



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS PARA LA ADOPCIÓN DE UN
LIDERAZGO INNOVADOR EN EMPRESA GRUPO P.B. EN
TEGUCIGALPA, 2025.**

SUSTENTADO POR:

**NADIA MICHEL ARDON PAZ
SHEILA RAQUEL RODRIGUEZ LOPEZ**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

OCTUBRE, 2025

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA FACULTAD DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS

**ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS PARA LA ADOPCIÓN DE UN
LIDERAZGO INNOVADOR EN EMPRESA GRUPO P.B. DE
TEGUCIGALPA, 2025.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

ASESOR

MARIO ALBERTO GALLO SANDOVAL

MIEMBROS DE LA TERNA:

DORIS JEANETH HERNÁNDEZ HENRÍQUEZ

GUILLERMO FEDERICO FIALLOS AGUILAR

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2025

Nadia Michel Ardón Paz

Sheila Raquel Rodríguez López

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

**ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS PARA LA ADOPCIÓN DE UN
LIDERAZGO INNOVADOR EN EMPRESA GRUPO P.B. DE
TEGUCIGALPA, 2025.**

Nadia Michel Ardón Paz
Sheila Raquel Rodríguez López

Resumen

El liderazgo en las empresas familiar Grupo P.B. juega un papel crucial en su crecimiento y sostenibilidad, especialmente en sectores tradicionales como la panificación. En un entorno empresarial cada vez más dinámico, la adopción de estrategias innovadoras se convierte en un factor clave para garantizar la competitividad y adaptación al mercado. El objetivo de esta investigación es analizar las estrategias para la adopción de un liderazgo innovador en la empresa familiar en Tegucigalpa. A través de encuestas y entrevistas a los propietarios, se identificaron y evaluaron las estrategias aplicadas en estas empresas. Los resultados revelan un alto interés por parte de los propietarios en transformar la gestión tradicional hacia modelos más flexibles y creativos, lo que favorece la sostenibilidad y el crecimiento organizacional en un entorno empresarial cambiante. Asimismo, se identificaron los desafíos que enfrentan las empresas familiar Grupo P.B. al integrar liderazgo innovador y se propusieron soluciones para mejorar su competitividad y adaptación al mercado. La investigación valida la hipótesis de que la adopción de estrategias de liderazgo innovador mejora el desempeño organizacional y la sostenibilidad. En conclusión, el liderazgo innovador es esencial para la transformación de las empresas familiar Grupo P.B., permitiéndoles afrontar los retos actuales y futuros del mercado. Los hallazgos ofrecen un marco útil para las empresas del sector, especialmente en panificación, en busca de mayor competitividad y adaptación.

Palabras claves: Liderazgo innovador, empresa familiar Grupo P.B., estrategias de liderazgo, innovación, sostenibilidad, transformación organizacional.



GRADUATE SCHOOL

ANALYSIS OF STRATEGIES FOR THE ADOPTION OF INNOVATIVE LEADERSHIP IN THE COMPANY GRUPO P.B. IN TEGUCIGALPA, 2025

Nadia Michel Ardón Paz
Sheila Raquel Rodríguez López

Abstract

Leadership in family businesses plays a crucial role in their growth and sustainability, especially in traditional sectors such as baking. In an increasingly dynamic business environment, adopting innovative strategies becomes a key factor in ensuring competitiveness and market adaptation. The objective of this research is to analyze strategies for adopting innovative leadership in family businesses in Tegucigalpa. Through surveys and interviews with business owners, the strategies applied in these companies were identified and evaluated. The results reveal a strong interest among business owners in transforming traditional management into more flexible and creative models, which enhances organizational sustainability and growth in a changing business environment. Furthermore, the challenges that family businesses face in integrating innovative leadership were identified, and solutions were proposed to improve their competitiveness and market adaptation. The research validates the hypothesis that adopting innovative leadership strategies improves organizational performance and sustainability. In conclusion, innovative leadership is essential for the transformation of family businesses, allowing them to face current and future market challenges. The findings provide a useful framework for companies in the sector, particularly in baking, seeking greater competitiveness and adaptation.

Keywords: Innovative leadership, family businesses, leadership strategies, innovation, sustainability, organizational transformation.

DEDICATORIA

A mi Padre y Madre, por su amor y apoyo incondicional, y enseñarme que todo sacrificio tiene su recompensa.

A mi Hijo, que me impulsa a seguir adelante cada día y dar lo mejor para que sea un ciudadano de bien.

A mis Hermanos y demás familia que estuvieron presente en cada desafío, que se convertido en oportunidad para crecer.

Nadia Michel Ardón Paz

A mis amados padres que a través de sus enseñanzas y sacrificios han logrado en mí, el deseo de superación, mis hermanos que me han brindado su apoyo de diferentes maneras.

Mis hijas, quienes son mi más grande orgullo e inspiración a seguir adelante siempre.

A mi esposo por creer en mis capacidades, comprenderme y darme cada palabra de aliento, por brindarme su apoyo constante e incondicional.

Sheila Raquel Rodríguez López

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios, mi fuente de sabiduría y fortaleza, por haberme guiado a lo largo de este proceso, brindándome paciencia y claridad necesarias para complementar esta meta.

A mi familia, por su amor incondicional, apoyo, comprensión en cada etapa de este camino, sus palabras de aliento y confianza han sido mi motivación para seguir adelante.

A mis compañeros y sobre todo a mi Amiga Sheila Rodríguez que a lo largo este recorrido académico hemos compartido tanta vivencias y experiencias las cuales sean han convertido enseñanzas para lograr la meta anhelada.

Nadia Michel Ardón Paz

A Dios en primer lugar por permitirme subir cada escalón en mi vida que, con su misericordia, amor y su guía he logrado así a cada objetivo.

A la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) por haber contribuido en los nuevos conocimientos a través de sus docentes capacitados en diferentes ramas profesionales y quienes han dejado una enseñanza en mi formación académica.

A mi amiga y compañera de sueños académicos Nadia Ardón por su constante apoyo en todo el trayecto de la maestría.

A todas las personas que marcaron cada etapa de mi educación a lo largo de los años, brindándome oportunidades y teniendo fe en mí.

Sin duda alguna gracias, por ser parte de este sueño.

Sheila Raquel Rodríguez López

ÍNDICE DE CONTENIDO

Abstract.....	2
DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO	4
ÍNDICE DE CONTENIDO	5
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.1 INTRODUCCIÓN	12
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	14
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	18
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	18
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	21
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	21
2.1 TEORÍAS DE SUSTENTO	47
2.1.1 BASES TEÓRICAS	47
2.1.2 TEORÍA DE LEWIN SOBRE EL CAMPO DE FUERZA DEL CAMBIO.....	47
2.1.3 TEORÍA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL (HERSEY Y BLANCHARD).....	49
2.1.4 TEORÍA LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL (BASS).....	51
2.1.5 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS.....	53
2.1.6 INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	56
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	57
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	57
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA.....	57
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO.....	59
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	60
3.1.4 HIPÓTESIS	66
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	66
3.2.1 ENFOQUE.....	66
3.2.2 ALCANCE	67

3.2.3	DISEÑO.....	67
3.2.4	MÉTODOS.....	67
3.2.5	INSTRUMENTOS	67
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACION	68
3.3.1	POBLACIÓN	68
3.3.2	MUESTRA	69
3.3.3	TÉCNICAS DE MUESTREO.....	69
3.4	TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	70
3.4.1	TÉCNICAS.....	70
3.4.1.1	TÉCNICAS CUALITATIVAS.....	70
3.4.1.2	ENTREVISTAS.....	70
3.4.1.3	DISCUSIÓN DIRIGIDA	71
3.4.1.4	TÉCNICAS CUANTITATIVAS.....	71
3.4.1.5	ENCUESTA.....	71
3.4.2	INSTRUMENTOS	72
3.4.3	PROCEDIMIENTOS APLICADOS.....	72
3.5	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	73
3.5.1	FUENTES PRIMARIAS.....	73
3.5.2	FUENTES SECUNDARIAS.....	73
	CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	74
4.1	INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	74
4.2	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS A POBLACIÓN INTERNA	74
4.2.1	RESULTADOS DE ENCUESTA A JEFES O SUPERVISORES DE ÁREAS DE ADMINISTRACIÓN, VENTA Y PRODUCCIÓN	74
4.2.2	RESULTADOS DE ENCUESTA A GERENTES DE VENTA.....	90
4.2.3	RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A MIEMBROS DE ALTA GERENCIA	107
4.2.3.1	RESPUESTAS GERENTE FINANCIERO	107
4.2.3.2	ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS GERENTE FINANCIERO	108
4.2.3.3	RESPUESTAS GERENTE ADMINISTRATIVO.....	109
4.2.3.4	ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS GERENTE ADMINISTRATIVO.....	111

4.2.3.5	RESPUESTAS GERENTE MERCADEO	112
4.2.3.6	ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS GERENTE MERCADEO	112
4.2.3.7	RESPUESTAS GERENTE DE PRODUCCIÓN	114
4.2.3.8	ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS GERENTE DE PRODUCCIÓN	115
4.3	ANÁLISIS INFERENCIAL Y MODELOS APLICADOS.....	116
4.4	ANÁLISIS DE LOS DATOS	118
	CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	119
5.1	CONCLUSIONES	119
5.2	RECOMENDACIONES	120
	CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD	121
6.1	NOMBRE DE LA PROPUESTA	121
6.2	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	121
6.3	ALCANCE DE LA PROPUESTA	122
6.4	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	122
6.4.1	DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO.....	123
6.4.2	DESCRIPCIÓN	123
6.4.3	MANUAL DE FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO INNOVADOR.....	123
6.4.4	INTEGRACIÓN TECNOLÓGICA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE VENTA.....	123
6.4.5	MÓDULO DE ESTRATEGIAS PARA FOMENTAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	124
6.4.6	DESARROLLO.....	124
	183
6.5	MEDIDAS DE CONTROL	185
6.6	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO	186
6.7	ANÁLISIS DEL ROI.....	191
6.7.1	EL IMPACTO CUANTITATIVO	191
6.7.2	EL IMPACTO CUALITATIVO	191
6.8	CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA	
	192	
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	197

ANEXOS..... 199

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. LA IMPORTANCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR EN LA ECONOMÍA INTERNACIONAL	21
FIGURA 2. LA IMPORTANCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR EN LA ECONOMÍA REGIONAL	22
FIGURA 3. RANKING GLOBAL FAMILIAS MÁS PODEROSAS	23
FIGURA 4. PROBLEMÁTICA DE LAS MIPYMES	32
FIGURA 5. CRECIMIENTO DEL PERSONAL	33
FIGURA 6. PRODUCCIÓN EN UNIDADES	34
FIGURA 7. PORCENTAJE DE VENTA	35
FIGURA. 8 ORGANIGRAMA DE GRUPO P.B. ENFOQUÉ DE PRODUCCIÓN	36
FIGURA. 9 ORGANIGRAMA DE GRUPO P.B. ENFOQUÉ DE ADMINISTRATIVO	37
FIGURA. 10 ORGANIGRAMA DE GRUPO P.B. ENFOQUÉ DE VENTAS	37
FIGURA. 11 ANÁLISIS FODA	40
FIGURA. 12 ESQUEMA DE VARIABLES	59
FIGURA. 13 ESQUEMA DE METODOLOGÍA A UTILIZAR	66
FIGURA 14 EFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	74
FIGURA 15 CANALES DE COMUNICACIÓN	75
FIGURA 16 CANALES DE COMUNICACIÓN	76
FIGURA 17 CANALES DE INTERNOS	77
FIGURA 18 LIDERAZGO EN SU ÁREA DE TRABAJO	78
FIGURA 19 EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE EQUIPO DE TRABAJO	79
FIGURA 20 EL LIDERAZGO EN TOMA DECISIONES	80
FIGURA 21 EL LIDERAZGO EN TOMA DECISIONES ESTRATÉGICAS	81
FIGURA 22 LIDERAZGO EN LA EMPRESA PROPICIA EL CRECIMIENTO	82
FIGURA 23 MEDIOS ESTRUCTURALES	83
FIGURA 24 LÍNEA DE TRAZABILIDAD	84
FIGURA 25 ÁREA DE TRABAJO	85
FIGURA 26 CULTURA ORGANIZACIONAL	86
FIGURA 27 FOMENTACIÓN DE LA CULTURA	87
FIGURA 28 SENTIDO DE PERTENECÍA	88

FIGURA 29 RESILIENCIA AL CAMBIO.....	89
FIGURA 30 PROMUEVE LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL.....	90
FIGURA 31 CUENTA CON UNA VISIÓN COMPARTIDA EL TIPO DE LIDERAZGO A FUTURO	91
FIGURA 32 EL LIDERAZGO ES BASADO EN TOMA DECISIÓN COLABORATIVA	92
FIGURA 33 LA ALTA GERENCIA BRINDA APOYO.....	93
FIGURA 34 LA EMPRESA IDENTIFICA Y GESTIONA EL TALENTO	94
FIGURA 35 LA GERENCIA MEDIA RECIBE INFORMACIÓN.....	95
FIGURA 36 EL ESTILO DE LIDERAZGO ES FLEXIBLE	96
FIGURA 37 LA INNOVACIÓN FORMA PARTE DEL ENFOQUE ESTRATÉGICO	97
FIGURA 38 ESTRATEGIAS FORMALES PARA FORTALECER LIDERAZGO INNOVADOR.....	98
FIGURA 39 ALTA GERENCIA ACTÚA COMO REFERENTE DE LIDERAZGO	99
FIGURA 40 EXISTENCIA DE POLÍTICAS CLARAS	100
FIGURA 41 TIPO DE RECURSO AUTORIZADO	101
FIGURA 42 PARTICIPACIÓN DE ALTA DIRECCIÓN EN INICIATIVAS	102
FIGURA 43 DECISIONES ESTRATÉGICAS SON EL EJE TRANSVERSAL	102
FIGURA 44 RÉPLICAS DE MODELOS EXITOSOS DE LIDERAZGO	103
FIGURA 45 CULTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL	104
FIGURA 46 AMBIENTE PROPICIO PARA GESTIONAR	105
FIGURA 47 REALIZACIÓN DE SEGUIMIENTOS A INDICADORES DE LIDERAZGO	106
FIGURA 48 GRAFICO DE NUBE DE PALABRAS G.F	109
FIGURA 49 GRAFICO DE NUBE DE PALABRAS G.A.....	111
FIGURA 50 GRAFICO DE NUBE DE PALABRAS G.M	113
FIGURA 51 GRAFICO DE NUBE DE PALABRAS G.P	115
FIGURA 52 GRAFICO DE COMPARACIONES DE PERCEPCIONES	117
FIGURA 59 DIAGRAMA GANTT INTEGRACIÓN DE SAP	186
FIGURA 60 DIAGRAMA GANTT LIDERAZGO Y CULTURA.....	187
188	
FIGURA 61 DIAGRAMA GENERAL.....	188

INDICE DE TABLAS

TABLA 1. MATRIZ METODOLÓGICA	58
TABLA. 2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	60
TABLA 3: POBLACIÓN DE ESTUDIO	69
TABLA 3 COMPARATIVO DE VARIABLES VS. PROMEDIOS	116
TABLA 4 INTERPRETACIÓN Y CONCLUSIONES	118
TABLA: 6 ACTIVIDADES	184
TABLA 7 MEDIDAS.....	185
TABLA 8 PRESUPUESTO.....	189
TABLA 9 TASA DE RETORNO.....	191
TABLA 10 TABLA METODOLÓGICA.....	193

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial marcado por la aceleración tecnológica, la globalización y la creciente exigencia de los consumidores, las organizaciones deben transformarse continuamente para mantener su competitividad y sostenibilidad. Este reto es particularmente relevante en el caso de las empresas familiares, que, si bien representan una parte fundamental del tejido productivo en Honduras generando más del 78 % de los nuevos empleos y entre el 60 % y 70 % del empleo total, enfrentan desafíos estructurales como la resistencia al cambio, la informalidad en la gestión y la dificultad para articular la tradición con la innovación.

Grupo PB, una empresa familiar del sector panificador con más de dos décadas de trayectoria en Tegucigalpa, ejemplifica esta tensión entre lo tradicional y lo innovador. A pesar de su crecimiento sostenido pasando de 80 a 294 colaboradores entre 2000 y 2024 y su consolidación como proveedor clave de cadenas nacionales, la organización se encuentra en un punto de inflexión. Su modelo de liderazgo, profundamente arraigado en dinámicas familiares y enfoques operativos tradicionales, comienza a mostrar limitaciones frente a las demandas de un mercado en constante evolución.

En este contexto, la adopción de un liderazgo innovador entendido como la capacidad de inspirar, transformar y guiar a los equipos hacia la creación de valor mediante nuevas ideas, procesos y enfoques se convierte en un imperativo estratégico. No se trata únicamente de incorporar tecnología o lanzar nuevos productos, sino de reconfigurar la cultura organizacional, fortalecer la comunicación, profesionalizar la toma de decisiones y alinear la visión familiar con los principios del liderazgo situacional y transformacional.

Esta investigación tiene como propósito analizar las estrategias viables para la adopción de un liderazgo innovador en Grupo PB, con el fin de mejorar su eficiencia operativa, fomentar su adaptabilidad al cambio y asegurar su crecimiento sostenible en el competitivo sector panificador de Tegucigalpa. A través de un enfoque metodológico mixto que combina encuestas, entrevistas y

análisis documental, se identifican las brechas actuales en el liderazgo, se evalúan las percepciones del talento humano y se proponen acciones concretas para impulsar una transformación organizacional integral, se proponen estrategias concretas como la elaboración de un manual de estrategias para Liderar con eficacia, trabajar en colaboración para transformar equipos, fomentar innovación y obtener resultados, la integración tecnológica para la administración de ventas y un módulo de estrategias para fomentar una cultura organizacional. Estas propuestas se encuentran diseñadas bajo un enfoque integral, considerando aspectos técnicos como organizacionales, e incorporando herramientas de mejora continua e innovación tecnológica.

La relevancia de este estudio radica no solo en su aplicabilidad directa a Grupo PB, sino también en su potencial para servir como referente para otras empresas familiares hondureñas que buscan equilibrar su identidad con la innovación necesaria para prosperar en el siglo XXI.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Grupo P.B. es una empresa del rubro de panificación con operaciones integradas que abarcan desde la producción y procesamiento de materias primas, elaboración de productos congelados y terminados, hasta su distribución y comercialización en el territorio nacional. Fundada en Tegucigalpa en el año 2000, ha logrado posicionarse como una de las panificadoras líderes del país, con una fuerte presencia en cadenas de supermercado a nivel nacional y atendiendo a diversos clientes institucionales y comerciales.

En sus inicios, Grupo P.B. contaba con un equipo humano de apenas 80 colaboradores, y su rentabilidad era limitada. No obstante, gracias a la implementación de estrategias orientadas al crecimiento ordenado, el monitoreo constante de los gastos operativos y el fortalecimiento interno, la empresa ha experimentado un desarrollo significativo. En la actualidad, su plantilla asciende a 294 empleados, distribuidos en áreas como producción, ventas, logística y administración, lo cual ha permitido una mayor organización y eficiencia en sus operaciones.

El portafolio de la empresa abarca tanto productos congelados como productos terminados, lo cual le ha permitido atender distintos segmentos del mercado con soluciones adaptadas a las necesidades de los consumidores. Uno de los mayores retos ha sido el crecimiento constante de una de las cadenas de supermercado con las que mantiene una alianza estratégica, lo que ha exigido a la empresa mayor capacidad productiva, eficiencia logística y cumplimiento riguroso en los tiempos de entrega.

Este crecimiento acelerado ha impulsado la expansión de turnos de producción, la incorporación de maquinaria moderna y la adecuación de espacios operativos. Estas mejoras han incrementado la capacidad de respuesta ante la demanda, aunque también han generado desafíos en la planificación, coordinación interna y control de procesos. Paralelamente, la empresa ha

fortalecido su estructura organizacional, creando nuevas áreas clave para lograr una gestión más profesionalizada y eficiente.

Por otro lado, la diversificación en las presentaciones de productos congelados y terminados, diseñada para responder a las preferencias de cada cliente, ha incrementado la complejidad en la producción. Algunas presentaciones presentan diferencias mínimas, pero requieren procesos diferenciados, lo cual aumenta los tiempos de elaboración, los costos operativos y las exigencias de control de calidad, ante esta situación, durante años 2023 y 2024, Grupo P.B realizó una revisión integral de su portafolio, logrando reducir aquellas presentaciones de baja rotación y alto costo de producción, lo cual fortaleció la rentabilidad operativa.

Estos acontecimientos evidencian que el crecimiento de Grupo P.B. ha sido el resultado de decisiones estratégicas acertadas, acompañadas por inversiones en tecnología, expansión de capacidades y fortalecimiento del talento humano. No obstante, en un entorno competitivo y en constante transformación como el de la industria panificadora en Tegucigalpa, es indispensable continuar avanzando en procesos de mejora continua, estandarización, innovación y sostenibilidad, a fin de consolidar su liderazgo y asegurar el posicionamiento de largo plazo.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Grupo P.B., como empresa familiar en el sector de panificación en Tegucigalpa, enfrenta el reto de mantenerse competitiva en un entorno dinámico y globalizado. A pesar de su arraigo en el mercado local, la empresa experimenta dificultades para adoptar un liderazgo innovador que modernice sus procesos, mejore su gestión interna y optimice su relación con los clientes. La resistencia al cambio dentro de la dirección, la falta de planificación estratégica y la limitada integración de tecnologías emergentes son algunos de los factores que están afectando su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

El principal desafío para el grupo P.B. radica en encontrar un equilibrio entre la tradición que ha definido su identidad como empresa familiar y la innovación necesaria para enfrentar los retos del mercado actual. Es fundamental que las generaciones actuales y futuras de la familia impulsen estrategias de liderazgo innovador, que promuevan la transformación digital, optimicen la eficiencia operativa y potencien la diferenciación en un entorno altamente competitivo.

En este sentido, la empresa puede apostar por el desarrollo de nuevos productos y líneas especializadas, como una gama de 100% artesanal o propuestas dirigidas a segmentos de mercado específicos. Grupo P.B. ya cuenta con un amplio catálogo que incluye productos de dulces, repostería, premezclas, pasteles, galletas, semitas, blancos y una reconocida línea gourmet. A esto se suma la reciente apertura de su nueva línea de rosquillas y tustacas, Asimismo, la incorporación de maquinaria especializada y de última tecnología permite optimizar sus procesos productivos, garantizando mayor eficiencia, consistencia y capacidad de respuesta ante la demanda que fortalece su posicionamiento en el mercado local. Todo este proceso de innovación debe guiarse bajo un liderazgo transformacional que integre tecnologías emergentes y nuevos enfoques de gestión, sin perder de vista los valores y principios que han sostenido a la empresa desde su fundación.

Además, el liderazgo innovador implica no solo la incorporación de herramientas tecnológicas o procesos modernos, sino también una reconfiguración de la cultura organizacional, donde la comunicación, la colaboración y el aprendizaje continuo sean ejes centrales. La creación de entornos laborales más participativos, abiertos al diálogo intergeneracional y al desarrollo del talento interno, representa una oportunidad para fortalecer el compromiso de los colaboradores y fomentar una mentalidad de mejora continua.

Por otro lado, la falta de una visión compartida entre los miembros de la familia sobre el rumbo de la empresa puede obstaculizar la implementación de estrategias de liderazgo transformador. La ausencia de planes de sucesión claros, estructuras organizativas poco definidas y decisiones tomadas desde la informalidad son características comunes en las empresas familiares que no logran adaptarse a los nuevos tiempos. Superar estas barreras requiere un liderazgo capaz de conciliar intereses, alinear objetivos y generar confianza en la transformación.

Finalmente, resulta fundamental que Grupo P.B. Explore y adopte modelos de liderazgo que integren tanto la dimensión humana como la dimensión estratégica del negocio. Esto incluye la capacitación de los líderes actuales y futuros, el diseño de políticas internas que promuevan la innovación, y la evaluación continua del impacto de sus decisiones en el mercado. Apostar por un liderazgo innovador no solo permitirá a la empresa mantenerse vigente en el rubro de panificación, sino que también abrirá nuevas oportunidades de expansión, diferenciación y sostenibilidad a largo plazo.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Según Hernández, Fernández y Bastita (2014), la formulación del problema implica “plantear con claridad y precisión qué es lo que se va a investigar, delimitando el objetivo de estudio y justificando su importancia dentro del área del conocimiento”.

¿Qué estrategias de liderazgo innovador puede adoptar la empresa Grupo P.B. para superar sus limitaciones actuales en eficiencia y adaptabilidad, y de este modo fortalecer su competitividad en el sector panificador en Tegucigalpa?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACION

1. ¿Qué necesidades y oportunidades se identifican en el liderazgo actual de Grupo P.B. para impulsar su transformación y competitividad en Tegucigalpa?
2. ¿Qué necesidades estratégicas de liderazgo se deben atender para impulsar la innovación organizacional, tecnológica y operativa en el mercado local de Tegucigalpa?
3. ¿Qué factores organizacionales y culturales de Grupo P, B. influyen en la implementación de enfoques de liderazgo situacional y transformacional?
4. ¿Qué acciones y lineamientos de liderazgo innovador podrían gestionarse para reducir la resistencia al cambio y maximizar los beneficios en la modernización de Grupo P.B.?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer estrategias de liderazgo innovador para Grupo P.B., una empresa del sector panificador en Tegucigalpa, mediante la aplicación de enfoques situacionales y transformacionales, con el fin de mejorar su eficiencia operativa, fomentar su adaptabilidad al cambio y promover su crecimiento y sostenibilidad en un entorno competitivo.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Elaborar un diagnóstico de la situación actual de liderazgo en el grupo P.B.
- 2) Identificar las necesidades de innovación organizacional, tecnológica y operativa que permitan mejorar la eficiencia de Grupo P.B. en un entorno competitivo.
- 3) Evaluar las prácticas de liderazgo innovador, especialmente los enfoques situacionales y transformacionales, que favorezcan procesos de cambio y modernización en empresas familiares.
- 4) Diseñar una propuesta de estrategias de liderazgo innovador, adaptadas al contexto organizacional y cultural de Grupo P.B., orientadas a fortalecer su eficiencia, sostenibilidad y competitividad en el sector panificador local.

1.5 JUSTIFICACION

La presente investigación sobre la adopción de estrategias de liderazgo innovador en Grupo P.B., empresa familiar del sector de panificación en Tegucigalpa, cobra una gran relevancia tanto desde una perspectiva académica como práctica, debido a los retos que enfrentan las empresas familiares para mantenerse competitivas en entornos dinámicos y globalizados.

Desde el punto de vista económico y financiero, el estudio es fundamental para que Grupo P.B. pueda identificar y superar las barreras que limitan su crecimiento, mejorar la eficiencia de sus procesos internos y optimizar su gestión. La modernización del liderazgo permitirá diseñar estrategias que impulsen la rentabilidad y el posicionamiento en el mercado local, lo cual es indispensable para asegurar la sostenibilidad económica a largo plazo y la generación de empleo estable en la comunidad.

En el ámbito social, la investigación aportará herramientas para fomentar una cultura organizacional más inclusiva, participativa y abierta al cambio, lo que contribuye a mejorar el ambiente laboral, el desarrollo profesional de los colaboradores y la integración de nuevas

generaciones dentro de la empresa familiar. Este aspecto resulta esencial para fortalecer el compromiso y la motivación del talento humano, elementos clave en la productividad y calidad del servicio que ofrece Grupo P.B.

Asimismo, el estudio tiene una importante dimensión ambiental y de sostenibilidad, **ya** que la adopción de un liderazgo innovador y transformacional puede facilitar la incorporación de prácticas responsables, como la optimización del uso de recursos, la reducción de desperdicios y la implementación de tecnologías limpias, aspectos que responden a las demandas crecientes de consumidores conscientes y regulaciones ambientales más estrictas.

La utilidad de esta investigación radica en su capacidad para proporcionar un diagnóstico claro de la situación actual del liderazgo en Grupo P.B., identificar necesidades y oportunidades, y formular una propuesta estratégica adecuada a su contexto local. Los beneficios del estudio serán tanto cuantitativos, mediante la mejora en indicadores como la rentabilidad y participación de mercado, como cualitativos, a través del fortalecimiento del liderazgo, la innovación organizacional y la sostenibilidad social y ambiental.

