. A partir de los datos recopilados mediante cuestionarios aplicados a empresas familiares de origen indio y el análisis estadístico de los resultados, el autor demuestra que existe una correlación entre la dinámica familiar y el rendimiento empresarial, así como entre un liderazgo eficaz y el desempeño. Los hallazgos también revelan que el éxito de la empresa familiar no está vinculado a la generación a la que pertenece, y que un liderazgo efectivo no guarda relación con ciertos indicadores como el tamaño de la empresa, la generación o la dinámica familiar. Por ende, las empresas familiares deben fortalecer el liderazgo de sus equipos a medida que crecen y avanzan a través de generaciones. En conclusión,

la dinámica familiar tiene un impacto positivo en el rendimiento de estas organizaciones (Maharajh et al., 2023).

Por último, Marcelino et al. (2021) en su artículo titulado “Profesionalización en la Empresa Familiar: Evolución y líneas de investigación”, señalan que las empresas familiares contribuyen de manera significativa a la economía y a la sociedad en diversos países, por lo que resulta importante el estudio de la profesionalización de estas empresas, ya que contribuye a lograr una gestión eficiente y el aumento de su rentabilidad. Esta investigación busca comprender cómo ha evolucionado la investigación académica sobre la profesionalización de las empresas familiares desde 1980 a 2019, con el fin de identificar las tendencias y desafíos más importantes en este ámbito. Los autores aplicaron dos métodos de investigación uno cualitativo basado en el análisis de contenido que permite construir un marco teórico sobre la profesionalización en empresas familiares, identificando sus características y relaciones con otros conceptos. Y otro cualitativo basado en un análisis bibliométrico, el cual ofrece datos estadísticos sobre la evolución de las investigaciones relacionadas con la profesionalización en las empresas familiares. Finalmente, los autores concluyen que el concepto de profesionalización en este tipo de organizaciones ha tenido una evolución notable, transformándose de una noción general a un tema central en el ámbito de la administración de empresas. La literatura contemporánea resalta la relevancia de la profesionalización como un elemento crucial para garantizar la continuidad y el desarrollo sostenible de las empresas familiares.

2.2. Bases teóricas

En esta sección se presentan las bases teóricas esenciales para el desarrollo del presente trabajo de investigación, así como los conceptos clave necesarios para llevar a cabo su análisis. En primer lugar, se abordan los fundamentos teóricos relacionados con las empresas familiares, destacándolas como motores de emprendimiento y desarrollo empresarial. En segundo lugar, se ofrece una descripción detallada de los elementos relevantes para la gestión de este tipo de organizaciones, como el liderazgo y la profesionalización. Finalmente, se examinan

los factores que inciden en la continuidad generacional de las empresas familiares, estableciendo su relación con la rentabilidad empresarial.

2.2.1. La empresa familiar: Emprendimiento para el desarrollo empresarial

La empresa familiar ha desempeñado un papel fundamental en el desarrollo empresarial a lo largo del tiempo, siendo un modelo arraigado en la historia de muchas economías.

a) Origen y evolución

Las empresas familiares tienen sus orígenes en los primeros sistemas económicos y comerciales de la historia, cuando las familias desempeñaban un papel central en la gestión de recursos y en la toma de decisiones estratégicas.

En este sentido, Gaona et al., (2019) indican que las empresas familiares surgieron inicialmente dentro del ámbito familiar, cuando nuestros ancestros empezaron a intercambiar productos o cuando los miembros de la familia, incluyendo la esposa e hijos, colaboraban en la cosecha.

Con el paso del tiempo, las empresas familiares han evolucionado desde simples modelos comerciales y artesanales hasta convertirse en organizaciones complejas que abarcan diversas industrias. A pesar de esta transformación, su esencia sigue profundamente arraigada en la dinámica familiar y en la transmisión intergeneracional de valores y activos.

Actualmente, las empresas familiares desempeñan un papel crucial en la economía global, contribuyendo significativamente al cumplimiento de objetivos sociales y tecnológicos, fomentando la competitividad y generando oportunidades de empleo.

Bajo este contexto, Gaona et al. afirman:

Hoy en día, las empresas familiares afrontan retos significativos, tanto de ambientes externos, como puede ser el caso de la globalización, en donde las

empresas tienen que ser más competitivas, así como los ambientes internos, logrando así un buen equilibrio entre los intereses y objetivos de la empresa y la familia. Así mismo, hay que tomar en cuenta que el porcentaje de mortalidad de las empresas familiares es muy alto, en donde solo el treinta por ciento alcanza el traspaso generacional de la primera a la segunda generación y, únicamente el diez por ciento llega a manos de la tercera generación. (2019, p. 4)

Por lo tanto, es fundamental que las empresas familiares sigan avanzando y evolucionando continuamente para sostener su aporte a la economía nacional. A lo largo de la historia, se ha evidenciado que el progreso de la sociedad está profundamente vinculado al desarrollo de las familias que la integran.

b) Características

Una empresa familiar se define por la propiedad, la gestión y el compromiso constante de preservar la visión original de sus fundadores dentro del entorno familiar. Estos negocios no solo persiguen el éxito económico, sino también la continuidad de un legado fundamentado en valores familiares.

De acuerdo con Martínez (2011), las empresas familiares presentan tres características principales. Primero, la propiedad recae en la familia, con la mayoría de las acciones perteneciendo a sus miembros, alcanzando entre el 80% y el 100%. Segundo, la gestión y dirección del negocio están a cargo de integrantes de la familia, aunque, a medida que la empresa crece, suele ser habitual incorporar profesionales externos al equipo directivo. Finalmente, un aspecto clave es el deseo de preservar y transmitir la visión y el modelo operativo creado por el fundador a lo largo de las generaciones.

c) Ciclo de Vida

El ciclo de vida de los negocios familiares está influenciado por decisiones que abarcan tanto aspectos familiares como organizacionales. La experiencia demuestra que muchas de estas empresas surgen y desaparecen, mientras que solo unas pocas

logran superar los desafíos que enfrentan, y aún menos alcanzan el estatus de grandes compañías capaces de mantenerse como líderes en sus sectores.

En este contexto, Dodero (2011) propuso el modelo del ciclo de vida de las empresas familiares donde se enfatiza que estas organizaciones enfrentan el riesgo de fracaso si no reconocen que su éxito depende de la participación activa de la familia en la empresa y de una adecuada planificación para superar las crisis inherentes a su naturaleza. Para explicar este modelo, el autor identifica cuatro etapas fundamentales:

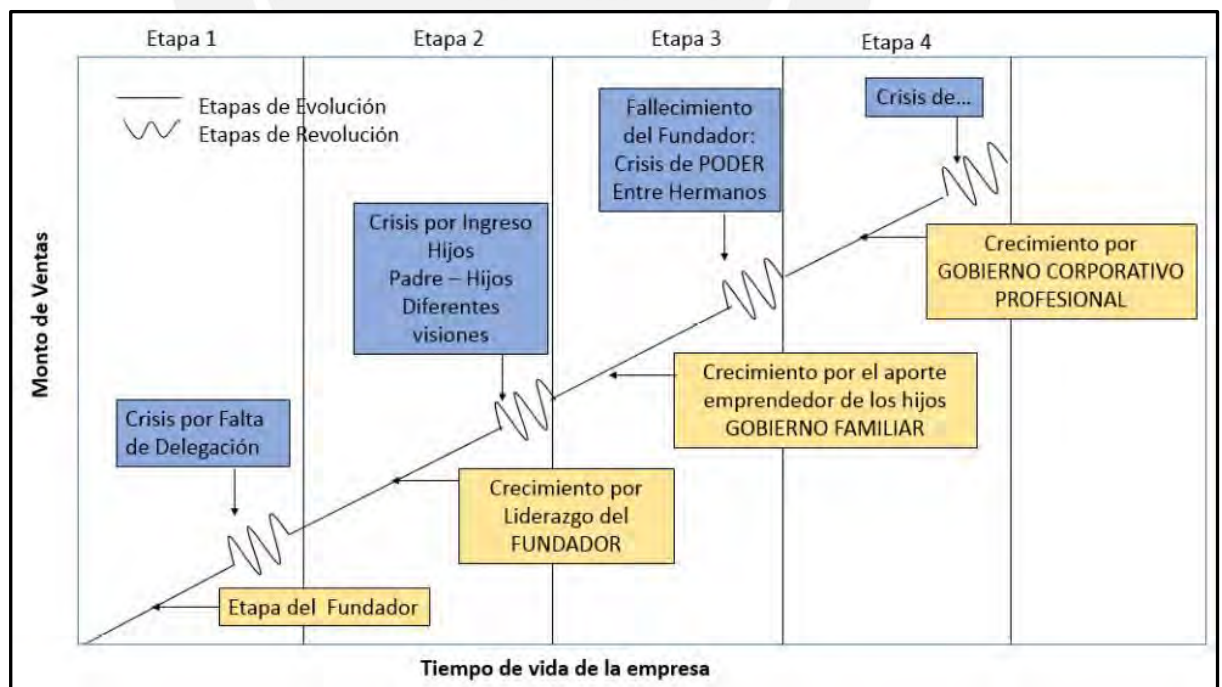
- **Etapa 1:** El fundador, ya sea hombre o mujer, se centra en aprovechar una oportunidad de negocio que ha identificado, mostrando entusiasmo por llevarla a cabo. El fundador ve oportunidades que otros no perciben. Se origina la primera crisis, debido al crecimiento del negocio el fundador no puede gestionarlo como lo hacía antes. Para superar esta crisis, el fundador debe tomar la decisión de incorporar personal al negocio y delegar algunas funciones que antes realizaba él mismo.
- **Etapa 2:** El fundador debe fortalecer sus habilidades de liderazgo para gestionar eficazmente al equipo de trabajo que se ha integrado al negocio. Surge la segunda crisis debido a la incorporación de los hijos a la empresa, lo que genera conflictos relacionados con el estilo de gestión del fundador. Los hijos, con formación adecuada, aportan nuevas ideas y enfoques de gestión, ante lo cual el fundador puede mostrarse resistente. Para superar esta crisis, es esencial que el fundador establezca acuerdos con sus hijos sobre las funciones y responsabilidades, asegurándose de que todos estén comprometidos con el éxito del negocio.
- **Etapa 3:** La contribución emprendedora de los hijos impulsa el crecimiento del negocio y da paso a la creación de un gobierno familiar que perdura hasta el fallecimiento del fundador. En esta etapa, se presenta la tercera crisis, conocida como la crisis de poder, que surge ante la incertidumbre sobre el rumbo de la empresa en ausencia del fundador. Los hermanos enfrentan el reto de coordinarse para liderar la organización y resolver conflictos, con el objetivo de mantener la cohesión y armonía familiar.

- Etapa 4:** El poder, anteriormente centralizado en el fundador, ahora se distribuye entre los hijos, quienes deben priorizar decisiones que beneficien al negocio sobre sus intereses personales. Con el crecimiento de la empresa, surge la necesidad de desarrollar competencias directivas para enfrentar desafíos como la globalización. La cuarta crisis emerge cuando se presentan tensiones entre los accionistas familiares, el directorio y la gerencia general, debido a deficiencias en la comunicación, el control y la gestión de la información. El directorio no comprende los intereses de los accionistas, mientras que estos últimos no reciben información clara sobre el desempeño empresarial, lo que genera conflictos de poder que amenazan la estabilidad de la empresa. para superar esta crisis es esencial que la gobernanza de la empresa familiar se base en principios de transparencia, responsabilidad y equidad.

En la siguiente imagen se puede apreciar el modelo del ciclo de vida según Dodero.

Figura 3

El Ciclo de Vida de la Empresa Familiar.



Nota: Elaborado con información obtenida de Dodero (2011).

d) Cultura familiar

La cultura familiar abarca las tradiciones, valores y costumbres únicas de una familia, que se transmiten de generación en generación y tienen un impacto directo en la gestión de las empresas familiares. Los fundadores o líderes familiares suelen trasladar estos valores al ámbito empresarial, lo que influye en las decisiones y en la manera en que se dirigen los negocios familiares.

Por otro lado, Albert y Barros (citado en Espinoza y Leiva, 2022) afirman que las familias son sistemas complejos que integran diversos factores, como su cultura interna, valores, normas sociales, preferencias personales, actitudes frente a distintas circunstancias e interacciones entre sus miembros. Los padres aportan sus vivencias, experiencias y perspectivas, pero es la interacción constante entre ellos lo que genera una dinámica particular. Esta dinámica se ve influenciada por elementos como el contexto social y cultural, las normas y valores prevalentes, la fortaleza de la relación entre los padres, las características de los hijos y la intervención de la familia extendida, la cual, en ocasiones, puede percibirse como una forma de intrusión.

e) Tipo de empresas familiares, según tamaño

Las empresas familiares, al igual que otras organizaciones, pueden clasificarse según su tamaño, utilizando diferentes criterios como el número de trabajadores, los ingresos anuales o el volumen de activos, los cuales pueden variar dependiendo del contexto o la región.

En cuanto al número de trabajadores, el estudio titulado "La pequeña y mediana empresa: una opción de desarrollo en el siglo XXI", realizado en mayo de 2001 y actualizado en 2004, establece las siguientes categorías empresariales:

- **Microempresa:** de 2 y 9 trabajadores.
- **Pequeña empresa:** de 10 y 49 trabajadores.
- **Mediana empresa:** de 50 y 199 trabajadores.
- **Gran empresa:** de 200 o más trabajadores.

Por otro lado, en lo que respecta a los ingresos anuales la Ley N.º 30056, Ley que altera varias normativas con el fin de facilitar la inversión, promover el desarrollo productivo y estimular el crecimiento empresarial (Congreso de la República del Perú, 2013), define las siguientes clasificaciones según las ventas anuales:

- **Microempresa:** ventas hasta un máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- **Pequeña empresa:** ventas mayores a 150 UIT y hasta un máximo de 1700 UIT.
- **Mediana empresa:** ventas mayores a 1700 UIT y hasta un máximo de 2300 UIT.

El monto máximo de ventas anuales para estas categorías podrá ser actualizado cada dos años mediante un decreto supremo aprobado por el Ministerio de Economía y Finanzas y el Ministerio de la Producción.

Además, en empresas familiares, la dinámica familiar puede influir en la gestión independientemente del tamaño. En algunos casos, las empresas familiares pueden mantenerse en categorías más pequeñas debido a decisiones conscientes de los propietarios para preservar la cultura y el control familiar.

2.2.2. Gestión de la empresa familiar

A través de los años, la administración ha evolucionado con el surgimiento de diversas teorías que han aportado diferentes perspectivas sobre cómo gestionar las organizaciones de manera efectiva, abarcando desde enfoques clásicos como la administración científica de Taylor hasta paradigmas contemporáneos como la gestión del conocimiento y el liderazgo transformacional. Estas teorías han enriquecido la administración al ofrecer una gestión que permita adaptarse a los desafíos cambiantes del entorno empresarial.

