

## **INCIDENCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LA COHESIÓN DE GRUPO DE SUS EMPLEADOS**

**HENRY MAURICIO TERÁN-ELIZALDE[1]**

Universidad Técnica de Machala, Ecuador

[htheran\\_est@utmachala.edu.ec](mailto:htheran_est@utmachala.edu.ec)

**RAQUEL TINOCO-EGAS[2]**

Universidad Técnica de Machala, Ecuador

[rmtinoco@utmachala.edu.ec](mailto:rmtinoco@utmachala.edu.ec)

**BILL SERRANO-ORELLANA[3]**

Universidad Técnica de Machala, Ecuador

[bjsserrano@utmachala.edu.ec](mailto:bjsserrano@utmachala.edu.ec)

---

[1] Egresado de la Universidad Técnica de Machala de la Carrera de Administración de Empresas. Av. 25 de junio Km. 5½ Vía Pasaje - +59372983362 - Machala- El Oro, Ecuador. EC070151.

[2] Docente titular de la Universidad Técnica de Machala. Doctoranda en análisis económico y estrategia empresarial de la Universidad de la Coruña, España. Av. 25 de junio Km. 5½ Vía Pasaje - +59372983362- Machala - El Oro, Ecuador. EC070151.

[3] Docente titular de la Universidad Técnica de Machala. Doctorando en análisis económico y estrategia empresarial de la Universidad de la Coruña, España. España. Av. 25 de junio Km. 5½ Vía Pasaje - +59372983362- Machala - El Oro, Ecuador. EC070151.

## **RESUMEN**

Esta investigación determina en qué medida la cohesión de grupo de los empleados de las empresas familiares de las exportadoras bananeras en la Provincia de El Oro - Ecuador se relaciona con el grado de liderazgo transformacional. Los posibles efectos en el grado de liderazgo entre las generaciones familiares pueden influenciar con el pasar del tiempo en la evolución de las empresas familiares. Los resultados de este estudio explicaron que, en las empresas estudiadas, los años de la empresa familiar no influyen con la cohesión de grupo entre sus empleados, sin embargo, los resultados arrojaron que el liderazgo de los jefes si se correlaciona con la cohesión de los empleados, característica de las exportadoras bananeras en Ecuador.

**Palabras claves:** Empresa familiar, liderazgo, liderazgo transformacional, generación familiar.

## **ABSTRACT**

This research determines to what extent the group cohesion of employees from banana exporters in the Province of El Oro correlates with the degree of transformational leadership. The possible effects in the degree of leadership among the family generation may influence over the time the evolution of family businesses. This research results explained that among the studied enterprises, the years of a family business do not influence in group cohesion among their employees, but it was also found that the leadership of the management level does correlate with the cohesion of the employees, characteristic of banana exporters in Ecuador.

**Keywords:** Family business, leadership, transformational leadership, family generation.

## 1. INTRODUCCIÓN

La actividad empresarial de la región se desarrolla principalmente bajo una estructura de carácter familiar pues en su gran mayoría dichas organizaciones mantienen entre sus líneas gerenciales a miembros de la misma familia, esta característica difiere en las características organizativas de otras regiones del mundo donde prima la gerencia empresarial independiente de relaciones familiares, en las empresas familiares ([Serrano y Portalanza, 2014](#)). La Provincia de el Oro, caracterizada por la actividad económica en el área de la producción y exportación de banano, ha predominado su éxito y fortaleza en la generación familiar alejada de la gerencia empresarial independiente.

Es notoria una carencia de información en esta área, diversos trabajos relacionados se han presentado, pero ninguno centra su atención en el impacto que genera la aplicación de la incidencia del liderazgo transformacional de las empresas familiares de las exportadoras bananeras, esto genera poco conocimiento sobre la relación entre la cohesión de grupo de empleados y su liderazgo. ([Pedraja-Rejas et al. 2008](#))

El objetivo de esta investigación es realizar una investigación empírica exploratoria en la región para recabar información acerca del funcionamiento y de la relación existente entre directivos y colaboradores de las exportadoras bananeras de la provincia de El Oro.

Se plantean las siguientes hipótesis para el desarrollo de la investigación: **H1**: existe correlación entre los años funcionamiento de la empresa y la cohesión de grupo. **H2**: Existe correlación de una perspectiva de liderazgo desde los empleados hacia los directivos y su cohesión de grupo.