Por tanto, llevar a cabo esta investigación es conveniente y necesario para que Grupo P.B. pueda evolucionar hacia un modelo de liderazgo que le permita no solo adaptarse a las exigencias del mercado moderno, sino también asegurar su continuidad y éxito en las generaciones futuras, contribuyendo así al desarrollo económico y social de Tegucigalpa.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

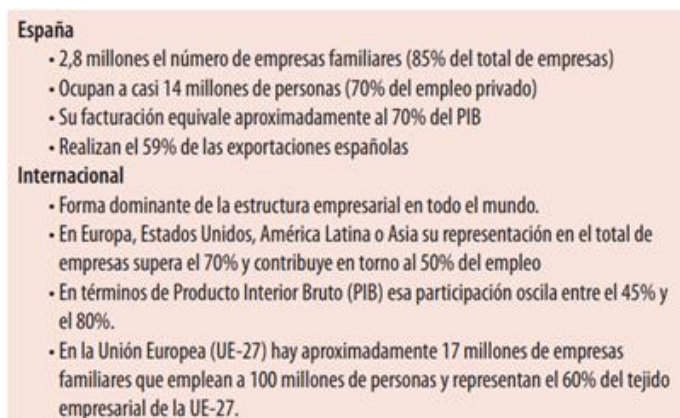
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

A continuación, se presenta la situación del macroentorno sobre las empresas familiares a nivel mundial y cómo continúan creciendo significativamente, representando una gran parte del Producto Interno Bruto (PIB) y el empleo a nivel global.

2.1.1.1 EMPRESAS FAMILIARES A NIVEL MUNDIAL

En el plano internacional, es el sistema que predomina en la estructura empresarial en todo el mundo. Solo en Europa, Estados Unidos, América Latina y Asia la representación total de las empresas familiares está por encima del 70% y aporta alrededor del 50% del empleo. Con respecto a la participación que genera al Producto Interno Bruto (PIB), se encuentra entre el 45% y el 80%. (Monreal et al., 2010)

La importancia y la representación de la empresa familiar a nivel internacional han tenido un gran impacto en la actividad económica de acuerdo (Monreal et al., 2010), quienes plantean que en España hay 2,8 millones de empresas familiares representando un 85% del total de las unidades económicas del país. Proporcionan el 70% del empleo privado. La aportación que generan está cerca del 70% del PIB y también representan en exportación de España del 59%.



Fuente: Instituto de Empresa Familiar (2009).

Figura 1. La importancia de la empresa familiar en la economía internacional

Fuente: Instituto de Empresa Familiar 2009

Europa líder el Rankin con 234 empresas, seguida por Norteamérica con 147, Asia con 89, América del Sur 21, África 5 y Oceanía 4.



Figura 2. La Importancia de la Empresa Familiar en la Economía regional

Fuente: Ey y Universidad de St Gallen, s.f.

Las empresas familiares más grandes del mundo siguen teniendo un impacto económico impresionante y están encabezadas por la estadounidense Walmart, controlada por la familia Walton, con ingresos de US\$648,000 millones. Le siguen dos gigantes alemanes: Volkswagen (familia Porsche/Piëch) y Schwarz Group (familia Schwarz), matriz de las cadenas Lidl y Kaufland. Estados Unidos y Alemania concentran la mayoría de las compañías del podio, aunque también figuran potencias familiares de India, como Tata Sons y Reliance Industries. (EY y Universidad de St. Gallen, s. f.).

Ranking global

Ranking	Familia	País	Empresa	Valor (en US\$)
1	Familia Walton	EE.UU.	Walmart Inc (WMT)	648,000 millones
2	Familia Porsche/Piëch	Alemania	Volkswagen Group	356,000 millones
3	Familia Schwarz	Alemania	Schwarz Group (Lidl, Kaufland)	179,000 millones
4	Familia Cargill-MacMillan	EE.UU.	Cargill, Inc.	177,000 millones
5	Familia Ford	EE.UU.	Ford Motor Company (F)	176,000 millones
6	Familia Quandt	Alemania	BMW	168,120 millones
7	Familia Tata	India	Tata Sons Ltd.	165,000 millones
8	Familia Koch	EE.UU.	Koch Industries, Inc.	125,000 millones
9	Familia Roberts	EE.UU.	Comcast Corporation (CMCSA)	121,570 millones
10	Familia Ambani	India	Reliance Industries	109,900 millones

Figura 3. Ranking Global Familias Más Poderosas

Fuente: Ey y Universidad de St Gallen, s.f.

2.1.1.2 DINÁMICA DEL MERCADO PANIFICADOR A NIVEL MUNDIAL

Los productos de panadería hacen referencia a una amplia gama de alimentos que se elaboran cocinando masa o pasta en un horno. La categoría incluye productos como pan, pasteles, bollería, galletas, tartas y otros productos horneados. Más, los productos de panadería pueden elaborarse con diversos ingredientes, como harina, azúcar, huevos, leche, mantequilla y especias. Pueden ser dulces o salados, y a menudo se toman como tentempié, postre o desayuno. Están disponibles en muchas formas diferentes y son disfrutados por personas de todo el mundo.

El tamaño del mercado de productos de panadería está mejorando con el alto consumo de productos de confitería, listos para comer y productos de conveniencia debido a las limitaciones de tiempo de la población de clase trabajadora. Los principales fabricantes de productos de panadería están introduciendo nuevos productos para atraer a más consumidores dispuestos a explorar nuevos sabores de galletas, impulsando así el crecimiento del mercado de productos de panadería. En diciembre de 2023, Mondelez International introdujo varios sabores nuevos de galletas bajo su marca Oreo.

Estos productos incluyen Oreo *Gluten-Free Golden*, Oreo *Black & White* y Oreo *Peanut Butter Cakesters*.

Europa es el mayor productor y consumidor de productos de panadería del mundo, con países como Francia, Alemania y el Reino Unido conocidos por su pan, bollería y otros productos de panadería. Los consumidores europeos tienen una marcada preferencia por los productos de panadería frescos y artesanales elaborados con ingredientes de alta calidad, lo que impulsa la demanda de productos de panadería premium. Además, también se observa un aumento de la cuota de mercado del comercio y la producción de productos de panadería en Norteamérica, donde Estados Unidos y Canadá se encuentran entre los mayores consumidores de productos de panadería del mundo.

Europa posee la participación de los ingresos dominantes en el mercado global debido a la mayor demanda de productos horneados en Alemania, Francia, Italia, el Reino Unido y otros países. Productos como pasteles, pan y otros son algunos de los alimentos básicos en estos países, lo que resulta en un mayor consumo per cápita (*Fortune Business Insights*, 2025).

2.1.1.3 INNOVACIÓN EN EMPRESAS DE PANIFICACIÓN A NIVEL MUNDIAL

La innovación en la industria panificadora mundial se ha enfocado en el desarrollo de productos más saludables y funcionales, como panes ricos en fibra, proteínas, sin gluten y con ingredientes naturales como semillas, avena o superalimento (*Bakerpedia*, 2025) . En esta línea, empresas como Grupo Bimbo han emprendido reformas nutricionales eliminando colorantes artificiales y comprometiéndose a mejorar el perfil saludable de sus productos para 2026 (*Reuters*, 2025). A su vez, la sostenibilidad ha cobrado protagonismo en el sector mediante el uso de empaques biodegradables, energías limpias y aprovechamiento de residuos (*BakingExpo*, 2025). Un ejemplo destacado es Europastry, que ha invertido más de 120 millones de euros en I+D y ha expandido su presencia en Asia con la adquisición de una panificadora tailandesa (*Cinco Días*, 2025).

Por otro lado, la transformación digital ha revolucionado la producción panadera a través de la incorporación de inteligencia artificial, sensores inteligentes y sistemas de trazabilidad que permiten automatizar procesos, reducir errores y garantizar calidad (*Bakerpedia*, 2025). Empresas como Galletas Gullón se han consolidado como líderes en este ámbito, destacándose por su infraestructura robotizada, control logístico optimizado y trazabilidad en tiempo real (Cadena SER, 2024). En cuanto a los modelos de negocio, muchas panificadoras han migrado hacia esquemas digitales, apostando por la venta directa al consumidor, el comercio electrónico y suscripciones personalizadas (*BakingExpo*, 2025). Un caso pionero es *Saidels Bakery*, en Israel, que ofrece pan artesanal mediante una plataforma completamente digital.

Asimismo, la creatividad en sabores y texturas se ha convertido en un factor diferenciador. Ingredientes como *matcha*, *kimchi*, *tahini* o *yuzu* han sido incorporados para crear productos únicos que mezclan culturas y responden a nuevas preferencias sensoriales (*Magazine BBM*, 2025). La textura también ha cobrado importancia, destacando productos como mochi donuts, croissants con interior suave o panificados “*chewy*” (*ChewCo*, 2025). Finalmente, la innovación logística ha permitido que las grandes empresas mantengan la calidad y frescura de sus productos mediante técnicas de ultracongelación y distribución optimizada con inteligencia artificial (*BakingExpo*, 2025).

2.1.1.4 EMPRESAS FAMILIARES EN LATINOAMÉRICA

En la región de América Latina está siendo encabezada por Grupo Bimbo, una empresa mexicana de carácter internacional con tipo de sociedad anónima bursátil de capital variable. Este fabricante de productos alimenticios fue fundado en 1945 e inició sus operaciones en la Ciudad de México con el nombre oficial de "Panificación Bimbo, S.A.". Este líder de productos de pan, galletas y pastelería vende su experiencia de 76 años bajo las marcas Bimbo, Marinela, Tía Rosa, Ideal, Barcel, Sara Lee, etc. El Grupo Bimbo emplea a casi 134.000 personas y, con sus esfuerzos combinados, marca presencia en el mercado en más de 33 países del mundo con 196 plantas de panadería. Las principales divisiones del grupo bimbo son: BIMBO *Bakeries* U.S.A., BIMBO México, Barcel, BIMBO Canadá, BIMBO China, BIMBO Latín Sur, BIMBO Latín Centro, BIMBO Brasil, BIMBO Europa, Canadá *Bread Company* y *Harvest Gold* India (*Forbes Centroamérica*, 2019).

Las empresas principales del mercado latinoamericano de productos de panadería incluyen:

- Nestlé SA
- Grupo Bimbo
- Empresas Carozzi SA
- Barry *Callebaut* AG
- Arcor Group

Se anticipa que el mercado de productos de panadería en América Latina crezca a una tasa de crecimiento anual compuesta del 2,80% durante 2022-2027 y obtuvo un valor de USD 38,50 mil millones en 2021. La demanda de productos de panadería en la región de América Latina está siendo inducida por el fuerte cambio de los consumidores debido al aumento de la renta disponible y su mayor poder adquisitivo. La popularidad y los cambios en los gustos y preferencias por los productos de panadería están comercializando el canal de ventas de los principales actores de los productos de panadería con altos flujos de ingresos (*EMR*, 2024).

2.1.1.5 FACTORES IMPORTANTES QUE INFLUYEN EN EL MERCADO DEL PAN EN AMÉRICA LATINA

La dinámica del mercado del pan cambia rápidamente y las empresas que no se anticipen a estos cambios corren el riesgo de quedarse atrás de la competencia. La panificación ha experimentado un crecimiento constante en las últimas décadas, impulsada por la demanda mundial de sus productos, es así como las empresas del sector enfrentan un panorama de retos y oportunidades que demandan una gestión ágil y estratégica. En este contexto, es fundamental que las empresas tengan conocimiento de los factores importantes que influyen en el mercado del pan.

La industria artesanal e innovadora de artículos de panadería ha mostrado un crecimiento significativo, que es un factor significativo que impulsa la demanda de automatización. Además, la automatización ha contribuido aún más a múltiples beneficios, como una producción más alta, una producción más rápida y otros que contribuyen al crecimiento general

de la industria.

Hoy en día, la gente es más consciente del impacto positivo de los mejorantes del pan, incluido el resultado del pan orgánico y sin gluten. Gracias a las herramientas tecnológicamente más avanzadas que permiten una panificación ecológica con la mejor elasticidad, suavidad y beneficios sensoriales demostrados, la participación en el mercado de los principales actores del pan se está ampliando. Esta tendencia conduce a una mayor demanda de pan entre los consumidores en diferentes formas y combinaciones. Por lo tanto, todos estos ingredientes de alta calidad y más innovaciones en la industria del pan con sabores fortificados llevan a una cuota más amplia en el mercado y a obtener mejores resultados en los años siguientes.

Con un estilo de vida ajetreado y sin tiempo para prepararlos, los panes son muy demandados por su característica de estar listos para comer, junto con abundancia de fibra, proteínas, micronutrientes, ácidos fólicos y mucho más. Todos estos beneficios nutricionales de hierro y vitaminas, junto con la facilidad de consumo, la variedad de sabores y el gusto, hacen de este producto el preferido de los consumidores de todas las edades. Las perspectivas del mercado del pan están cambiando con el aumento de la demanda de diversos sectores industriales en el sector de la alimentación y las bebidas, debido al elevado consumo de comida rápida por parte de la clase trabajadora y los estudiantes universitarios.

Se ha mostrado mayor participación de las mujeres en la fuerza laboral contribuye significativamente a un aumento en la demanda de conveniencia y productos alimenticios fáciles de cocinar, como productos alimenticios de panadería, incluidos panes, panqueques y otros. La creciente demanda de productos horneados convenientes se acredita a la disponibilidad de tiempo limitado entre las mujeres para cocinar; Por lo tanto, prefieren comida congelada Productos para aliviar la preparación de las comidas. Por ejemplo, según el Banco Mundial, las mujeres registraron una participación del 47% de la fuerza laboral total en 2019. Además, la tasa de empleo de las mujeres fue del 46% en los Estados Unidos, seguida de China, que fue de alrededor del 44%. Por lo tanto, la mitad de la fuerza laboral se considera mujeres en estos países.

2.1.1.6 INNOVACIÓN EN EMPRESAS DE PANIFICACIÓN EN LATINOAMÉRICA

En Latinoamérica, la industria de panificación ha experimentado importantes transformaciones impulsadas por la necesidad de adaptarse a nuevas demandas del mercado, regulaciones ambientales y avances tecnológicos. Las empresas del sector han orientado sus estrategias de innovación hacia diversas áreas clave: la reformulación de productos más saludables (sin gluten, integrales, con proteínas o superalimentos), la automatización de procesos productivos, la implementación de tecnologías de trazabilidad y control de calidad, así como el desarrollo de nuevos modelos de comercialización como el e-commerce y las tiendas especializadas. Adicionalmente, ha cobrado relevancia la innovación en logística y distribución, particularmente mediante el uso de vehículos eléctricos, como una forma de reducir la huella de carbono, disminuir los costos operativos y alinearse con estándares de sostenibilidad ambiental. Estas transformaciones permiten a las empresas panificadoras no solo responder a las expectativas del consumidor moderno, sino también posicionarse estratégicamente en un entorno cada vez más competitivo y regulado.

En este contexto, Grupo Bimbo se ha consolidado como líder en innovación sostenible en la región. A finales de 2023, la compañía reportó una flota de 2,693 vehículos eléctricos a nivel global, de los cuales 2,355 operaban en México. A esto se suman unidades híbridas y vehículos que utilizan gas LP, gas natural o etanol, conformando un total de 6.198 unidades con fuentes de energía alternativas. Estas acciones posicionan a la empresa como un referente en movilidad limpia en el sector alimentario (TYT, 2023).

El compromiso con la sostenibilidad también se evidencia en Centroamérica. En febrero de 2025, Bimbo Guatemala incorporó 67 vehículos eléctricos de reparto que funcionan con energía solar, convirtiéndose en la empresa con la flota eléctrica más grande del país. Gracias a esta innovación, se estima una reducción de más de 370 toneladas de dióxido de carbono al año (Grupo Bimbo, 2025).

Con estas acciones, Grupo Bimbo no solo reafirma su liderazgo en la región, sino que también ofrece un modelo replicable de innovación integral que combina tecnología, sostenibilidad y eficiencia en la industria panificador

2.1.1 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

2.1.2 ANÁLISIS INTERNO

En este apartado, se proporciona un análisis del microentorno de la empresa familiar, haciendo un recorrido a través del dinamismo y su expansión en el mercado hondureño, además de profundizar, a través de herramientas estratégicas como el análisis PESTEL y FODA, en la situación actual de la empresa familiar Grupo P.B.

2.1.2.1 EMPRESAS FAMILIARES HONDUREÑAS

El 90% del total de empresas que existen en el país son familiares, concluye un estudio realizado por el Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP, 2023) en conjunto con la Universidad Privada de San Pedro Sula y la Universidad Católica de Córdoba, Argentina. En su mayoría son micro y pequeñas empresas, ya que solo un 6% son grandes empresas. Parte del informe, dado a conocer por el COHEP, detalla que las empresas familiares están generando el 78% de los nuevos empleos que se crean en el país y entre el 60% y el 70% de los que ya existen. Este último dato equivale a 1,3 millones de puestos de trabajo remunerados.

Ante este panorama, el COHEP recomienda la implementación de un protocolo de familia como herramienta clave para fortalecer la gobernanza y profesionalizar la gestión. Este instrumento permitiría establecer normas claras para el ingreso de los miembros familiares a la empresa, definir roles y responsabilidades, y crear canales adecuados para la resolución de conflictos. La finalidad es generar condiciones que permitan a estas organizaciones perdurar a través del tiempo, más allá de las dinámicas familiares.

Desde la experiencia práctica, Juan Ferrera, empresario hondureño que lidera una empresa familiar, destacó que la administración de este tipo de negocios representa un reto exigente, pero posible. “Si se logra establecer un mecanismo de administración para que sea productiva, la empresa se puede mantener siempre”, afirmó. Añadió que, aunque es un trabajo lleno de sacrificios, también representa una fuente de esperanza, ya que la familia puede ser un pilar para el fortalecimiento económico de la nación.

2.1.2.2 EMPRESAS FAMILIARES DE PANIFICACIÓN EN HONDURAS

En Honduras, el sector de la panificación se caracteriza por estar dominado en gran medida por empresas de carácter familiar, muchas de las cuales han sido fundadas por generaciones anteriores y continúan siendo gestionadas por miembros del núcleo familiar. Estas organizaciones desempeñan un papel fundamental en la economía local, no solo por su contribución al empleo y al abastecimiento alimentario, sino también por su arraigo cultural en la elaboración de productos tradicionales como semitas, rosquillas, pan de coco y repostería artesanal.

Sin embargo, a pesar de su importancia, las empresas familiares panificadoras enfrentan múltiples desafíos estructurales. Entre ellos destacan la falta de planificación sucesoria, la escasa profesionalización de la gestión, el acceso limitado a financiamiento formal y una débil capacidad de innovación tecnológica. Según el Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP, 2023), solo el 16% de las empresas familiares en el país logran sobrevivir a la segunda generación, y apenas el 10% a la tercera, lo que evidencia una alta tasa de mortalidad empresarial.

Frente a este contexto, algunas panificadoras familiares han iniciado procesos de formalización y modernización, incorporando buenas prácticas de gestión, tecnologías de producción y protocolos familiares que regulan la participación de los miembros en la empresa. Estas acciones buscan garantizar la sostenibilidad del negocio a largo plazo, consolidar su posicionamiento en el mercado nacional y, en algunos casos, explorar oportunidades de exportación o alianzas estratégicas dentro de Centroamérica.

Entre los ejemplos más destacados de empresas familiares panificadoras en Honduras se encuentran:

Breadco (Tegucigalpa): Empresa familiar con una trayectoria significativa en el mercado nacional desde hace más de dos décadas. Fundada con una visión emprendedora, Breadco ha logrado consolidarse como una de las panificadoras más reconocidas en la capital hondureña. Su oferta incluye una amplia gama de productos de panadería, repostería fina, pasteles personalizados, galletas, semitas, y una línea gourmet que ha ganado popularidad entre consumidores exigentes.

Tabora (Danlí): Empresa familiar creada por una pareja de esposos y desde 1970 cuenta con una trayectoria en la industria de la panificación; en Danlí, El Paraíso, Honduras. Ofreciendo diversidad de productos con los más altos estándares de calidad y frescura, desde restaurante, cafetería, pizzas y su especialidad, que es el pan. Obedeciendo su filosofía de mejora e innovación continua, sigue; expandiéndose a nuevos mercados a nivel nacional e internacional, brindando a nuestros consumidores hogares, el auténtico sabor pan hondureño.

Popular (Copán): Fundada en Tegucigalpa en 1963, se ha consolidado como una de las panaderías favoritas de los capitalinos, especialmente por sus semitas y galletas. La empresa destaca la importancia de la pasión, el compromiso y el trabajo con excelencia inculcados por su fundador, Don José Amancio López Cartagena.

Inspirados por la oportunidad de crecimiento y en busca de mejorar la calidad de los productos que consumimos los hondureños en el año 2012 la muy conocida empresa panificadora Pan Hawit se unió a la cartera de marcas de PANIFICADORA LA POPULAR; en el año 2019 Pan Bambino, una empresa del mismo rubro cuyo papel en la vida de los hondureños ha sido significativa y nostálgica siguió el mismo camino. Hoy en día se cuenta con dos sucursales más, diferentes salas de venta y una amplia cobertura a nivel nacional.

(COHEP, 2023) Detalla que las empresas familiares están generando el 78% de los nuevos empleos que se crean en el país y entre el 60% y 70% de los que ya existen. Este último dato equivale a 1,3 millones de puestos de trabajo remunerados. De acuerdo con el estudio, solo el 16% de las empresas familiares logran pasar a la segunda generación y el 10% a la tercera generación.

La mortalidad que tenemos en las empresas familiares en Honduras es extremadamente alta, alertó Gabriel Molina, gerente del departamento de empresa sostenible del COHEP

A continuación, se detalla.

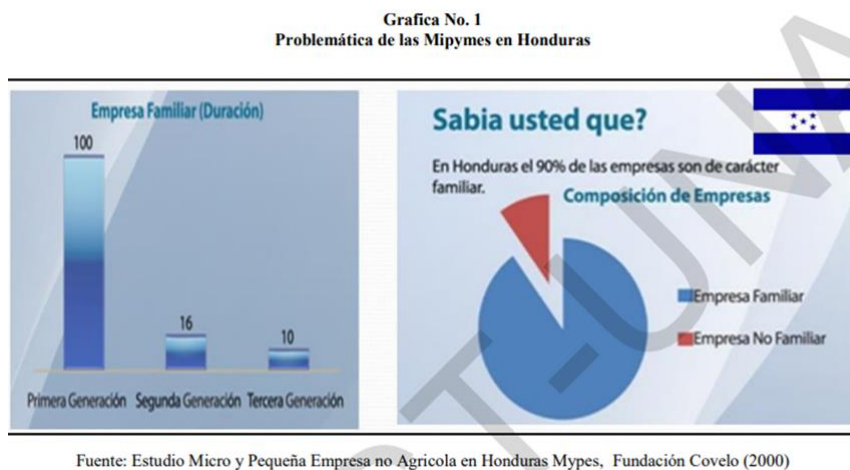


Figura 4. Problemática de las MiPymes

Fuente: Estudio Micro y Pequeña Empresa

2.1.2.3 CRECIMIENTO DE GRUPO P.B

La visión de futuro de Grupo P.B. se centra en la innovación, la profesionalización y la expansión, sin perder su esencia como empresa familiar. Su crecimiento estará determinado por su capacidad de adaptación, liderazgo transformador y apertura al cambio.

En este sentido, la empresa ha comenzado a implementar estrategias que fortalezcan su estructura organizativa. Como la incorporación de procesos de mejora continua, la capacitación del talento humano y la adopción de tecnologías que optimicen sus procesos productivos y la gestión administrativa.

El crecimiento del personal entre los años dos mil y dos mil veinticuatro, muestra el aumento sostenido de colaboradores desde los 80 empleados iniciales hasta alcanzar los 294 empleados al cierre del año 2024. Este crecimiento refleja la expansión operativa y estructural de la empresa, impulsado por la demanda y la profesionalización de sus procesos.

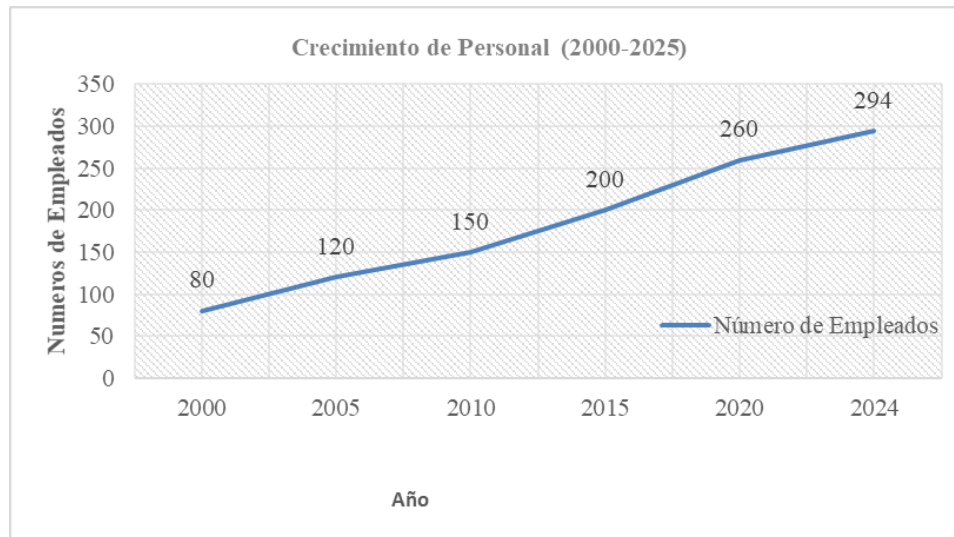


Figura 5. Crecimiento del Personal

Fuente: Grupo P.B. Elaboración Propia

El volumen de producción anual desde el año dos mil hasta el año dos mil veinticuatro refleja un crecimiento sostenido en millones de unidades producidas, resultado de la mejora en capacidad instalada, atomización y respuesta a un mercado cada vez más exigente.

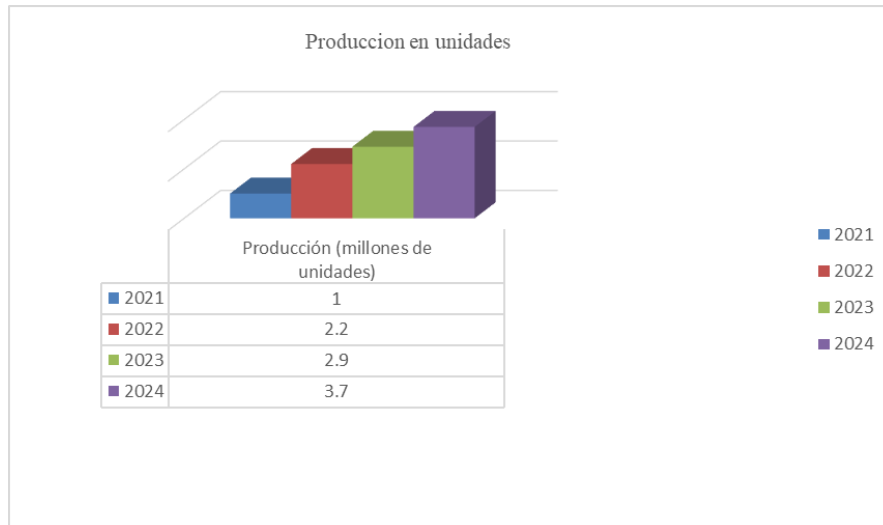


Figura 6. Producción en unidades

Fuente: Grupo P.B. Elaboración Propia

La distribución de ventas por canal en el dos mil veinticuatro muestra que el mayor porcentaje de ventas proviene de la alianza estratégica con una cadena nacional, seguido por clientes varios.