Las organizaciones que adopten una gestión basada en estos enfoques innovadores estarán mejor preparadas para enfrentar los retos futuros y lograr un éxito sostenible a largo plazo. En este contexto, una gestión eficiente se convierte en un factor crucial para las empresas familiares, ya que les permite mantenerse

competitivas, adaptarse a los cambios del mercado y aprovechar nuevas oportunidades. Esta capacidad les brinda una ventaja al facilitar la toma de decisiones basadas en información precisa y una asignación óptima de recursos, lo que favorece su sostenibilidad a largo plazo.

Asimismo, Chiavenato (citado en Rivero, 2019) afirma que la gestión en los negocios familiares es un proceso dinámico que abarca actividades como la planificación, dirección, organización y control de recursos, así como el desarrollo de competencias para alcanzar objetivos. Este proceso se guía estratégicamente por el liderazgo, tomando en cuenta la influencia de la familia como propietaria en la profesionalización de la gestión, la implementación de buenas prácticas corporativas y la definición de una visión a largo plazo.

La gestión de empresas familiares puede beneficiarse de diversos componentes que ayudan a abordar sus características únicas y a optimizar su funcionamiento. Estos componentes proporcionan un marco sólido para la gestión de empresas familiares, integrando aspectos empresariales y familiares de manera armoniosa y estructurada, la aplicación adecuada de las mismas puede contribuir a la continuidad de la empresa en el tiempo.

En este contexto, Molina et al. (2016) mencionan el modelo de los Cinco Círculos de Amat como un enfoque conceptual esencial para examinar los factores clave que influyen en el éxito de las empresas familiares. Este modelo se basa en la idea de que las empresas familiares son sistemas complejos que requieren un enfoque integral, tomando en cuenta las interconexiones entre sus distintos círculos.

El círculo de la familia, hace referencia a los miembros que son propietarios o que laboran en la empresa. Es fundamental que en este círculo exista una visión compartida, valores comunes y una comunicación fluida, lo que facilita un trabajo conjunto efectivo.

El círculo de la propiedad comprende la estructura empresarial, considerando la asignación de acciones, los derechos y obligaciones de los propietarios, así como

los procesos para la toma de decisiones. En este círculo, es esencial que la estructura de propiedad sea clara, transparente y justa.

El círculo del negocio se enfoca en las operaciones empresariales, abarcando los productos o servicios brindados, las características de los clientes, la estrategia competitiva adoptada y el rendimiento financiero. En este círculo es esencial que el negocio sea rentable, sostenible y tenga un potencial de crecimiento.

El círculo de la gestión abarca cómo se lleva a cabo la administración de la empresa, considerando aspectos como la organización interna, los mecanismos para la toma de decisiones, el estilo de liderazgo y las competencias del equipo directivo. En este círculo, es importante que la gestión sea profesional, eficiente y eficaz.

El círculo de la sucesión aborda el proceso de transferir la propiedad y la dirección de la empresa a la siguiente generación. En este círculo, es esencial contar con un plan de sucesión claro y bien estructurado para garantizar una transición exitosa.

En este contexto, Rivero (2019) destaca el Modelo de los Cinco Círculos de Amat, destacando la importancia del círculo de gestión en los negocios familiares, este aborda elementos clave como el liderazgo, la profesionalización y otros factores esenciales en la administración de estas organizaciones. Además, el autor enfatiza que la ausencia de una estructura de gobierno definida, junto con la falta de herramientas para regular las relaciones familiares, como protocolos, estatutos o consejos familiares, puede generar conflictos que comprometan la sostenibilidad y continuidad de la empresa.

Por otro lado, la teoría de las relaciones humanas en la administración, con su enfoque centrado en las personas, permite comprender el papel del factor humano dentro de las organizaciones, el cual resulta determinante para su sostenibilidad y continuidad a largo plazo.

En este sentido, en su libro “Administración de los recursos humanos” Chiavenato expresa: “Con la teoría de las relaciones humanas impulsó los primeros estudios sobre liderazgo, motivación y comunicación, desplazando el enfoque de la administración científica y la teoría clásica, para centrarse en las personas y su impacto en las organizaciones” (2011, p.176).

Dado que el capital humano constituye un pilar fundamental para el éxito empresarial, es crucial adoptar los principios de la teoría de las relaciones humanas. En este sentido, las empresas familiares requieren una gestión integral que incluya aspectos esenciales como el liderazgo y la profesionalización, asegurando así un rendimiento óptimo y la continuidad de la organización a largo plazo.

2.2.3. Liderazgo

El liderazgo es uno de los elementos más cruciales en el entorno empresarial, dado que el desempeño de una organización está estrechamente vinculado a la capacidad de su líder. No obstante, la diversidad de definiciones propuestas por distintos autores evidencia la complejidad y el desarrollo que este concepto ha atravesado a lo largo del tiempo.

Según Macías et al. liderazgo “es considerado como un proceso en el que, a través de una comunicación efectiva, se tiene influencia sobre otra persona, con la finalidad de motivarla para lograr la consecución de los objetivos organizacionales” (Macías et al., 2021, p.3). Además, Chiavenato (2000) señala que “el liderazgo es la influencia intrapersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana” (citado en Toledo et al., 2016, p. 43). Para Arias y Heredia el liderazgo es “un proceso para alcanzar una visión y una misión valiosas mediante el involucramiento y el desarrollo integral de las personas y sus facultades humanas, utilizando al máximo los recursos y con repercusiones positivas para la calidad global de vida” (2006, p. 205). También en su libro “Liderazgo empresarial” Bonifaz señala “el liderazgo es la capacidad y la habilidad para influir e inspirar a otras personas al logro de los objetivos empresariales o personales. Esta facilidad está definida por la situación que se está

atravesando” (2012, p. 10). Asimismo, D’Alessio sostiene “liderazgo es un proceso que involucra visión y un pensamiento de largo plazo implícito, donde la transformación y el cambio para ser mejores le son inherentes, sobre todo, en la transformación de las organizaciones y sus culturas” (2010, p.5). Además, Robbins y Judge señalan que “el liderazgo es la capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas” (2013, p.368). Por último, Lussier y Achua mencionan que “liderazgo es el proceso de influencia de los líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio” (2010, p.6). Se puede apreciar que la definición de liderazgo tiene múltiples perspectivas. Sin embargo, a pesar de esta diversidad, se pueden identificar ciertos puntos de similitud en torno al aspecto de influencia asociado al liderazgo, como lo demuestran los autores consultados.

En este sentido resulta necesario conocer la definición de “influencia”, Lussier y Achua en su libro sobre liderazgo mencionan:

Influencia es el proceso de un líder al comunicar ideas, ganar aceptación para ellas y motivar a los seguidores para respaldar e implementar las ideas por medio del cambio. La influencia es la esencia del liderazgo. La influencia incluye el poder, la política y la negociación y también comprende la relación entre líderes y seguidores. La influencia ejerce un efecto directo en el desempeño organizacional y en su éxito profesional. (2010, p.7)

Apreciamos que el poder es la fuente de la influencia que es esencial en el liderazgo, algunos autores señalan “el poder es la influencia potencial del líder sobre los seguidores” (Lussier y Achua, 2010, p.110), “el poder es la capacidad que tiene A para influir en el comportamiento de B, de modo que este actúe de acuerdo con los deseos de A” (Robbins y Judge, 2013, p. 414).

Estos autores identificaron dos tipos de poder que nos permiten entender mejor cómo se ejerce la influencia en las organizaciones: Poder formal y personal. El poder formal se origina directamente de la posición que un individuo ocupa dentro de una organización. Este tipo de poder otorgado a un individuo por su cargo, le permite tomar decisiones, emitir órdenes y otorgar recompensas. Por ejemplo, un gerente

general ejerce poder formal sobre sus empleados gracias a su posición jerárquica dentro de la empresa.

- **Poder legítimo:** Este poder se deriva directamente del puesto que ocupa una persona y de la autoridad que se le otorga. Es el poder que se reconoce como legítimo dentro de una organización debido a las normas y estructuras establecidas.
- **Poder coercitivo:** Se fundamenta en la capacidad de imponer sanciones o castigos. En este caso, una persona logra que los demás obedezcan debido al temor a posibles consecuencias negativas.
- **Poder de recompensa:** A diferencia del poder coercitivo, este se basa en la capacidad de proporcionar incentivos o beneficios a cambio de obediencia. Estos pueden manifestarse en aumentos salariales, ascensos, reconocimientos, entre otros.

Por otro lado, el poder personal se basa en las características y cualidades propias de una persona, independientemente de su posición formal dentro de una organización. Este poder se obtiene gracias a la experiencia, el conocimiento, las habilidades, la personalidad y la capacidad de influir positivamente en los demás. Un líder que motiva e inspira a su equipo para alcanzar objetivos compartidos ejerce poder personal.

- **Poder de experto:** Se basa en el conocimiento y las habilidades especiales de una persona. Un experto en un determinado campo tiene poder sobre aquellos que necesitan su conocimiento.
- **Poder de referencia:** También conocido como poder carismático, se basa en las características personales atractivas de un individuo que lo hacen admirado y respetado por los demás.

El poder formal como el poder personal son relevantes en el ámbito organizacional. El poder formal proporciona la estructura y la autoridad, mientras que

el poder personal aporta la influencia y la motivación. Un líder eficaz sabe integrar ambos tipos de poder para lograr sus objetivos.

a) Características del líder

El liderazgo se refleja en las acciones y cualidades que distinguen a un líder. Más allá de definir una visión y marcar el rumbo, un líder posee la habilidad de motivar e inspirar a su equipo para alcanzar las metas de la organización. La efectividad del liderazgo radica en la habilidad del líder para comunicarse de manera clara, demostrar empatía y tomar decisiones acertadas.

Para Lussier y Achua (2010) el rol del líder implica llevar a cabo las funciones administrativas de planificación, organización, dirección y control para asegurar una operación eficaz de la unidad organizacional. Por ello, algunas de las conductas clave del líder incluyen la contratación y formación del personal, brindar instrucciones y coaching, así como la evaluación del desempeño.

Drucker (1997) señala que el líder debe ganarse la confianza de los demás, ya que sin ella no podrá tener seguidores, la confianza es esencial ya que su ausencia socava la integridad del líder ante los demás. Según el autor, un líder efectivo es aquel que analiza, define y comunica de manera clara la misión de la organización, con sus metas como rasgo distintivo, un verdadero líder debe ser carismático, enérgico, imponente, inteligente, poseer una personalidad fuerte y contar con destacadas habilidades técnicas. (Toledo et al., 2016, p. 45).

Asimismo, Maxwell (2000) en su libro “Las 21 cualidades indispensables de un líder”, nos propone un modelo de liderazgo integral donde describe una serie de características que todo líder debe cultivar para alcanzar el éxito. Estas cualidades no son solo habilidades técnicas, también se centra en el ámbito del carácter y la personalidad del líder. Y son las siguientes: “carácter, carisma, compromiso, comunicación, capacidad, valentía, discernimiento, concentración, generosidad, iniciativa, escuchar, pasión, actitud positiva, solución de problemas, relaciones, responsabilidad, seguridad, autodisciplina, servicio, aprender y visión”.

b) Teorías del liderazgo

Existen diversas teorías sobre el liderazgo que han evolucionado a lo largo del tiempo, cada una aportando diferentes perspectivas sobre cómo los líderes influyen en sus seguidores y cómo se puede ejercer el liderazgo de manera efectiva.

i. Teorías clásicas

Según los autores de la teoría de las relaciones humanas, el liderazgo se clasifica en tres teorías cada una con características específicas y distintivas:

- ***Teoría de los rasgos:***

Los primeros estudios del liderazgo se basaron en la premisa de que los líderes nacen con cualidades inherentes, descartando la idea de que estas habilidades puedan desarrollarse. Los investigadores de esta teoría se enfocaron en identificar las características que diferenciaban a los líderes de sus seguidores y a los líderes exitosos de aquellos que no alcanzaban el mismo nivel de éxito (Lussier y Achua, 2010).

Para Robbins y Judge, “las teorías basadas en las características del liderazgo diferencian a quienes son líderes de quienes no lo son al centrarse en las cualidades y características personales” (2013, p. 369).

Por ejemplo: “A John Kennedy se le describía como carismático, a Margaret Thatcher como digna de confianza, a Nelson Mandela como perseverante y justo, a Javier Pérez de Cuéllar como negociador y a Juan Pablo II como peregrino y amigo”. (Endo, 2022, p.59)

Chiavenato, en su obra señala que un rasgo es una cualidad que define la personalidad de un individuo. Y que el líder se caracteriza por contar con rasgos particulares en su personalidad que le facilitan ejercer influencia sobre el comportamiento de sus seguidores.

Entre los rasgos de personalidad que caracterizan a un líder se encuentran:

- *Rasgos físicos:* energía, apariencia personal, estatura y peso.
- *Rasgos intelectuales:* adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoestima.
- *Rasgos sociales:* cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.
- *Rasgos relacionados con el trabajo:* interés en la realización, persistencia e iniciativa.

En este sentido, esta teoría define que “el líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y tener decisión para liderar con éxito” (Chiavenato, 2019, p.80).

Para Robbins y Coulter (2010), Los siete rasgos vinculados con un liderazgo efectivo se presentan en la siguiente tabla 5:

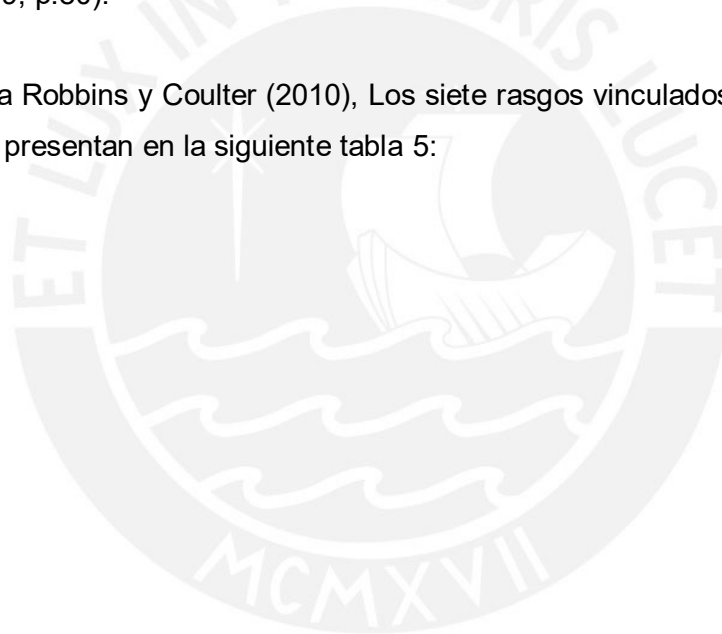


Tabla 5*Rasgos de personalidad del liderazgo efectivo*

1. **Impulso.** Los líderes demuestran un alto nivel de esfuerzo, poseen un fuerte deseo de logro, son ambiciosos, energéticos, perseverantes en sus tareas y proactivos.
2. **Deseo de dirigir.** Los líderes tienen un marcado deseo de influir y guiar a otros, y están dispuestos a asumir responsabilidades.
3. **Honestidad e integridad.** Los líderes establecen relaciones de confianza con sus seguidores al ser sinceros y honestos, mostrando coherencia entre sus palabras y acciones.
4. **Confianza en sí mismos.** Los líderes inspiran admiración en sus seguidores al mostrar seguridad en sí mismos, lo que les permite convencer a otros de la validez de sus objetivos y decisiones.
5. **Inteligencia.** Los líderes deben ser capaces de reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información, así como de formar opiniones, resolver problemas y tomar decisiones acertadas.
6. **Conocimiento del trabajo.** Los líderes efectivos tienen un profundo conocimiento de la empresa, la industria y los aspectos técnicos, lo que les permite tomar decisiones informadas y comprender sus implicaciones.
7. **Extroversión.** Los líderes son personas enérgicas y sociables, con una actitud asertiva, y rara vez son callados o introvertidos.