## 2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

El impacto que generan las empresas identificadas como familiares tienen una gran incidencia en el entorno económico en el que se desarrollan tanto es así que

Donckels & Fröhlich, (1991); Basco, (2010) citado por Barroso, Sanguino, & Bañegil (2012) nos indica que la importancia de la empresa familiar en la economía de un país es un hecho indiscutible, aún más si son analizadas las consecuencias de sus actividades empresariales en el desarrollo integral de una sociedad tal es así que Gimeno (2006) citado por Barroso y Iglesias (2008) pone de manifiesto ese conjunto de fortalezas que poseen las empresas familiares, que les permite identificar, aceptar y resolver los problemas con una gran eficacia, flexibilidad y competitividad.

Generalmente en el entorno empresarial de la región priman las pequeñas y medianas empresas y son precisamente éstas las que involucran a sus parientes entre sus actividades administrativas, se dice que las organizaciones de mediana estructura generan su valor en la capacidad de responder a problemas financieros con una mayor versatilidad pues los representantes de estas organizaciones generan mecanismos de respuesta a problemas financieros haciendo uso del dinero que pueden tener ahorrado u otras fuentes informales de crédito como pedirlo a amigos o familiares. Dicha actitud frente a los problemas organizacionales ofrece la ventaja competitiva de encontrarse un paso por delante frente a otras organizaciones de estructura más cerrada e independiente (Subía, Barzaga, y Barberan, 2012).

Sabemos que el éxito de una empresa está predispuesto por el vínculo entre los altos niveles de la empresa y sus habilidades de liderazgo, además de la colaboración del personal de la empresa para poder alcanzar los objetivos propuesto por la organización.

Para identificar aspectos y características de las empresas familiares es importante identificar que la organización es considerada como una agrupación estructurada de personas para el logro de algún propósito definido y cumplen una serie de características (Robbins, 2000), características que generalmente están orientadas a atender necesidades tanto de la organización como de los miembros que la integran pero cuando se trata de organizaciones familiares surge una variante que llama la atención y es que “las empresas familiares son una categoría interesante de organización donde la creación y transmisión de conocimiento se lleva a cabo por

una continua e intensa interacción entre la familia, los miembros familiares y la empresa” así lo explica Barros, Hernangómez y Martín (2014) pero ciertamente en algunos casos estas estructuras empresariales no logran desarrollarse y permanecer en el tiempo debido a la falta de planificación al no destacar, al no colocar el crecimiento como un objetivo definido de las organizaciones, por lo que en este sentido, Claver, Rienda y Quer (2006) nos dice que “muchas empresas entran en crisis por no saber gestionar el crecimiento ni lograr impulsarlo, no siendo el crecimiento un objetivo en sí mismo sino el medio para alcanzar los objetivos que la empresa imponga” todo esto viene dado por el grado de impacto que genera la persona o personas que estén al frente de la organización, pues el liderazgo resulta sumamente importante en este sentido ya que según De Mello (2015) describe a la importancia del liderazgo como una edificación en la cual ésta debe irse trabajando todos los días con minucioso cuidado ya que cumple un papel significativo en la economía y es necesaria para el crecimiento continuo tanto de la organización como de la empresa.

El liderazgo debe ser cultivado basado en la cooperación para así poder sobresalir sobre la competencia. Como afirman Zamora y Poriet (2011) el liderazgo se centra en cinco prácticas que permitirían desarrollar estrategias gerenciales para elevar a la empresa a un nivel competitivo alto: desafiar el proceso, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar, servir de modelo y brindar aliento, como podemos darnos cuenta en la primera opción desafiar el proceso; el desafío al proceso refiere a una continua mejora de procesos. El liderazgo y su importancia en la gestión de cada proceso pueden ser desafiados para mejorar. La visión compartida de inspiración, permite dar el sentido que pretende la organización obtener y lograr así, que tanto líderes como empleados puedan empoderarse de ésta.

Otra característica importante del liderazgo es la autonomía controlada a otros, y generar un sentido de responsabilidad y a la vez de empoderamiento con la visión de la organización. El liderazgo sirve de modelo para el personal, se siguen conceptos y visión para brindar apoyo o en mejor de los casos evitar los errores.

El liderazgo se caracteriza por ser un continuo proceso de capacidades para la influencia de todo componente de la organización y así mediante la unión de dichos componentes lograr cada objetivo planeado (Martos 2009). La información y el conocimiento son compartidos y administrados por altos mandos quienes con dominio del área, se manejan los intereses comunes de empresa y empleados orientados en una misma meta (Ulloa Garrido y Nail Kröyer 2012).