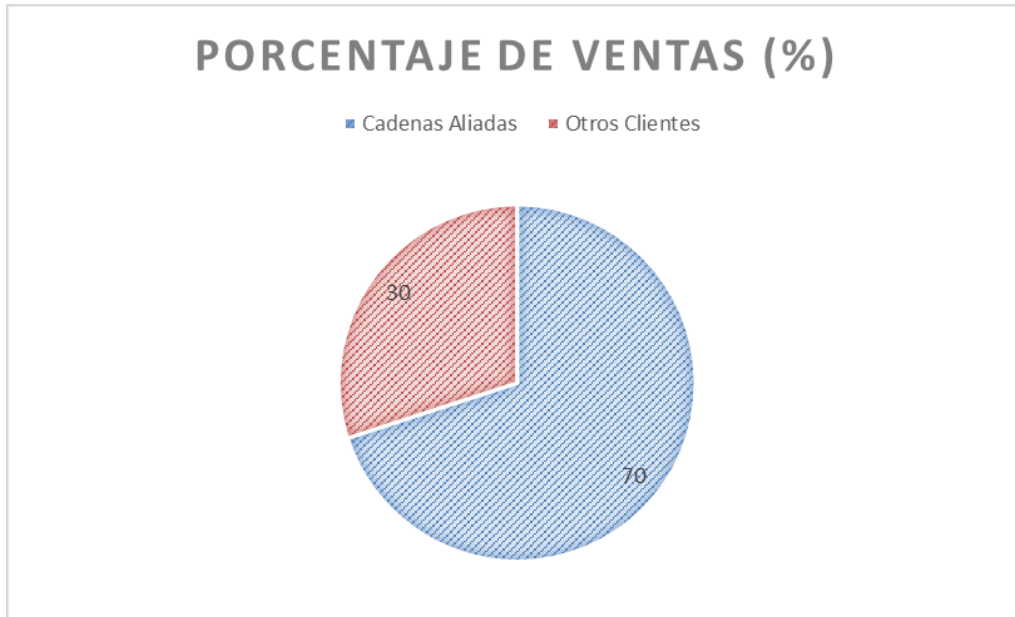


Figura 7. Porcentaje de venta

Fuente: Grupo P.B. Elaboración Propia

A continuación, se detalla la estructura organizacional de Grupo P.B.



Figura. 8 Organigrama de Grupo P.B. Enfoqué de Producción

Fuente: Grupo P.B.

La estructura organizacional de Grupo P.B. Tiene un diseño en la toma de decisiones combinado entre mecanizada y orgánica, en el área de planta de producción se establecen disposiciones generales sobre las buenas prácticas de higiene y operación durante la industrialización de los productos alimenticios, contenidas en el Reglamento Técnico Centroamericano anexo 4 de la Resolución No. 176-2006 (COMIECO.XXXVIII).

La estructura es plana y se compone por 04 niveles jerárquicos los cuales son:

- **Directivos:** En este se incluye el Gerente General de Grupo P.B.
- **Gerentes de Medios:** En el cual se encuentran todos los Gerentes por cada área y Gerentes de zona geográfica.
- **Primera Línea:** Se compone de los jefes, supervisores y coordinadores.
- **Administrativos:** En el cual se incluyen los auxiliares y el personal que desarrolla funciones administrativas Como ser mantenimientos, inventarios, programación y auditorias de calidad.

2.1.2.4 ANÁLISIS PESTEL

En el contexto hondureño, donde las empresas familiares Grupo P.B. Representan una parte sustancial del tejido empresarial, se debe evaluar el entorno desde la perspectiva PESTEL que permite diagnosticar vulnerabilidades estructurales y orientar estrategias para potenciar la perseverancia sostenible, profesionalización y capacidad de innovación.

A continuación, el análisis integral PESTEL profundiza en cada dimensión con datos contextuales actualizados para Honduras.

Factores Políticos

La política en Honduras ha estado caracterizada por ciclos de inestabilidad e incertidumbre. En años electorales, como el actual, esta situación tiende a intensificarse, generando desconfianza tanto en los inversionistas como en los consumidores. Para Grupo P.B., esta incertidumbre representa un riesgo, ya que puede retrasar decisiones clave de inversión, contratación o expansión (Banco Mundial, 2023), Además, el marco regulatorio que rige a las empresas del sector panificador carece de una normativa especializada, lo que crea vacíos legales. A esto se suma la ausencia de un gremio fuerte que represente los intereses del rubro, limitando la capacidad de incidir en políticas públicas (COHEP, 2022).

Factores Económicos

El panorama económico nacional muestra señales de desaceleración, con una inflación creciente y una disminución del poder adquisitivo (Banco Central de Honduras, 2024). Para Grupo P.B., el aumento en los costos de materias primas impacta directamente en los márgenes de rentabilidad. Por otro lado, los tratados de libre comercio representan una oportunidad, al permitir

la importación de maquinaria e insumos a precios más competitivos (Secretaría de Desarrollo Económico, 2023). Asimismo, el costo de la mano de obra local debe ser optimizado mediante una buena distribución de costos indirectos de fabricación (Monreal et al., 2010).

Factores Sociales

Los hábitos de consumo en la población hondureña han mostrado un cambio, con mayor preferencia por productos panificados en lugar de alimentos tradicionales como la tortilla (INE, 2023). El cliente valora la presentación, calidad y frescura, además del precio como factor decisivo. La creciente demanda nacional de productos de panificación representa una oportunidad para Grupo P.B., que debe fortalecer su cultura de calidad y servicio al cliente.

Factores Tecnológicos

La adopción tecnológica en la industria de panificación es crucial para mejorar la competitividad. Grupo P.B. ha iniciado el uso de maquinaria importada, lo que exige procesos continuos de capacitación (Monreal et al., 2010). La implementación de software especializados para el control de inventarios, costos y gestión financiera permite una toma de decisiones más eficiente (Poter, 2008). Además, el desarrollo de plataformas digitales para venta en línea es clave para acceder a nuevos mercados.

Factores Legales

El cumplimiento de la normativa legal, especialmente en aspectos sanitarios, representa un desafío constante. Los trámites ante ARSA suelen ser lentos, lo que retrasa el lanzamiento de nuevos productos (ARSA, 2023). Los altos estándares de calidad requieren controles rigurosos en el proceso productivo, y la legislación sobre protección de datos se vuelve relevante con la expansión digital.

Factores Ecológicos

El cambio climático afecta la disponibilidad de materias primas y altera los costos en la cadena de suministro. La correcta gestión de residuos y desechos de producción es una responsabilidad que no solo responde a las normativas, sino también a las demandas sociales por sostenibilidad.

2.1.2.5 ANÁLISIS FODA

A través de la herramienta FODA se lograron identificar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas de Grupo P.B. con el fin de obtener información detallada y estructurada que ayude a la toma de decisiones e implementación de estrategias más complementadas.

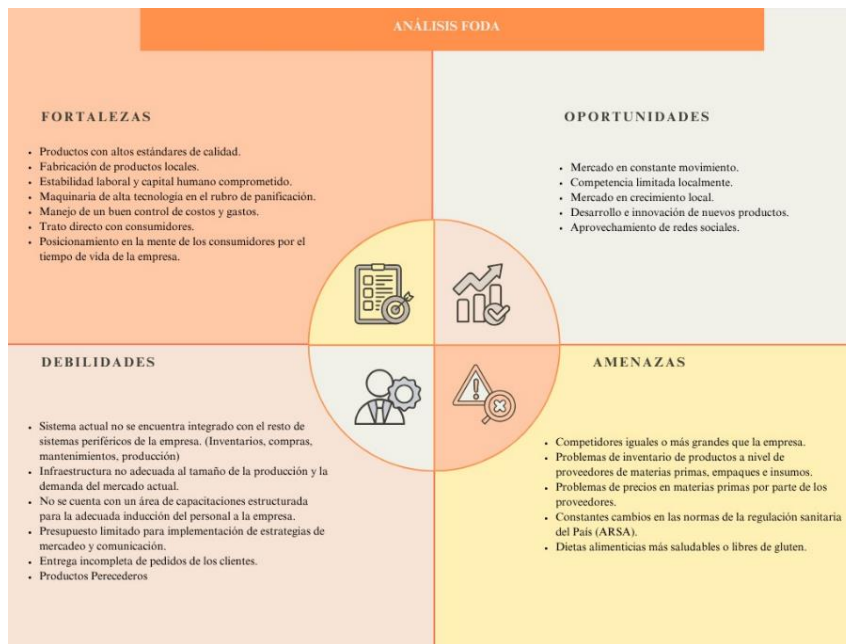


Figura. 11 Análisis FODA

Fuente: Grupo P.B.

2.1.2.6 CONCLUSIÓN ANÁLISIS FODA

En Grupo P.B se debe aprovechar cada una de las **fortalezas** con las que ya cuenta gracias a su trayectoria de más de dos décadas en el mercado obteniendo una base sólida y estable por sus alianzas estratégicas con supermercados del país como; la Colonia, Walmart y Price Smart la alta calidad ya que es una característica positiva el hecho de ser productos frescos y tradicionales; esto es favorable ya que hay un posicionamiento en la mente de los consumidores; dando así ventajas para seguir compitiendo y crecer.

Sin embargo, la empresa también enfrenta **debilidades** internas que limitan su eficiencia operativa y crecimiento. Por ejemplo, la falta de integración del sistema de venta, inventarios, compras, producción, también la infraestructura inadecuada para el volumen actual de la producción en la planta, capacitación esporádica a los empleados y los problemas de pedidos que no se cumplen en tiempo y forma. ¿Cómo **amenaza** esta la volatilidad de los precios de las materias primas que se necesitan, cambios regulatorios sanitarios (ARSA)? y las tendencias de consumo de personas que evitan el gluten por salud o por intolerancia o alergias alimentarias pueden afectar la demanda.

En resumen, vemos que la empresa tiene **oportunidad** ya que cuenta con un gran potencial, una excelente consolidación, pero tiene que seguir y actuar estratégicamente invirtiendo en tiempo para capacitación de personal y adaptar su oferta a las nuevas tendencias del mercado; aplicando un liderazgo innovador rompiendo paradigmas y los miedos al cambio. Logrando así que los empleados tengan un sentido de pertenencia, mejor comunicación. También es considerable modernizar los procesos internos para aumentar la eficiencia colaborando con cada tarea asignada que se cumpla en el tiempo determinado, para evitar errores y mejorar los resultados.

2.1.3 CONCEPTUALIZACIÓN

2.1.3.1 LA EMPRESA FAMILIAR

Surge desde tiempos antiguos como unidad básica de producción y comercio, basada en la transmisión generacional de conocimientos y valores. Con la Revolución Industrial, muchas se formalizan y expanden. Actualmente, representan un pilar económico clave, aportando empleo y desarrollo.

Su evolución ha implicado profesionalización, adaptación tecnológica y estructuras de gobernanza. Enfrentan desafíos como la sucesión y el equilibrio entre familia y empresa. Sin embargo, su visión de largo plazo y arraigo cultural fortalecen su permanencia. Es aquella en la que la propiedad y el control están en manos de una familia y existe la intención de transferirla a futuras generaciones (Gómez, P., & Ramírez, J., 2020)

2.1.3.2 MIPYME

Las MIPYME nacen de formas económicas tradicionales, como talleres y comercios familiares que suplían necesidades locales. Aunque muchas desaparecieron con la Revolución Industrial, otras se adaptaron y evolucionaron. Tras la Segunda Guerra Mundial, los gobiernos reconocieron su valor en la economía. En América Latina, cobraron fuerza en los años 80 con reformas proempresa.

Hoy se han modernizado, adoptando tecnología y mejorando su gestión. Representan una gran fuente de empleo y crecimiento económico. Es una empresa que tiene una estructura organizativa simple, con un número reducido de empleados y un volumen de ventas moderado.

2.1.3.3 ORGANIZACIÓN

El concepto de organización nace con la vida en sociedad, cuando las personas coordinaban esfuerzos para alcanzar objetivos comunes. Con la Revolución Industrial, se formalizó su estudio al buscar eficiencia y estructura en las fábricas. En el siglo XX, surgieron teorías administrativas que ampliaron su comprensión. Evolucionó hacia modelos más flexibles e integradores.

Hoy se considera un sistema dinámico que coordina recursos para lograr metas. Responde a un entorno social y tecnológico en constante cambio. Herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran (Jones, 2008).

2.1.3.4 ESPÍRITU EMPRESARIAL

El espíritu empresarial surge en las primeras civilizaciones, cuando comerciantes y artesanos asumían riesgos para generar riqueza. Con el auge del capitalismo en los siglos XVII y XVIII, se consolidó como una actitud innovadora y creadora de valor. En el siglo XX, el emprendimiento ganó fuerza como motor del desarrollo económico.

Fue impulsado por políticas públicas y la globalización. Hoy, va más allá de crear empresas, busca soluciones creativas y sostenibles. Representa una visión transformadora con impacto social positivo. Proceso por medio del cual las personas reconocen oportunidades para satisfacer necesidades y luego reúnen y utilizan recursos para satisfacer esas necesidades (Jones, 2008).

2.1.3.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional tiene sus raíces en las primeras agrupaciones humanas, donde se compartían valores y normas para lograr objetivos comunes. Su estudio formal comenzó en la década de 1980, al reconocer su impacto en el éxito organizacional. Desde entonces, ha evolucionado de modelos jerárquicos a culturas más participativas e innovadoras.

Se adapta a los cambios sociales y tecnológicos. Hoy es clave para la cohesión y el compromiso del equipo. También fortalece la identidad y la competitividad empresarial. Conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma (Jones, 2008).

2.1.3.6 VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva tiene su origen en las teorías económicas clásicas sobre cómo destacar en el mercado. En los años 80, Michael Porter la popularizó con estrategias de costo, diferenciación y enfoque.

Desde entonces, el concepto ha evolucionado integrando innovación, sostenibilidad y adaptación al cambio. Ya no depende solo de recursos internos, sino también del entorno externo. Hoy, en un mercado globalizado, implica aprender y adaptarse constantemente. Su meta es ofrecer valor único y mantener la preferencia del cliente. Capacidad de una empresa de superar a otra porque sus gerentes son capaces de crear más valor con los recursos que tienen a su disposición (Jones, 2008).

2.1.3.7 ESTRATEGIA

El concepto de estrategia proviene del ámbito militar, donde significaba el arte de dirigir ejércitos para alcanzar objetivos. En el siglo XX, fue adoptado por el mundo empresarial como una herramienta de planificación y dirección. Su propósito: lograr ventajas competitivas y metas organizacionales. Con el tiempo, evolucionó de modelos rígidos a enfoques flexibles y adaptativos. Hoy, la estrategia integra innovación, participación y adaptación al cambio.

Es clave para alcanzar el éxito en entornos dinámicos y competitivos. Patrón específico de decisiones y acciones que los gerentes toman para utilizar competencias clave con el fin de lograr una ventaja competitiva y superar a sus competidores (Jones, 2008).

2.1.3.8 JERARQUÍA

La jerarquía surge en las primeras formas de organización social, donde se establecía un orden de autoridad para coordinar y mantener el control. En el ámbito organizacional, Max Weber la estudió formalmente como parte de la burocracia, destacando su importancia para la eficiencia. Inicialmente se caracterizó por estructuras rígidas y verticales.

Con el tiempo, ha evolucionado hacia modelos más horizontales y participativos. Hoy se busca una jerarquía flexible que favorezca la comunicación y adaptación. Esto responde a las demandas de entornos empresariales cada vez más dinámicos. Clasificación de personas de acuerdo con su autoridad y rango (Jones, 2008)

2.1.3.9 LIDERAZGO

El liderazgo innovador surge de las teorías clásicas, pero ganó importancia en la segunda mitad del siglo XX con los avances tecnológicos y cambios sociales. Mientras antes se enfocaba en autoridad y control, evolucionó hacia modelos participativos y transformacionales. El líder hoy impulsa la creatividad, el pensamiento crítico y un ambiente favorable al cambio.

Es fundamental para enfrentar la complejidad e incertidumbre empresarial. Motiva equipos a crear soluciones disruptivas y mantener la competitividad a largo plazo. Describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores.(BASS, 2007)

2.1 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.1.1 BASES TEÓRICAS

Con el paso del tiempo han surgido teorías orientadas a mejorar la gestión del cambio y liderazgo dentro de las organizaciones. Algunas de ellas se enfocan en la dinámica de las fuerzas que impulsan o frenan el cambio, la adaptación al liderazgo según la madurez del equipo, y la inspiración como motor de transformación. A continuación, se presentan tres de las más influyentes en este ámbito.

2.1.2 TEORÍA DE LEWIN SOBRE EL CAMPO DE FUERZA DEL CAMBIO

La Teoría del Campo de Fuerza del Cambio de Kurt Lewin plantea que cualquier situación organizacional está en equilibrio debido a la interacción entre dos tipos de fuerza (Lewin, 1988).

1. Fuerzas impulsoras: aquellas que fomentan el cambio (por ejemplo, competencia, innovación, nuevas tecnologías).
2. Fuerzas restrictivas: aquellas que se resisten al cambio (por ejemplo, costumbres, miedo, falta de capacitación, normas arraigadas).

El cambio ocurre cuando las fuerzas impulsoras superan a las restrictivas, o cuando estas últimas se debilitan. El objetivo es reducir la resistencia y reforzar el impulso al cambio.

Origen de la teoría:

1. Fue desarrollada por Kurt Lewin, psicólogo alemán-estadounidense, en la década de 1940.
2. Surge del enfoque de Lewin en la psicología social y organizacional, en especial su interés por los procesos de cambio grupal y organizacional.
3. Está estrechamente ligada al concepto de dinámica de grupos y a su modelo de tres etapas del cambio.

Lewin propuso tres etapas secuenciales del cambio:

1. Descongelamiento

- Es la preparación para el cambio.
- Implica cuestionar el statu quo y concientizar sobre la necesidad del cambio.
- En Grupo P.B.: se deben abrir espacios de diálogo, mostrar evidencia de la necesidad de modernización y reducir temores al cambio.

2. Cambio

- Es la etapa en que se implementa el cambio deseado.
- Involucra el aprendizaje de nuevas prácticas, estructuras o procesos.
- En Grupo P.B.: puede implicar la adopción de nuevas tecnologías, delegación de responsabilidades a jóvenes líderes o modernización de procesos.

3. Recongelamiento

- Es la consolidación del cambio.
- Se establecen nuevas normas, se refuerzan conductas y se estabiliza el nuevo estado.
- En Grupo P.B.: es clave institucionalizar lo aprendido, reconocer avances y alinear la cultura con los nuevos objetivos.

Ventajas

1. Claridad estructural del proceso de cambio.
2. Permite identificar resistencias y actuar sobre ellas.
3. Fomenta una transición ordenada y participativa.
4. Es aplicable a entornos familiares, donde el cambio suele ser emocionalmente complejo.

Desventajas

1. Puede ser demasiado lineal para contextos dinámicos o altamente cambiantes.
2. No contempla cambios continuos o graduales (como en la mejora continua).

3. Requiere liderazgo fuerte para sostener cada etapa, lo cual puede ser difícil en empresas con liderazgo informal o dividido.
4. En empresas familiares como Grupo P.B., la emocionalidad y los vínculos personales pueden dificultar la aplicación racional del modelo.

2.1.3 TEORÍA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL (HERSEY Y BLANCHARD)

La Teoría del Liderazgo Situacional, desarrollada por Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1982), plantea que:

No existe un único estilo de liderazgo ideal; más bien, el liderazgo efectivo depende del contexto y de la madurez (competencia y compromiso) de los seguidores.

El líder debe ser flexible y adaptar su estilo según el nivel de preparación, motivación y autonomía del equipo.

Origen de la teoría:

1. Fue formulada inicialmente en los años 60 y 70, y consolidada en 1982 por Hersey y Blanchard en su obra *Management of Organizational Behavior*.
2. Nace como una evolución del modelo de liderazgo centrado en el comportamiento (relaciones vs. tareas), integrando el nivel de desarrollo de los colaboradores como variable clave.

La teoría gira en torno a dos ejes:

1. **Conducta directiva (tareas):** cuánto define el líder los objetivos, estructura y roles.
2. **Conducta de apoyo (relaciones):** cuánto se involucra el líder en la motivación, confianza y relaciones interpersonales.

Dependiendo del nivel de madurez como es la capacidad más la disposición del seguidor, se elige uno de los cuatro estilos de liderazgo como ser directivo, persuasivo, participativo, delegativo.

Fases del proceso situacional:

1. Diagnóstico del nivel de desarrollo del colaborador o del grupo.
2. Selección del estilo adecuado según ese nivel.
3. Aplicación del estilo con flexibilidad y capacidad de ajuste.
4. Evaluación del progreso y ajuste del estilo si el desarrollo del equipo cambia.

Ventajas

1. Alta flexibilidad del liderazgo.
2. Mejora la relación entre líder y seguidores.
3. Fomenta el desarrollo progresivo del equipo.
4. Ayuda a reducir errores en la toma de decisiones de liderazgo.

Desventajas

1. Requiere que el líder tenga habilidades diagnósticas y adaptabilidad.
2. Puede ser complejo de aplicar en equipos muy heterogéneos.
3. Si se aplica incorrectamente, puede generar confusión o desmotivación.

2.1.4 TEORÍA LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL (BASS)

La Teoría del Liderazgo Transformacional, según Bass (1985), plantea que el líder transforma a sus seguidores al inspirarlos a trascender sus intereses personales por el bien colectivo, generando compromiso, motivación y desarrollo personal.

El líder transformacional:

1. Crea una visión poderosa.
2. Despierta entusiasmo y lealtad.
3. Promueve la innovación y el cambio.
4. Fomenta el crecimiento del equipo a nivel individual y colectivo.

El liderazgo transformacional inspira y motiva a los seguidores a trascender sus propios intereses en favor de los objetivos grupales (Bass, 1985).

Origen de la teoría:

1. Propuesta por Bernard M. Bass en 1985, basándose en el trabajo previo de James MacGregor Burns (1978).
2. Bass amplía el modelo de Burns al incorporar medidas conductuales y psicológicas del liderazgo transformacional y su impacto organizacional.
3. Se sitúa dentro de las teorías contemporáneas del liderazgo con enfoque motivacional y de cambio organizacional.

Dinámicas del liderazgo transformacional:

1. Se enfoca en el desarrollo interno del equipo.
2. El líder no solo gestiona, sino que moviliza emociones, valores y aspiraciones.
3. Genera compromiso organizacional fuerte, más allá de recompensas o castigos.
4. Fomenta una cultura organizacional de cambio, confianza y mejora continua.

Ventajas

1. Genera altos niveles de compromiso y lealtad.
2. Mejora el desempeño individual y grupal.
3. Estimula la innovación y la creatividad.
4. Desarrolla el potencial de los colaboradores.
5. Refuerza la cultura organizacional positiva.

Desventajas

1. Requiere altas habilidades personales y emocionales del líder.
2. Puede generar dependencia del equipo hacia el líder.
3. Difícil de implementar en entornos rígidos o con alta resistencia al cambio.
4. Riesgo de frustración si la visión no se logra o se comunica de forma poco clara.

2.1.5 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS

Para abordar el estudio sobre la adopción de un liderazgo innovador en las organizaciones, se utilizaron metodologías previamente aplicadas en investigaciones similares. Estas incluyen instrumentos orientados a identificar estilos de liderazgo y su impacto en la cultura organizacional. A continuación, se describen algunas de estas prácticas exitosas.

A continuación, se describen algunas metodologías aplicadas en investigaciones similares, con el fin de aprovechar prácticas exitosas.

1. Título de la tesis: Estilos de liderazgo en las MiPymes de Tegucigalpa.

Autores:

- André Destephen Suazo
- Aris Said Figueroa Rodríguez
- William René Verde Martínez

Universidad: Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC)

Fecha: Septiembre 2022

Desarrollo de la investigación:

Los autores realizaron un estudio centrado en identificar y analizar los principales estilos de liderazgo presentes en las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) ubicadas en Tegucigalpa, Honduras. Para ello, emplearon una metodología mixta de tipo descriptivo, que combina elementos cuantitativos y cualitativos.

El estudio se enfocó en cinco estilos de liderazgo clave:

- Transformacional
- Transaccional
- Democrático
- Autocrático
- Laissez-faire

El objetivo principal fue comprender cómo estos estilos influyen en las decisiones organizacionales y cómo pueden servir como base para formular estrategias de mejora en la gestión empresarial.

La elección de una metodología mixta permitió a los investigadores no solo obtener datos medibles, sino también captar las percepciones y experiencias de los líderes dentro de las MiPymes, generando un panorama más completo del liderazgo en el contexto local.

2. Título de la tesis: Impacto de la sucesión de liderazgo en el compromiso laboral en una empresa familiar.

Autor:

- Villalobos Távora

Universidad: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (USAT), Perú
Año: 2020.

Desarrollo de la investigación:

Esta investigación se centró en analizar cómo la sucesión de liderazgo influye en el compromiso laboral dentro de una empresa familiar. Para ello, el autor aplicó una metodología cuantitativa, específicamente un diseño correlacional, con el fin de identificar relaciones entre variables clave del proceso sucesorio y el nivel de compromiso de los colaboradores.

Como herramienta principal se utilizó el instrumento de (Miller, 2014), que evalúa dimensiones como:

- **Autoridad intergeneracional**
- **Visión compartida**
- **Clima familiar**

Los resultados permitieron comprender cómo la transición del liderazgo, especialmente entre generaciones, puede afectar el ambiente laboral, la motivación del personal y la continuidad del compromiso organizacional. Esta tesis aporta información valiosa para empresas familiares que están en procesos de cambio generacional o que buscan asegurar una transición armónica y sostenible en sus estructuras de liderazgo.

2.1.6 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Para el análisis de las estrategias de adopción de un liderazgo innovador, se utilizaron instrumentos empleados en investigaciones previas relacionadas con liderazgo organizacional, gestión de cambio e innovación.

1. **En la tesis titulada la influencia de liderazgo transformacional y transaccional de los propietarios en la innovación en las empresas familiares costarricense.** Utilizaron una encuesta estructurada basada en el MLQ Short 5X, la cual su formato es de escala Likert de 5 puntos (0=nunca, 4=casi siempre).
2. **En la tesis titulada “Habilidades de liderazgo transformacional para fortalecer el clima organizacional en el personal docente y administrativo”.** Caso Liceo de Aserrí, los investigadores aplicaron una metodología cualitativa y naturalista que incluyó:

Grupos focales: Con docentes y administrativos, utilizando guías de preguntas abiertas diseñadas para explorar percepciones, experiencias y desafíos del liderazgo en el entorno educativo.

Entrevistas semiestructuradas: A cargos directivos, estructuradas a partir de una guía que abordaba temas como motivación, comunicación asertiva, y estilos de liderazgo percibido por el colectivo.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

En este capítulo se explica la metodología utilizada para la recolección de información de la investigación, en la que se describen las variables, enfoques y métodos aplicados; así también el diseño, técnicas e instrumentos y otras fuentes de información.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

La congruencia metodológica del presente estudio se fundamenta en la alineación entre el objeto de investigación y los métodos empleados para su análisis. Dado que el tema se centra en el análisis de estrategias para la adopción de un liderazgo innovador en empresa Grupo P.B. En Tegucigalpa, 2025.

Tabla 1. Matriz Metodológica

Título de la investigación	Objetivos de la Investigación		Variables
	General	Específicos	
Análisis para la adopción de un liderazgo innovador en empresa Grupo P.B. en Tegucigalpa 2025	Proponer estrategias de liderazgo innovador para Grupo P.B., una empresa del sector panificador en Tegucigalpa, mediante la aplicación de enfoques situacionales y transformacionales, con el fin de mejorar su eficiencia operativa, fomentar su adaptabilidad al cambio y promover su crecimiento y sostenibilidad en un entorno competitivo.	Elaborar un diagnóstico de la situación actual de liderazgo en grupo P.B.	Comunicación Liderazgo
		Identificar las necesidades de innovación organizacional, tecnológica y operativa que permitan mejorar la eficiencia de Grupo P.B. en un entorno competitivo.	Innovación Organizacional Productividad
		Evaluar las prácticas de liderazgo innovador, especialmente los enfoques situacionales y transformacionales, que favorezcan procesos de cambio y modernización en empresas familiares.	Cambio Organizacional
		Diseñar una propuesta de estrategias de liderazgo innovador, adaptadas al contexto organizacional y cultural de Grupo P.B., orientadas a fortalecer su eficiencia, sostenibilidad y competitividad en el sector panificador local.	Estrategia Cultura Organizacional Competitividad

Fuente: Elaboración Propia

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

El presente estudio tiene como objetivo principal analizar las estrategias de adopción de un liderazgo innovador en Grupo P.B. dentro, en Tegucigalpa. Para lograr este propósito, se identifican y operativizan varias variables clave que intervienen directamente en el desempeño organizacional de las empresas objeto de estudio.