Nota. Esta tabla describe los siete rasgos vinculados con un liderazgo efectivo.

Fuente: Elaborado con información obtenida de Robbins y Coulter, 2010, p.372.

Chiavenato (2019), en su libro “Introducción a la teoría general de la Administración”, nos indica que esta teoría estuvo expuesta a las siguientes críticas:

- Esta teoría no jerarquiza las diversas características y rasgos que definen el liderazgo. Dado que no todos los rasgos contribuyen en igual medida a la efectividad del líder, resulta necesario ponderar diferencialmente su influencia.
- La teoría de los rasgos no considera la dinámica de interacción entre el líder y sus seguidores. La cuestión que surge es si una persona puede ejercer liderazgo sobre cualquier grupo o individuo sin tener en cuenta las particularidades de ambos.

- Esta teoría no establece una jerarquía de rasgos en función de los objetivos específicos.
- La teoría de rasgos no considera el contexto situacional en el que se ejerce el liderazgo. En un entorno empresarial, las diversas situaciones requieren diversas habilidades y comportamientos por parte del líder.
- Esta teoría sostiene incorrectamente que los líderes tienen la capacidad de influir en cualquier contexto. Un individuo puede ejercer liderazgo en un ámbito específico y carecer de influencia en otros.

En este contexto, los investigadores determinaron que los rasgos individuales, por sí solos, no bastan para explicar la efectividad del liderazgo, ya que esta depende de la dinámica entre el líder y su grupo, así como de las condiciones específicas del entorno.

- ***Teoría del comportamiento:***

A diferencia de las teorías de los rasgos, esta teoría se enfoca en lo que los líderes hacen, es decir, en sus comportamientos, esta teoría propone que los líderes pueden aprender a desarrollar estos comportamientos.

En este sentido, “las teorías conductuales del liderazgo son aquellas que proponen que lo que distingue a los líderes son sus conductas específicas” (Robbins y Judge, 2013, p. 371).

Según Newstrom (2011), la eficacia del liderazgo depende en mayor medida de conductas, habilidades y acciones aprendidas que de rasgos personales. La capacidad de aprender y desarrollar estas habilidades se da en el corto plazo, pero los rasgos son fijos. El autor indica que los líderes efectivos poseen tres tipos de habilidades:

Habilidades técnicas: Hace referencia al conocimiento y las habilidades de una persona en relación con procesos técnicos. Esto abarca el manejo de herramientas, técnicas y procedimientos particulares vinculados a la tarea o al área en la que el líder desarrolla su función.

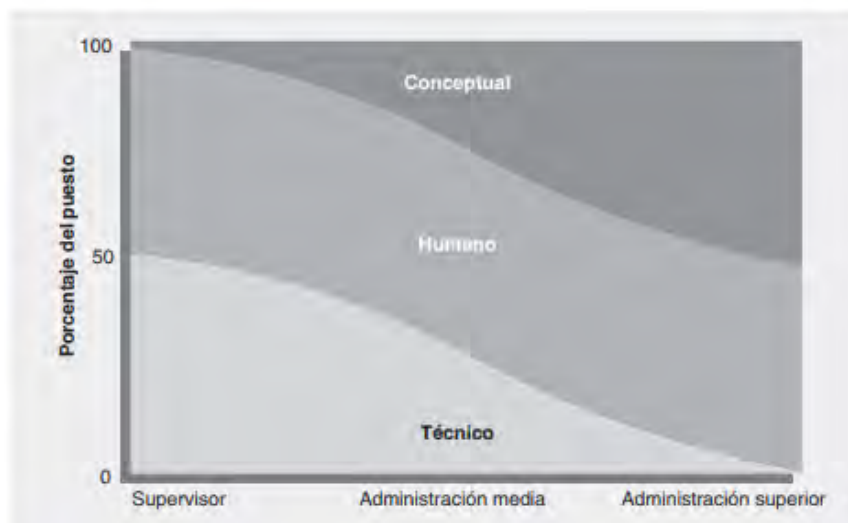
Habilidades humanas: Estas habilidades están vinculadas a la capacidad de interactuar con personas y entender su comportamiento. Comprenden la comunicación asertiva, la gestión de conflictos, la motivación, la empatía y el desarrollo de relaciones interpersonales.

Habilidades conceptuales: Estas habilidades están relacionadas con la capacidad de pensar de forma estratégica y comprender el entorno general en el que la organización se desenvuelve. Involucran la visión a largo plazo, el análisis de situaciones complejas, la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Newstrom, mediante la figura 4, presenta las diferencias en la aplicación de las habilidades de liderazgo según los distintos niveles organizacionales.

Figura 4

Habilidades de liderazgo según los niveles de la organización.



Nota. La figura muestra cómo varía la aplicación de las habilidades de liderazgo en los distintos niveles de la organización.

Fuente: Newstrom (2011, p. 172).

Chiavenato (2019) manifiesta que esta teoría se centra en el estudio de los diferentes estilos de conductas en que los líderes ejercen su influencia frente a los subordinados, es decir, en sus patrones de comportamiento. Siguiendo el postulado de White y Lippitt establece tres estilos diferentes de liderazgo:

Liderazgo Autocrático: El liderazgo autoritario se caracteriza por la centralización del poder y la imposición de órdenes por parte de los líderes, lo que genera altos niveles de tensión, frustración y agresividad en el comportamiento de los grupos. Asimismo, se detectó una disminución de la espontaneidad, la iniciativa y la cohesión social por parte del grupo. A pesar de una aparente aceptación de las tareas, la satisfacción era baja y la productividad dependía en gran medida de la supervisión directa del líder. Sin su líder, surgían conflictos y comportamientos de desobediencia.

Liderazgo liberal: En este tipo de liderazgo se da una total abdicación de responsabilidad por parte del líder. Al delegar todas las decisiones y no ejercer ningún control, se generó un ambiente de caos y desorganización. La falta de dirección clara llevó a una producción mediocre, marcada por la improvisación, las disputas personales y un individualismo agresivo que llevaron al poco respeto hacia la figura del líder.

Liderazgo democrático: En este liderazgo, el líder fomenta un ambiente laboral centrado en la cooperación y la participación, motivando la toma de decisiones de forma colaborativa. Se construyen vínculos interpersonales fuertes y de confianza entre los integrantes del equipo, lo que genera un elevado nivel de compromiso y responsabilidad, incluso cuando el líder no está presente. La comunicación clara y respetuosa, junto con la autonomía en las tareas, favorecen una productividad elevada y un alto grado de satisfacción en el trabajo.

Es importante destacar que el líder adapta los tres estilos de liderazgo dependiendo de las distintas circunstancias, los miembros del equipo y los objetivos a alcanzar. En ocasiones, toma decisiones de manera autónoma y las comunica al equipo de forma clara y concisa. Sin embargo, también busca la participación activa del equipo, valorando sus aportes y sugerencias. Además, delega tareas específicas, confiando en la capacidad de sus colaboradores para llevarlas a cabo.

Para Robbins y Coulter (2010), esta teoría del liderazgo analiza examina las conductas que diferencian a los líderes efectivos de aquellos que no lo son. En la siguiente tabla 6, los autores presentan los cuatro estudios más relevantes sobre el comportamiento del líder en la organización.

Tabla 6

Investigaciones del comportamiento del líder en la organización.

ESTUDIADO POR	DIMENSIÓN CONDUCTUAL	CONCLUSIÓN
University of Iowa	<p>Estilo democrático: promueve la implicación de los subordinados, delega funciones y facilita la toma de decisiones compartida.</p> <p>Estilo autocrático: define los métodos de trabajo, concentra el poder decisorio y limita la participación del equipo.</p> <p>Estilo liberal: concede al grupo libertad para decidir y ejecutar las tareas de manera independiente.</p>	Este tipo de liderazgo democrático demostró ser el más eficiente, aunque estudios posteriores presentaron resultados diversos
Ohio State	<p>Consideración: demuestra aprecio por las opiniones y emociones de los seguidores.</p> <p>Estructura inicial: coordina las actividades y facilita relaciones centradas en el cumplimiento de los objetivos laborales.</p>	El líder que destacó tanto en consideración como en la organización estructural alcanzó un alto rendimiento y una notable satisfacción entre sus empleados, aunque no en todas las circunstancias.
University of Michigan	<p>Orientado al empleado: se centra en las relaciones interpersonales y en satisfacer las necesidades de los colaboradores.</p> <p>Orientado a la producción: prioriza los aspectos técnicos y la realización de las tareas laborales.</p>	Se identificó una conexión entre los líderes centrados en los empleados y elevados niveles de desempeño y satisfacción en el trabajo.
Rejilla del liderazgo	<p>Interés por las personas: el líder muestra preocupación por sus subordinados, valorada en una escala del 1 al 9, donde 1 indica un nivel bajo y 9 un nivel alto.</p> <p>Interés por la producción: el líder se enfoca en el cumplimiento de las tareas, evaluado en una escala del 1 al 9, siendo 1 el nivel más bajo y 9 el más alto.</p>	Los líderes mostraron un desempeño sobresaliente con un estilo 9.9, definido por un elevado interés tanto en la producción como en las personas.

Fuente: Elaborado con información obtenida de Robbins y Coulter, 2010, p.373.

- **Teoría de contingencia:**

“Contingencia significa “dependencia”. Una cosa está sujeta de otras y para que un líder sea efectivo debe haber una concordancia apropiada entre el comportamiento y el estilo del líder, y los seguidores y la situación” (Lussier y Achua, 2010, p.152). Por lo tanto, según esta teoría, no hay un único estilo de liderazgo que sea el más adecuado para todas las circunstancias, el éxito del liderazgo depende de diversos factores, como el contexto, las características del grupo y la tarea a ejecutar.

“El líder se debe adaptar a un grupo de personas en distintas situaciones. La identificación de un líder depende de la posición estratégica que ocupa en la cadena de mando, y no sólo de sus características de personalidad “(Chiavenato, 2009, p.353).

Como se menciona en el libro de Chiavenato, los investigadores Tannenbaum y Schmidt tratan de explicar “cómo los líderes toman decisiones y qué factores influyen en su estilo de liderazgo. Para ellos el estilo de liderazgo no es fijo, sino que varía según las diferentes fuerzas que interactúan en una situación determinada” (2009, p.354). Estas fuerzas son tres:

Fuerzas del líder: abarcan las características personales del líder, como sus valores, convicciones, confianza en sus subordinados, preferencia por ciertos estilos de dirección, disposición para delegar, tolerancia a la incertidumbre y habilidades comunicativas, entre otros.

Fuerzas de los subordinados: incluyen las características de los subordinados, como su necesidad de autonomía, disposición para asumir responsabilidades, tolerancia a la incertidumbre, comprensión del problema, competencias, conocimientos, y deseo de participar en la toma de decisiones, entre otros.

Fuerzas de la situación: se refieren a las condiciones bajo las cuales se ejerce el liderazgo, incluyendo las características de la organización, su estructura, cultura, ambiente de trabajo, y clima organizacional, entre otros.

Frente a estas tres fuerzas, el líder debe elegir el estilo de liderazgo más adecuado para cada situación, buscando una alineación entre las fuerzas del líder,

los subordinados y la situación, logrando así una armonía entre estas fuerzas (Chiavenato, 2009).

Asimismo, Chiavenato (2009) menciona que el enfoque situacional del liderazgo nos permite inferir:

- Cuando las actividades son sencillas, repetitivas y rutinarias, el liderazgo suele ser más estricto, basado en un control constante.
- Un líder puede aplicar distintos estilos de liderazgo, dependiendo de las características del subordinado o la tarea a realizar.
- Incluso con el mismo colaborador, el enfoque del liderazgo puede cambiar con el tiempo según las circunstancias. Si el subordinado muestra alta competencia, el líder puede permitirle mayor autonomía; en cambio, si presenta errores frecuentes, es probable que el líder refuerce los controles y restrinja su libertad.

A continuación, se describen los tres modelos de la teoría de contingencia que Robbins y Coulter presentan en su libro “Administración” (2010), los cuales tienen como objetivo definir el estilo y la situación del liderazgo:

a) El modelo de Fiedler, Fred Fiedler sugiere que el liderazgo debe adaptarse a las condiciones específicas de la organización, eligiendo el estilo más adecuado para maximizar el éxito. La eficacia de un grupo depende de la capacidad del líder para ajustar su enfoque según las demandas de la situación. Fiedler identifica dos estilos principales de liderazgo:

Liderazgo centrado en las relaciones, es más adecuado en contextos moderadamente favorables, donde el líder tiene un poder moderado, las tareas no están completamente definidas y las relaciones son positivas.

Liderazgo centrado en las tareas, es más eficaz en situaciones extremas, ya sea altamente favorables (con tareas bien definidas, un líder con autoridad y buenas relaciones) o altamente desfavorables (con tareas poco claras, un líder con escaso poder y relaciones débiles).

Fiedler establece tres factores situacionales clave que influyen en la efectividad del liderazgo:

- *Relaciones entre el líder y los miembros* (buenas o malas) que se refiere al nivel de apoyo que los miembros brindan al líder.
- *Estructura de la tarea* (mucho o poca), que describe hasta qué punto los miembros entienden los objetivos, procedimientos e instrucciones de las tareas.
- *Poder de posición del líder* (alta o baja), que hace referencia a la autoridad del líder para otorgar recompensas o imponer sanciones, así como su experiencia en la tarea.

b) La teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, sostiene que el estilo de liderazgo debe ajustarse a las capacidades y necesidades de los seguidores en función de cada contexto. Un líder eficaz es aquel que puede modificar su enfoque para responder a las exigencias del entorno. Esta teoría enfatiza la importancia de la disposición y competencia de los seguidores para realizar las tareas, lo que afecta su aceptación o rechazo hacia el líder. Según Hersey y Blanchard, el líder debe ajustar su comportamiento en dos áreas clave:

- *Comportamientos enfocados en las tareas*, el líder debe proporcionar orientación y dirección a sus seguidores.
- *Comportamientos enfocados en las relaciones*, el líder debe brindar apoyo emocional y social a sus seguidores.

Los autores identifican cuatro estilos de liderazgo:

Estilo de contar, este enfoque se caracteriza por ser altamente estructurado, con el líder asumiendo un rol central en la toma de decisiones y la distribución de tareas, es útil para equipos que aún carecen de las habilidades necesarias para trabajar de manera independiente.