Cabe destacar que es de vital importancia que el liderazgo sea la batería que da a las organizaciones la fuerza para poder competir y así mismo mejorar en su entorno y sobre su competencia. Contreras (2008) resalta el papel fundamental del mismo en la administración gerencial ya que amplía la competitividad, además impulsa la productividad y da soporte a las organizaciones. El liderazgo entonces, debe de ser responsable y ético para que genere la máxima confianza que pueda y respalde el desarrollo de todo el componente humano que ejercen el liderazgo.

Cabe destacar que el liderazgo se enfoca en la efectividad de gestión de los recursos de la empresa y la implicación con la visión de la organización, el estímulo intelectual a todo el equipo y la cooperación en las actividades pueden llevar a altos niveles de competencia (Montero, Raymond, Barquet y Salas, 2016).

El trabajo en equipo es otros de los factores que inciden en la importancia del liderazgo en la administración de la gerencia; la generación de un sentido de pertenencia en la cual líderes y empleados deben estar comprometidos para así poder estar en un mismo nivel todos y poder estar en la cima del mercado (Perez Villar y Azzollin, 2013).

La influencia que ejerce la importancia del liderazgo sobre los subordinados es de vital importancia, ya que de ésta depende el éxito o fracaso de la empresa. El liderazgo influye en el comportamiento de todos los actores que conforman la empresa (Serrano Orellana y Portalanza, 2014) por lo tanto debe estar impregnado en todas las funciones de las organizaciones.

Gómez (2008) nos indica que el liderazgo debe estar en constante desarrollo y transformación ya que éste debe influir en todos los procesos producto de la

globalización y el desarrollo tecnológico. Conducir y guiar a los demás, es de vital importancia, es por esto que un gerente de la empresa debe reconocer los diferentes niveles que posee la misma. Al observar este acierto se denota que existen factores que inciden decisivamente en el mejor funcionamiento de la empresa. Entre estos factores se encuentran el grado de cohesión o la pertinencia que tiene el colaborador en la empresa (Ramírez 2012).

El liderazgo es definido como uno de los requisitos fundamentales para alcanzar el éxito, ya sea de la manera económica o social (Monroy 2002). Por otra parte, el liderazgo transformacional motiva a sus colaboradores a realizar las actividades que ellos no se creían capaz de hacer.

Si bien es cierto el liderazgo posee diferentes tipos para direccionar a una empresa, entre estos tipos se encuentra el liderazgo transformacional que es la relación que tiene la persona a cargo de la administración o el líder y sus subordinados con la organización el liderazgo transformacional se centra en el grado de pertinencia de los miembros de la organización este tipo de liderazgo ayuda a los miembros de la organización a la consecución de sus objetivos, es por ello que se desarrolla un cambio y se eleva la moral de la persona que está interesado de lograr resultados de gran importancia para la empresa.

“El liderazgo transformacional es una relación de mutua estimulación entre el líder y los seguidores de tal manera que se produce una transformación y una elevación de la moral interna en procura de lograr resultados importantes para la organización” (Pedraja-Rejas et al. 2008).

Vallejo Martos (2007) presenta un enfoque del liderazgo transformacional que asimila un avance al respecto de los planteamientos teóricos que se han desarrollado alrededor del liderazgo hasta el momento en que surgió este tipo de liderazgo. Manifestando que el liderazgo común es para cumplir con los objetivos e intereses propios.

La evolución que ha tenido el liderazgo transformacional ha sido a partir de las investigaciones generadas por Bass (1995), el cual identifica 3 factores importantes que son aplicadas en este tipo de liderazgo, los cuales son:

1. Carisma: el líder es capaz de infundir un sentido de valor, respeto y orgullo para articular una visión.
2. Atención individual: el líder presta atención a las necesidades de sus seguidores y les asigna proyectos significativos para su crecimiento personal.
3. Estímulo intelectual: el líder enseña a sus subordinados a encontrar caminos racionales para examinar una situación. Anima a sus seguidores a ser creativos.

Siendo en este caso efectos positivos, entre los cuales se expresa el nivel o grado de compromiso que se posee con la organización, es por ello que Vallejo cita a Poza (1995); Aronoff y Ward (1994); Chami (1999) y Lee (2006) los cuales manifiestan que el compromiso es de gran importancia y tiene mayor peso en la cultura de las empresas familiares.