En este sentido, se presenta a continuación el esquema de variables de estudio, que se divide en variables independientes (liderazgo innovador) y variables dependientes (Cambio organizacional en términos de crecimiento, eficiencia y satisfacción del entorno familiar), las cuales se interrelacionan con el fin de evaluar los resultados y su impacto en el contexto específico de la empresa familiar Grupo P.B. en Tegucigalpa.



Figura. 12 Esquema de variables

Fuente: Elaboración Propia

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla. 2 Operacionalización de las Variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Preguntas	Técnica
Comunicación	Es la herramienta que posibilita al hombre realizar o expresar sus ideas, pensamientos, sentimientos y que se materializa a través de signos verbales produciendo la comunicación.	Proceso mediante el cual se intercambia información, ideas o instrucciones entre los miembros de la organización.	Retroalimentación/Reconocimiento. Claridad y transparencia. Toma de decisiones.	Canales de comunicación. Claridad de la comunicación.	<p>¿Cómo evalúa la calidad y efectividad de la comunicación dentro de la empresa?</p> <p>¿Cuáles son los canales de comunicación que existen en la empresa (Seleccione todos los que apliquen)?</p> <p>¿Con qué frecuencia recibe información para su trabajo a través de canales de comunicación?</p> <p>¿Siente que la información que recibe a través de los canales internos es transparente, clara y fácil de entender?</p> <p>¿El liderazgo de la empresa fomenta la toma de decisiones y la retroalimentación constante con cada miembro del equipo?</p>	Encuesta Escala de Likert

<p>Liderazgo</p>	<p>El origen etimológico de las palabras líder y liderazgo es "<i>laed</i>", que significa camino". <i>Laeden</i>--el verbo—significa viajar", se refiere a la acción de llevarlo de la mano, conducirlo, guiarlo, orientarlo.</p>	<p>Capacidad del líder para influir, motivar y guiar a los miembros de un equipo hacia el logro de metas organizacionales.</p>	<p>Resultados. Desarrollo. Motivación.</p>	<p>Eficiencia/ de equipos de trabajo. Valores. Sentido de pertenencia. Reconocimiento.</p>	<p>¿Cómo considera el liderazgo de la empresa aplicado en su área de trabajo (Administración, Producción y Ventas)? ¿Promueve el crecimiento individual de cada miembro y el desarrollo de su equipo, fomentando el aprendizaje y la mejora continua?</p>	<p>Encuesta Escala de Likert</p>
<p>Innovación Organizacional</p>	<p>El proceso mediante el cual una organización introduce y aplica de forma sistemática nuevas ideas, métodos, estructuras, procesos o prácticas de gestión, con el fin de mejorar su eficiencia, competitividad, adaptabilidad y capacidad de generar valor en su entorno interno y externo.</p>	<p>Es el grado en que una empresa implementa nuevos procesos, métodos, estructuras o prácticas que resultan en mejoras significativas en su funcionamiento interno, en la oferta de productos o servicios, o en su capacidad para adaptarse a cambios del mercado.</p>	<p>Apertura al cambio. Competitividad. Creatividad. Adaptabilidad.</p>	<p>Resiliencia al cambio. Eficiencia en los procesos. Formación continua.</p>	<p>¿El liderazgo de la empresa es basado en decisiones estratégicas; colaborativas y orientadas a la innovación y al cambio? ¿La empresa cuenta con los medios estructurales (maquinaria, instalaciones, programas, etc.) y recursos humanos calificados para la participación a un mundo laboral de innovación y cambios? ¿Consideras que la empresa cuenta con líderes de alto impacto; ¿enfocados en el crecimiento, innovación y la transformación de grupos a equipos de trabajo? ¿Existen políticas claras que respaldan la</p>	<p>Encuesta Escala de Likert</p>

					<p>innovación y la mejora continua? ¿Qué tipo de recursos estaría dispuesto a autorizar o apoyar para el desarrollo del liderazgo innovador? (puede elegir varias opciones)</p>	
Productividad	<p>La productividad es la relación que existe entre la cantidad de bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para generarlos. Representa.</p>	<p>En un estudio o medición práctica, la productividad se expresa como el cociente entre el volumen de producción alcanzado y la cantidad de recursos empleados en un período determinado.</p>	Eficiencia Operativa.	Productividad Laboral.	<p>¿Existe una línea de trazabilidad para la optimización de procesos, reducción de costos y mejora de la eficiencia?</p> <p>¿Cómo considera que su área de trabajo utiliza de manera óptima los recursos disponibles para lograr sus objetivos?</p>	Encuesta Escala de Likert
Cambio Organizacional	<p>El cambio organizacional es el proceso planificado</p>	<p>En una investigación, el cambio</p>	Adaptación Organizacional.	Bienestar Laboral.	<p>¿La empresa es resiliente frente a cambios y desafíos constantes del</p>	Encuesta Semi Estructurada

	o emergente mediante el cual una organización modifica sus estructuras, procesos, estrategias, tecnologías o cultura, con el propósito de adaptarse a entornos internos y externos, mejorar su desempeño y alcanzar objetivos estratégicos.	organizacional puede medirse a través de indicadores como la implementación de nuevas políticas o procedimientos, la adopción de tecnologías, la reestructuración de áreas o funciones, las modificaciones en la cultura organizacional, y el grado de aceptación y adaptación del personal a dichos cambios, evaluados mediante encuestas, entrevistas o revisión documental.			entorno? ¿Existe un ambiente propicio para la gestión del cambio dentro de la empresa? ¿Se realiza seguimiento a indicadores de liderazgo y clima organizacional?	
Estrategia	La estrategia es el conjunto de decisiones, planes y acciones coordinadas que una organización diseña y ejecuta para alcanzar sus objetivos a largo plazo, optimizando el uso de sus recursos y respondiendo a las oportunidades y amenazas del entorno.	En una investigación, la estrategia puede medirse a través de la existencia de planes estratégicos documentados, la definición de objetivos y metas claras, la asignación de recursos para su ejecución, el seguimiento de indicadores de desempeño, y la coherencia entre las acciones realizadas y los objetivos establecidos,	Formulación Estratégica.	Implementación.	¿Se han definido estrategias claras para fortalecer el liderazgo innovador? ¿Cuáles estrategias se han implementado para fortalecer el liderazgo innovador en la empresa? ¿La innovación forma parte del enfoque estratégico de la alta dirección? Se cuenta con una visión compartida sobre el tipo de liderazgo que necesita el futuro de la empresa.	Encuesta Escala de Likert Encuesta Escala de Likert

		evaluados mediante análisis documental, entrevistas o encuestas.			¿Cuáles cree que son los principales retos que la empresa debe enfrentar en esta área para asegurar su desarrollo y éxito futuro?	
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias, normas, comportamientos y símbolos compartidos por los miembros de una organización, que influyen en la manera en que trabajan, interactúan y toman decisiones, y que definen la identidad y el clima de la empresa.	En una investigación, la cultura organizacional puede medirse mediante indicadores como el grado de identificación del personal con los valores corporativos, la presencia de rituales y prácticas internas, el estilo de comunicación, las políticas de reconocimiento y motivación, y el nivel de cohesión y colaboración entre los miembros, evaluados a través de encuestas, entrevistas y observación directa.	Normas Poder Valores	Nivel de Compromiso y Pertenencia.	<p>¿Se promueve un liderazgo enfocado en los valores y cultura organizacional de la empresa?</p> <p>¿La empresa promueve una cultura flexible y de adaptación al cambio?</p> <p>¿Considera que la empresa promueve una cultura positiva y colaborativa?</p> <p>¿Existe un sentido de pertenencia e identidad con la empresa?</p> <p>¿La cultura organizacional actual facilita la adopción de prácticas innovadoras?</p>	Encuesta Escala de Likert

Competitividad	Es la capacidad de una organización, sector o país para generar, mantener y aumentar su participación en el mercado, ofreciendo productos o servicios de calidad superior o valor agregado, de manera más eficiente y sostenible que sus competidores.	En una investigación, la competitividad puede medirse a través de indicadores como la cuota de mercado, el crecimiento en ventas, la productividad, la capacidad de innovación, la satisfacción del cliente, los costos unitarios de producción y la eficiencia en el uso de recursos, evaluados mediante análisis estadístico, revisión documental y encuestas a clientes o expertos.	Innovación/Desarrollo	Posicionamiento en el mercado	¿El liderazgo actual de la empresa está alineado con los retos del entorno competitivo.?	Encuesta Escala de Likert
-----------------------	--	--	-----------------------	-------------------------------	--	---------------------------

Fuente: Elaboración propia

3.1.4 HIPÓTESIS

En el presente estudio no se formularán hipótesis, dado que su alcance es de carácter exploratorio y descriptivo.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS



Figura. 13 Esquema de Metodología a Utilizar

Fuente: Elaboración Propia

3.2.1 ENFOQUE

La presente investigación adopta un enfoque metodológico mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas con el propósito de obtener una comprensión más integral del tema de investigación estudiado. Este enfoque permite no solo cuantificar datos y establecer relaciones estadísticas entre variables, sino también profundizar en la interpretación de percepciones, experiencias y significados a partir de los participantes involucrados.

Durante el siglo XX, dos enfoques emergieron para realizar la investigación: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo. En términos generales, los dos enfoques emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos para generar conocimiento. (Hernández Sampieri et al., 2010a)

3.2.2 ALCANCE

El alcance de la investigación es de tipo descriptivo y se enfoca en analizar las estrategias para la adopción de un liderazgo innovador en la empresa Grupo P.B., en Tegucigalpa, durante 2025. Se identifican las prácticas actuales y su impacto en la eficiencia, sostenibilidad y competitividad de la organización.

3.2.3 DISEÑO

El diseño de la investigación es de tipo no experimental y transversal, ya que no se manipularán variables, sino que se observarán tal como ocurren en su contexto natural. Se analizará la interrelación entre las variables en un momento determinado. Lo que permitirá describir fenómenos sin alterar su desarrollo. Se caracterizará por su transversalidad, al recopilar los datos en un punto específico del tiempo. Así se obtiene una visión puntual del estado actual de la organización.

3.2.4 MÉTODOS

La investigación emplea un método mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas para obtener una visión integral del tema, se aplicarán encuestas estructuradas para el análisis cuantitativo y entrevistas semi estructuradas para el cualitativo. El diseño es no experimental y no transversal, permitiendo observar las variables en un momento determinado. Se utilizará una muestra probabilística en el método cuantitativo y no probabilística por conveniencia en el cualitativo.

3.2.5 INSTRUMENTOS

Se utilizarán preguntas abiertas para obtener opiniones, percepciones y experiencias directas sobre el liderazgo en Grupo P.B. Asimismo, se aplicarán preguntas cerradas con escala tipo Likert del 1 a 5 para medir el nivel de acuerdo, frecuencia o satisfacción frente a distintas afirmaciones. Esta combinación permitirá recoger tanto datos cuantitativos como cualitativos. Las preguntas estarán alineadas con el objetivo del estudio. Su aplicación facilitará una comprensión integral de la dinámica de la organización.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

3.3.1 POBLACIÓN

La población en investigación se refiere al conjunto total de elementos, individuos o casos que poseen una característica común y sobre los cuales se desea obtener y generalizar información. Representa el universo del estudio.(Hernández Sampieri et al., 2010b)

A nivel interno, la población sujeta a estudio está conformada por 3 grupos pertenecientes a diferentes áreas a nivel gerencial como de jefaturas involucradas en la ejecución de procesos de administración, ventas y producción. La selección de esta población se justifica por la participación activa en la toma de decisiones estratégicas, la supervisión operativa. El estudio se llevará a cabo en Tegucigalpa durante el 2025, y a continuación se detalla la composición específica de dicha población.

Población 1: Gerencias (4)

Gerente Financiero: Es la persona responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades financieras de la organización. Garantizando la salud financiera de la empresa, optimizando el uso de cada recurso y asegurando la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

Gerente Administrativo: Es el responsable de coordinar, supervisar y optimizar los recursos y procesos administrativos de la organización. Asegurando que las operaciones internas funcionen de manera eficiente, alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.

Gerente de Mercadeo: Es la persona clave de identificar, crear, comunicar y entregar valor a los clientes, con el fin de satisfacer sus necesidades y generar beneficios para la organización.

Gerente de Producción: Es responsable de transformar insumos (materias primas) en productos terminados, asegurando eficiencia, calidad y cumplimiento de tiempos establecidos. Es fundamental en la empresa.

Población 2: Gerentes de Cuenta (3): Son responsables de mantener y desarrollar relaciones sólidas con los clientes de la empresa. Su función principal es ser el vínculo entre la empresa y el cliente, asegurando que se cumplan las expectativas, se brinde un buen servicio y se generen nuevas oportunidades de negocio.

Población 3: Jefes/Supervisores (18): Este grupo incluye personal encargado de supervisar áreas como administración, ventas y producción.

Tabla 3: Población de Estudio

No. Población	No. de Empleados
1	4
2	3
3	18
Población Total	25

Fuente: Elaboración Propia

3.3.2 MUESTRA

No se realizó el cálculo de la muestra debido a que se realizará un censo a la totalidad de la población en consideración.

3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO

No se empleará ninguna técnica de muestreo, ya que se llevará a cabo un censo. Esto implica la inclusión de la totalidad de los empleados pertenecientes a las áreas de interés, considerando el conocimiento que poseen sobre los procesos vinculados al liderazgo, la ejecución de acciones concretas y la toma de decisiones estratégicas.

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

3.4.1 TÉCNICAS

3.4.1.1 TÉCNICAS CUALITATIVAS

La metodología cualitativa permite el estudio detallado de fenómenos complejos mediante el análisis profundo de casos particulares, con el fin de comprender cómo los actores sociales construyen el significado de su realidad y cómo interactúan dentro de determinados contextos (Taylor & Bogdan, 1998) . Este tipo de enfoque se enfoca en la interpretación de elementos no cuantificables, priorizando la comprensión de experiencias, creencias y percepciones.

En el presente estudio se emplearán técnicas cualitativas para explorar los factores que contribuyen a los altos costos en producción y distribución, permitiendo formular propuestas viables de mejora. Para ello, se recurrirá a entrevistas semiestructuradas y sesiones de discusión dirigidas con los responsables de dichas áreas.

3.4.1.2 ENTREVISTAS

La entrevista es una herramienta fundamental en la investigación cualitativa, ya que facilita la exploración profunda de pensamientos, percepciones y conocimientos mediante una interacción directa entre el investigador y el participante. (Kvale & Brinkmann, 2005) Esta técnica proporciona acceso a información rica y contextualizada, que permite identificar variables subjetivas e interpretativas que influyen en la dinámica organizacional.

En esta investigación, se aplicará una guía de entrevista a la población uno, compuesta por gerentes de alto nivel, quienes, por su experiencia y visión estratégica, brindarán aportes valiosos para el diagnóstico y diseño de propuestas de mejora en los procesos organizacionales.

3.4.1.3 DISCUSIÓN DIRIGIDA

La discusión dirigida es una técnica útil para promover el diálogo colectivo, el intercambio de ideas y la reflexión crítica entre los participantes sobre un tema específico. Este tipo de interacción favorece la generación de soluciones innovadoras y el consenso en torno a decisiones estratégicas (Krueger & Casey, 2015a).

En este estudio, se utilizará con la población uno para abordar colectivamente temas complejos como la identificación de las causas estructurales que originan los altos costos en la empresa, y para fomentar la construcción colaborativa de soluciones.

3.4.1.4 TÉCNICAS CUANTITATIVAS

La investigación cuantitativa se basa en la recolección y análisis de datos numéricos para identificar patrones, relaciones y tendencias dentro de una población. Este enfoque busca la objetividad y permite realizar generalizaciones sobre los fenómenos estudiados (Krueger & Casey, 2015b).

En este caso, se emplearán herramientas cuantitativas, particularmente encuestas, con el objetivo de obtener información concreta y medible respecto a los factores operativos que inciden en los costos organizacionales.

3.4.1.5 ENCUESTA

La encuesta es una técnica de investigación que permite recolectar datos estructurados de una muestra representativa mediante cuestionarios estandarizados, facilitando el análisis estadístico de opiniones, comportamientos o percepciones (Babbie, 2010).

En esta investigación se aplicará una encuesta a las poblaciones dos y tres, integradas por jefes y supervisores de administración, ventas y producción. Debido a su cercanía con los procesos operativos, proporcionarán información clave para contrastar las prácticas reales con los objetivos estratégicos del estudio.

3.4.2 INSTRUMENTOS

La investigación emplea instrumentos de carácter cualitativo y cuantitativo. Se aplica entrevistas y encuesta semiestructurada dirigida alta gerencia, gerentes de cuenta y jefes y supervisores con el fin de obtener información detallada sobre percepciones, experiencias y prácticas relacionadas con el liderazgo innovador.

3.4.3 PROCEDIMIENTOS APLICADOS

El proceso de recolección de datos se desarrolla en varias etapas estructuradas con el fin de garantizar la validez, confiabilidad y pertinencia de la información obtenida. En primera instancia, se diseñan dos encuestas diferenciadas, dirigidas a gerencias, jefes o supervisores de las áreas de administración, venta, producción. Estas se elaboran en función de los objetivos de la investigación y, previo a su aplicación, los cuestionarios son revisados por el asesor metodológico, quien analiza de forma detallada su contenido y estructura. Como resultado de esta revisión, se realizará un ajuste para cumplir con los criterios de calidad establecidos. Una vez validados, los cuestionarios se digitalizan mediante la plataforma Google Forms y se distribuyen a los participantes a través de correo electrónico y la aplicación de mensajería WhatsApp.

Por otro lado, se elaboran guías de entrevistas semiestructuradas a los gerentes. Al igual que los cuestionarios, las guías son válidas por el asesor metodológico, y ajustadas conforme a sus recomendaciones.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para sustentar los resultados de la investigación se utilizarán fuentes primarias y secundarias que se describen a continuación:

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias fueron datos obtenidos del Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP), Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IIES), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Cámara de Comercio e Industrias de Honduras (CCIT), también las entrevistas realizadas a los gerentes de la empresa Grupo P.B en Tegucigalpa, con el objetivo de obtener información acerca del análisis de estrategias para el liderazgo innovador.

Además, se aplicaron encuestas tanto a los directivos de los diferentes departamentos como a los jefes y supervisores de las diferentes áreas de la empresa, como instrumentos de recolección de datos para dar soporte a los resultados obtenidos para esta investigación

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Dentro de las fuentes secundarias consultadas se encuentran Tesis, Fuentes electrónicas, Revistas, manual para la redacción de tesis de posgrado, Diccionarios, Publicaciones e Información electrónica obtenida por medio de plataformas digitales como googlee académico y CRAI.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos de investigación. Se llevaron a cabo entrevistas dirigidas a la alta gerencia y encuestas aplicadas a los gerentes de ventas, así como a los jefes y supervisores de las áreas de administración, ventas y producción, con el propósito de recopilar información sobre el estilo de liderazgo vigente en la organización. La población objetivo estuvo conformada por 4 gerentes, 3 gerentes de venta y 18 jefes o supervisores, alcanzando así un censo en ambas áreas.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS A POBLACIÓN INTERNA

4.2.1 RESULTADOS DE ENCUESTA A JEFES O SUPERVISORES DE ÁREAS DE ADMINISTRACIÓN, VENTA Y PRODUCCIÓN

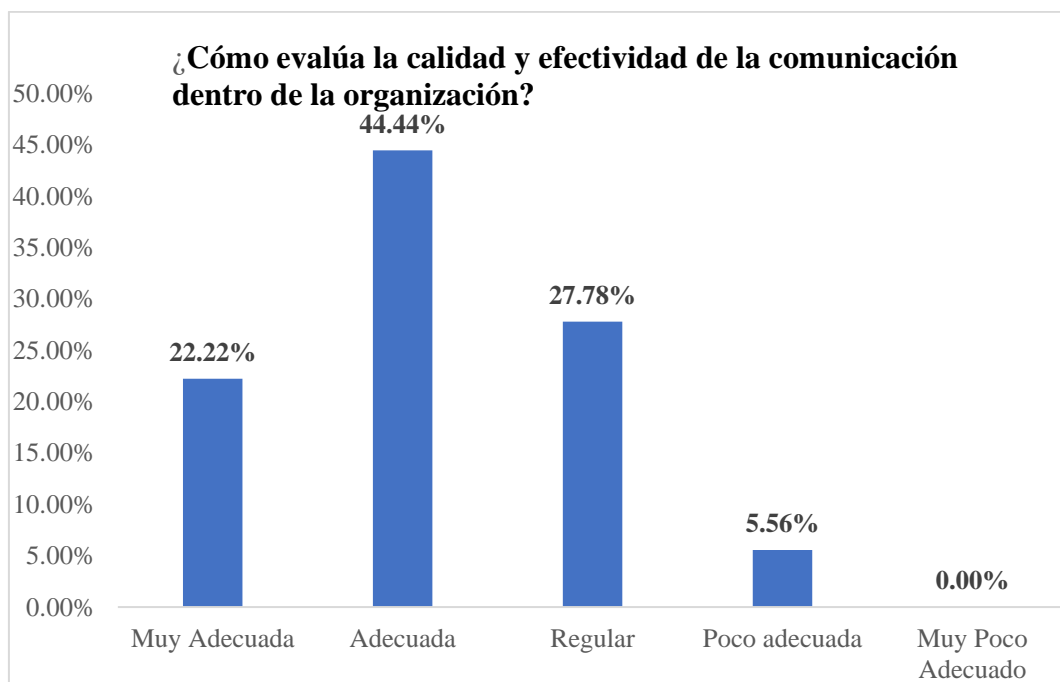


Figura 14 Efectividad de la Comunicación de la Organización

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en el gráfico, si bien el 66.66% de los encuestados considera que la comunicación es muy adecuada o adecuada, mostrando cierta efectividad en la transmisión de información, es importante destacar que casi un tercio del personal 27.78% la califique como regular, lo que indica una percepción de inconsistencia.

La apreciación sobre la calidad y efectividad de la comunicación interna en la organización presenta un panorama mixto. Este grupo, aunque no la considera deficiente, sí evidencia una experiencia limitada en cuanto a claridad, oportunidad o pertinencia del mensaje. Además, aunque el porcentaje de quienes la perciben como poco adecuada es bajo 5.56%, su existencia revela la presencia de brechas significativas en ciertos niveles o áreas de la organización, posiblemente asociadas a falta de retroalimentación, sobrecarga informativa o canales ineficientes. En conjunto los datos reflejan, que, aunque la comunicación es vista en general como funcional, persiste en desafíos que, si no se atienden, podría afectar la cohesión organizacional y la efectividad de los procesos internos.

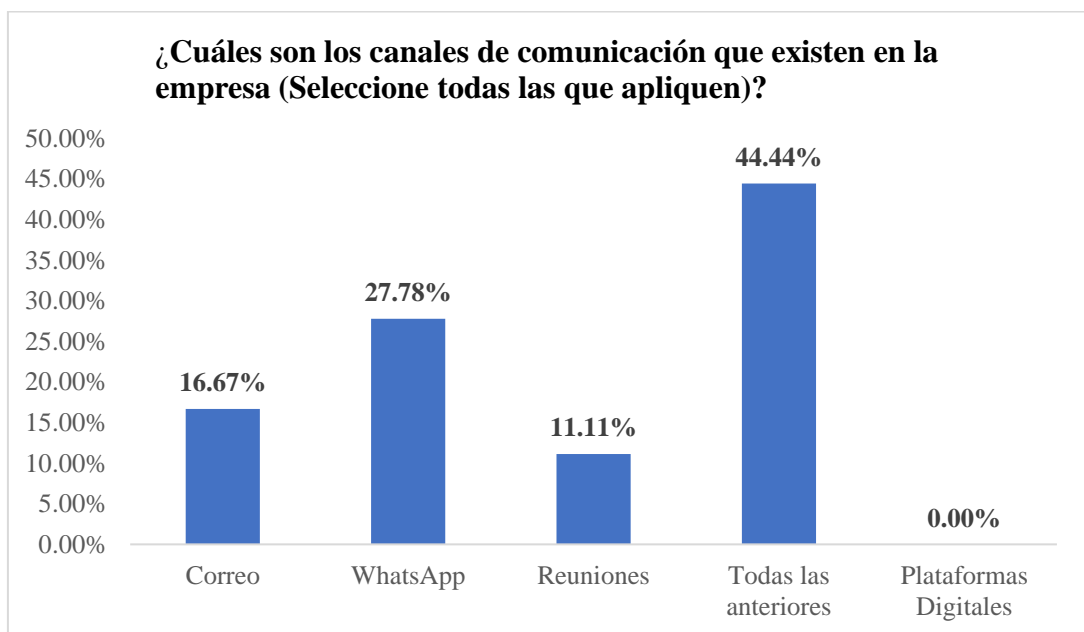


Figura 15 Canales de Comunicación

Fuente: Elaboración Propia

El 44.44% de los colaboradores señala que se utilizan todas las anteriores, esta respuesta puede interpretarse como una validación de la diversidad aparente de canales; Sin embargo, llama la atención que el 27.78% identifica específicamente a WhatsApp como uno de los principales medios, seguido del correo electrónico 16.67%. Estos datos evidencian una fuerte presencia de herramientas no institucionales en la dinámica comunicacional diaria.

Destaca también la ausencia total a plataformas digitales (como Zoom, Google Meet, Teams, etc.), lo que sugiere una brecha tecnológica o una baja adopción de herramientas especializadas para la gestión interna. El uso predominante de canales informales como WhatsApp, aunque es efectivo en rapidez, puede generar riesgos en formalidad y confidencialidad, lo cual revela una necesidad no cubierta por parte de los sistemas formales de comunicación: los colaboradores recurren a herramientas personales porque perciben mayor agilidad, cercanía o accesibilidad.

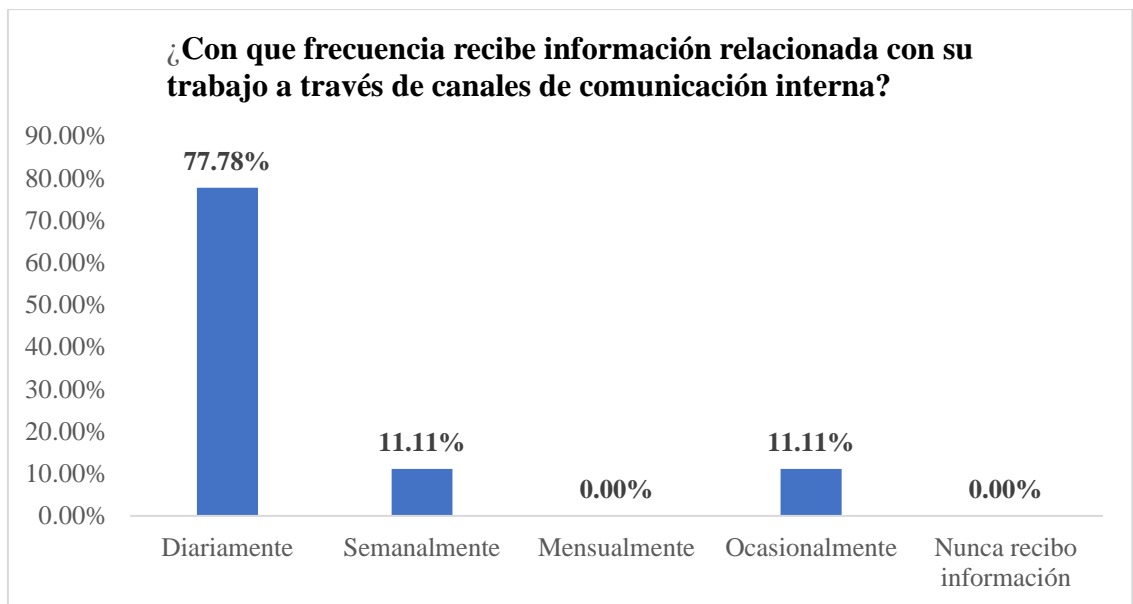


Figura 16 Canales de Comunicación

Fuente: Elaboración Propia

El 77.78% de los colaboradores indica recibir información diariamente a través de los canales internos, lo que refleja una alta frecuencia en la difusión de contenidos y garantiza un flujo constante que favorece la actualización oportuna y la continuidad de las actividades. En contraste, el 22.22% la recibe de forma semanal u ocasional, lo que sugiere diferencias en el acceso según áreas, roles o niveles jerárquicos.