Estilo de vender, combina la entrega de instrucciones claras con un apoyo motivacional, resulta ideal para equipos en proceso de desarrollo que están interesados en asumir mayores responsabilidades, este estilo proporciona orientación y oportunidades de aprendizaje, lo que fomenta el compromiso y la satisfacción de los empleados.

Estilo participativo, favorece el trabajo en equipo y la participación activa en la toma de decisiones, es adecuado para grupos con una preparación de nivel intermedio ha avanzado que requieren estímulo para alcanzar su máximo desempeño, involucrar a los miembros en las decisiones mejora tanto su satisfacción como los resultados del equipo.

Estilo delegador, este enfoque se basa en la confianza total en las habilidades de los empleados para asumir responsabilidades y tomar decisiones de manera autónoma, es ideal para equipos altamente capacitados y motivados que valoran la independencia, al delegar autoridad y establecer objetivos claros, este estilo impulsa la creatividad, la innovación y la satisfacción en el trabajo.

c) La teoría de la ruta-meta, desarrollada por Robert House, enfatiza el papel del líder en la motivación de los colaboradores. A través de la definición de metas claras, el ofrecimiento de apoyo y orientación, y la creación de un ambiente laboral positivo, el líder impulsa a los colaboradores a alcanzar tanto sus objetivos personales como los de la organización. House identificó cuatro estilos principales de liderazgo:

Líder directivo, se encarga de establecer expectativas claras, organizar las tareas y proporcionar instrucciones específicas sobre cómo llevarlas a cabo.

Líder solidario, muestra interés por las necesidades de los colaboradores y adopta una actitud cercana y amigable.

Líder participativo, involucra al equipo en el proceso de toma de decisiones, considerando sus opiniones y sugerencias antes de actuar.

Líder orientado a los logros, plantea metas desafiantes y fomenta que los colaboradores den su máximo esfuerzo para alcanzarlas.

House plantea que los líderes tienen la flexibilidad de aplicar uno o más de estos estilos de liderazgo según lo requiera la situación. Asimismo, identifica dos variables de contingencia que influyen en su efectividad: las características personales de los seguidores, como el locus de control, la experiencia y la percepción de sus propias habilidades, y las características del entorno laboral, como la claridad de las tareas, el sistema formal de autoridad y la dinámica del equipo. Estas variables contextuales impactan directamente en la satisfacción de los empleados, su aceptación hacia el líder y su motivación para cumplir con las tareas asignadas.

ii. Teorías contemporáneas:

Diversos estudios realizados por expertos de diferentes disciplinas han examinado los estilos de liderazgo desde una perspectiva multidimensional, abarcando aspectos físicos, psicológicos y conductuales. Estas investigaciones han dado lugar a teorías que buscan explicar las diferencias entre los estilos de liderazgo y describir las cualidades específicas de un líder. Con el paso del tiempo, tres teorías en particular han ganado reconocimiento y aceptación académica: el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el enfoque de no liderazgo o *laissez-faire*, considerados clave para sustentar la investigación en este campo.

Bass y Avolio (1994) propusieron “el modelo de liderazgo de rango total”, que se enfoca en la idea de que un liderazgo efectivo incluye una amplia gama de estilos. Este modelo combina varias teorías de liderazgo, como el transformacional, transaccional y *laissez-faire*, sugiriendo que los líderes deben ser capaces de adaptarse a diversas situaciones y a las necesidades de sus seguidores (Alvarado et al., 2018). Los estilos de liderazgo que integran este modelo se describen de la siguiente manera:

- ***Liderazgo transaccional:***

Burns (1978) definió “el liderazgo transaccional es un enfoque basado en intercambios entre líderes y seguidores” (Toledo et al., 2016, p. 52). En este tipo de liderazgo, los líderes establecen objetivos claros y recompensan a los seguidores por cumplir con esas metas. El liderazgo transaccional se centra en la gestión y la supervisión, enfatizando la eficiencia y la realización de tareas.

Por otra parte, Bass y Avolio (1994) describieron el liderazgo transaccional como un acuerdo en el que el líder busca alcanzar los objetivos establecidos, mientras que los subordinados contribuyen con su esfuerzo a cambio de un rendimiento que les proporcione recompensas para satisfacer sus necesidades (Toledo et al., 2016).

Según D'Alessio (2010), el liderazgo transaccional establece expectativas claras y promueve el desempeño necesario para alcanzarlas. El estilo constructivo,

también llamado recompensa contingente, y el estilo correctivo, conocido como gerencia por excepción, son dos aspectos fundamentales de los comportamientos vinculados a las funciones de gestión en las empresas. Este liderazgo se centra en monitorear y controlar a los subordinados mediante enfoques racionales o económicos.

D'Alessio (2010) describe estas dos dimensiones del comportamiento del liderazgo transaccional de la siguiente manera:

Recompensa Contingente: Este enfoque de liderazgo se basa en un intercambio de recursos, donde los líderes proporcionan apoyo, ya sea tangible o intangible, a cambio del esfuerzo y desempeño de sus seguidores. La recompensa contingente ayuda a establecer expectativas claras y reconoce los logros cuando se alcanzan las metas.

Gerencia por la excepción: Consiste en supervisar el desempeño y actuar de manera correctiva cuando sea necesario. Este estilo se centra en definir estándares claros, identificando lo que constituye un desempeño insuficiente y sancionando a quienes no los cumplen. Implica una vigilancia activa para detectar errores y corregirlos rápidamente.

- **Liderazgo transformacional:**

Burns (1978) introdujo el concepto de liderazgo transformacional en su obra "Leadership". Se centró en cómo los líderes inspiran y motivan a sus seguidores para que se involucren con un propósito más elevado, en lugar de limitarse a intercambiar recompensas por cumplimiento, como ocurre en el liderazgo transaccional (Endo, 2022).

Burns definió el liderazgo transformacional como un proceso en el que tanto el líder como sus seguidores se inspiran mutuamente para alcanzar niveles más altos de motivación y ética. Este enfoque plantea que el líder no solo dirige, sino que también influye en la transformación de las perspectivas y comportamientos de los seguidores, impulsando el cambio positivo y fomentando su desarrollo personal (Endo, 2022).

Para D'Alessio (2010), basándose en Burns detalla que: El liderazgo transformacional se manifiesta cuando líderes y seguidores se comprometen entre sí, logrando elevar conjuntamente su motivación y moralidad. Este tipo de liderazgo, considerado como “real”, se caracteriza por ser proactivo, promoviendo la innovación y el desarrollo tanto individual como grupal y organizacional, superando las simples expectativas iniciales.

Bass amplió la teoría del liderazgo transformacional propuesta por Burns, introduciendo conceptos y herramientas para entender y medir este estilo de liderazgo. Bass destaca la capacidad de los líderes para influir en sus seguidores mediante el carisma, la estimulación intelectual y la atención personalizada, generando así confianza, admiración y lealtad (Manrique y Rojas, 2019).

Para Lussier y Achua (2010) los líderes transformacionales motivan a sus seguidores para que pasen de centrarse en intereses individuales a priorizar los intereses colectivos, reconocen que la confianza es clave para lograr un compromiso sólido con los objetivos organizacionales. A través de su carisma y capacidad de influencia, inspiran a los seguidores a confiar en ellos y a seguir su ejemplo, además, generan entusiasmo y energía al enfocarse en una visión orientada hacia el futuro.

Los líderes transformacionales orientan a sus seguidores a visualizar un futuro y moverse hacia esa visión, modelando los valores y comportamientos necesarios para lograrlo.

Bass y Avolio identificaron que el liderazgo transformacional se compone de cuatro dimensiones clave, conocidas como las “cuatro I”, que permiten entender la relación transformacional entre líderes y seguidores:

- *La influencia idealizada*: Los líderes transformacionales tienen la habilidad de generar un gran impacto simbólico que utilizan para influir en sus seguidores. Estos últimos tienden a admirar y valorar profundamente a sus líderes, desarrollando frecuentemente un fuerte vínculo emocional con ellos.
- *Motivación inspiradora*: Este tipo de liderazgo se caracteriza por su capacidad de inspirar. Los líderes transformacionales comunican con entusiasmo una visión

futura ideal que representa una mejora respecto a la situación actual. A través de mensajes visionarios, logran motivar a los seguidores a comprometerse con los objetivos colectivos de la organización.

- **Consideración individual:** Los líderes transformacionales suelen asumir el papel de mentores, brindando atención personalizada a cada seguidor. Reconocen las necesidades individuales de su equipo y les ofrecen orientación y apoyo que favorecen su crecimiento personal y profesional.
- **Estimulación intelectual:** Estos líderes fomentan un enfoque innovador y creativo para resolver problemas. Incentivan a los seguidores a cuestionar sus creencias habituales y explorar nuevas formas de abordar desafíos, promoviendo un pensamiento más original e independiente (Lussier y Achua, 2010).

Los líderes transformacionales entienden que, para lograr la participación completa de los seguidores en el proceso de transformación, es esencial empoderar la toma de decisiones y brindar apoyo en la ejecución de tareas. Además, fomentan la creatividad, retan a los seguidores a reconsiderar métodos tradicionales y a cuestionar suposiciones antiguas, promueven la colaboración y motivan comportamientos positivos (Lussier y Achua, 2010).

- **Liderazgo *laissez affaire* (“dejar hacer, dejar pasar”):**

Bass y Avolio (1994) mencionan “que el liderazgo *laissez faire* es considerado ineficaz porque implica la ausencia de liderazgo, ya que las decisiones no son tomadas, las acciones son demoradas y las responsabilidades del líder son ignoradas” (Toledo et al., 2016, p.53). Este liderazgo se caracteriza por una intervención mínima del líder en las actividades del equipo, otorgando una gran autonomía a los miembros, quienes tienen la libertad de tomar sus propias decisiones y establecer su propio ritmo de trabajo.

D'Alessio afirma: “Este estilo tiene un efecto negativo y un resultado opuesto al deseado por el líder. En este sentido es similar al “no liderazgo” (2010, p. 62).

En este sentido, el líder *laissez* o liberal, es una persona que carece de compromiso con la organización. Según Ayoub (2010) “el líder está acostumbrado a

liberarse de toda responsabilidad dejando a la organización en manos de los subordinados y, como consecuencia, se obtienen organizaciones menos efectivas” (citado en Fernández, 2017, p. 32).

El liderazgo laissez-faire se caracteriza por delegar poder, mostrar desinterés y evitar responsabilidades. Este estilo carece de claridad en la definición de objetivos y metas, resulta ineficaz para resolver conflictos y tiende a evadirlos. Investigaciones han evidenciado que la constante inacción, junto con la falta de dirección, responsabilidad y apoyo hacia los seguidores, afecta negativamente la satisfacción laboral, la efectividad del equipo y el compromiso de los colaboradores (Choque et al., 2014).

Finalmente, es importante destacar que Robbins y Judge (2009), en su obra “Comportamiento organizacional”, señalan que los liderazgos transformacional y transaccional no deben verse como dos estilos opuestos para lograr resultados, sino como enfoques que se complementan. El liderazgo transformacional se basa en el liderazgo transaccional y genera un mayor esfuerzo y desempeño en los seguidores que lo que se lograría solo con un estilo transaccional. En este sentido, los autores destacan que no es suficiente ser un líder transaccional sin contar con cualidades transformacionales, ya que los líderes efectivos son tanto transformacionales como transaccionales, adaptándose a las situaciones adecuadas.

En este contexto, Bass alegó que: “contrario a lo planteado por Burns, los liderazgos transformacional y transaccional no son opuestos, sino interdependientes y complementarios. Un estudio demostró que ambos estilos son eficaces para alcanzar los objetivos organizacionales” (Lussier y Achua, 2010, p.354).

Por otro lado, Bass y Riggio (2006) sostienen que:

el perfil de liderazgo ha evolucionado ya que permite al líder exhibir no solo conductas transformacionales, sino también transaccionales y hasta laissez faire, de acuerdo con las características de la situación, del contexto organizacional, de los subordinados y de las tareas. Es decir, ante los cambios constantes que enfrentan las organizaciones, los líderes efectivos deben de

complementar las dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional mientras la organización va madurando a través del tiempo. (citado en Toledo et al., 2016, p.48)

c) Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ):

El Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, o MLQ por sus siglas en inglés (Multifactor Leadership Questionnaire), es uno de los instrumentos más empleados para evaluar el liderazgo en el entorno organizacional. Este cuestionario se basa en las teorías propuestas por Bernard M. Bass en 1985, según se cita en Alvarado et al. (2018).

Los autores, Castro et al. afirman que “este instrumento evalúa el estilo de liderazgo de una persona en la organización, considerando las opiniones de seguidores, colegas y jefes, con el objetivo de obtener retroalimentación integral de todos los involucrados en su entorno laboral” (2016, p.20).

A continuación, se presentan en la tabla 7 las dimensiones asociadas a cada estilo de liderazgo:

Tabla 7

Dimensiones del instrumento MLQ.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> a) Carisma o Influencia idealizada b) Inspiración c) Estimulación intelectual d) Consideración individualizada
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> a) Recompensa contingente b) Dirección por excepción
LAISSEZ FAIRE	No liderazgo

Nota. Esta tabla describe los estilos de liderazgo según Bass y sus respectivas dimensiones. Elaborado con información obtenida de Castro et al., 2016, p.20

d) Cuestionario CELID (Forma A y Forma S):

Este cuestionario se basa en la prueba MLQ, desarrollada por Castro et al. (2004) en su obra "Teoría y Evaluación del Liderazgo", y se fundamenta en los tres estilos de liderazgo propuestos por Bass (1985). Consta de 34 preguntas que deben ser respondidas en 15 minutos y puede ser administrado de manera individual o grupal. Su propósito es medir los estilos de liderazgo predominantes y las dimensiones que los componen (Giraldo y Valdivia, 2021).

Este cuestionario se presenta en dos formas:

En la Forma A (Autopercepción), el encuestado debe responder 34 preguntas acerca de su acto de liderar e indicar cuanto se ajusta cada una de ellas a su estilo de liderazgo. Tiene un formato de respuesta tipo Likert en una escala del 1 (total desacuerdo) al 5 (total acuerdo) con la afirmación. En la Forma S (Seguidor), el encuestado debe contestar también 34 preguntas en la misma escala anterior, donde responderá según el grado en el que percibe el estilo de liderazgo de su superior. (Yungasaca, 2017, p.19)

El cuestionario CELID muestra niveles de fiabilidad adecuados, medidos a través del Alfa de Cronbach, según Camps del Valle et al. (2010):

En el estilo de liderazgo transformacional se obtuvo un valor de alfa de Cronbach de 0.72, en sus dimensiones de carisma y estimulación intelectual, el resultado fue de 0.69, en la dimensión de inspiración se alcanzó 0.69, y en la dimensión de consideración individualizada, el valor fue de 0.55. En el estilo de liderazgo transaccional, se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.73. En la dimensión de recompensa contingente, el resultado fue de 0.64, y en la dimensión de dirección por excepción, de 0.70. Finalmente, para el estilo de liderazgo laissez-faire, se obtuvo un valor de 0.50. (Yungasaca, 2017, p.19)

Para calificar el cuestionario, primero se verifica que todas las preguntas estén completas, si existen respuestas en blanco, se asigna el valor 3, que representa una

puntuación neutral, luego utilizando el cuadro de claves (Tabla 8), se colocan los puntajes obtenidos por cada pregunta dentro de la dimensión correspondiente, a continuación se suman los puntajes de cada ítem dentro de cada dimensión y se calcula el porcentaje del valor total obtenido en relación con el puntaje máximo de cada dimensión, el puntaje máximo se calcula multiplicando por 5 el número de preguntas que conforman cada dimensión.