Autores como Balaguer, CasTillo, Moreno, Garrigues y Soriano (2004) mencionan que en los estudios realizados sobre cohesión se ha encontrado que proporciona un mayor aprendizaje, una mayor satisfacción, mayor productividad, mejor comunicación, más sentimientos de seguridad y mayor adherencia a las actividades del equipo de trabajo (Paredes Saavedra, 2013); mientras que, los autores Hernández, Mora y Gimeno (2017) explican que la cohesión es la unión de las personas de un grupo para hacer frente a las actividades propuestas y mejorar el rendimiento colectivo, se trata de unir esfuerzos para alcanzar un objetivo común.

Se puede afirmar que la cohesión es un proceso dinámico que se refleja en la tendencia de un grupo a mantenerse unido en la consecución de sus objetivos instrumentales y/o para la satisfacción de las necesidades afectivas de sus miembros. (Bohórquez et al. 2012)

### 3. METODOLOGÍA

Para obtener la información necesaria para llevar a cabo el objetivo del estudio se realizaron encuestas físicas a los trabajadores y gerentes de 20 empresas de exportadoras de banano de la provincia de El Oro.

Los resultados obtenidos mediante las encuestas se analizaron a través del programa SPSS, mediante un cruce de variables que son analizadas con la implementación de análisis mediante correlaciones.

La correlación es un estadístico que nos permite medir el grado de relación lineal que hay entre dos variables métricas. se utiliza para determinar si existe una relación lineal o rectilínea entre X y Y, y que indica el grado en que una variable, X, se relaciona con otra variable, Y, si los valores son cercanos a 1 indica una asociación positiva y los valores cercanos a -1 denotan una relación negativa.

Una vez calculado el valor del coeficiente de correlación interesa determinar si tal valor obtenido muestra que las variables X e Y están relacionadas en realidad o tan solo presentan dicha relación como consecuencia del azar. En otras palabras, nos preguntamos por la significación de dicho coeficiente de correlación. Un coeficiente de correlación se dice que es significativo si se puede afirmar, con una cierta probabilidad, que es diferente de cero. Más estrictamente, en términos estadísticos, preguntarse por la significación de un cierto coeficiente de correlación no es otra cosa que preguntarse por la probabilidad de que tal coeficiente proceda de una población cuyo valor sea de cero. A este respecto, como siempre, tendremos dos hipótesis posibles:

H0: El coeficiente de correlación obtenido procede de una población cuya correlación es cero ( $0=p$ ).

H1: El coeficiente de correlación obtenido procede de una población cuyo coeficiente de correlación es distinto de cero ( $0\neq p$ ).

Para realizar los respectivos análisis utilizamos las siguientes variables planteadas por Vallejo (2009): al interpretar la cohesión de grupo se utilizaron las siguientes

variables: críticas hacia las personas, dificultad en el trabajo y amistad con el grupo de trabajo. mientras que, para analizar el liderazgo se tomaron en cuenta las siguientes variables: visión positiva, trato al personal, logros de la plantilla, confianza, nuevos métodos, valores y grado de competencia.

La muestra seleccionada fue a través del muestreo por conveniencia. El motivo de esta selección fue la disponibilidad de cooperación de las empresas con esta investigación. Al tratarse de datos internos y liderazgo, ciertas empresas no dieron respuesta a la solicitud de información ni acceso a encuestar a sus empleados.

#### **4. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Los datos obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas permitieron realizar el análisis respectivo de las hipótesis anteriormente mencionadas, datos analizados a través de la aplicación del estadístico SPSS. Se realizó el análisis de la correlación de Pearson, la cual permite medir el grado de covariación de dos variables que se relacionan linealmente.

Por lo tanto, se plantea las siguientes hipótesis para el desarrollo de la investigación:

**H1:** existe correlación entre los años funcionamiento de la empresa y la cohesión de grupo.

Tabla 1

#### **Correlaciones**

--	--

	Correlación de Pearson	
	Sig. (bilateral)	
	N	

*Fuente:* Elaboración propia

Como se demuestra en la tabla 1, la significancia bilateral es de 74% indicando que la muestra no es estadísticamente significativa para concluir que efectivamente de acuerdo a los datos obtenidos, el número de años de la empresa se relacione con la cohesión de grupo. En este caso se acepta la hipótesis nula que las variables en cuestión no presentan una relación.

**H2:** Existe correlación de una perspectiva de liderazgo desde los empleados hacia los directivos y su cohesión de grupo.