Este hallazgo, aunque positivo en términos de cobertura, no necesariamente implica que la comunicación sea clara, relevante o bidireccional. La ausencia de respuestas en las opciones mensualmente y nunca confirma que no hay desconexión total, pero resalta la importancia de revisar la calidad de los mensajes y los mecanismos de retroalimentación. De lo contrario, la comunicación puede quedarse en un ejercicio unilateral que limita la participación y el sentido de pertenencia del personal.

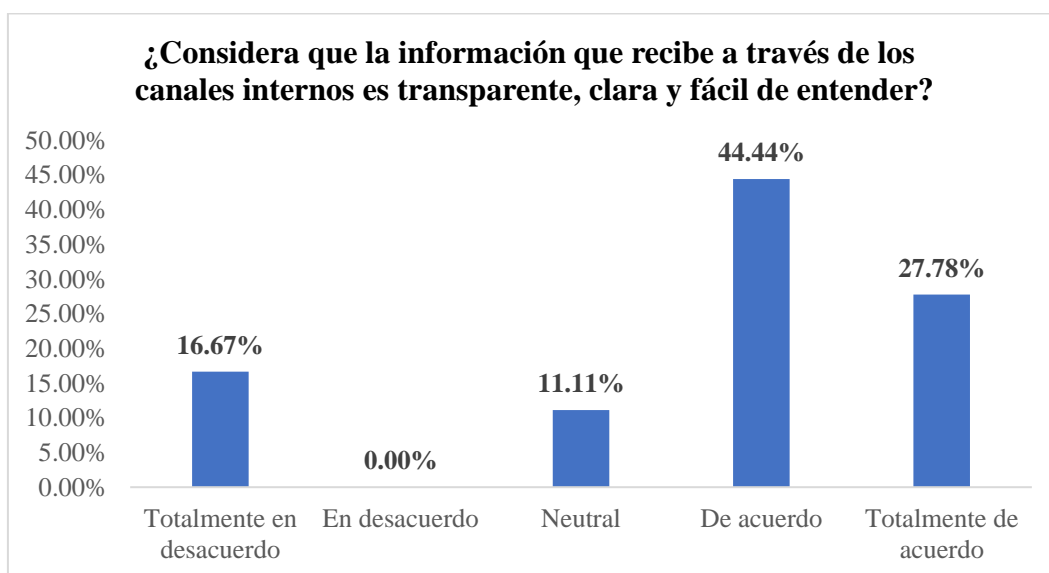


Figura 17 Canales de Internos

Fuente: Elaboración Propia

Aunque el 72.22% de los colaboradores manifiestan estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que la información recibida a través de los canales internos es transparente, clara y fácil de entender, un porcentaje significativo del 16.67% se muestra totalmente en desacuerdo, lo cual representa una alerta importante. El 11.11% de respuestas neutras refleja una posición indiferente, posiblemente asociada a una percepción de neutralidad en el mensaje, falta de impacto o desconexión con el contenido

Este grupo percibe una falta crítica de claridad o transparencia en la comunicación institucional, lo que puede generar desconfianza, malentendidos o resistencia al cambio. Además, En conjunto, estos datos indican que, si bien existe una base de aceptación, la comunicación no logra resonar de forma uniforme ni generar confianza plena en todo el personal, especialmente en aquellos sectores o roles donde la información podría estar siendo mal interpretada, filtrada o mal contextualizada.

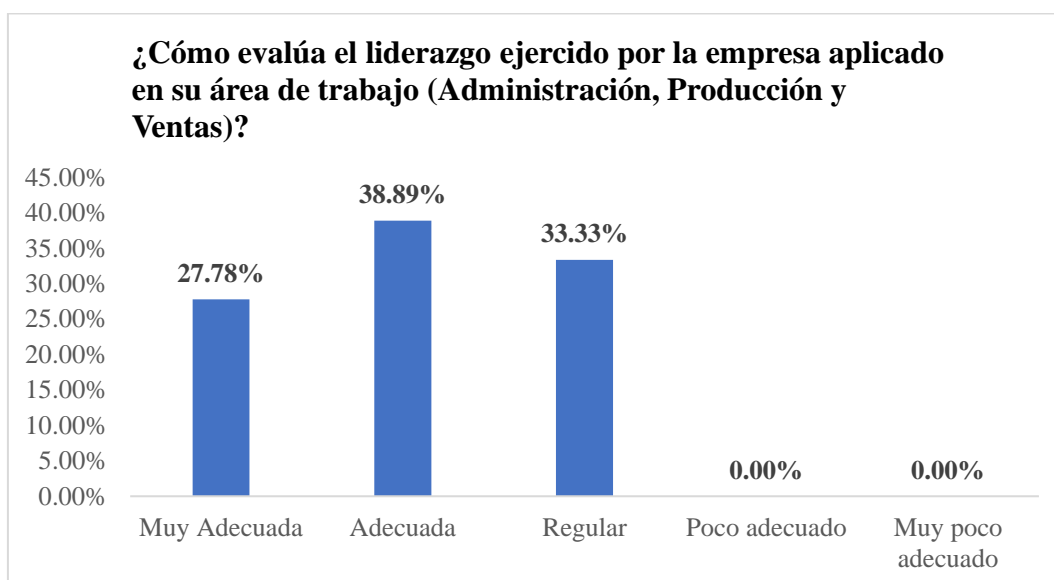


Figura 18 Liderazgo en su Área de Trabajo

Fuente: Elaboración Propia

Un 66.67% de los colaboradores consideran el liderazgo en las áreas operativas de la empresa (Administración, Producción y Ventas). Lo cual indica una percepción general de funcionalidad y presencia de las figuras directivas. Sin embargo, llama fuertemente la atención que un tercio del personal 33.33% lo califique como regular, lo que refleja una experiencia de liderazgo percibida como insuficiente, inconsistente o poco inspiradora. Este porcentaje no menor sugiere que, aunque no se identifiquen fallas graves (dado que no hay respuestas en poco adecuado o muy poco adecuado,

Sí existe una sensación de estancamiento o falta de impacto en el rol del líder. La suma de las categorías positivas, aunque mayoritariamente, no alcanza niveles de excelencia, lo que podría indicar que el liderazgo actual cumple funciones básicas de supervisión, pero no necesariamente impulsa la motivación, el desarrollo o la innovación.

La oportunidad de mejora radica en transformar el liderazgo técnico en liderazgo transformacional, como fortalecer competencias como la empatía, la comunicación asertiva, la retroalimentación constructiva y el desarrollo del talento. Programas de formación en liderazgo situacional y mentorías internas podrían potenciar un cambio real, alineando el rol del líder no solo con las metas de la empresa, sino con las necesidades humanas del equipo.

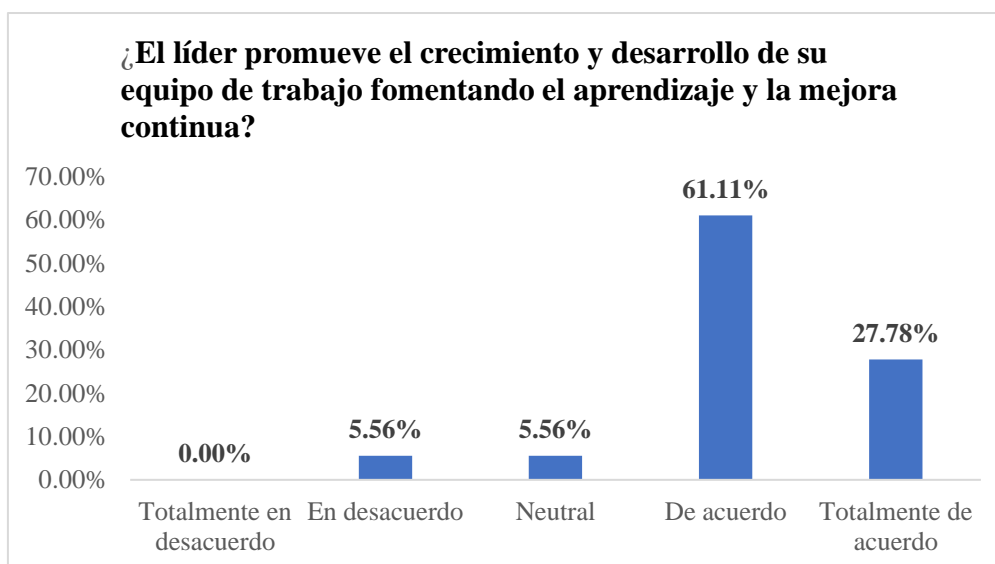


Figura 19 El Crecimiento y Desarrollo de Equipo de Trabajo

Fuente: Elaboración Propia

El 88.89% de los colaboradores considera que su líder sí promueve el crecimiento y desarrollo del equipo, lo cual representa un indicador positivo sobre la percepción del liderazgo como agente de desarrollo.

Este resultado sugiere que, en general, los líderes son vistos como figuras que incentivan el aprendizaje, brindan espacios para mejorar y reconocen la importancia del crecimiento profesional. Sin embargo, llama la atención que un 11.12% del personal (en desacuerdo o neutral) no perciba claramente esta acción formativa.

Aunque este porcentaje es relativamente pequeño, no debe minimizarse, especialmente si se concentra en áreas o niveles específicos donde puede haber una brecha entre intención y práctica. La ausencia de respuestas en “totalmente en desacuerdo” es alentadora, ya que no hay una percepción extrema de abandono, pero la neutralidad y el desacuerdo moderado indican que aún hay espacio para fortalecer la consistencia del acompañamiento.

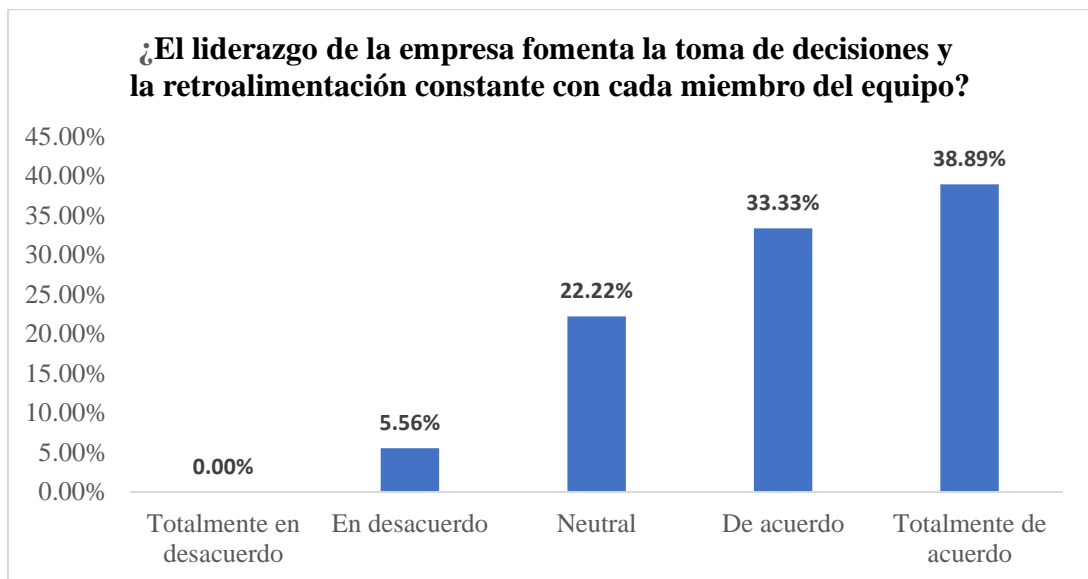


Figura 20 El Liderazgo en Toma Decisiones

Fuente: Elaboración Propia

Un 72.22% de los resultados refleja una percepción mayoritariamente positiva sobre la apertura del liderazgo hacia la participación y el diálogo continuo. lo que sugiere que, en muchos casos, los líderes están generando espacios reales de escucha, inclusión y devolución constructiva.

Los datos de colaboradores consideran que el liderazgo sí fomenta la toma de decisiones y la retroalimentación constante, ya sea de acuerdo o totalmente de acuerdo. Sin embargo, un 27.78% del personal en desacuerdo o neutral. El porcentaje de respuestas neutras es particularmente significativo, ya que puede indicar desconexión, indiferencia o experiencias inconsistentes entre áreas o líderes. Esto revela que, aunque existen buenas prácticas, no están siendo vividas de forma homogénea en toda la organización. La brecha entre quienes valoran positivamente esta práctica y quienes se mantienen neutrales o desalineadas evidencia una falta de estandarización en el estilo de liderazgo.

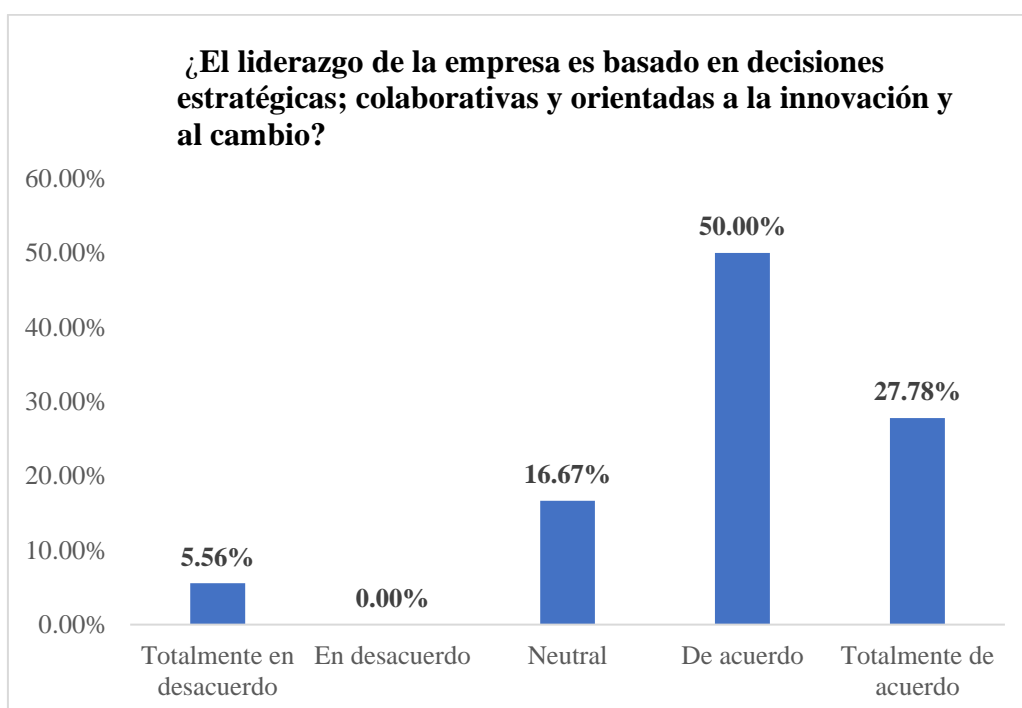


Figura 21 El Liderazgo en Toma Decisiones Estratégicas

Fuente: Elaboración Propia

El 77.78% de los colaboradores considera que el liderazgo toma decisiones estratégicas, colaborativas y orientadas al cambio, ya sea de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo cual refleja una percepción mayoritariamente favorable sobre la dirección que está tomando la organización. Este resultado sugiere que, en general, los equipos perciben intencionalidad en las decisiones, una cierta apertura a la participación y una disposición hacia la innovación. Sin embargo, un 22.23% del personal totalmente en desacuerdo o neutral no comparte plenamente esta visión.

La presencia de respuestas totalmente en desacuerdo, aunque baja, es especialmente significativa: indica que al menos un pequeño grupo percibe al liderazgo como reactivo, poco estratégico o desconectado de la innovación. Además, el porcentaje de respuestas neutras sugiere que muchos colaboradores no tienen claridad sobre el rumbo estratégico o no lo perciben como algo que los involucra directamente.

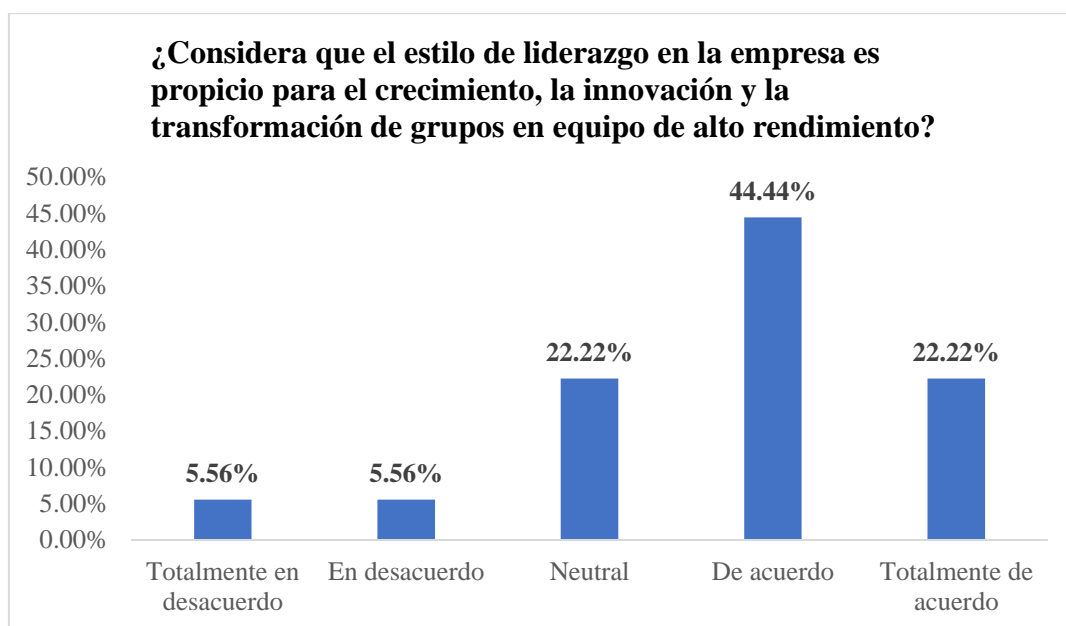


Figura 22 Liderazgo en la Empresa Propicia el Crecimiento

Fuente: Elaboración Propia

Aunque la mayoría del personal 66.66% percibe que el liderazgo fomenta el crecimiento, la innovación y equipos de alto rendimiento, una parte significativa 33.34% se muestra neutral o crítica. Esto indica que la percepción sobre la capacidad del liderazgo para impulsar la excelencia colectiva es fragmentada y no completamente sólida. Lo que indica una posible una mejora en establecer un plan de formación en liderazgo transformacional y situacional, que permitan que a los líderes equilibrar las demandas operativas con el desarrollo estratégicos de los equipos.

La brecha en las percepciones sugiere que, en muchos casos, se priorizan los aspectos operativos sobre los estratégicos y lo individual sobre lo colectivo, lo que limita la capacidad del liderazgo para generar un entorno consistente de alto desempeño y sostenibilidad organizacional. Una acción de mejora la implementación de espacios sistemáticos de reflexión estratégica y de un trabajo colaborativo que puede ser; reuniones de innovación, comités transversales, donde los líderes y los equipos trasciendan lo operativo y puedan diseñar soluciones colectivas.

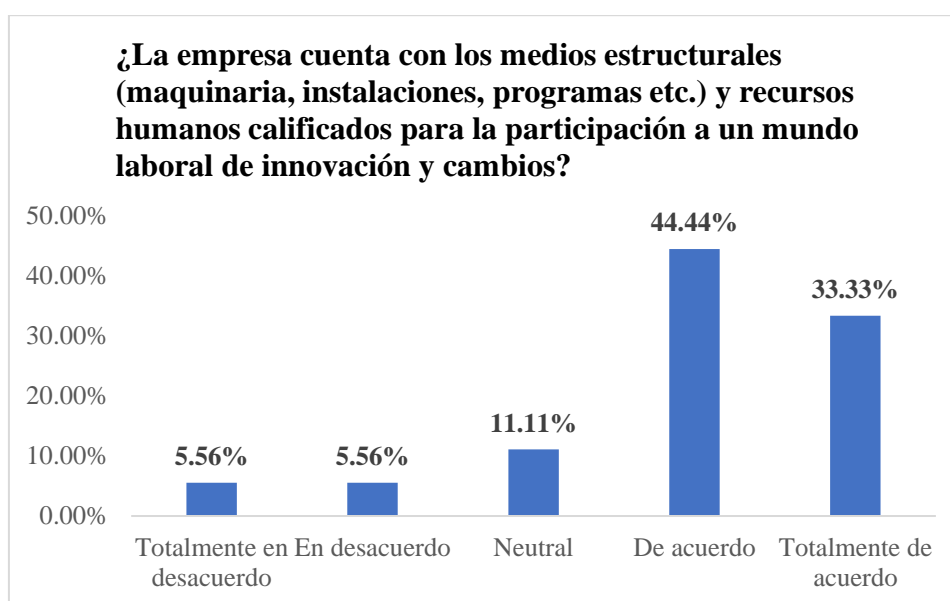


Figura 23 Medios Estructurales

Fuente: Elaboración Propia

El 77.77% de los colaboradores considera que la empresa cuenta con los medios estructurales y los recursos humanos calificados para participar en un entorno laboral de innovación y cambio, de los cuales 33.33% se muestra totalmente de acuerdo. Sin embargo, 11.12% del personal tiene una percepción negativa, lo que sugiere que, en ciertos sectores o niveles, persisten limitaciones reales en infraestructura, tecnología o formación del talento.

Por otro lado, 11.11% de respuestas neutras indica que una parte del personal no tiene una percepción clara al respecto, posiblemente por desconocimiento de los planes estratégicos o por no ver reflejada esta capacidad en su día a día.

Aunque la mayoría reconoce la preparación de la empresa, que solo el 33.33% esté totalmente de acuerdo evidencia una brecha entre el potencial percibido y la confianza plena en la capacidad transformadora de la organización. Esta situación representa una oportunidad para fortalecer tanto los recursos como la comunicación sobre su implementación, involucrando al personal en los procesos de modernización y alineando el desarrollo del talento con las necesidades futuras.

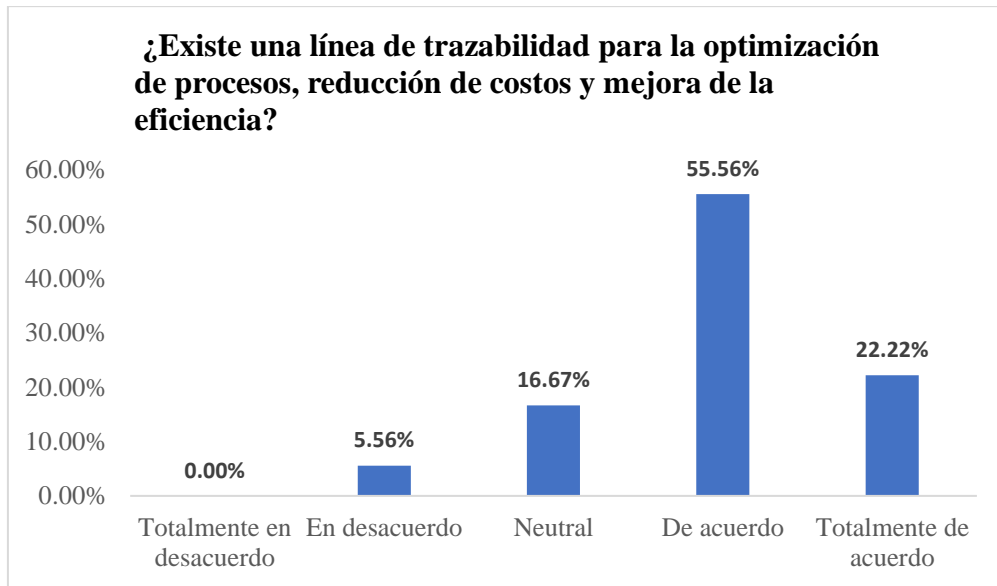


Figura 24 Línea de Trazabilidad

Fuente: Elaboración Propia

El 77.78% de los colaboradores considera que sí existe una línea de trazabilidad clara para la optimización de procesos, la reducción de costos y la mejora de la eficiencia, ya, lo cual indica que, en general, hay una percepción positiva sobre la existencia de mecanismos estructurados para identificar, monitorear y mejorar el desempeño operativo

Este resultado sugiere que la empresa ha avanzado en la implementación de prácticas de gestión eficiente, posiblemente a través de indicadores, revisiones periódicas o metodologías de mejora. Sin embargo, un 22.23% del personal no percibe claramente esta trazabilidad. La neutralidad, en particular, puede reflejar el desconocimiento, la falta de visibilidad de los procesos de mejora o una experiencia limitada con herramientas de seguimiento.

El hecho de que más del 55% solo “esté de acuerdo” y no “totalmente de acuerdo” sugiere que, si bien hay trazabilidad, esta podría estar funcionando de forma parcial, vertical u opaca, sin involucrar activamente a los equipos operativos en la identificación de oportunidades o en el seguimiento de resultados.

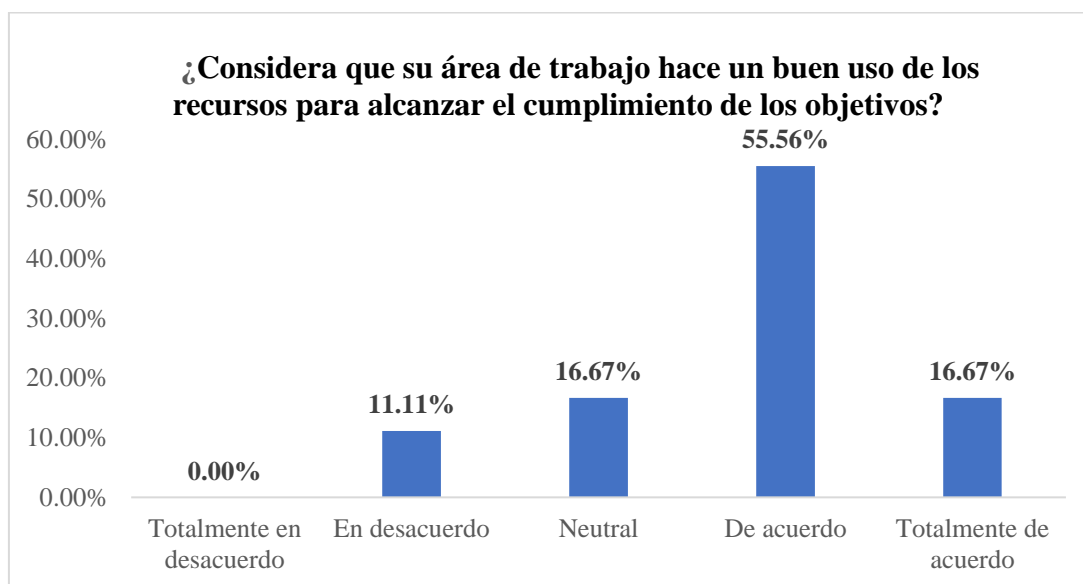


Figura 25 Área de Trabajo

Fuente: Elaboración Propia

El 72.23% este resultado percibe coherencia entre los recursos asignados (humanos, técnicos, económicos) y las metas esperadas. Sin embargo, un 27.78% del personal no comparte plenamente esta visión.

El porcentaje de quienes se sienten en desacuerdo es especialmente significativo, ya que revela que en ciertos sectores se perciben desajustes reales entre lo que se requiere y lo que se dispone; ya sea por sobrecarga de trabajo, falta de herramientas, personal insuficiente o mala planificación. Además, la alta proporción de respuestas neutras indica que muchos colaboradores no tienen claridad sobre cómo se asignan o gestionan los recursos, lo que puede afectar su compromiso y sentido de responsabilidad compartida.

En conjunto, los resultados muestran que, aunque la mayoría reconoce un manejo adecuado de los recursos, aún persisten brechas en su distribución y en la comunicación sobre su gestión, lo que representa un área de mejora para fortalecer la eficiencia y la sostenibilidad del cumplimiento de los objetivos.



Figura 26 Cultura Organizacional

Fuente: Elaboración Propia

El 55.55% de los colaboradores considera que la empresa sí promueve una cultura abierta al cambio, ya sea de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo cual indica una percepción favorable, aunque no contundente, sobre la disposición organizacional hacia la transformación. Un 44.45% del personal no perciba claramente esta apertura. El porcentaje de respuestas neutras es particularmente alto y preocupante: más de un tercio del personal se muestra indiferente o incierto frente a la cultura de cambio, lo que puede reflejar desconexión, desconfianza o experiencias previas con cambios mal gestionados.

Además, que un 5.56% esté totalmente en desacuerdo sugiere que, en algunos sectores, el cambio podría estar asociado a inestabilidad, falta de comunicación o imposición desde la dirección sin participación. Este resultado revela una cultura del cambio en construcción, con oportunidades claras de mejora orientadas a fortalecer la consistencia, reducir la incertidumbre y consolidar un entorno más favorable para la transformación organizacional.