Tabla 8

Clave de corrección de Estilos de Liderazgo CELID.

Liderazgo Transformacional	
Dimensión	Ítems
Carisma (4 Ítems)	3 - 21 - 33 - 34
Estimulación Intelectual (7 ítems)	4 - 15 - 23 - 25 -28 -29 -30
Inspiración (3 ítems)	19 - 22 - 24
Consideración Individualizada (3 ítems)	13 - 14 - 17

Liderazgo Transaccional	
Dimensión	Ítems
Recompensa contingente (5 ítems)	8 - 10 - 11 - 12 -16
Dirección por excepción (6 ítems)	2 - 5 - 7 - 9 - 18 - 26

Laissez Faire (6 ítems)
1- 6 - 20 -27 -31 -32

Nota. Esta tabla especifica las claves para la evaluación del cuestionario CELID.

Fuente: Elaborado con información obtenida de Yungasaca, 2017, p.113.

Finalmente, según los porcentajes obtenidos se ubican dentro de la escala de valoración (Tabla 9), donde se determinará si el encuestado se identifica o no con cada estilo de liderazgo correspondiente (Manrique y Rojas, 2019).

Tabla 9*Escala de Valoración cuestionario CELID.*

Escala	1	2	3
Porcentaje alcanzado	0% - 40%	41% - 60%	61%-100%

Donde:

1 = No se identifica con este estilo de liderazgo

2 = Identificado parcialmente con este estilo de liderazgo

3 = Totalmente identificado con este estilo de liderazgo

Nota. Esta tabla señala la escala de valoración para cada estilo de liderazgo.

Fuente: Elaborado con información obtenida de Manrique y Rojas, 2019, p.86.

Basándonos en las teorías descritas y centrándonos en el foco de este trabajo de investigación podemos señalar que las empresas familiares a menudo han sido gestionadas de manera empírica, siendo siempre el fundador quien las lidera, por lo que la primera crisis que se da en estas empresas es la de liderazgo, por lo que se destaca la necesidad de una dirección efectiva basada en principios administrativos para lograr el crecimiento empresarial, tal como señalan Santamaría y Pico (Macías et al., 2021).

Por otro lado, según Macías et al. (2021), existen diversas razones relacionadas con el estilo de liderazgo en estas empresas que contribuyen a la dificultad para mantenerse en el mercado, entre las principales deficiencias se destacan la gestión administrativa inadecuada por parte del líder, la falta de motivación para fomentar el trabajo en equipo entre los colaboradores, la tendencia de los propietarios a asumir todo el control, la ausencia de un modelo de negocio con políticas claras y la carencia de habilidades gerenciales en el líder, lo que compromete su permanencia en el mercado.

En consecuencia, podemos afirmar que el liderazgo se ha consolidado como una herramienta clave para mejorar la eficacia y el rendimiento organizacional, influyendo de manera significativa en la motivación de los empleados y en su nivel de satisfacción en el entorno laboral.

2.2.4. Profesionalización

La profesionalización es un objetivo alcanzable para todas las empresas, aunque representa un desafío particular para las familiares. La resistencia al cambio, especialmente cuando la dirección está concentrada en una misma persona durante un largo periodo, suele ser un obstáculo significativo. No obstante, la profesionalización trae consigo numerosos beneficios, ya que mejora la gestión y el desempeño de la empresa, facilita una transición generacional más eficiente y ordenada, lo que permite preservar la identidad y los valores familiares, y asegura un futuro más próspero tanto para la familia como para el negocio, garantizando el éxito y la continuidad a lo largo de las generaciones.

Leach destaca que “cuando la empresa crece, los métodos instintivos del fundador deben ceder a una gestión profesional basada en planificación y control del crecimiento mediante la aplicación de estrategias de gestión empresarial” (1993, p.125). Y concluye con que “profesionalizar la empresa es un paso decisivo para poder manejar los potenciales conflictos entre los valores y metas de la familia y empresa” (1993, p.126).

De acuerdo con Gaona et al. (2019) la profesionalización implica un cambio progresivo en la mentalidad de todos los integrantes de la entidad. Para lograr este propósito, es esencial que el compromiso se inicie desde quienes desempeñan roles directivos o posiciones estratégicas dentro de la entidad.

Rueda (2011) la profesionalización, considerada un beneficio clave para los miembros de una empresa familiar, puede abordarse desde dos enfoques principales. El primero es un enfoque interno, donde el fundador amplía su conocimiento para abarcar todas las áreas de la empresa y posteriormente lo comparte en todos los niveles de la organización. El segundo es un enfoque externo, que implica la incorporación de personal experimentado en áreas clave, con el objetivo de optimizar los procesos y fortalecer la estructura empresarial. Además, se destaca que la falta de profesionalización en los puestos jerárquicos más importantes de la empresa familiar constituye una de las principales causas de su desaparición del mercado. La

carencia de formación y la ausencia de actualización continua del personal son factores críticos que deben atenderse para mantener la competitividad en un entorno empresarial cada vez más exigente.

Entonces, la profesionalización consiste en un proceso mediante el cual una empresa adopta prácticas estructuradas y sistemáticas, orientadas a diseñar estrategias coherentes que permitan cumplir sus objetivos empresariales (Girardo, 2011). En este sentido, Leach señala que la esencia de la profesionalización radica en la gestión estratégica, que engloba la planificación, organización, selección de personal, dirección y control. Este proceso supera las nociones básicas de gestión, destacando la relevancia de contar con un equipo capacitado, motivado y talentoso, en una organización que establece metas claras y evalúa el rendimiento según un plan estratégico bien definido (citado en Costa, 2015).

Es fundamental destacar que el éxito del proceso de profesionalización en una empresa familiar depende, desde el principio, de la implementación de un programa de capacitación y desarrollo como parte de su estrategia de crecimiento, esto implica llevar a cabo evaluaciones periódicas, objetivas y constructivas del desempeño de todos los empleados, tanto familiares como externos, incluidos los directivos y propietarios. En este contexto, los primeros en involucrarse en el proceso de profesionalización deben ser los líderes de la empresa, es decir, quienes ocupan los puestos más altos de la jerarquía, como los fundadores y propietarios. Sin el compromiso de los altos directivos, será difícil lograr avances en productividad y competitividad. Por lo tanto, la profesionalización debe integrarse plenamente en la identidad de la empresa, reflejando su filosofía de mejora continua y su cultura organizacional (Costa, 2015).

Según Dyer (citado en Rodríguez et al., 2020), hay tres motivos principales para iniciar la profesionalización en el negocio familiar:

Razón N° 1: “Profesionalizar la empresa familiar como respuesta a la ausencia de personas capacitadas dentro del núcleo familiar con talento para la gestión de la compañía” (Rodríguez et al, 2020, p. 43). A medida que los negocios crecen y pasan

de ser microempresas a pequeñas o medianas, este cambio requiere contar con personas con habilidades más especializadas en áreas que previamente no eran tan relevantes, como marketing, finanzas, producción y contabilidad. En este sentido, para llevar a cabo la profesionalización, se pueden adoptar dos enfoques: capacitar al personal directivo, que en muchos casos es familiar, o contratar profesionales expertos externos para cubrir las necesidades de la empresa, ya sea de manera directa o como asesores consultores (Rodríguez et al., 2020).

Razón N°2: “Profesionalizar la empresa familiar cuando alguno de los líderes pretende cambiar las normas y/o valores propios del negocio, y dicha situación desencadena graves conflictos entre los miembros familiares y propietarios” (Rodríguez et al, 2020, p. 44). Se sugiere que los familiares sin formación profesional sean separados de la gestión administrativa, manteniéndolos únicamente como propietarios en la junta familiar. A cambio, se podría incorporar a uno o varios profesionales externos con experiencia para asumir el liderazgo de la empresa, lo cual podría generar mejoras en la eficiencia y rentabilidad (Rodríguez et al., 2020).

Razón N° 3: “Profesionalizar la empresa familiar cuando existe la motivación por parte de los propietarios para encontrar a un personaje que dirija la compañía para el siguiente cambio generacional, manteniendo la estructura de valores familiares y objetivos financieros preestablecidos” (Rodríguez et al, 2020, p. 44). Esta persona puede ser un miembro de la familia o un externo, pero lo esencial es que cuente con la preparación profesional adecuada. Para ello, es esencial establecer reglas y acuerdos precisos que ayuden a prevenir posibles conflictos durante el proceso de transición generacional (Rodríguez et al., 2020).

A partir de las razones previamente expuestas, se puede concluir que la profesionalización de un negocio familiar es una decisión estratégica orientada a optimizar la rentabilidad, mejorar las relaciones familiares y garantizar la continuidad de la empresa.

a) Fases de la profesionalización

La profesionalización en el negocio familiar es un proceso de transformación que tiene como objetivo mejorar la gestión y asegurar la continuidad de la empresa a largo plazo. Según Paucar (2020), este proceso se divide en tres:

- **Capacitación adecuada de los sucesores**, en esta fase inicial, la profesionalización se inicia desde los primeros años a través de la educación familiar, influenciada por el negocio, seguida de una sólida formación universitaria y una integración gradual en la empresa (Paucar, 2020).
- **Selección y formación de directivos externos**, en esta etapa, la elección de directivos externos debe realizarse de manera cuidadosa, puesto que, para asegurar su lealtad y permanencia en la empresa, es esencial ofrecerles oportunidades de desarrollo profesional, permitirles acceder a posiciones de liderazgo y alinearlos con los principios familiares. Si no se cumplen estas condiciones, el rendimiento de la empresa podría verse comprometido y su permanencia en la organización podría ser efímera (Paucar, 2020).
- **Manejo eficaz de la intersección entre los sistemas de la empresa y la familia**, en esta fase, la profesionalización aborda los conflictos específicos de este tipo de empresas al formalizar los subsistemas empresa-familia y procurar delimitar estos ámbitos para reducir al máximo los conflictos (Paucar, 2020).

b) Dimensiones de la profesionalización

En su tesis Alavedra afirma “la profesionalización es el proceso por el cual una persona realiza estudios ya sean universitarios, técnicos o cualquier educación post estudios secundarios, además de contar con experiencia laboral en el área de estudios”. (2021, p. 20)

En este sentido, la profesionalización es el desarrollo de habilidades que permite a una persona destacarse en su campo profesional o técnico. Este desarrollo se logra a través de una formación estructurada que incluye estudios académicos de nivel superior y experiencia práctica en el sector. Para que una empresa logre la profesionalización en su equipo, es fundamental que su personal posea los

conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar sus funciones de manera eficiente, y que estos sean evaluados y acreditados de forma formal. De esta manera, una empresa familiar alcanza la profesionalización al adoptar prácticas empresariales y económicas que buscan maximizar la rentabilidad (Alavedra, 2021).

Tomando como referencia lo mencionado por Alavedra podemos evaluar si la empresa ha alcanzado un nivel de profesionalización óptimo que influya en su rentabilidad, a través de tres indicadores, que lo agrupamos en las siguientes dimensiones:

Dimensión académica: Se pone énfasis en la formación académica del personal de la organización, evaluando si cuentan con títulos y formación adicional en sus respectivas áreas, como maestrías, doctorados, etc.

Dimensión estudios post colegio: Incluye la formación que el personal de la organización ha recibido después de finalizar la educación secundaria, como estudios universitarios culminados o cursos técnicos.

Dimensión de entrenamiento laboral: Se centra en la capacitación práctica y la experiencia laboral que el personal de la organización ha adquirido en sus áreas, lo cual contribuye a su competencia y eficacia en el trabajo.

Estas dimensiones nos permiten comprender cómo la profesionalización dentro de la organización impulsa la rentabilidad de la empresa, al optimizar procesos, mejorar la calidad y fomentar la innovación.

2.2.5. Continuidad de la empresa familiar

Las organizaciones familiares alcanzan un rendimiento eficiente cuando amplían sus operaciones, incrementan su presencia en el mercado y refuerzan su posición a lo largo del tiempo. En este sentido, un rendimiento eficiente de una empresa familiar implica tanto su crecimiento como su consolidación. El crecimiento implica la expansión y la búsqueda de nuevas oportunidades y desafíos, mientras que la consolidación se centra en crear una base sólida que asegure la continuidad del negocio familiar y refuerce su posición en el mercado. En el caso de las empresas

familiares, estos conceptos abarcan tanto el ámbito empresarial como la gestión de las dinámicas familiares y la planificación a largo plazo.

a) Factores para medir la continuidad generacional

La continuidad de los negocios familiares puede evaluarse mediante diversos factores financieros, operativos y estratégicos, los cuales pueden variar según las características particulares de cada empresa.

En este contexto, Cortés (2017) señala que los factores que influyen en una empresa son fundamentales para efectuar un análisis financiero que permita examinar y comprender los aspectos esenciales que afectan su crecimiento y competitividad. La permanencia de las empresas en el mercado depende significativamente de contar con líderes y profesionales capacitados, capaces de realizar un análisis exhaustivo. Esto les facilita reconocer oportunidades estratégicas, fortalecer ventajas competitivas y gestionar posibles riesgos.

b) Rentabilidad

El análisis financiero proporciona información valiosa para la gestión empresarial, permitiendo medir y supervisar los efectos de las acciones y los acontecimientos económicos en la empresa familiar. Dada su gran utilidad, nos enfocaremos en los indicadores financieros que facilitan la toma de decisiones estratégicas, ya que ofrecen un marco cuantitativo que respalda las decisiones futuras y contribuye a la sostenibilidad de las empresas familiares.

Gaviria et al. afirman que: “El análisis financiero es el estudio realizado sobre la situación financiera y económica de una empresa en un momento determinado con miras a generar estrategias que permitan una sostenibilidad o mejoría de esta situación” (2010, p. 4).

Los indicadores financieros son herramientas clave para el análisis de una empresa, y los líderes deben utilizarlos para tomar decisiones informadas. En este contexto, la profesionalización en la organización es clave para ejecutar estas

decisiones de forma efectiva, lo que favorece una gestión óptima y asegura la continuidad a largo plazo de la empresa familiar. Aunque existen múltiples indicadores para analizar y valorar el desempeño empresarial, esta investigación se enfocará en la rentabilidad, ya que este indicador mide la capacidad de la empresa para generar ganancias a partir de sus recursos propios o de su activo total disponible. Otras definiciones del término rentabilidad son:

Según Villarroel y García “la rentabilidad es la capacidad de una empresa para generar capital de trabajo óptimo, cumplir obligaciones corrientes y garantizar beneficios a sus accionistas, derivando estos resultados de sus actividades diarias” (2021, p. 63).