Tabla 2

**Correlaciones**

	Lid era zgo
--	-------------------

C o h e s i ó n	Correlación de Pearson	0,8 07
	Sig.(Bilatera l)	0
	N	83

*Fuente:* Elaboración propia

En la tabla 2 el resultado de la correlación de pearson es de 0,807, el cual se aproxima al valor óptimo ya que se acerca a 1 por lo tanto la hipótesis de estudio es válida y se acepta, resulta entonces, que efectivamente de acuerdo a las respuestas bananeras donde se ha planteado esta investigación, la cohesión de grupo se relaciona con el liderazgo.

## 5. CONCLUSIONES

El estudio realizado en la presente investigación se enfocó en obtener la información necesaria para establecer el funcionamiento de las exportadoras de banano de la Provincia de El Oro y la relación existente entre sus directivos y los colaboradores.

Los resultados recabados de las encuestas y entrevistas realizadas permitieron establecer que no existe una correlación, es decir, no hay una fuerte relación entre los años de funcionamiento de la empresa y la cohesión de grupo (éste último conformado por apoyo grupal ante críticas externas, ayuda entre compañeros para la superación de dificultades laborales, y consideración de creación de amistad entre los colegas). A diferencia de la investigación realizada por Vallejo (2009) la

cual indica que existe una diferencia significativa entre estas dos variables, el grado de cohesión de grupo con los años de funcionamiento de la empresa.

Mientras que, en el presente estudio se observa que existe correlación entre el liderazgo de los directivos hacia la cohesión de grupo de los empleados, lo cual, a diferencia de otros estudios realizado por el autor (Martos 2009) , se demuestra que la relación es fuerte entre las variables relacionadas.

En conclusión, el dato analizado conlleva a reflexionar sobre la influencia del liderazgo ante la cohesión de grupo en las empresas bananeras, mientras mayor es la percepción de liderazgo mayor es la cohesión de grupo entre sus empleados.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Barros, Y., Hernangómez, J., & Martin, N. (2014). La familiaridad dinámica de las empresas familiares. El caso del grupo Yllera. *Universia Business Review*, 91. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43331051006>

Barroso, A., & Iglesias , C. (2008). Las empresas familiares. 91\_92. Obtenido de [https://www.unex.es/conoce-la-uex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014\\_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf](https://www.unex.es/conoce-la-uex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf)

Barroso, A., Sanguino, R., & Bañegil, T. (Enero-Junio de 2012). EL ENFOQUE BASADO EN EL CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES. *Investigación Administrativa*(109), 62-69. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456045214005>

Claver, E., Rienda, L., & Quer, D. (2006). El comportamiento de las empresas familiares y no familiares en los mercados extranjeros: un estudio comparativo. *Cuadernos de Gestión*, 6. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274320222001>

- Contreras, F. (2008). LIDERAZGO: PERSPECTIVAS DE DESARROLLO E INVESTIGACIÓN. *International Journal of Psychological*, 64-72. doi:2011-2084
- Gómez Ortiz, R. A. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*. doi:2145-941X
- Guerrero, O., Lenix, M., & Maria, B. (2013). Gerencia de empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. *Estudios Gerenciales*, 294. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21229786003>
- Montero, G. R., Raymond, M. B., Barquet, E. A., & Salas, L. G. (2016). Liderazgo como competencia. *Espacios*, 38. doi:0798 1015
- Perez Villar, P., & Azzollin, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo – su relación con la. *Revista de Psicología*. doi:0254-9247
- Preciado Hoyos, A., & Monsalve Gomez, M. F. (2008). EL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA INFORMATIVA. *Revista Ciencias Estratégicas*, 79-96. doi:1794-8347
- Serrano Orellana, B. J., & Portalanza, A. (2014). INFLUENCIA DEL LIDERAZGO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL. 117-125. doi:2215-910
- Subía, R., Barzaga, O., & Barberan, V. (2012). El financiamiento de las medianas empresas en la provincia de Manabí, Ecuador. 5. Obtenido de <http://www.redalyc.org/jatsRepo/1815/181553863006/index.html>
- Bohórquez, M.R. et al., 2012. Influencia de la identidad grupal en la cohesión: estudio piloto. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 12(1), pp.151–154.