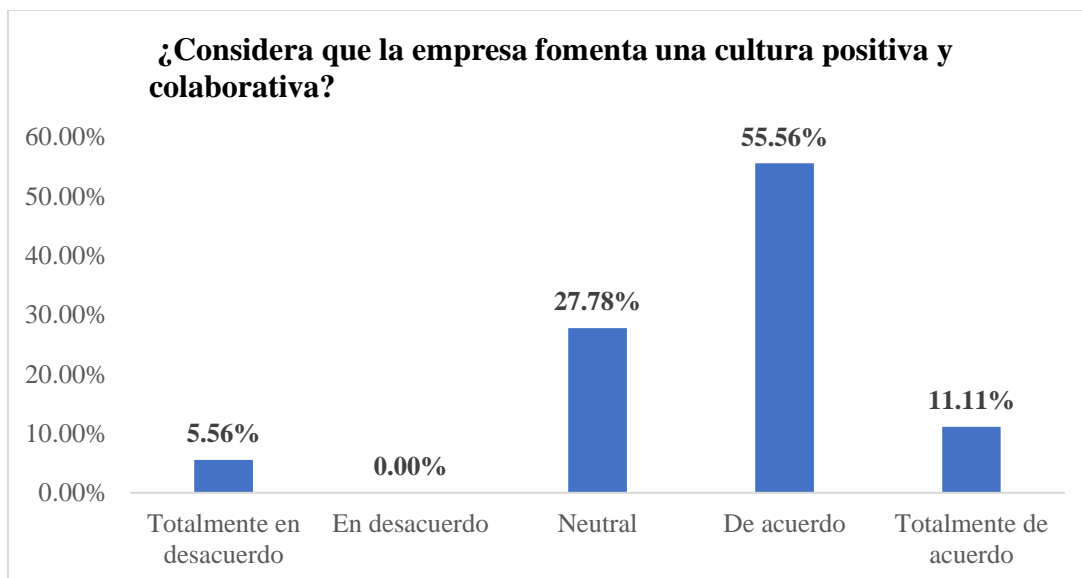


Figura 27 Fomentación de la Cultura

Fuente: Elaboración Propia

El 66.67% de los colaboradores percibe de manera positiva que la organización fomenta una cultura colaborativa y un ambiente propicio para el crecimiento y el cambio. Esto refleja que la cultura organizacional está bien orientada y que las buenas prácticas implementadas generan confianza y satisfacción en la mayoría del personal, constituyendo una base sólida para la innovación y el desarrollo.

No obstante, un 33.34% percibe lo contrario, lo que podría relacionarse con experiencias negativas, falta de integración o diferencias entre ciertos equipos o áreas. Por ello, es necesario centralizar esfuerzos en mejorar la comunicación y la cohesión, transformar grupos en equipos de trabajo efectivos y fortalecer aún más una cultura positiva y colaborativa.

Es importante resaltar que una cultura organizacional positiva y colaborativa no solo genera bienestar laboral, sino que también constituye un factor estratégico para la innovación, la productividad y la retención del talento. Una cultura fuerte disminuye los niveles de conflicto, fortalece la confianza y facilita la alineación hacia los objetivos comunes. En este sentido, la implementación de programas de integración interdepartamental, espacios de retroalimentación y reconocimiento, así como actividades que refuercen los valores compartidos, son acciones contundentes para consolidar el sentido de pertenencia y potenciar el compromiso colectivo.

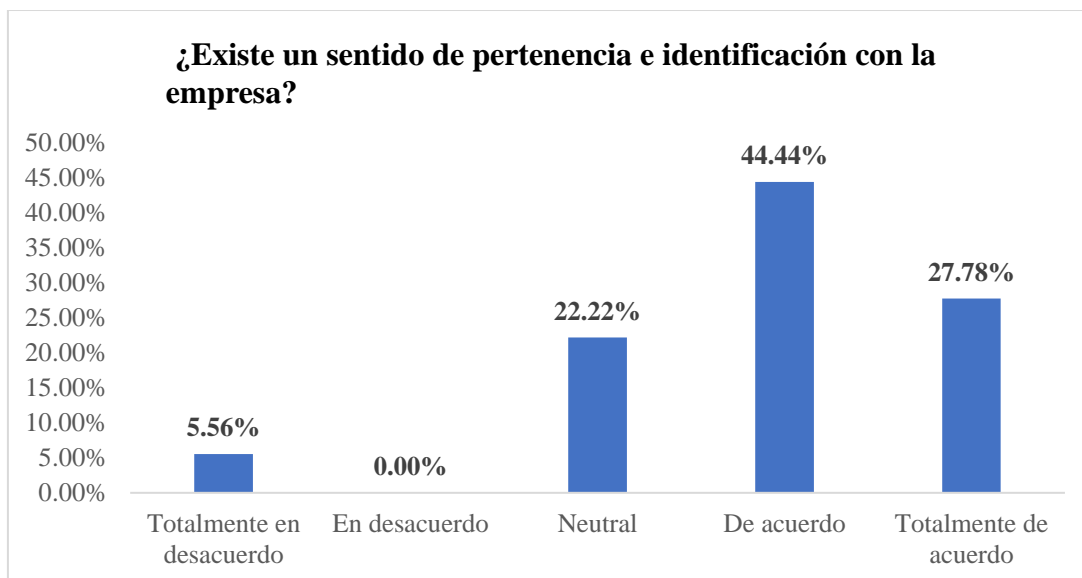


Figura 28 Sentido de Pertenecía

Fuente: Elaboración Propia

Un 72.22% de los encuestados indican que el clima organizacional respecto al sentido de pertenencia es positivo en general, y un 27.78% no está totalmente de acuerdo o mantiene una postura neutral.

Sin embargo un grupo clave muestra opiniones que no son negativas pero tampoco promotoras de la identidad empresarial, a lo cual se debe responder con iniciativas orientadas a la integración, participación y reconocimiento; para fortalecer la moral de cada uno de los miembros de la organización; y comunicar de manera más clara la visión, misión y valores. Lo que genera ideas o acciones concretas que puedan aplicarse; programas de integración y cohesión, las actividades de convivencia, talleres interdepartamentales o proyectos colaborativos que apoyen a fortalecer la identidad común. Los sistemas de reconocimientos y valoración genera una percepción de aporte valioso entre los colaboradores, los espacios de participación activa son fundamentales ya que abren canales de comunicación efectivos donde los colaboradores son escuchados y generan sus ideas y donde conlleva al involucramiento de proyectos, lo que ocasiona que su voz incide en el rumbo de la empresa.

¿La empresa es resiliente frente a cambios y desafíos constantes del entorno?

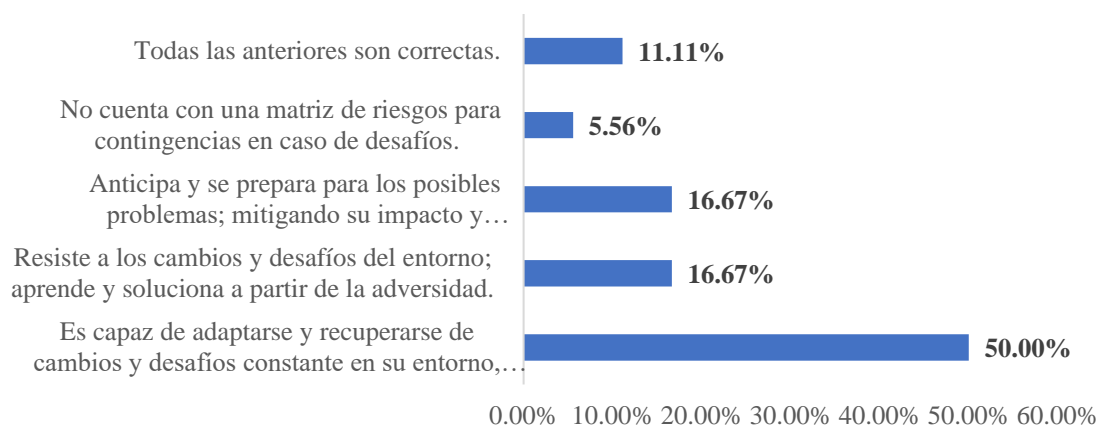


Figura 29 Resiliencia al Cambio

Fuente: Elaboración Propia

El 50% de los encuestados percibe que la empresa es capaz de adaptarse a los cambios y desafíos del entorno, transformándolos en oportunidades de crecimiento, lo que evidencia una sólida capacidad de adaptación. Un 16.67% considera que la organización resiste y aprende de la adversidad, mientras que otro 16.67% valora su habilidad para anticipar problemas y mitigar impactos. Solo un 11.11% percibe que todas las dimensiones de resiliencia están presentes, y un 5.56% señala la ausencia de una matriz de riesgos, lo que pone de manifiesto lagunas en la gestión estructurada de contingencias.

Estos resultados reflejan que la empresa posee una cultura organizacional con fuerte capacidad de adaptación y aprendizaje, elementos clave para un liderazgo innovador. Sin embargo, la fragmentación en la percepción de la resiliencia sugiere una falta de integración estratégica entre anticipación, respuesta y transformación. La ausencia reportada de una matriz de riesgos evidencia debilidades en la planificación formal, lo que podría limitar la sostenibilidad del desempeño ante crisis futuras. Para consolidar un liderazgo verdaderamente innovador, es fundamental alinear estas capacidades en un modelo de resiliencia integral, promoviendo no solo la reacción eficaz, sino también la anticipación estratégica y la innovación continua frente al cambio.

4.2.2 RESULTADOS DE ENCUESTA A GERENTES DE VENTA

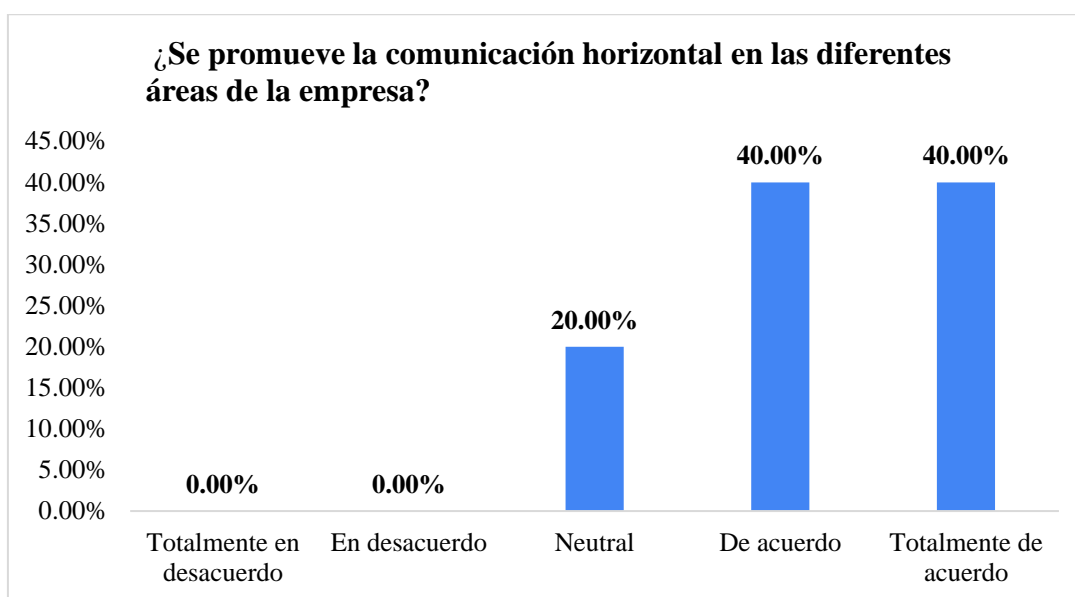


Figura 30 Promueve la Comunicación Horizontal

Fuente: Elaboración Propia

El 80% de las personas manifiestan una valoración positiva respecto a la comunicación horizontal, mientras que el 20% adopta una postura neutral y no evidencian opiniones negativas.

A partir de los resultados obtenidos en las encuestas, se concluye que en Grupo P.B prevalece una línea de comunicación horizontal percibida de manera positiva, lo que refleja la existencia de prácticas que favorecen la interacción entre las diferentes áreas en condiciones de igualdad. Sin embargo, aunque la respuesta neutral resulta baja, no puede considerarse irrelevante, ya que podría adquirir relevancia a largo plazo. Este hallazgo evidencia la necesidad de fortalecer estrategias orientadas a garantizar que la comunicación interdepartamental se mantenga fluida, inclusiva y bidireccional, contribuyendo así a un clima organizacional más cohesionando y eficiente.

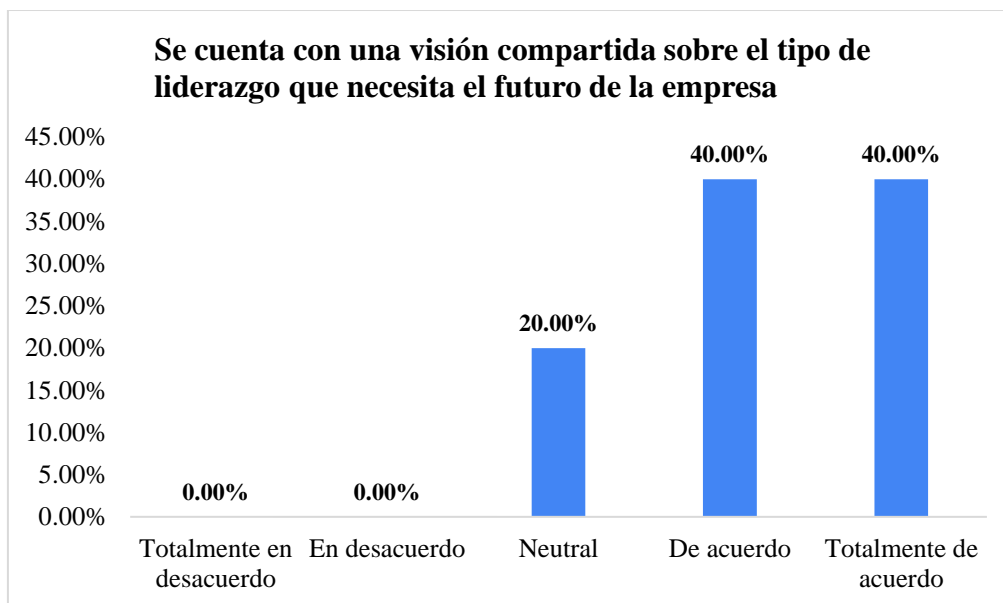


Figura 31 Cuenta con una Visión Compartida el Tipo de Liderazgo a Futuro

Fuente: Elaboración Propia

La mayoría de los encuestados un 80% perciben que existe una visión compartida dentro de la organización, mientras que un 20% mantiene en una posición neutral, sin registrarse opiniones contrarias.

A partir de estos resultados, puede concluirse que en la organización prevalece una visión clara entorno al liderazgo; lo que representa un indicador de cohesión y alineamiento estratégico dentro del equipo. este escenario crea condiciones favorables para la consolidación de la cultura organizacional y la proyección futura de la empresa.

No obstante, es importante considerar al 20% que aún no se siente plenamente involucrado. Lo cual refleja una oportunidad de mejora en los procesos de comunicación y participación, con el fin de lograr una integración más amplia y fortalecer el sentido de pertenencia en todos los niveles.

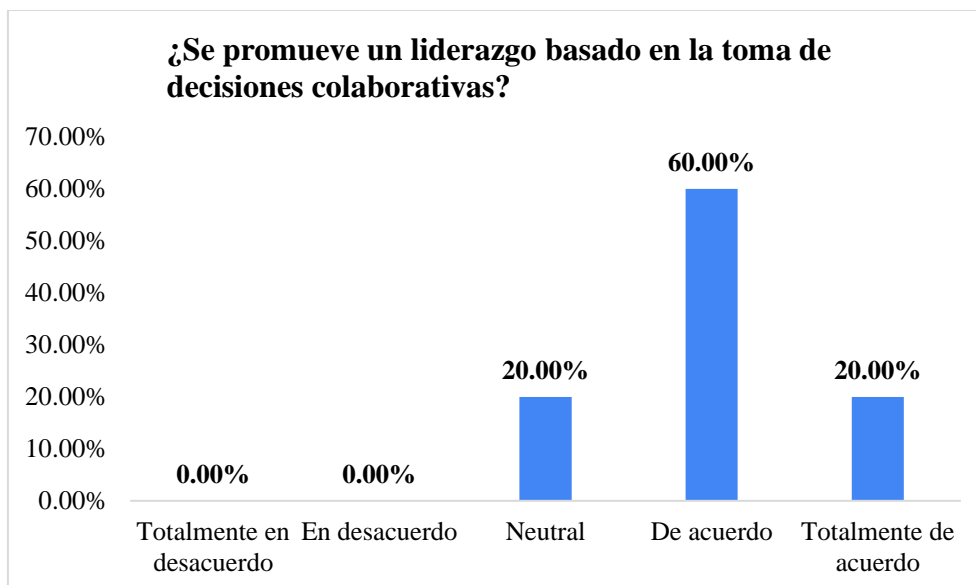


Figura 32 El Liderazgo es Basado en Toma Decisión Colaborativa

Fuente: Elaboración Propia

80% de los encuestados percibe de manera favorable los procesos de toma de decisiones mientras que el 20% expresa una postura neutral. Este resultado sugiere que, aunque existe una valoración positiva predominante. Todavía hay margen para fortalecer los mecanismos de participación y consenso.

Reflejando una tendencia favorable hacia un liderazgo basado en la toma de decisiones conjuntas. Aunque persiste la necesidad de fortalecer estrategias que refuercen la inclusión de todas las voces en los procesos de decisión.

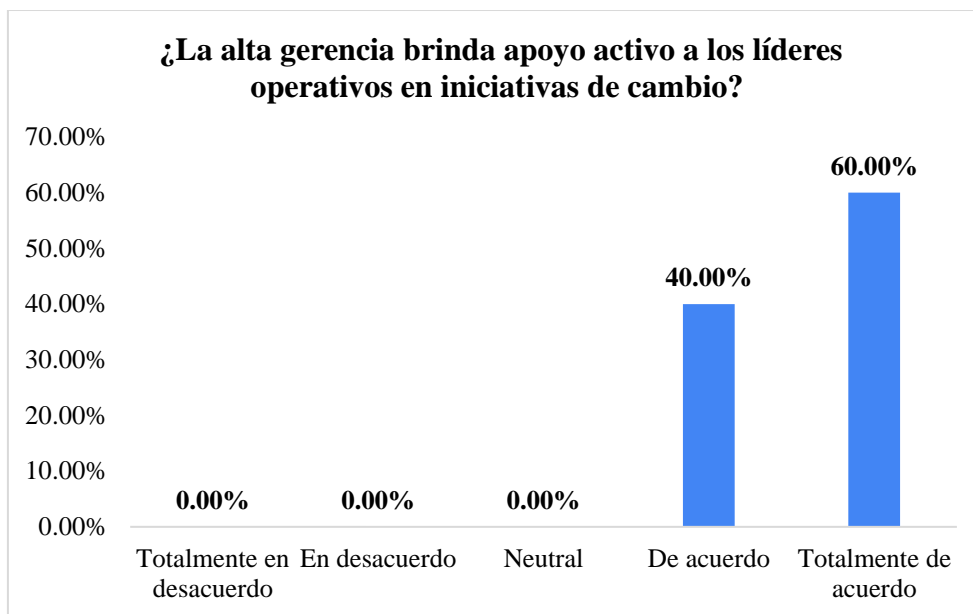


Figura 33 La Alta Gerencia Brinda Apoyo

Fuente: Elaboración Propia

El 100% está de acuerdo que se brinda apoyo; lo que es un área de mejora continua para el cambio dentro de la empresa.

Los Gerentes expresan una opinión altamente positiva hacia la Alta Gerencia respecto a las iniciativas orientadas al cambio, lo que evidencia un liderazgo abierto y receptivo. Esta apertura se traduce en un verdadero reconocimiento de las ideas y sugerencias de los Gerentes, promoviendo un mecanismo de puertas abiertas donde los miembros del equipo se sienten escuchados y valorados. Tal actitud no solo fortalece la confianza en los líderes de cada área, sino que también genera un clima organizacional favorable para la implementación de nuevas estrategias, la innovación y la transformación estructural. Lejos de ser un dinamismo rígido o jerárquico, la organización demuestra flexibilidad y disposición al cambio, consolidando un entorno en el que las personas pueden contribuir activamente y comprometerse con los objetivos estratégicos de la empresa.

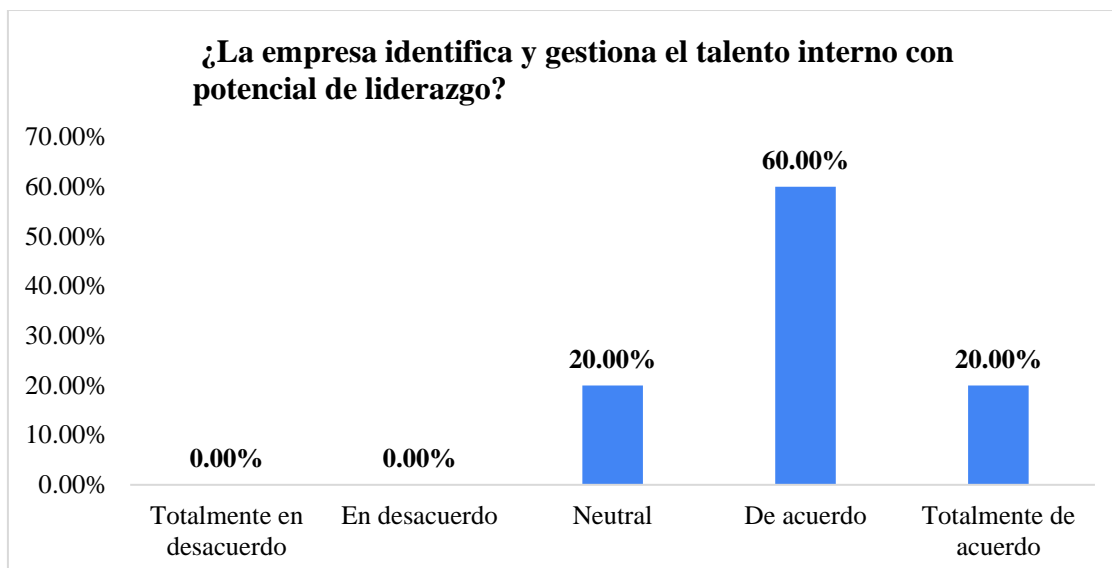


Figura 34 La Empresa Identifica y Gestiona el Talento

Fuente: Elaboración Propia

Se observa una tendencia positiva del 80% hacia la percepción de la gestión del talento interno; y un 20% adopta una postura neutral. En efecto, podemos confirmar que Grupo P.B. ofrece oportunidades de crecimiento y gestiona eficazmente el talento humano interno con el objetivo de formar líderes de alto impacto.

Sin embargo, un porcentaje de los encuestados adoptó una postura neutral, lo que indica que existe oportunidad para mejorar la comunicación y visibilidad de estas iniciativas en todas las áreas y equipos de trabajo. Implementar estrategias más claras de información, seguimiento y retroalimentación podría fortalecer aún más la percepción positiva y el compromiso de los colaboradores.

Al potenciar el liderazgo interno genera múltiples beneficios como ser; existe un mayor motivación y retención del talento donde los colaboradores perciben un crecimiento lo que ocasiona una satisfacción y reduce la rotación. Una continuidad y sostenibilidad organizacional; forma líderes desde dentro lo que asegura que los valores, la cultura y la visión de la empresa se mantenga en el tiempo. Una eficiencia en la toma de decisiones, al tener líderes preparados pueden responder más rápido y con mayor criterio ante los desafíos o nuevas oportunidades, al fortalecer el clima laboral, empoderamos a los colaboradores con potencial de liderazgo, existe la confianza y genera la colaboración y el sentido de pertenecía.

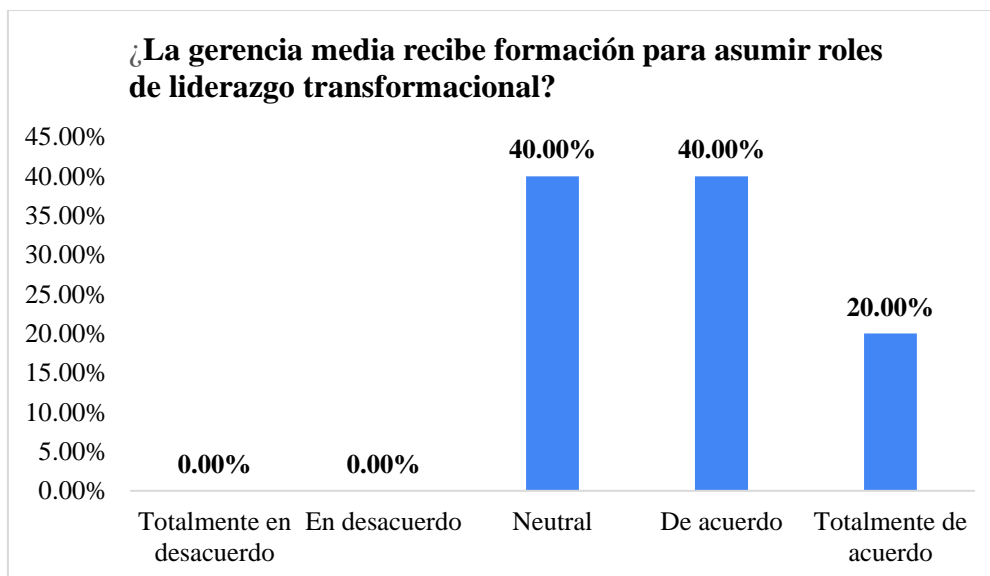


Figura 35 La Gerencia Media Recibe Información

Fuente: Elaboración Propia

A partir de los resultados obtenidos podemos validar que el 60% tiene alto nivel de aceptación y confianza en los programas de capacitación implementados, el 40% se mantiene neutral lo que refleja un sector que no percibe con claridad los beneficios o alcance de dicha formación.

En efecto La Gerencia Media recibe formación de liderazgo transformacional de manera parcial y no homogénea; si bien la mayoría de los gerentes valida la existencia de oportunidades de formación; un buen grupo opina todo lo contrario, lo que puede significar una deficiencia en los programas de capacitación/formación actual; que no son suficiente para que los mandos medios estén preparados para liderar bajo un enfoque transformacional y pueda ser aplicado a sus equipos.

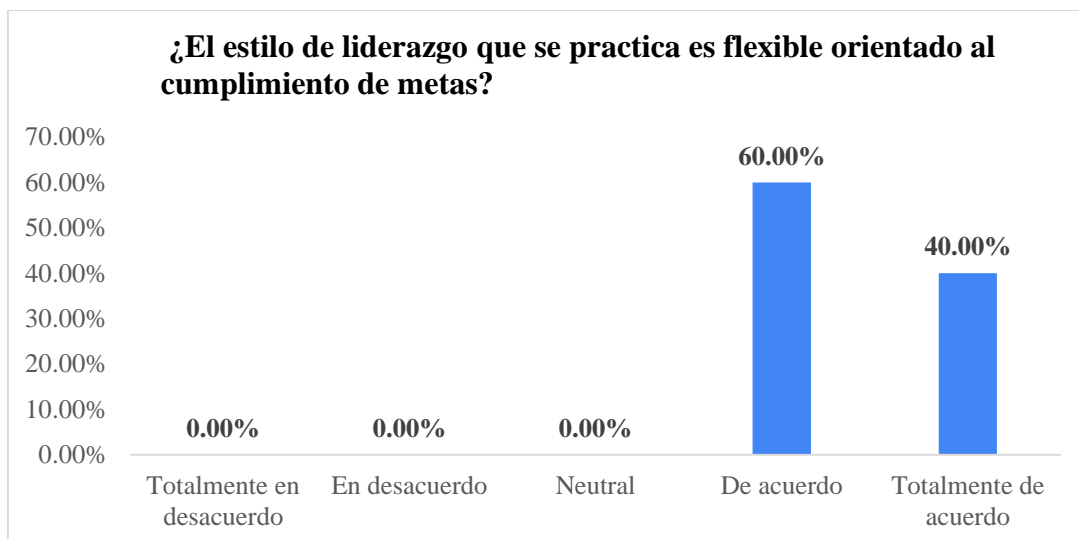


Figura 36 El Estilo de Liderazgo es Flexible

Fuente: Elaboración Propia

En los resultados mostrados se observa que el 100% de las personas encuestadas que el estilo de liderazgo practicado en la organización es flexible orientados a cumplimientos de metas.