Morillo (citado en Sevilla) indica que “la rentabilidad mide la utilidad relativa comparando el beneficio neto con las ventas (margen de beneficio neto), la inversión realizada (beneficio comercial o económico) y los fondos aportados por el propietario (beneficio del propietario)” (2023, p.31).

Para Gaviria et al. “la rentabilidad refleja la productividad de los fondos en un negocio, mostrando la capacidad de generar beneficios económicos mediante el uso de recursos para cumplir su objeto social y asegurar su continuidad futura” (2010, p. 6).

De acuerdo con Andrade (2011), se pueden distinguir dos tipos de rentabilidad empresarial que permiten analizar la situación de la empresa: la rentabilidad económica, que relaciona las ganancias obtenidas con el total de activos, y la rentabilidad financiera, que establece la proporción entre las utilidades generadas y el patrimonio (citado en Villarroel y García, 2021).

c) Medidas de la rentabilidad

Las métricas de rentabilidad constituyen herramientas fundamentales que permiten analizar el desempeño económico de una organización, evaluando la eficacia con la que emplea sus recursos para obtener beneficios, estas métricas son

fundamentales para la toma de decisiones estratégicas, el análisis del rendimiento histórico y la planificación futura de la organización (Villarroel y García, 2021).

A continuación, se detallan las principales medidas utilizadas para evaluar el nivel de rentabilidad de la empresa:

- **Rendimiento sobre los Activos (ROA)**, el ROA (Return on Assets) este indicador se emplea para analizar la solidez de una empresa, ya que muestra la rentabilidad obtenida a partir de sus activos. A través de este índice, es posible medir el desempeño efectivo de los activos en la generación de beneficios, el propósito fundamental de las organizaciones es mantener este indicador en niveles adecuados, ya que un ROA eficiente demuestra la capacidad de la empresa para generar ingresos sostenibles a largo plazo, maximizando el aprovechamiento de sus recursos (Villarroel y García, 2021).

El rendimiento sobre los activos (ROA) se calcula como se ilustra en la siguiente figura.

Figura 5

Rendimiento sobre los activos.

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

Fuente: Villarroel y García (2021, p. 67).

- **Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)**, el ROE (Return on Equity) este indicador permite medir la capacidad de una organización para generar rendimientos financieros a favor de sus accionistas. Su objetivo principal es reflejar los beneficios que la empresa obtiene a partir de los fondos que dispone durante sus actividades económicas. En otras palabras, este indicador evalúa el rendimiento que el inversor recibe sobre el capital invertido en la empresa, ayudándole a determinar si su dinero está siendo aprovechado de manera

eficiente. Es importante destacar que este indicador adquiere mayor relevancia cuando el rendimiento obtenido excede el nivel mínimo de rentabilidad que el accionista considera satisfactorio (Villarroel y García, 2021).

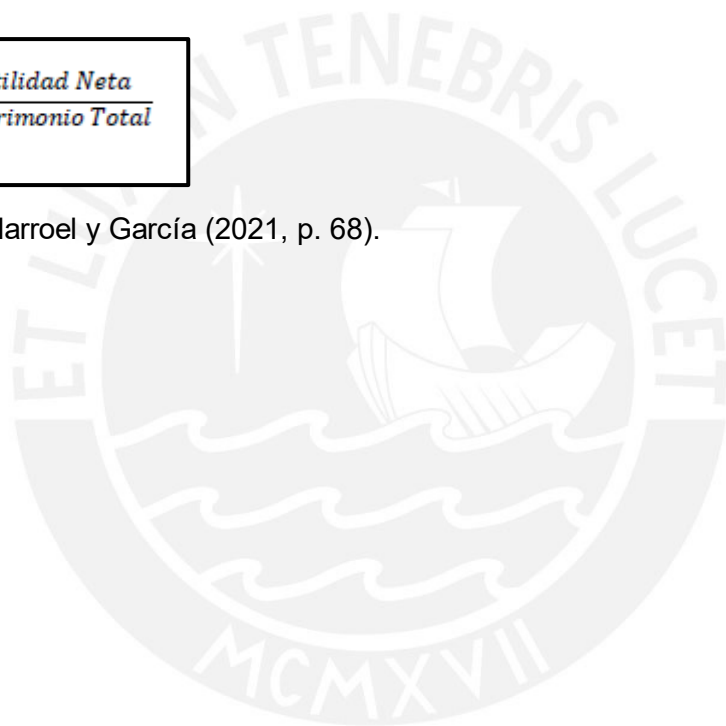
El rendimiento sobre el patrimonio (ROE) se calcula como se ilustra en la siguiente figura.

Figura 6

Rendimiento sobre el patrimonio.

$$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Total}}$$

Fuente: Villarroel y García (2021, p. 68).



CAPÍTULO III: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Con el propósito de desarrollar esta investigación, realizamos y analizamos un estudio de caso. A continuación, se describe la metodológica de la investigación y los instrumentos que utilizamos para el estudio.

3.1. Diseño de la investigación

Según Cauas “el estudio de caso consiste en indagar profundamente los fenómenos que constituyen el ciclo vital de dicha unidad, en vista a establecer generalizaciones acerca de la población a la cual ella pertenece” (2015, p. 7). A partir de esta conceptualización y considerando la estructura funcional de la entidad, se puede afirmar que Los Fenicios E.I.R.L. puede ser analizada dentro de este contexto.

Cauas (2015), también señala que la investigación cualitativa se caracteriza por recopilar datos no numéricos y enfocarse en describir de manera detallada los fenómenos analizados. Entre los métodos más comunes en este enfoque se encuentran la investigación participativa, la investigación-acción, la etnografía y los estudios de caso. En contraste, la investigación cuantitativa se basa en el uso de datos medibles o cuantificables, obtenidos a través de métodos como el diseño experimental o las encuestas sociales. Por su parte, la investigación descriptiva tiene como propósito principal identificar las características esenciales de personas, grupos, comunidades u otros fenómenos, mediante un conjunto de preguntas cuyas respuestas se analizan de manera individual para ofrecer una descripción precisa del objeto de estudio.

A partir de lo expuesto, esta investigación empleará un enfoque mixto que combina métodos cualitativos y cuantitativos, con un alcance descriptivo y un diseño no experimental. Esto significa que las variables no serán intervenidas, y los fenómenos se observarán en su contexto natural con el objetivo de describirlos y analizarlos.

3.2. Población y muestra

El estudio toma como población a una empresa familiar localizada en la región de la selva, actualmente inmersa en un proceso de transición hacia su segunda generación. Se trata de Los Fenicios E.I.R.L., una organización dedicada a la distribución y comercialización de productos de consumo masivo, que ha conseguido posicionarse sólidamente en el mercado local y ahora enfrenta los retos asociados a la continuidad y adaptación intergeneracional.

También, en la investigación se usará el muestreo no probabilístico, Parra y Vásquez mencionan que: “Es método de muestreo no aleatorio donde la selección depende del juicio del investigador, no se conoce la probabilidad de elección de cada elemento, ni todos tienen las mismas oportunidades de ser seleccionados para la muestra” (2017, p.9). Entre los tipos de muestreo no probabilísticos tenemos al muestreo de selección por conveniencia que se aplicara en esta investigación, según Pimienta conocido como “el muestreo de juicio es una técnica en la que expertos seleccionan unidades representativas según su criterio, que puede variar entre expertos, determinando cuáles son las muestras más adecuadas para representar la población” (2020, p.265).

En este sentido, se seleccionará como muestra para la investigación al gerente, jefes y veinte trabajadores de la empresa familiar Los Fenicios E.I.R.L.

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Este estudio utilizará tanto la investigación documental como la investigación de campo como principales métodos para la recopilación de datos. La investigación documental se enfocará en obtener información de fuentes como libros, tesis, revistas y bases de datos relacionadas con el tema en cuestión. En contraste, la investigación de campo empleará dos técnicas principales: la observación, que requiere un contacto directo con el objeto de estudio, y la interrogación, que busca recolectar testimonios orales o escritos, así como pensamientos y emociones, a través de entrevistas o encuestas (Baena, 2014).

En este contexto, las fuentes utilizadas para la recopilación de literatura incluyen artículos académicos, papers, libros y proyectos de investigación relacionados con las empresas familiares, liderazgo, profesionalización y rentabilidad. Para complementar la información obtenida, se llevará a cabo una encuesta utilizando el cuestionario CELID, el cual permite identificar el estilo de liderazgo predominante en la empresa, a través de sus tres dimensiones: liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire. Este instrumento será aplicado al gerente, jefes y veinte trabajadores de la organización.

Además, se llevará a cabo una investigación estadística con el propósito de evaluar la relación entre la profesionalización del personal y la rentabilidad de la empresa familiar. Según Baena, esta investigación se caracteriza por “cuantificar, medir y correlacionar los datos, aplicando los métodos y sistemas de las ciencias técnicas como las matemáticas, la estadística y la cibernética (procesamiento de datos)” (2014, p. 68). En este marco, se recurrirá a los documentos empresariales disponibles de la empresa objeto de estudio y al software estadístico SPSS para analizar la relación entre las variables de profesionalización y rentabilidad. Para ello, se empleará el coeficiente de correlación de Pearson, que facilita medir tanto la intensidad como la dirección de dicha relación.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se analizarán los cuestionarios realizados al gerente y a los empleados, se evaluará la relación entre la profesionalización y la rentabilidad de la entidad familiar, y finalmente se presentarán los resultados obtenidos en la investigación.

4.1. Análisis y procesamiento de datos

En primer lugar, se examinaron los cuestionarios CELID-A y CELID-S, aplicados al gerente (líder) y a los empleados (seguidores), respectivamente, con el objetivo de identificar el estilo de liderazgo dominante en la empresa.

4.1.1. Análisis e Interpretación del Cuestionario CELID-A

De la encuesta realizada al gerente de la empresa Los Fenicios E.I.R.L., a través del cuestionario CELID-A, se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla 10

Resultados del Cuestionario CELID-A.

Estilo de Liderazgo	Resultado obtenido	Resultado máximo	% obtenido
Transformacional	62	85	73%
Transaccional	28	55	51%
Laissez Faire	10	30	33%

Nota. Presenta los resultados derivados del cuestionario CELID-A, aplicado al gerente.

Según la información mostrada en la tabla 10, se puede inferir que el gerente alcanzó un 73% en la categoría de liderazgo transformacional, un 51% en liderazgo transaccional y menos del 33% en el estilo Laissez-Faire.

4.1.2. Análisis e Interpretación del Cuestionario CELID-S

De los cuestionarios CELID-S realizados a los seguidores, compuesto por veinte trabajadores de la empresa, se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla 11

Resultados del Cuestionario CELID-A.

Estilo de Liderazgo	Resultado obtenido	Resultado máximo	% obtenido
Transformacional	69.15	85	73%
Transaccional	38.15	55	69%
Laissez Faire	14.15	30	47%

Nota. Presenta los resultados derivados del cuestionario CELID-S, aplicados a los trabajadores.

Se observa según la tabla 11 que los seguidores le asignan un puntaje del 73% respecto al liderazgo transformacional para el Gerente. En cuanto al liderazgo transformador y al estilo Laissez Faire, el puntaje fue del 69% y 47% del total, respectivamente. Esto sugiere que los seguidores perciben al gerente como un líder con una mayor tendencia hacia el liderazgo transformacional.

En este sentido, al realizar un comparativo entre las dos tablas nos ayudara a comprender la autopercepción que se tiene el gerente como líder y la percepción que tienen de él sus seguidores.

Tabla 12

Resultados de comparativo entre los cuestionarios.

Estilo de Liderazgo	Dimensiones	Percepción del Líder		Percepción de los seguidores	
		Por dimensión	Total	Por dimensión	Total
Transformacional	Carisma	80%		87%	
	Estimulación Intelectual	83%		80%	
	Inspiración	80%		79%	
	Consideración individualizada	93%	73%	80%	73%
Transaccional	Recompensa contingente	64%		75%	
	Dirección por excepción	40%	51%	65%	69%
Laissez Faire	Ausencia de Liderazgo	33%	33%	47%	47%

Nota. Muestra el comparativo de las percepciones del líder y de los seguidores.

Al examinar esta comparación en la tabla 12, se advierte que no hay diferencias entre la percepción del líder y la de los seguidores en relación con el estilo de liderazgo transformacional. Sin embargo, en los otros estilos de liderazgo sí se encuentra una variación superior al 5%. Además, se destaca que la dimensión de motivación inspiradora, clave dentro del liderazgo transformacional, no está siendo adecuadamente estimulada por el líder. A pesar de que el gerente organiza charlas de visión compartida, fuerza de poder del equipo y reconocimiento personal, los seguidores no parecen experimentar una motivación efectiva, ya que la percepción de ellos sobre estas charlas no es la esperada. Esto sugiere que sea necesario crear un ambiente más propicio en el que los trabajadores estén verdaderamente motivados con lograr los objetivos del equipo y se sientan valorados de manera profesional, en este sentido mejorar la motivación inspiradora a través de estrategias no solo incrementará el compromiso de los trabajadores con la organización, sino que también contribuirá al éxito organizacional promoviendo su crecimiento y asegurando su continuidad a largo plazo.

En segundo lugar, como se mencionó en el acápite anterior los datos empresariales recopilados de la empresa a investigar fueron segmentados en dos variables, la primera es el nivel de profesionalización evaluado a través del indicador porcentaje de trabajadores con estudios universitarios culminados (representada por la cantidad de trabajadores con estudios universitarios culminados respecto al total de trabajadores de la empresa) , y la segunda variable es la rentabilidad medido a través del indicador ROE, los indicadores de ambas variables fueron procesados utilizando el software estadístico SPSS, y se llevó a cabo el análisis de correlación para evaluar su relación.

4.1.3. Correlación de variables

Para medir la relación entre la profesionalización y la rentabilidad de la organización, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson. Este coeficiente es una herramienta estadística que mide la relación lineal entre dos variables cuantitativas, con valores que pueden oscilar entre -1 y 1. Un valor de 1 refleja una

relación lineal positiva perfecta, -1 indica una relación lineal negativa perfecta, y 0 representa la ausencia de relación lineal entre las variables (Pingo, 2019).

Los datos obtenidos de los documentos históricos de Los Fenicios E.I.R.L. se muestran a continuación:

INDICADORES	2023	2022	2021	2020	2019
ROA	0.13	0.07	0.23	0.25	0.14
ROE	0.13	0.07	0.28	0.30	0.17

NIVEL DE INSTRUCCIÓN	2023	2022	2021	2020	2019
UNIVERSIDAD	10	9	12	12	10

Para nuestro estudio, la empresa proporcionó únicamente datos correspondientes a los últimos cinco años, incluyendo tanto el ROE como el ROA. Sin embargo, se decidió aplicar el coeficiente de correlación de Pearson únicamente al ROE, esta elección se fundamenta en que el ROE se alinea más directamente con los objetivos del análisis, ya que mide la rentabilidad desde la perspectiva del patrimonio de los accionistas, un enfoque crucial para evaluar el impacto de la profesionalización en la gestión empresarial.