- De Mello, M.F., 2015. La importancia del Liderazgo sostenible como una estrategia de las organizaciones. *Revista Ciencias Estratégicas*, 23(34), pp.209–218.
- Hernández, E.H., Mora, C.L. & Gimeno, E.C., Relación de los estilos de liderazgo, cohesión grupal, potencia de equipo y rendimiento en jugadores de fútbol no profesionales \*. *Universitas Psychologica*, 16(4). Available at: <http://www.redalyc.org/jatsRepo/647/64753569013/html/index.html> [Accessed June 9, 2019].
- Lenix Margarita Omaña Guerrero, y. M.A.B.B., 2013. Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. *núm*, 29(128), pp.293–302.
- Malhotra, N.K., 2016. *INVESTIGACION DE MERCADOS: CONCEPTOS ESENCIALES*, España: Pearson.
- Martos, M.C.V., 2009. Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: un análisis diferencial y evolutivo. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 18(1), pp.105–122.
- Monroy, L., 2002. Liderazgo y Administración. *Cuadernos de administración*, 18(27), pp.265–288.
- Paredes Saavedra, M., 2013. COHESIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO Y CLIMA LABORAL PERCIBIDO POR LOS EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS. *Apuntes Universitarios. Revista de Investigación*, III(2), pp.39–56.
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E. & Rodríguez-Ponce, J., 2008. Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XIV(1), pp.20–29.

Ramírez, M., 2012. Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVIII(1), pp.89–98.

Ulloa Garrido, J. & Nail Kröyer, O., 2012. Problemas de gestión asociados al liderazgo como función directiva. *Estudios* . Available at: [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07052012000100007&script=sci\\_arttext&lng=en](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07052012000100007&script=sci_arttext&lng=en).

Vallejo Martos, M.C., 2007. El Compromiso en la empresa familiar bajo una óptica de liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(3), pp.217–234.

Zamora, Á. & Poriet, Y., 2011. Prácticas de liderazgo en una empresa manufacturera venezolana del sector cervecero. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(53), pp.101–115.

Robbins, P. & C. M., 2000. *ADMINISTRACIÓN*. Octava ed. MEXICO: PEARSON EDUCACION

## **ANEXO 1**

### Cuestionario

#### **Cuestionario de Empleados:**

Los entrevistados debían de mostrar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones sobre una escala de Likert de 1 a 7 puntos, en la que un valoración de 1 representa total desacuerdo y de 7 total acuerdo.

- Cohesión de grupo
  - a) Los compañeros de trabajo nos defendemos unos a otros de las críticas de personas de fuera de la empresa.
  - b) Si tengo dificultades en el trabajo, estoy convencido de que mis compañeros trataran de ayudarme a superarlas.

c) Considero que la mayor parte de las personas con las que trabajo además de compañeros son amigos.

- Liderazgo

El propietario-gerente o los directivos de esta empresa:

d) Transmite una visión positiva y clara del futuro de la empresa.

e) Dispensa un trato personal a la plantilla apoyando y animando su promoción profesional.

f) Da ánimos y reconoce los logros de la plantilla.

g) Fomenta la confianza, la implicación y la cooperación entre los miembros de la plantilla.

h) Fomenta que se piensen nuevos métodos para abordar los problemas y cuestiona los métodos tradicionales.

i) Es claro respecto a cuáles son sus propios valores y práctica con el ejemplo.

j) Inculca orgullo y respeto por los demás y me inspira respeto por su alto grado de competencia.

### **Cuestionario de Directivos:**

Los entrevistados debían contestar a las siguientes cuestiones:

- Edad o antigüedad

a) Indique los años que lleva funcionando la empresa

- Variables descriptivas

1. El capital de la empresa pertenece mayoritariamente a miembros de una misma familia, son hermanos, son matrimonio e hijos, o bien hermanos, primos, cuñados, etc.

	NO
--	----

	SI
--	----

2. Porcentaje de capital perteneciente a la familia

--

3. Indique la distribución por persona, indicando el parentesco respecto a la generación fundadora, de la participación familiar en el capital de la empresa

PERSONA	% CAPITAL	PERSONA	% CAPITAL
1			
2			
3			
4			
5			

4. Señale el número de puestos directivos que existen en la empresa

--

5. Indique cuántos de los puestos directivos están ocupados por miembros de la familia propietaria

--

6. ¿Qué generaciones familiares trabajan actualmente en la empresa?

Sólo la 1° (fundadora)	
La 1° y la 2°	
La 1°, la 2° y la 3°	
La 2° y la 3°	
La 2°, la 3° y la 4°	
La 3° y la 4°	
Otras (indique cuáles)	

7. ¿Es su deseo que la empresa pase a manos de la siguiente generación familiar?

--	--	--	--

8. ¿Hay miembros de la siguiente generación familiar trabajando ya en el negocio?

--	--	--	--

9. ¿Qué generación familiar lleva las riendas del negocio en la actualidad?

--