Este hallazgo refleja una valoración altamente positiva. Si se considera que los líderes evaluados tienen bajo su responsabilidad al 50% del personal de la empresa, lo que evidencia que su estilo de liderazgo impacta de manera directa en la organización lo que influye positivamente en el fortalecimiento de la confianza en la gestión ocasionando un clima de trabajo basado en resultados generado una mayor cohesión en los equipos. Un liderazgo flexible a metas conlleva varios beneficios; facilita a la adaptación al cambio lo que refleja que el área se más competitiva y dinámica. Permite que los equipos se ajusten si perder de vista su objetivo, contribuye aun un mayor compromiso del personal, que se identifican que existe apertura y apoyo para alcanzar resultados.

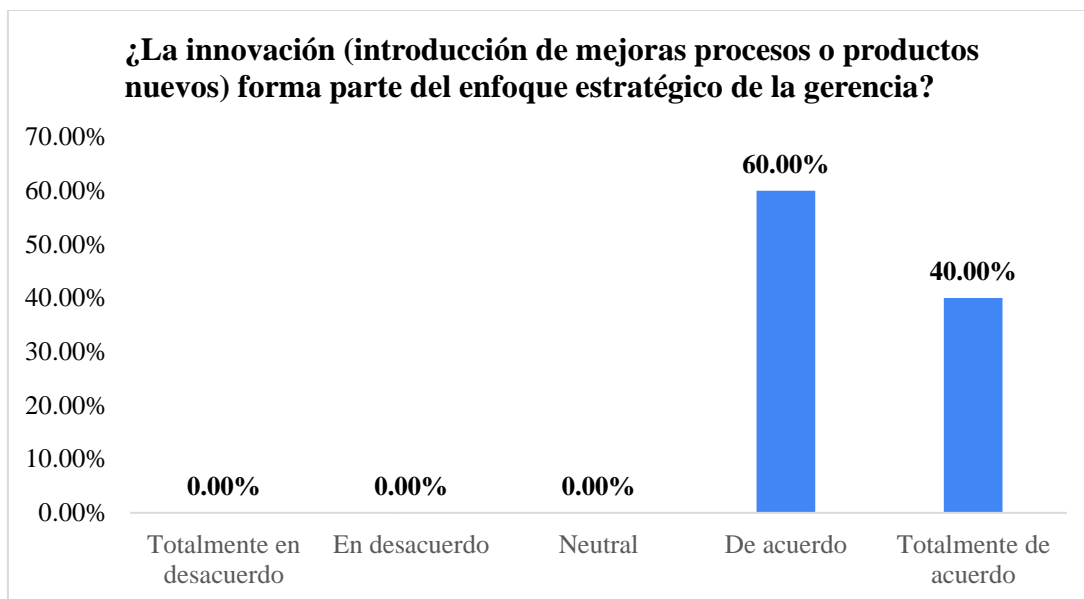


Figura 37 La Innovación Forma Parte del Enfoque Estratégico

Fuente: Elaboración Propia

El 100% de los encuestados considera que la innovación, entendida como la introducción de mejoras en los procesos, forma parte del enfoque estratégico de la gerencia, de este total 60% está de acuerdo y el 40% totalmente de acuerdo, sin registro de posturas neutrales o en desacuerdo.

Este resultado refleja un consenso absoluto sobre la relevancia que la gerencia otorga a la innovación como pilar estratégico, evidenciando una clara orientación hacia la mejora continua y la búsqueda de soluciones creativas que fortalezcan la competitividad de la empresa. En este sentido, se incluyen acciones como la adquisición de maquinaria de alta tecnología, como hornos, equipos industriales y de congelación que han contribuido a la gestión de la productividad, la transformación digital en los procesos. La implementación de programas control de calidad del producto lo que asegura consistencia en su trazabilidad en cuanto sabor, textura y frescura del producto y la higiene y salubridad con el programa de HACCP que son las buenas prácticas manufactura. Estas iniciativas refuerzan la capacidad de la organización para responder a las demandas del mercado si no que posicionan a Grupo P.B como una organización con visión de futuro, capaz de integrar la innovación a su cultura empresarial de manera sostenida.

¿Cuáles estrategias formales (documentadas) o iniciativas prácticas (acciones implementadas) se han llevado a cabo para fortalecer el liderazgo innovador?



Figura 38 Estrategias Formales Para Fortalecer Liderazgo Innovador

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados reflejan que el 44.44% de los encuestados identifican el lanzamiento de nuevos proyectos como la principal estrategia implementada para fortalecer el liderazgo innovador en Grupo P.B. Esta cifra evidencia que la empresa ha priorizado la introducción de nuevas propuestas novedosas al mercado siendo uno de los principales esfuerzos durante estos 2 años, lo que se traduce es un esfuerzo directo por generar diferenciación adaptación y competitividad en productos nostálgicos que han generado una aceptación en mercado.

Entre los proyectos destacados podemos mencionar lanzamientos de nuevas líneas de pan artesanal, con recetas tradicionales que llevan masas madres con reposo más 24 a 48 horas que apelan a la memoria y el gusto de los consumidores locales. El desarrollo de repostería nostálgica como rosquillas, tustacas, galletas y hojaldres tradicionales que le han permitido la recuperación de clientes y posicionarse en segmentos con fuerte arraigo cultural.

Por otro lado, un 11.11% de los participantes señala otras acciones específicas, como la capacitación del personal, estudios de tendencias en el mercado, contratación de recurso humano capacitado, adquisición de maquinaria alineada a nuevas tendencias y la implementación de las cuatro disciplinas de ejecución. Aunque estas prácticas tienen menor representación individual, en conjunto suman un 55.56%, lo que indica que la empresa también ha realizado esfuerzos complementarios en aspectos estructurales, formativos y operativos.

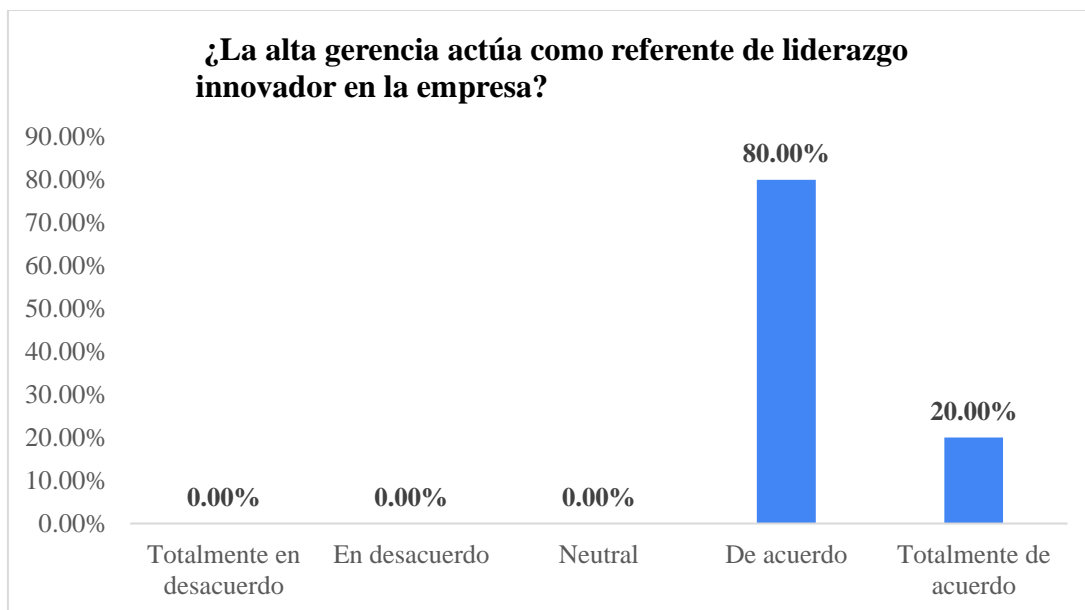


Figura 39 Alta Gerencia Actúa Como Referente de Liderazgo

Fuente: Elaboración Propia

Se observa el 100% refleja una base sólida de credibilidad en el liderazgo de innovación; esto sugiere que la Alta Gerencia ha logrado transmitir iniciativas innovadoras orientadas al cambio y la transformación.

Esto indica que existe un reconocimiento generalizado hacia la capacidad de los líderes para impulsar la innovación y servir de ejemplo en la organización. El principal reto consiste en transformar esa confianza parcial en una confianza plena, reforzando las prácticas de innovación y consolidando el liderazgo ejemplar que proyecta Alta Gerencia.

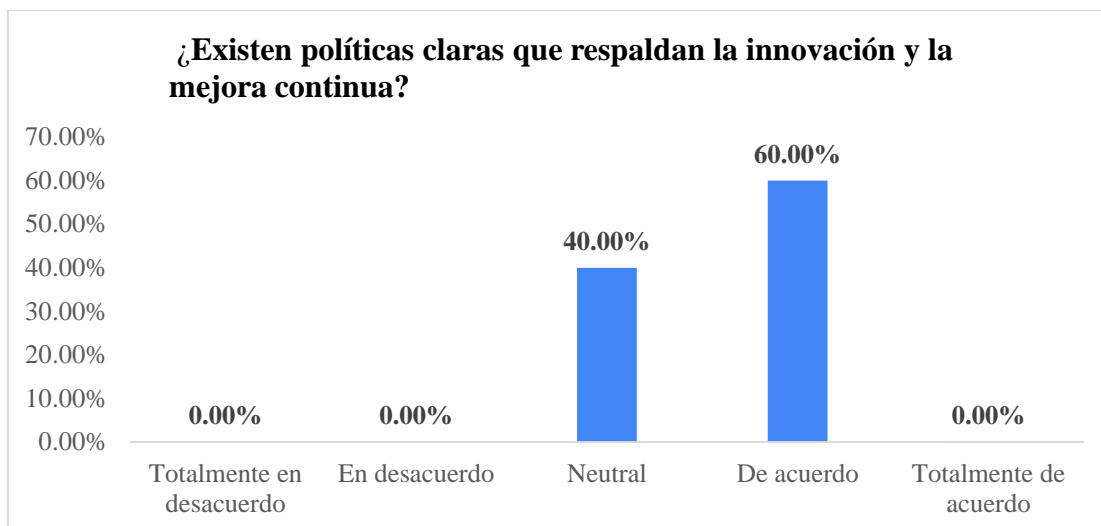


Figura 40 Existencia de Políticas Claras

Fuente: Elaboración Propia

El 60% de los encuestados está de acuerdo en que existen políticas claras que respaldan la innovación y la mejora continua, aunque el 40% mantiene una postura neutral.

La organización va en dirección correcta, en su mayoría reconoce la presencia de lineamientos/políticas organizacionales que promueven y apoyan la innovación y mejora continua. Sin embargo, un número significativo proyecta cierta incertidumbre o falta de claridad hacia dichas políticas o su posible aplicación. Por ende, aunque estas políticas puedan existir, no todos los líderes se identifican claramente o no perciben el impacto directo en su trabajo; esto puede deberse a una comunicación deficiente o insuficiente o a que las políticas aún no están completamente institucionalizadas.

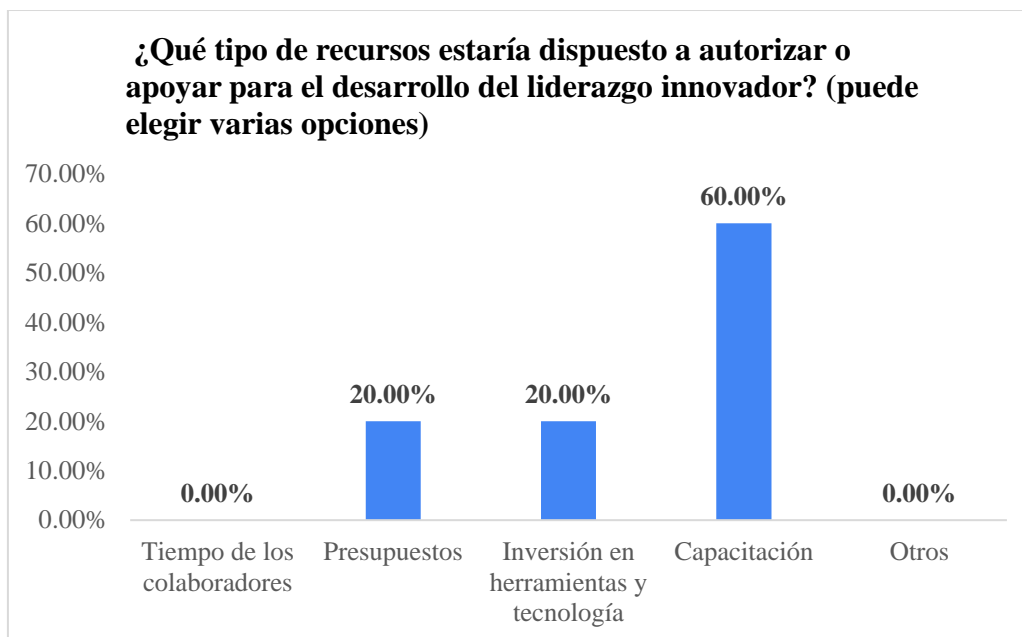


Figura 41 Tipo de Recurso Autorizado

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados reflejan que el 60% de los encuestados priorizan el talento humano capacitado, mientras que un 20% consideran relevante el presupuesto y otro 20% la inversión en herramientas y tecnología. Esto evidencia que la clave para el desarrollo de un liderazgo innovador radica en fortalecer las competencias y el conocimiento de los colaboradores.

En un segundo plano, se reconoce la importancia de los recursos financieros y tecnológicos, los cuales, combinados con el talento humano, permiten modernizar procesos y adquirir herramientas que faciliten la implementación de estrategias orientadas a la innovación, el cambio y la transformación. Para promover una cultura de innovación, los Gerentes de Grupo P.B. Priorizan la capacitación continua, complementada con una inversión estratégica en presupuesto y tecnología, asegurando así un equilibrio entre un talento humano preparado y los recursos de apoyo necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales.

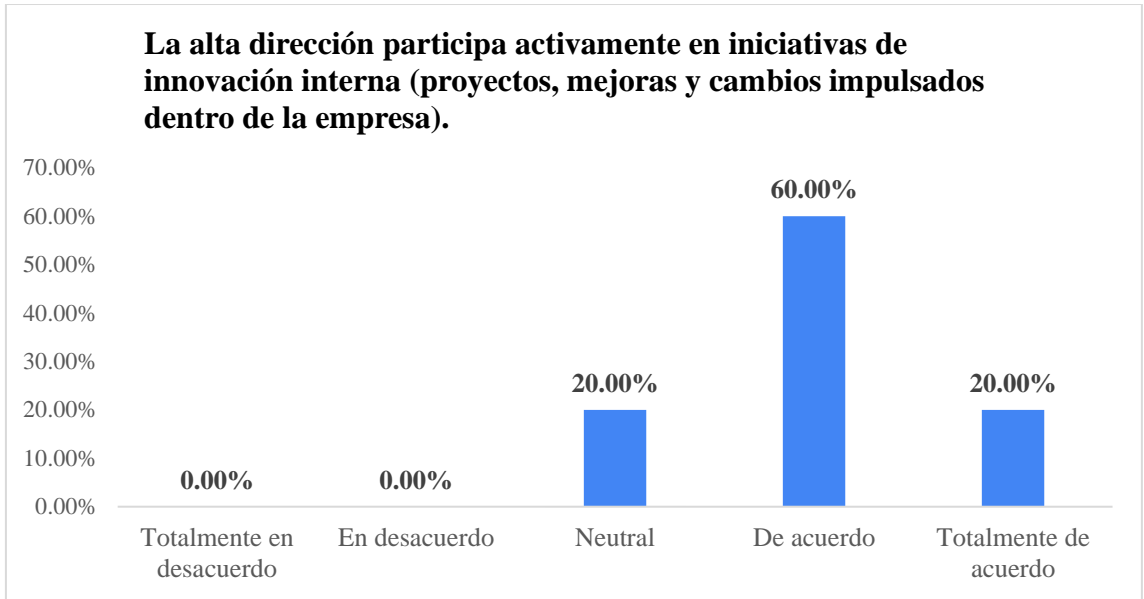


Figura 42 Participación de Alta Dirección en Iniciativas

Fuente: Elaboración Propia

Un 20% de los encuestados mantiene una postura neutral, un 60% está de acuerdo y un 20% se muestra totalmente de acuerdo.

Se observa una percepción mayoritariamente favorable respecto al compromiso de la alta dirección con la innovación, considerándola un factor relevante y activo dentro de los procesos organizacionales. Este compromiso impulsa el cambio y la transformación, siendo adoptado por los líderes, quienes a su vez lo proyectan hacia los demás miembros de sus equipos, fomentando así una cultura organizacional orientada a la innovación.

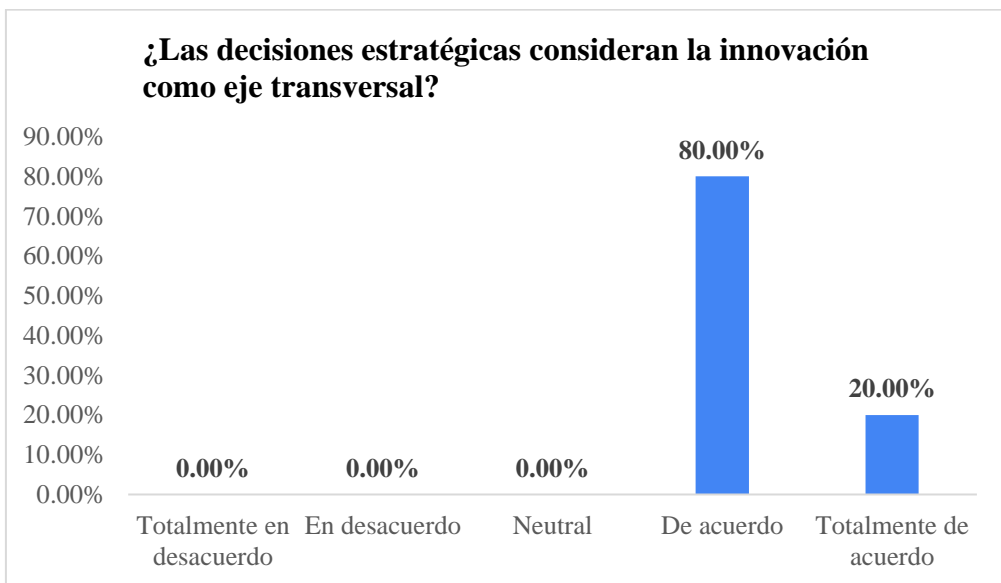


Figura 43 Decisiones Estratégicas Son el Eje Transversal

Fuente: Elaboración Propia

El 80 % de los encuestados está de acuerdo y el 20 % totalmente de acuerdo en que la innovación está integrada de manera transversal.

Esto refleja que la mayoría de los gerentes percibe una cultura organizacional orientada al cambio y a la mejora continua, fortaleciendo la idea de que la innovación es un motor estratégico fundamental para el crecimiento de Grupo P.B., y no un elemento aislado

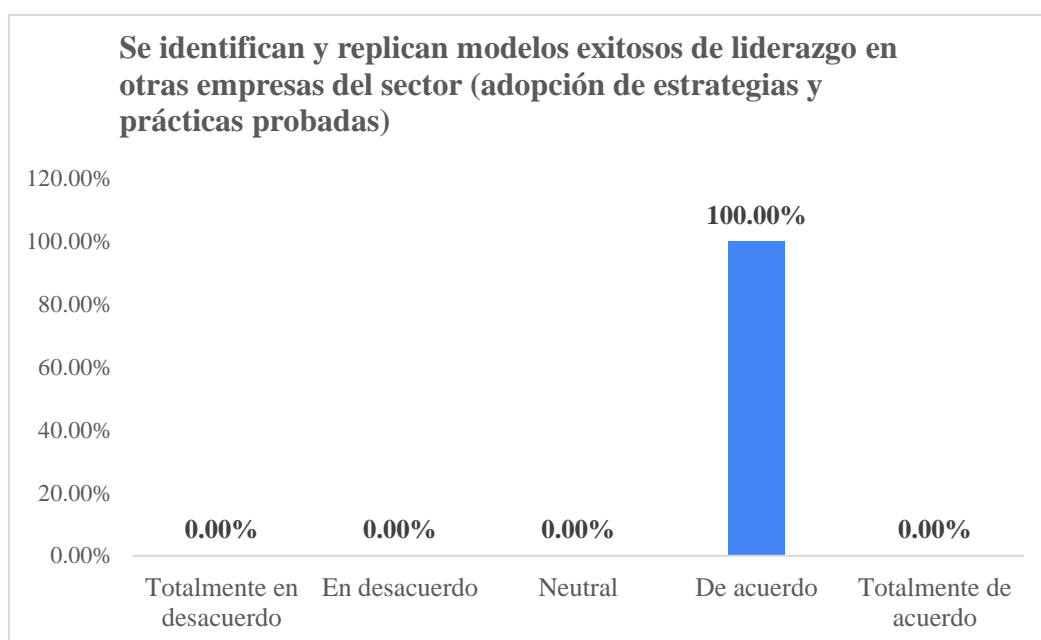


Figura 44 Réplicas de Modelos Exitosos de Liderazgo

Fuente: Elaboración Propia

Un 100% de los encuestados está de acuerdo, lo que afirma una identificación en la réplica de estrategias de sus competidores.

Se observa una coincidencia total entre los gerentes respecto a la percepción de la importancia de aprovechar experiencias previas y buenas prácticas para transformarlas en estrategias orientadas a la mejora continua y al crecimiento de su gestión. Esto evidencia que los líderes identifican, adoptan y replican modelos de liderazgo exitosos aplicados en otras organizaciones, generando una ventaja competitiva y fortaleciendo el aprendizaje organizacional, la innovación y la capacidad de la empresa para anticiparse en su proceso de transformación y cambio

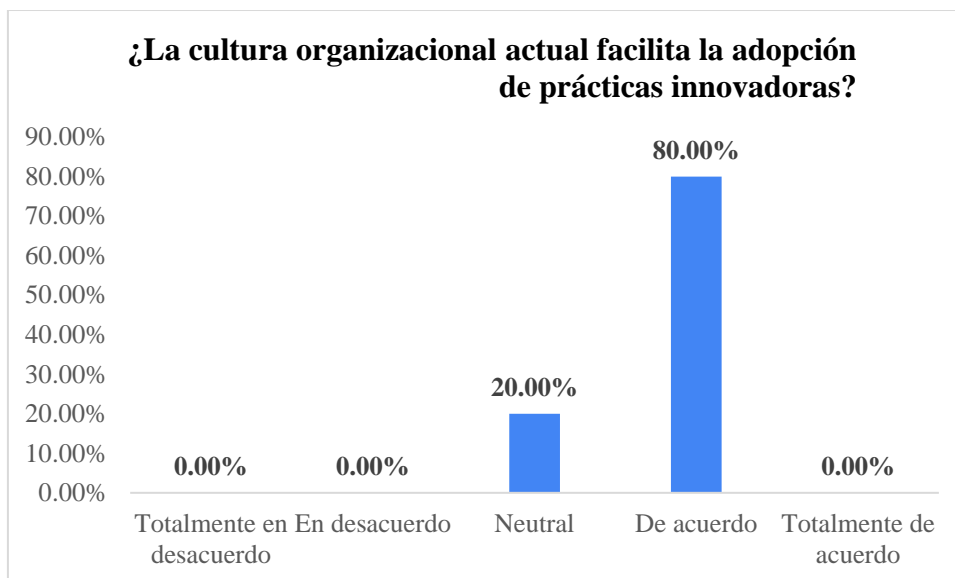


Figura 45 Cultura Organizacional Actual

Fuente: Elaboración Propia

El 80% de los encuestados están de acuerdo y un 20% se mantiene neutral respecto a que la cultura organizacional actual facilita la adopción de prácticas innovadoras.

En general la cultura organizacional de Grupo P.B. es vista como facilitadora para la innovación, sin embargo, aún hay barreras presentes que deben ser eliminadas si se desea lograr una visión compartida plenamente favorable. Algunos factores que deben seguir considerando son una comunicación abierta y horizontal, así como la implementación de programas o espacios para la creatividad, capacitación continua y confianza y empoderamiento en cada miembro del equipo.

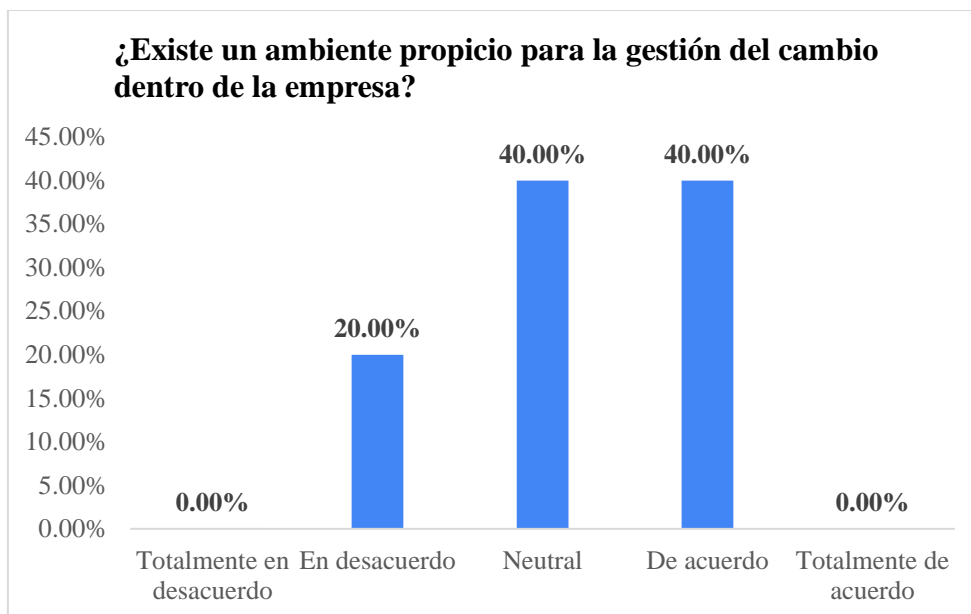


Figura 46 Ambiente Propicio para Gestionar

Fuente: Elaboración Propia

Un 40 % de los encuestados considera que sí existe un ambiente favorable, mientras que otro 20 % no lo percibe así y el 40 % restante mantiene una posición neutral. Esto indica que, aunque hay una proporción significativa que reconoce condiciones adecuadas para el cambio, persiste una incertidumbre o falta de consenso que podría limitar la efectividad de las iniciativas de transformación organizacional.

La organización presenta una división clara en la percepción del clima para el cambio; esta polarización refleja que, aunque existen condiciones favorables para una cultura de cambio, aún existen resistencias hacia la transformación organizacional. Lo anterior nos indica que no hay una postura definida respecto a este tema, lo cual puede convertirse en un obstáculo importante. Es recomendable que se fortalezca la comunicación, que genere mayor participación de los colaboradores en los procesos de cambio y refuerce la cultura organizacional orientada a la adaptación, para aumentar la percepción de un entorno propicio.