Por otro lado, aunque el ROA también es un indicador relevante al analizar la eficiencia en el uso de los activos, no fue seleccionado debido a que este análisis no se centra específicamente en la estructura total de los activos, sino en cómo la profesionalización afecta el rendimiento del capital propio. Dada la naturaleza del estudio, el ROE resulta más pertinente para reflejar la relación entre las variables principales.

En este sentido, en la tabla 13 se detallan la información referente al porcentaje de personas con estudios universitarios culminados y nivel de rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) de la empresa.

Tabla 13

Resumen de los datos del ROE y porcentaje de universitarios.

AÑOS	ROE	Nº UNIVERSIT.	TOTAL TRABAJADORES	% UNIVERSIT.
2023	0.13	10	50	0.20
2022	0.07	9	49	0.18
2021	0.28	12	57	0.21
2020	0.30	12	57	0.21
2019	0.17	10	50	0.20

Nota. Muestra la base de datos obtenida de los documentos históricos de la empresa.

Los datos de las variables profesionalización y rentabilidad, presentados en la tabla 13 fueron procesados mediante el software estadístico SPSS con el objetivo de calcular el coeficiente de correlación de Pearson, los resultados se muestran en las tablas siguientes:

Tabla 14

Prueba de normalidad.

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
ROE	0.922	5	0.545
PORC. UNIV.	0.926	5	0.572

Fuente: Software estadístico SPSS.

Tabla 15

Correlación de Pearson.

Correlación

		RENTABILIDAD
PROFESIONALIZACION	Correlación de Pearson	0,939*
	Sig. (bilateral)	0.018
	N	5

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Software estadístico SPSS.

Se obtuvo una correlación de Pearson de 0.939 y una significancia bilateral de 0.018, lo que indica la existencia de una correlación significativa entre las variables profesionalización y rentabilidad, siendo esta correlación muy fuerte.

El análisis de la correlación indica que un mayor porcentaje de trabajadores con estudios universitarios en la empresa tiene un impacto positivo en el ROE. Por el contrario, un menor porcentaje de trabajadores universitarios tiende a afectar negativamente el ROE de la empresa, según lo señalado por Alavedra (2021) en su tesis de investigación.

4.2. Discusión de Resultados

La discusión de los resultados obtenidos en la investigación revela una evidente coherencia con los antecedentes revisados, destacando elementos esenciales vinculados al liderazgo transformacional y a la profesionalización del personal en empresas familiares.

En primer lugar, el predominio del liderazgo transformacional en la empresa familiar se alinea con las conclusiones de investigaciones previas como la de Manrique y Rojas (2019) quienes, en su análisis del liderazgo en empresas familiares en transición generacional, también sugieren que un liderazgo visionario y orientado a la transformación es crucial para guiar a la organización hacia sus metas a largo plazo. Los líderes transformacionales tienen un rol clave en moldear la cultura organizacional y en fomentar la motivación de los empleados. En este contexto, los hallazgos respaldan la importancia de que estos líderes se esfuercen por proyectar una imagen positiva ante sus equipos, ya que esto contribuye a fortalecer tanto el compromiso como la productividad, impactando de manera significativa el rendimiento de la organización.

En cuanto a la correlación entre la profesionalización de los trabajadores y la rentabilidad, los resultados obtenidos coinciden con investigaciones previas como las de Ramón y Sánchez (2017) y Alavedra (2021), quienes destacan una relación significativa entre la profesionalización y el desempeño de los negocios familiares.

Estos estudios subrayan que disponer de un equipo profesional y altamente capacitado es fundamental para optimizar el rendimiento financiero de la organización. De manera congruente, los hallazgos del presente estudio muestran que invertir en la formación y desarrollo del personal no solo mejora la calidad de las operaciones, sino que también influye directamente en la rentabilidad, como se reflejó en el análisis de la relación entre la profesionalización y el ROE.

Por otro lado, la investigación de Rodríguez (2023) sobre las características del liderazgo gerencial que impulsan la productividad destaca la relevancia de una gestión eficiente de las tareas, una comunicación efectiva y la capacidad de motivar a los empleados. Según sus hallazgos, los líderes que desarrollan estas habilidades logran crear un entorno laboral más eficiente y productivo, estos planteamientos coinciden con los resultados del presente estudio, donde se identifican el liderazgo transformacional y la profesionalización del equipo de trabajo como factores esenciales no solo para mejorar la productividad, sino también para promover un ambiente organizacional propicio para el crecimiento financiero y la competitividad.

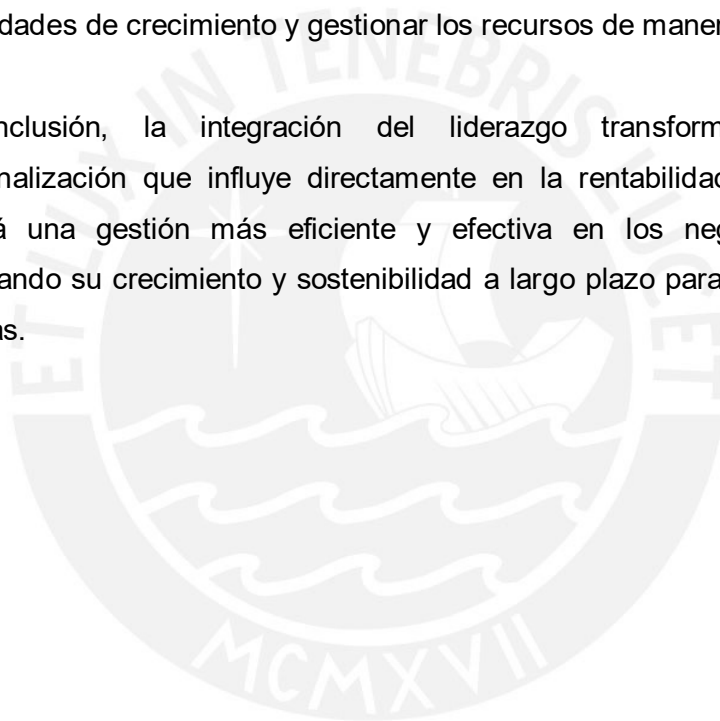
En conclusión, los resultados del estudio y la revisión de antecedentes destacan la importancia de un liderazgo transformacional que motive a los colaboradores e impulse su desarrollo profesional. Las empresas familiares que concentran sus esfuerzos en estas áreas tienen mayores posibilidades de mejorar su desempeño financiero, lo que contribuye a su sostenibilidad y continuidad a largo plazo. Esto subraya la necesidad de implementar estrategias de liderazgo efectivas y programas de profesionalización como pilares clave para fomentar el crecimiento y la rentabilidad de estas organizaciones.

Conclusiones

- Esta investigación tuvo como uno de sus objetivos principales determinar el estilo de liderazgo predominante en la gerencia de la empresa familiar. A través del análisis de las encuestas realizadas tanto al gerente como a los empleados, se identificó que el liderazgo transformacional es el estilo que prevalece en la organización.
- Este estilo de liderazgo ha permitido al gerente de la empresa familiar fomentar un ambiente de trabajo que se distingue por la inspiración, motivación y una visión compartida, lo cual ha facilitado el progreso hacia las metas estratégicas, además, ha favorecido la creación de una cultura organizacional centrada en la innovación, el compromiso y el crecimiento tanto personal como profesional de los empleados.
- El liderazgo transformacional en las empresas familiares favorece el equilibrio eficaz entre los intereses familiares y los objetivos organizacionales, disminuyendo la probabilidad de conflictos y alineando a todos los miembros de la empresa hacia una visión común, es decir, un líder con una dirección clara facilita la adaptación al cambio y la toma de decisiones estratégicas a largo plazo, factores esenciales para el crecimiento y la continuidad de la organización a lo largo de las generaciones.
- A partir del análisis de los cuestionarios CELID-A y CELID-S, se puede concluir que las dimensiones predominantes son la influencia identificada (carisma) y la consideración individualizada, la primera de estas se refleja en la capacidad del líder para actuar como un modelo a seguir, proyectando una visión inspiradora y generando respeto y admiración entre sus seguidores. Por otro lado, la consideración individualizada se evidencia en la atención personalizada que el líder brinda a las necesidades y aspiraciones de cada seguidor, promoviendo así el desarrollo de sus habilidades y su crecimiento dentro de la organización.
- Al igual que cualquier otra organización, las empresas familiares tienen como objetivo principal generar riqueza y alcanzar un crecimiento sostenible en el

tiempo, siendo la rentabilidad un indicador clave de su éxito, para garantizar niveles óptimos de rentabilidad es fundamental incorporar personal con formación académica en la gestión de estas empresas, ya que su aporte impacta positivamente en la mejora de dicho indicador.

- El análisis de la relación entre las variables profesionalización y rentabilidad sugiere que la incorporación de profesionales con estudios universitarios en la gestión de las empresas familiares contribuye a mejorar sus resultados financieros, la experiencia académica de estos trabajadores les permite identificar oportunidades de crecimiento y gestionar los recursos de manera más eficiente.
- En conclusión, la integración del liderazgo transformacional con la profesionalización que influye directamente en la rentabilidad de la empresa, permitirá una gestión más eficiente y efectiva en los negocios familiares, garantizando su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo para las generaciones venideras.



Recomendaciones

- Se recomienda utilizar la información recopilada de las fuentes de investigación para potenciar las habilidades del líder y mejorar la eficiencia organizacional, esta información será clave para tomar decisiones bien fundamentadas, optimizar los procesos internos y apoyar al líder en la implementación de estrategias que favorezcan el crecimiento y la continuidad del negocio familiar.
- Se recomienda potenciar la motivación inspiradora del líder hacia sus seguidores, alentándolos a trabajar juntos para alcanzar un objetivo común y superar obstáculos como equipo, esto contribuirá a crear un ambiente organizacional más motivado, comprometido y enfocado en el logro de metas compartidas por la organización.
- Se recomienda que los líderes den prioridad a la incorporación de talento humano con sólida formación académica, destacando la importancia de invertir en su capacitación como una estrategia clave para fortalecer la gestión y optimizar la toma de decisiones estratégicas.
- Se recomienda que el personal con formación académica demuestre y desarrolle sus habilidades en puestos clave alineados con las necesidades de la empresa, lo que permitirá la creación de equipos de trabajo más eficientes, beneficiando tanto a la organización como a los empleados, los éxitos alcanzados por la empresa familiar serán reconocidos y recompensados.
- Se recomienda presentar este trabajo a la gerencia para fomentar un liderazgo eficaz y avanzar hacia la profesionalización, mejorando la gestión de la empresa familiar. Los resultados pueden ser base para estrategias que consoliden el liderazgo, impulsen el rendimiento, promuevan un crecimiento sostenible y aseguren la continuidad organizacional a largo plazo. Estas acciones estratégicas no solo mejorarán la operación, sino también establecerán las bases para una administración profesional y un desarrollo más sólido en el futuro.

Referencias

- Alavedra, A. (2021). *La profesionalización en la gestión de las empresas familiares en Lima y su incidencia en la rentabilidad*. Lima. 2020. [Tesis de maestría, Universidad Católica Sede Sapiens]. Repositorio Institucional Digital UCSS.
- Alvarado, M., Fonseca, E., y Ruiz, F. (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*. [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio de la Universidad del Pacífico.
<https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2169>
- Álvarez, A. (2018). *La importancia de la persona en las empresas familiares*. [Tesis de maestría, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio de la Universidad Pontificia Comillas.
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/27352>
- Araya, A. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *TEC Empresarial*. 11(1), 23-34. <https://doi.org/10.18845/te.v11i1.3093>
- Arias, F. y Heredia, V. (2006). *Administración de recursos humanos: para el alto desempeño*. Trillas.
- Baena, G. (2014) *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024). *Informe Macroeconómico: III trimestre de 2024*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2024/nota-de-estudios-82-2024.pdf>
- Barroso, A. (2013). *La importancia de la gestión del conocimiento en el espíritu emprendedor de las empresas familiares*. [Tesis de doctorado, Universidad de Extremadura]. Repositorio Institucional de la Universidad de Extremadura.
https://dehesa.unex.es/bitstream/10662/575/1/TDUEX_2013_Barroso_Martinez.pdf
- Bass, B. y Avolio B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks.
- Bonifacio, Y. (2019). *Gestión del conocimiento y gestión administrativa en el personal de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) San Román-2019*. [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Unión]. RepositorioInstitucional-UPEUPC

http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/20.500.12840/2827/1/Yhon_Tesis_Lienciatura_2019.pdf

- Bonifaz, Cl. (2012). *Liderazgo empresarial*. Red Tercer Milenio.
- Boza, B. (2020, 16 de julio). *¿Cuál es el impacto de las familias empresariales?* EY. https://www.ey.com/es_pe/entrepreneurship/familias-empresarias
- Castro, J. (2022, 7 de julio). *¿Qué son las empresas familiares? Concepto y ejemplos* [Blog]. <https://blog.corponet.com/que-son-las-empresas-familiares-concepto-y-ejemplos>
- Castro, M., Mamani, L., y Schiaffino, T. (2016). *Propuesta de un plan de desarrollo de líderes a partir del diagnóstico organizacional de los estilos de liderazgo de la empresa Casaideal SAC en el año 2016*. [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional de la Universidad UPC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/621728>
- Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. *Bogotá: biblioteca electrónica de la universidad Nacional de Colombia*, 2, 1-11. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24762w/>
- Costa, J. (2015). *Profesionalismo de las empresas familiares agropecuarias*. [Trabajo Final de Ingeniería en Producción Agropecuaria]. Repositorio Institucional UCA. <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/428>
- Cortés, J. (2017). Factores condicionantes del análisis financiero en una empresa. *Mercados y Negocios: Revista de Investigación y Análisis*, (35), 105-120. <https://www.redalyc.org/journal/5718/571864085005/html/>
- Cucurull, T. (2018). La importancia del protocolo familiar en las empresas familiares: aspectos claves. *FORO. Revista de Ciencias Jurídicas y Sociales, Nueva Época*, 21(1), 231-252. <https://doi.org/10.5209/FORO.61804>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la Administración*. Mc Graw Hill.
- Choque, A., Mejía, W. y Vásquez, A. y Machaca, P. (2014). Liderazgo laissez faire. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 1(1), 9-6.
- Dodero, S. (2011). El ciclo de Vida de las empresas familiares. *Colección Temas de Managment Propiedad de la Universidad del CEMA – CIME*, 9-11.

- D'Alessio, F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales. Una visión global y estratégica*. Pearson.
- Endo, J. (2022). *Influencia del liderazgo organizacional en la productividad de una empresa del rubro electrodomésticos, periodo 2020-2021*. [Tesis de posgrado, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio Institucional de la Ricardo Palma. <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/5839>
- Espinoza, R. y Leiva, C. (2022). *El rol que cumple la cultura familiar en la cultura empresarial de una empresa familiar*. [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional de la Universidad UPC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/667660>.
- Ernst & Young. (2019). *¿Cuál es el impacto de las familiares empresarias? Resultados 1era Encuesta de Familias Empresarias en el Perú*.
- Fernández, D. (2017). *Líderes organizacionales: Facilitadores u obstaculizadores del conocimiento*. [Tesis de maestría, Universidad Abierta Interamericana]. <https://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC125517.pdf>
- Flores, E. y Pari, W. (2019). *Continuidad en las Empresas Familiares ¿Profesionalización o Sucesión Familiar?* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional de la Universidad UPC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/648719>
- Flores, R., Melgarejo, A., y Vargas, R. (2018). *Plan estratégico para una empresa familiar y su sostenibilidad en el tiempo, del rubro retail*. [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio de la Universidad del Pacífico. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2316>
- Giraldo, F. y Valdivia, J. (2021). *Los estilos de liderazgo y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo en las principales universidades privadas de Lima Metropolitana, 2020*. [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional de la Universidad UPC <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/659453>
- Gaona, L., Hernández, R., y Aguilera, G. (2019). *La profesionalización de las empresas familiares, una necesidad para su continuidad*. *Latindex*
- Gayoso, R. y Geldres, S. (2022). *El gobierno corporativo y sus implicancias en las empresas familiares*. [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias

- Aplicadas]. Repositorio Institucional de la Universidad UPC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/667187>
- Gaviria, S., Varela, C., y Yáñez, L. (2010). Indicadores de rentabilidad: su aplicación en las decisiones de agrupamiento empresarial. *Trabajos de Grado Contaduría UdeA*, 4(1).
<https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/21153>
- Girardo, C. (2001). La Importancia de la Profesionalización de las Organizaciones del Tercer Sector. *Documento de discusión sobre el tercer sector*, (13), 6-7.
http://polux.cmq.edu.mx/libreria/index.php?option=com_docman&view=download&category_slug=doc-disc-tercer&alias=95-dd0130221&Itemid=189&accept_license=1
- González, J. (2023). *Factores que influyen en la sucesión exitosa y planificada de las pymes familiares en Nuevo León, México*. [Tesis de doctorado, Universidad de San Martín de Porras]. Repositorio Institucional de la Universidad USMP. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/12368>
- Gonzalo, M. (2018). *La Transferencia de Conocimientos y su Influencia en la Orientación Emprendedora de las Empresas Familiares que Desarrollan Actividades de Impresión Ubicadas en el Distrito de Tacna, Año 2018*. [Tesis de pregrado, Universidad Privada de Tacna]. Repositorio Institucional de la Universidad UPT. <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/749/Gonzalo-Mamani-Margarita.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Imaña, L. (2016, 28 de abril). *¿Dónde está el liderazgo en las empresas familiares?* Conexión Esan. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/donde-esta-el-liderazgo-en-las-empresas-familiares>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Informe técnico de producción nacional*.
- Jiménez, L. y Cueva, D. (2019). Empresas familiares ecuatorianas: Análisis de rentabilidad en el período 2007-2017. *593 Digital Publisher CEIT*, 4(5), 58-70. <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.5-1.15>
- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Ediciones Granica.

- Lorincová, S., Miklošík, A., y Hitka, M. (2022). The role of corporate culture in economic development of small and medium-sized enterprises. *Technological and Economic Development of Economy*, 28(1), 220-238.
<https://doi.org/10.3846/TEDE.2021.15983>
- Luciano, V. (2018). *Gestión educativa y práctica docente en las Instituciones Educativas del Nivel Inicial Colquijirca-Pasco 2017*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Digital Institucional de la UCV.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/19568>
- Lussier, R. y Achua, C. (2010). *Liderazgo*. Cengage Learning.
- Macías, O., Barcia, C. y Santana, J. (2021). "El liderazgo y su impacto en la cultura organizacional de las empresas familiares de Ecuador." *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 19(5), 1-11.
<https://doi.org/10.51896/oel/EXCM996>
- Maharajh, R., Dhliwayo, S. y Chebo, AK. (2023). "La influencia de la dinámica familiar en el desempeño empresarial: ¿importa el liderazgo eficaz?". *Journal of Family Business Management*, vol. avance de impresión No. avance de impresión. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/JFBM-04-2023-0058>
- Manrique, S. y Rojas, L. (2019). *Análisis del estilo de liderazgo: caso de la tercera generación de una empresa familiar* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/169540>
- Marcelino, M., Torres, A., Muñoz, D., y Camacho, A. (2020). Profesionalización en la Empresa Familiar: Evolución y líneas de investigación. *Nova scientia*, 12(25), 18. <https://doi.org/10.21640/ns.v12i25.2508>.
- Marcelino, M., Torres, A., Novoa, J., y Camacho, A. D (2022). Continuidad de la empresa familiar a partir de la profesionalización, la institucionalización y la sucesión. *Nova Scientia*, 14(28), 1-20. <http://doi.org/10.21640/ns.v14i28.3010>
- Martínez, J. (2011). *Empresas Familiares, reto al destino: claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Maxwell, J. (2000). *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. Nashville, TN: Caribe- Betania.

- Molina, P., Botero, S., y Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, (41), 116-149.
- Navarro, K. (2008). Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1). http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S13159518200800100004&nrm=iso&lng=pt
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill.
- Otzen, T. y Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Parra, L. y Vásquez, M. (2017). *Muestreo probabilístico y no probabilístico*. [Trabajo de Licenciatura, Universidad del Istmo]. <https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2017/02/muestreo-probabilistico-no-probabilistico-guadalupe.pdf>
- Paucar, K. (2020). *Administración y profesionalización de empresas familiares* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Martín]. Repositorio Institucional de la UNSAM. <https://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/1515>
- Pingo, J. (2019). *Estilos de liderazgo y su influencia en la competitividad en las medianas empresas de confecciones textiles en el emporio comercial Gamarra (periodos 2016 al 2017)*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Callao]. Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional del Callao. <https://repositorio.unac.edu.pe/handle/20.500.12952/3557>
- Pimienta, R. (2000). Encuestas probabilísticas vs. no probabilísticas. *Política y cultura*. (13), 263-276. <https://www.redalyc.org/pdf/267/26701313.pdf>
- PricewaterhouseCoopers. (2013). *Encuesta de empresas familiares*.
- Puga, M. (2022, 13 de abril). *Conociendo sobre el protocolo familiar*. Desafíos PWC. <https://desafios.pwc.pe/conociendo-sobre-el-protocolo-familiar/>
- Quejada, R. y Ávila, J. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista EAN*, (81), 149-158. <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.155S>
- Ramon, K., Sánchez, D. (2017). *La profesionalización y su relación con el desempeño en las empresas familiares: Caso de estudio de un grupo de empresas del*

- sector textil*. [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio//handle/20.500.12404/10359>
- Ramos, C. (2020). Los Alcances de una Investigación. *CienciAmérica*, 9(3),1-6. <http://doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>
- Rivero, E. (2019). *La influencia de la gestión en la continuidad de las medianas empresas familiares del sector pesca en Lima, 2016–2018*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio de Tesis – UNMSM. <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/11322?show=full>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). Administración. Pearson.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. Pearson.
- Rodríguez, J., Romero, N., y Yzusqui, M. (2020). *La empresa familiar y la profesionalización como decisión estratégica. Estudio del GRUPO MONTROYA NÚÑEZ, conglomerado empresarial del sector gastronómico de Chiclayo, Lambayeque*. [Tesis de titulación, Pontificia Universidad Católica del Perú] Repositorio de Tesis PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/16317>
- Rodríguez, S. (2023). *Características del liderazgo gerencial que mejoran la productividad del empleado en las empresas del sector industrial del sureste de Nuevo León, México*. [Tesis de doctorado, Universidad de San Martín de Porras]. Repositorio Institucional de la Universidad USMP. <https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/13110>
- Rueda, J. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Visión de Futuro*, 15 (1).
- Ruiz-Roso, D. (2023, 14 de febrero). *Como están liderando las empresas familiares el crecimiento económico mundial*. EY Insights. https://www.ey.com/es_es/ey-insights/como-estan-liderando-empresas-familiares-crecimiento-economico-mundial
- Sánchez, D. (2020). *Análisis foda o dafo*. Bubok.
- Sevilla, S. (2023). *Gestión financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa estación de servicios M&V SRL, Lambayeque 2021*. [Tesis de titulación, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio Institucional de la Universidad USS. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/10791f6>

- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., y Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y casos*. The McGraw-Hill.
- Toledo, C., Quintana, C., Napa, D., y Terzano, J. (2016). *Estilos de liderazgo de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7528>
- Valero, F., y Bullón, O. (2023). Gobierno corporativo en las empresas familiares: Revisión de literatura del periodo 2015 al 2022. *Revista de Climatología*, 14(23), 541-547. <http://doi.org/10.59427/rcli/2023/v23cs.541-547>
- Villarroel, P., y García, J. (2021). *Incidencia del liderazgo femenino en la rentabilidad de las empresas. Un estudio en el tejido empresarial ecuatoriano durante el periodo 2015-2019*. [Trabajo de titulación, Universidad de las fuerzas armadas]. Repositorio Institucional ESPE. <https://repositorio.espe.edu.ec/items/f2c9b16a-951a-47d4-9798-0075012c3c1b>
- Yungasaca, A. (2017). *Análisis de los diferentes estilos de liderazgo en la empresa interprovincial de Transporte de Carga Pesada Comytrans Cía. Ltda., y elaboración de una propuesta de formación integral* [Tesis de Licenciatura. Universidad del Azuay]. Repositorio Institucional de la Universidad del Azuay. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/6815>



Anexo N°1

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID - A)

Apellido: Nombre:

Edad: Sexo: Varón..... Mujer..... (Marcar con un aspa)

Instrucciones. - A continuación, hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar.

Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que USTED posee.

1 indica: Total desacuerdo con la afirmación, 5 indica: Total acuerdo con la afirmación y 3 es intermedio (Ni de acuerdo ni en desacuerdo).

	1	2	3	4	5
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					

29	Les pido que fundamente sus opiniones con argumentos sólidos.						
30	Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes.						
31	Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas.						
32	Es probable que esté ausente cuando se me necesita.						
33	Tienen plena confianza en mí.						
34	Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo.						



Anexo N°2

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID - S)

Apellido: Nombre:

Edad: Sexo: Varón.....

Mujer

(Marcar con un aspa)

Instrucciones. indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe en su SUPERIOR. Use la siguiente escala de puntuación y marque con "X" la alternativa seleccionada. La escala de

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo con la afirmación	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo con la información

calificación es la siguiente:

	1	2	3	4	5
1. Su presencia tiene poco efecto en nuestro rendimiento.					
2. No trata de cambiar lo que hacemos mientras las cosas salgan bien.					
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.					
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.					
6. No nos dice en donde se sitúa en algunas ocasiones.					
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".					
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.					
9. Evitar intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo.					
11. Siempre que sera necesario, podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.					
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.					
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.					
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					
15. Nos hace saber que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver problemas.					
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.					
17. Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.					
18. No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien.					
19. Nos da charlas para motivarnos.					
20. Evita tomar decisiones.					
21. Cuenta con nuestro respeto.					
22. Potencia nuestra motivación de éxito.					
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.					
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.					

25. Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.					
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.					
27. Es difícil encontrarlo cuando surge un problema.					
28. Impulsa la utilización de la inteligencia para superar obstáculos.					
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.					
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.					
31. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.					
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.					
33. Tenemos plena confianza en él.					
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.					



Anexo N°3
Valoración cuestionario CELID-A

Dimensiones	Indicadores	Pregunta	Valoración	Resultado obtenido	Resultado máximo	% obtenido
Transformacional	Carisma	3	4			
		21	4			
		33	4			
		34	4			
	Estimulación Intelectual	4	5			
		15	4			
		23	4			
		25	4			
		28	4			
		29	4			
	Inspiración	30	4			
		19	4			
		22	4			
	Consideración individualizada	24	4			
13		4				
14		5				
		17	5	71	85	73%
Transaccional	Recompensa contingente	8	1			
		10	3			
		11	4			
		12	5			
		16	3			
	Dirección por excepción	2	3			
		5	1			
		7	1			
		9	3			
		18	2			
		26	2	28	55	51%
Laissez Faire	Ausencia de Liderazgo	1	1			
		6	3			
		20	1			
		27	1			
		31	2			
		32	2	10	30	33%

Valoración cuestionario CELID-S

Dimensión	Indicadores	Pregunta	Entrevistados																		Promedio	Resultado obtenido	Resultado máximo	% obtenido				
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18					19	20		
Transformacional	Carisma	3	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4				
		21	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5			
		33	5	4	4	4	5	4	5	3	5	4	5	4	5	3	4	5	4	5	5	4	4	4	4			
		34	5	4	4	4	5	5	5	3	5	5	5	4	5	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4			
	Estimulación Intelectual	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4				
		15	5	4	4	4	5	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4				
		23	5	4	4	4	4	5	5	3	5	4	4	4	4	3	4	5	4	5	3	4	4	4				
		25	5	4	4	3	5	4	5	3	5	4	3	4	3	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4			
		28	5	4	4	4	3	3	4	3	5	5	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4			
		29	5	3	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4			
	Inspiración	30	5	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4				
		19	5	4	3	4	3	4	4	3	5	4	4	3	5	3	4	4	3	4	3	4	4	4				
		22	5	4	4	4	5	4	5	3	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4				
	Consideración individualizada	24	5	4	3	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	3	4	4	5	3	3	3	3	4				
		13	5	4	3	4	5	5	4	3	5	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4				
		14	5	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4				
		17	5	4	4	3	3	3	4	3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	69.15	85	73%	
Transaccional	Recompensa contingente	8	1	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3					
		10	5	4	4	5	5	5	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4					
		11	5	4	5	5	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4				
		12	5	4	4	5	4	5	4	3	5	4	5	4	4	1	2	4	4	3	5	4	4	4				
		16	5	4	3	4	5	5	4	3	5	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4				
	Dirección por excepción	2	4	4	4	5	5	5	4	3	2	3	4	4	3	4	4	3	2	3	4	3	4	4				
		5	2	5	4	1	1	1	2	3	1	2	3	2	5	5	3	3	2	3	3	2	3	3				
		7	1	3	4	3	3	3	4	3	1	3	4	2	3	5	4	3	2	2	3	1	3	3				
		9	1	4	4	4	4	4	4	1	2	4	4	2	5	4	3	2	1	2	3	3	3	3				
		18	2	4	4	5	4	5	3	3	1	4	3	2	4	3	3	3	2	1	3	4	4	3				
26	5	4	4	4	5	5	4	3	5	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	4	4	38.15	55	69%		
Laissez Faire	Ausencia de Liderazgo	1	2	1	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	4	2	2	3	3	3	3	2					
		6	4	3	3	3	3	3	3	3	1	4	3	2	3	1	4	3	1	1	1	2	3	3				
		20	1	3	3	3	3	3	4	3	1	2	3	2	2	5	3	3	2	1	2	3	3	3				
		27	1	1	3	3	2	2	2	3	1	2	3	2	2	1	4	3	2	2	1	2	2	2				
		31	1	2	4	3	2	2	2	3	1	2	3	2	2	1	3	3	2	2	1	2	2	2				
		32	1	2	4	3	1	2	3	3	1	2	3	3	2	5	3	3	2	1	1	1	1	2	14.15	30	47%	