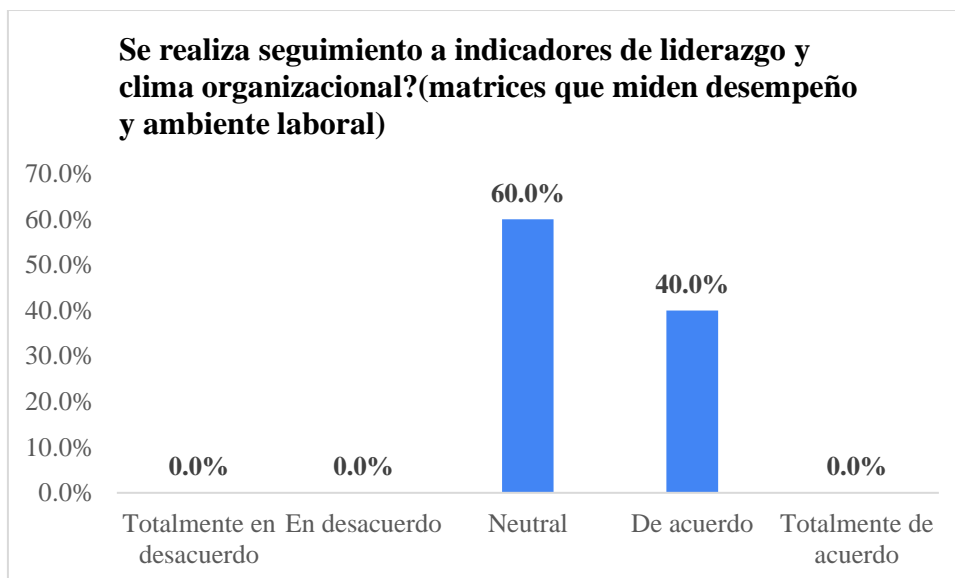


Figura 47 Realización de Seguimientos a Indicadores de Liderazgo

Fuente: Elaboración Propia

El 60% indica una alta proporción de respuestas neutrales, solo un 40 % está de acuerdo, lo que evidencia que un grupo reducido reconoce la existencia de un seguimiento sistemático, lo que representa un área potencial de mejora para fortalecer la gestión del talento, la evaluación del desempeño y la cultura organizacional.

Aunque claramente existen indicadores de seguimiento para medir liderazgo y clima organizacional, estos mecanismos no son percibidos de manera clara por la mayoría de los colaboradores; lo que ocasiona una ceguera organizacional, dificultando detectar problemas de liderazgo y clima; lo cual repercute negativamente en la innovación y la colaboración, y en consecuencia, la competitividad, la cual dificulta la retención del talento humano y la sostenibilidad de los resultados.

4.2.3 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A MIEMBROS DE ALTA GERENCIA

La técnica de la entrevista al momento de ser validada por la alta gerencia se determinó que las 15 preguntas del instrumento se iban a distribuir y contestar por los siguientes miembros; Gerente Financiero, Gerente administrativo, Gerente de Mercadeo y Gerente de Producción.

A continuación, se presentan de manera detallada los resultados obtenidos a partir de las respuestas de cada uno de los gerentes participantes.

4.2.3.1 RESPUESTAS GERENTE FINANCIERO

1. Desde su posición en la alta dirección, ¿cómo define el liderazgo innovador y qué relevancia considera que tiene para el futuro de Grupo P.B.?

Se debe tener la visión necesaria para anticiparse a los cambios, y fomentar una cultura organizacional donde cada día busquemos mejorar y crecer como empresa, al crecer como empresa lógicamente buscamos que también nuestro talento humano crezca a la par de la organización.

2. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrenta la empresa para implementar un modelo de liderazgo más innovador?

En primer lugar, un factor primordial es la resistencia al cambio de parte del personal por los cambios de procesos, procedimientos, sistemas de información. El entorno del país, que es incierto en este momento por los constantes cambios políticos, las regulaciones gubernamentales, el aumento de las tasas de interés y las tasas cambiarias.

3. ¿Qué estrategias o prácticas cree que deberían fortalecerse o incorporarse para fomentar un liderazgo innovador en los niveles medios y operativos?

La capacitación del talento humano es importante para desarrollar una cultura de liderazgo dentro de la organización, desarrollando la creatividad y las habilidades de comunicación, trabajo en equipo y pensamiento crítico. El empoderamiento de los equipos de trabajo es un factor bien importante dentro del desarrollo de la organización y las mediciones mediante KPIs claros.

4. ¿Qué rol juega la cultura organizacional actual en la promoción (o limitación) de la innovación dentro del liderazgo? ¿Qué cambios considera necesarios?

En la empresa es importante trabajar en una cultura flexible y que se adapte a los cambios, con equipos sólidos que trabajen de forma colaborativa para el bien común del desarrollo de la empresa, teniendo una visión clara de los objetivos estratégicos que como empresa buscamos alcanzar. Es importante el reconocimiento interno desarrollando líderes y reteniendo al talento mediante programas de crecimiento bien estructurados.

5. ¿Qué visión tiene sobre el tipo de liderazgo que debería caracterizar a Grupo P.B. en los próximos cinco años para seguir siendo competitiva en el mercado?

De entrada, es importante fortalecer el liderazgo en nuestros equipos de trabajo combinando una visión clara donde nuestro enfoque sea el servicio al cliente, ofreciendo productos de calidad y precios competitivos. Tomando decisiones que permitan el crecimiento gradual y escalonado de la organización basadas en datos y análisis de información.

4.2.3.2 ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS GERENTE FINANCIERO

El gerente concibe el liderazgo innovador como la capacidad que tienen para anticiparse a los cambios y crear una cultura organizacional orientada al crecimiento continuo. Este enfoque está alineado con una visión transformacional, ya que relaciona directamente el progreso de la empresa con el desarrollo del talento humano. Entre los principales desafíos se identifica dos niveles de obstáculo en los internos resistencia al cambio por parte del personal ante nuevas formas de y uso de sistemas; en los externos entorno macroeconómico y político este más por la inestabilidad presente. La capacitación continua en la creatividad, comunicación, trabajo en equipo y la medición de desempeño mediante KPIs Claros. La cultura debe ser flexible, adaptiva y colaborativa, con programas de reconocimiento interno y retención del talento. Nos da la proyección de un liderazgo enfocado en la calidad y servicio al cliente, precios competitivos, toma de decisiones basadas en datos, crecimiento escalonado y sostenible.

8. ¿Qué papel juegan las tecnologías emergentes en la estrategia de innovación de productos?

Juegan un rol importante ya que hoy en día la inteligencia artificial permite el desarrollo de productos adaptados a las necesidades de clientes basados en el análisis de datos. Los desarrollos y lanzamientos de productos ahora son más fáciles ya que hay muchas herramientas tecnológicas que nos permiten hacer simulaciones digitales, y muchas redes sociales donde se ejecutan lanzamientos de los mismos.

9. ¿Cómo impulsa la empresa la creatividad para generar ideas innovadoras en el desarrollo de nuevos productos y con qué frecuencia?

La empresa ejecuta la creatividad en un entorno abierto donde diversas áreas de la empresa brindan sus ideas de manera conjunta y colaborativa. Aquí se promueve el trabajo multidisciplinario, y mensualmente trabajamos en nuevas ideas o procesos que nos ayuden a una actualización constante del catálogo de productos que ofrecemos.

10. ¿Cómo mide o evalúa el impacto de la creatividad en los resultados finales de innovación de productos?

Se mide a través de indicadores cuantitativos enfocados a la venta de productos de forma diaria, esto con el objetivo de determinar, si el producto cumple con las condiciones correctas.

4.2.3.5 RESPUESTAS GERENTE MERCADEO

11. ¿Cómo define la competitividad en el contexto de su industria y su empresa?

En el caso del rubro de la empresa que está enfocada en el área de alimentos de panificación, es la necesidad de estar siempre innovando, y presentando al mercado productos de alta calidad con precios competitivos y que aporten valor a la economía de los clientes cuidando siempre la rentabilidad de la empresa.

12. ¿Cuáles son los principales factores que considera clave para mantener o mejorar la competitividad de su empresa?

Los principales para mantener y mejorar la competitividad de la empresa son la mejora continua en los productos, el análisis constante del mercado y preferencias del consumidor, la implementación de controles de calidad en los procesos productivos, y el control de costos mediante negociaciones estratégicas con proveedores,

13. ¿De qué manera la innovación de productos contribuye a la ventaja competitiva de la empresa?

En factores importantes, ya que promueve la ubicación de la imagen y la marca de la empresa en las mentes de los consumidores, esto significa suficiente diferenciación del mercado y, a mediano plazo, una mejor rentabilidad y diversificación del mercado.

4.2.3.6 ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS GERENTE MERCADEO

Se define la competitividad como la capacidad de innovar constantemente, ofrecer productos de alta calidad a precios accesibles y generar valor para el consumidor sin descuidar la rentabilidad. Este enfoque combina la diferenciación por innovación con el liderazgo en costos controlados, dos pilares del modelo de PORTER. De los factores claves para mantener y mejorar la competitividad esta la mejora continua es los productos, análisis constante del mercado y preferencias del consumo, controles de calidad en los procesos y control de costos mediante negociaciones con proveedores, hace énfasis que la innovación ha contribuido a la diferenciación de la marca, lo que genera posicionamiento en la mente del consumidor lo que se traduce en mayor rentabilidad y diversificación del mercado a mediano plazo. Esto confirma que la innovación no solo se

4.2.3.7 RESPUESTAS GERENTE DE PRODUCCIÓN

14. ¿Cómo monitorea su empresa el entorno competitivo y cuáles son las estrategias para anticiparse a los cambios del mercado?

Mantenemos un monitoreo de precios a través de visitas de campo en supermercados, dando seguimientos a precios de productos relacionados, lanzamiento de productos nuevos por parte del competidor, y estudiar las mejores prácticas de la industria. Realizamos alianzas estratégicas con proveedores, para implementar campañas comerciales conjuntas que promuevan la promoción y de nuestros productos los diferentes segmentos de mercado donde tenemos presencia.

15. ¿Cuáles cree que son los principales retos que la empresa debe enfrentar en esta área para asegurar su desarrollo y éxito futuro?

Los retos principales de la empresa son:

- Mantener una cultura de calidad estandarizada en los productos.
- Lograr un equilibrio financiero que garantice competitividad sin sacrificar calidad.
- Fortalecer la gestión del talento humano para atraer, comprometer y fidelizar al personal.
- Adaptarse con rapidez a los cambios culturales, de consumo y tendencias en el mercado.
- Conocer a los clientes y sus preferencias de consumo.

4.3 ANÁLISIS INFERENCIAL Y MODELOS APLICADOS

El presente análisis contiene enfoques cuantitativos y descriptivos sobre las percepciones de liderazgo, innovación y cultura organizacional en el grupo P.B. Con base en las respuestas obtenidas de jefes/supervisores y gerentes.

El estudio se enmarca en los objetivos específicos de la investigación.

Tabla 3 Comparativo de Variables vs. Promedios

Variable	Jefes/Supervisores	Gerentes
Liderazgo actual	3.7	4.0
Innovación organizacional/tecnológica	3.9	4.1
Prácticas de liderazgo innovador	3.8	4.0
Cultura organizacional	3.6	3.9
Eficiencia y competitividad	3.7	4.0
Resiliencia	3.8	4.1

Fuente: Elaboración Propia

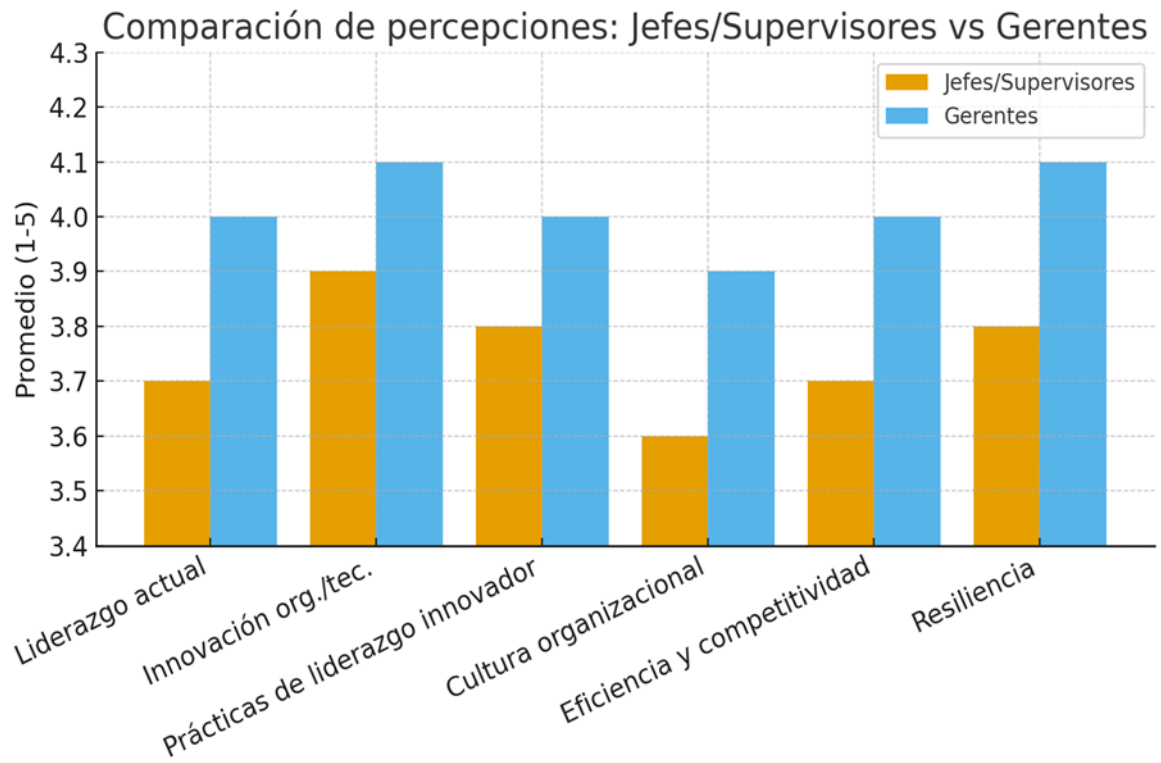


Figura 52 Grafico de Comparaciones de Percepciones

Fuente: Elaboración Propia

4.4 ANÁLISIS DE LOS DATOS

Tabla 4 Interpretación y Conclusiones

Interpretación Jefes/Supervisores	Interpretación Gerentes	Conclusión
✚ Lo perciben funcional, pero con debilidades en motivación e inspiración.	Consideran el liderazgo consistente y orientado a resultados.	Existe una brecha: los gerentes confían más en el liderazgo que en los jefes.
✚ Reconocen avances, aunque limitados por infraestructura y capacitación.	Ven un mayor nivel de innovación consolidada.	Ambos reconocen innovación, pero los supervisores advierten limitaciones.
✚ Aplicación parcial de prácticas innovadoras, no homogéneas.	Evalúan que el liderazgo innovador se aplica con regularidad.	La innovación en liderazgo es percibida como positiva pero desigual.
✚ Perciben resistencia cultural y falta de integración real.	Perciben que la cultura sí apoya el cambio y la cohesión.	La mayor diferencia: los gerentes ven cohesión, los jefes detectan resistencia.
✚ Eficiencia aceptable, pero con procesos y costos aún por mejorar.	Valoran una competitividad sólida y sostenida.	Gerentes perciben eficiencia fuerte; supervisores ven áreas de mejora.
✚ Buena capacidad, aunque falta preparación estructurada ante crisis.	Consideran la resiliencia como una fortaleza organizacional.	La resiliencia es una fortaleza, aunque con diferencias en la vivencia operativa.

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. En el diagnóstico del liderazgo, aunque la mayoría, un 66.67%, percibe un liderazgo funcional en las áreas operativas, la valoración de un 33.33% como regular refleja vacíos en motivación e inspiración. Esto indica que el liderazgo actual no logra sostener de manera uniforme la confianza ni el compromiso del personal, lo cual obliga a consolidar un modelo más consistente y orientado a generar entusiasmo en todos los niveles de la organización.
2. La innovación y los recursos organizacionales, si bien un 77,77% reconoce la existencia de recursos para innovar, las percepciones negativas del 11,12% y neutrales del 11,11% sugieren que no todo el personal confía en la infraestructura ni en la capacitación disponible. El predominio del uso de WhatsApp como canal de comunicación y la ausencia de plataformas formales revelan un rezago tecnológico que limita la eficiencia, reduciendo el potencial de competitividad e innovación sostenida de la empresa.
3. El estilo de toma de decisiones y liderazgo innovador, los resultados muestran apertura al diálogo en 72.22% y la colaboración en decisiones estratégicas en 77.78%, pero la presencia entre un 22% y el 27% de posturas neutras o negativas refleja que estas prácticas no están estandarizadas en toda la organización. Aunque los gerentes evidencian mayor solidez, de los cuales un 100% percibe respaldo de la Alta Gerencia y 80% conforman la visión compartida; persiste una brecha entre los mandos altos y colaboradores que debe cerrarse para alcanzar un liderazgo verdaderamente innovador.
4. La cultura de cambio y pertenencia, el hecho de que solo un 55.55% perciba una apertura al cambio y que un 44.45% no lo tenga claro, revela una resistencia cultural significativa, asimismo, aunque un 72.22% valora el sentido de pertenencia, la neutralidad o desacuerdo del 27.78% demuestra una desconexión en la comunidad interna. Esto limita la consolidación de una cultura de innovación homogénea y genera el riesgo de fragmentación entre quienes apoyan la transformación y quienes aún se mantienen al margen.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Con el fin de promover el uso eficiente de los recursos, se hace necesario implementar un programa de formación y acompañamiento en liderazgo que refuerce las habilidades de motivación, inspiración y gestión de equipos, asegurando coherencia en el estilo de liderazgo desde mandos medios hasta la alta dirección.
2. Diseñar un plan de modernización tecnológica y capacitación de talento humano, incorporando plataformas institucionales formales (intranet, software colaborativo) que garanticen eficiencia, transparencia y un mejor aprovechamiento de recursos.
3. Definir un modelo de liderazgo innovador que se complemente con los lineamientos basados en las necesidades de cada área, asegurando que la visión compartida de la alta gerencia se traduzca en acciones consistentes en todos los niveles.
4. Establecer un plan integral de gestión del cambio y fortalecimiento cultural, que incluya comunicación interna clara, espacios de diálogo y actividades de integración para fomentar el sentido de pertenencia y reducir la resistencia al cambio.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Propuesta estratégica aplicada para el fortalecimiento del liderazgo innovador y la cultura organizacional en Grupo P.B.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La presente propuesta estratégica para el fortalecimiento del liderazgo innovador y cultura organizacional en Grupo P.B. Surge como respuesta directa a los hallazgos del diagnóstico realizado en la investigación. Los resultados evidenciaron la existencia de un liderazgo con fortalezas en la dimensión operativa, pero con áreas de mejora en cuanto a innovación, cohesión cultural y capacidad de impulsar cambios sostenibles. Asimismo, se identificó que la cultura organizacional se encuentra en un proceso de consolidación, con avances significativos en compromisos, pero aún con brechas en comunicación interna, motivación y alineación de los equipos hacia objetivos estratégicos. Estas debilidades, si no son atendidas, pueden limitar la competitividad de la empresa en un mercado cada vez más dinámico y digitalizado.

La pertinencia de la propuesta radica en que se orienta a generar un impacto directo en la sostenibilidad organizacional y en la capacidad de adaptación de Grupo P.B. a los cambios del entorno. El fortalecimiento del liderazgo innovador permitirá a los directivos y mandos medios anticiparse a las transformaciones del mercado. Promover la creatividad en la solución de problemas y fomentar una cultura colaborativa. Al mismo tiempo, la consolidación de una cultura organizacional sólida facilitará la alineación entre los valores corporativos y las prácticas cotidianas, reduciendo la resistencia al cambio y mejorando la cohesión interna.

La viabilidad de la propuesta se sustenta en que las acciones plateadas responden a un enfoque gradual, escalable y ajustado a la realidad de la empresa. La integración de herramientas de gestión, garantiza que la propuesta no solo este fundamentada, sino también en referentes teóricas solidas que han demostrado su aplicabilidad en procesos de cambio organizacional. De esta forma, se articula la base de la investigación con las necesidades reales de Grupo P.B. un plan coherente practico y alineado con las tendencias de gestión empresarial.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

El alcance de la presente propuesta se centra en dotar a Grupo P.B de herramientas prácticas y estratégicas que fortalezcan su liderazgo innovador, modernicen sus procesos organizacionales y tecnológicos y que consoliden una cultura organizacional alineada a los desafíos del entorno competitivo.

6.4 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

- I. Diseñar un manual de fortalecimiento del liderazgo innovador que integre enfoque situacional y transformacional, orientado a desarrollar en los directivos y mandos medios de Grupo P.B. competencias para anticiparse a los cambios, impulsar la creatividad organizacional y generar equipos de alto rendimiento.
- II. Integrar una herramienta tecnológica para la administración de ventas que permita alinear y optimizar los procesos administrativos y de gestión del talento humano mediante la incorporación de un software tecnológico de innovación. Con ello se busca garantizar la eficiencia operativa. Y fortalecer la sostenibilidad en el sector de panificación.
- III. Desarrollar estrategias para fomentar la cultura organizacional en Grupo P.B., fortaleciendo los valores compartidos, la comunicación interna, el compromiso y la cohesión de los equipos, con el fin de generar un entorno colaborativo que apoye la implantación de procesos y modernización.

6.4.1 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

6.4.2 DESCRIPCIÓN

La propuesta se compone de tres entregables principales que buscan atender las necesidades detectadas en el diagnóstico organizacional y tecnológico de Grupo P.B cada una de ellos se desarrolla con un nivel de detalle que permite su aplicación práctica e inmediata a la empresa.

6.4.3 MANUAL DE FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO INNOVADOR

El manual consiste en una herramienta práctica y estratégica diseñada para guiar a Grupo P.B., en la adopción de un liderazgo orientado a la innovación, la transformación organizacional y la mejora continua. Este manual integra principios, metodologías y buenas prácticas que permiten a los líderes desarrollar competencias clave como la creatividad, la adaptabilidad, la gestión del cambio y la comunicación efectiva. Además, establece lineamientos claros para impulsar equipos de alto rendimiento, fomentar la participación activa de los colaboradores y alinear el liderazgo, garantizando así un entorno de trabajo dinámico, colaborativo y competitivo frente a los retos del sector de panificación

6.4.4 INTEGRACIÓN TECNOLÓGICA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE VENTA

Grupo P.B., como empresa en constante crecimiento dentro del sector de panificación, enfrenta actualmente retos significativos en la gestión de sus procesos administrativos, especialmente en la dispersión de información y el control manual de sus pedidos. Los resultados de las encuestas reflejan la importancia de contar con trazabilidad en los procesos, optimización de costos y el aprovechamiento de herramientas tecnológicas como apoyo estratégico

Con el propósito de superar estos desafíos. Se propone aprovechar al máximo el potencial de SAP ONE 9.3, sistema ERP ya utilizado por la empresa, mediante la implementación de un módulo de venta en el portal cooperativo, totalmente integrado a este entorno tecnológico. Esta herramienta no se plantea como un sistema independiente, sino como un complemento estratégico que fortalece la funcionalidad existente, consolidando en una sola plataforma digital los procesos de venta. El módulo incluiría subcategorías clave como gestión de pedidos de venta, Delivery Rate y Backorders.

6.4.5 MÓDULO DE ESTRATEGIAS PARA FOMENTAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL

El módulo consiste en un conjunto de acciones, lineamientos y herramientas diseñadas para fortalecer los valores, la visión, y la identidad de Grupo P.B., impulsando un entorno laboral colaborativo, innovador y orientado a lo logro de los objetivos. Este módulo busca consolidar prácticas que promuevan la comunicación efectiva, el liderazgo participativo, la retroalimentación continua y la integración de los colaboradores, asegurando que la cultura organizacional evolucione de forma coherente con los desafíos actuales y futuros. Además, establece estrategias para que la cultura se viva en el día a día mediante dinámicas, actividades de socialización, reuniones breves, reconocimientos y mecanismos de participación y de evaluación, generando un sentido de pertenencia y compromiso entre todos los colaboradores de la empresa.

6.4.6 DESARROLLO



Liderazgo Innovador

“Manual de estrategias para liderar con eficacia, trabajar en colaboración para transformar equipos, fomentar innovación y obtener resultados”.

Por: Nadia Ardón y Sheila Rodríguez.

Manual de Liderazgo Innovador para Grupo P.B.



1. INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y cambiante, se necesitan líderes que no solo dirijan, sino que transformen, inspiren e impulsen la innovación.

El liderazgo innovador se puede adaptar al contexto actual de la empresa, mejora la flexibilidad, la innovación, la identidad, la rentabilidad y la productividad; y del lado de los empleados, impulsa la motivación, la capacitación, el empoderamiento, la implicación y la autoestima.

2. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO INNOVADOR

Para poder aplicar este manual a la empresa debemos comprender que este modelo de liderazgo transformacional de Bernard M. Bass está diseñado para gerentes, jefes, supervisores, y líderes de equipo:

¿Qué es un liderazgo transformacional?

El liderazgo innovador es la capacidad de guiar equipos hacia la creación de valor mediante nuevas ideas, procesos o soluciones, rompiendo paradigmas tradicionales.

No se trata solo de tener ideas, sino de crear un entorno donde otros se sientan seguros para proponer, experimentar y mejorar.

Para las empresas que aún operan con estructuras rígidas, este tipo de liderazgo es clave para:

- Atraer y retener talento joven.
- Competir en mercados nacionales e internacionales.
- Superar crisis con creatividad y resiliencia.

“Un líder innovador no teme al cambio: lo impulsa.”

¿Qué es la Innovación en Liderazgo?

La innovación en liderazgo se refiere a la implementación de nuevos enfoques, estrategias y tecnologías para mejorar la gestión empresarial y la toma de decisiones.

La teoría del liderazgo transformacional de Bass describe un modelo donde el líder inspira y motiva a sus seguidores a alcanzar un mayor nivel de rendimiento y compromiso, promoviendo la transformación personal y organizacional a través de un «carisma carismático», estimulación intelectual, motivación inspiradora y consideración individualizada. Este enfoque se basa en generar confianza, respeto y lealtad en los seguidores, quienes son empoderados para pensar de forma innovadora y superar sus expectativas en beneficio de la visión compartida del equipo o la organización.

3. ROL DEL LÍDER EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO E INNOVACIÓN

Según (Bass, 1985) el líder transformacional:

No administra el cambio, lo lidera con pasión y propósito.

Comunica el “porqué” antes que el “qué”.

Convierte la incertidumbre en oportunidad.

Celebra pequeñas victorias para mantener el impulso.

En innovación:

No se trata de inventar algo nuevo, sino de mejorar lo existente con creatividad.

El líder debe ser el primer creyente, el principal motivador y el último en rendirse para tener un equipo de alto rendimiento debe contar con estos pilares fundamentales:

1. Un equipo innovador, según Bass, tiene:

Confianza: se atreven a proponer sin miedo.

Autonomía: toman decisiones dentro de su rol.

Propósito: saben por qué hacen lo que hacen.

Diversidad: distintas miradas generan mejores ideas.



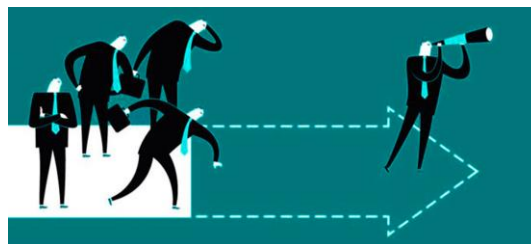
Actividades para fortalecerlo:

Dinámica: “El problema de la semana” resolverlo en equipo.

Reconocimiento semanal de “Mejor idea implementada”.

Rotación de roles para fomentar empatía y creatividad.

“Un gran líder no tiene un gran equipo: construye uno.”



Objetivos y Beneficios del modelo de liderazgo innovador

✚ Transformación:

El objetivo principal es transformar las actitudes, valores y creencias de los seguidores, elevando su motivación y moralidad.

✚ Superación de Expectativas:

Los líderes buscan inspirar a sus seguidores a superar los límites percibidos y a lograr más de lo que esperaban de sí mismos.

✚ Compromiso y Lealtad:

Se fomenta un alto nivel de compromiso y lealtad en los seguidores, lo que puede conducir a una mayor satisfacción laboral y una menor rotación de personal.

✚ Visión y Misión Compartida:

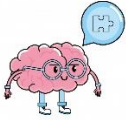
Se enfoca en la creación de una visión estratégica y una misión compartida que unifica a la organización y proporciona un propósito común.

4. LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Estas incluyen la disposición a escuchar activamente a los demás, la apertura a nuevas ideas y la disposición a rendir cuentas. Comprometerse a escuchar a los demás garantiza que el líder pueda expresar lo que la gente desea y tomar la decisión de cambiar la situación actual. También debe estar abierto a nuevas ideas o innovaciones que se implementen en el proceso de cambio/transformación. Asimismo, estar dispuesto a rendir cuentas de sus acciones transmite un mensaje positivo a sus seguidores y contribuye a fortalecer su integridad.



Ser un motivador. Es capaz de crear un ambiente de trabajo motivante, fomentando el crecimiento de las personas, los equipos y la propia empresa en torno a un objetivo común.



Ser creativo. Impulsa y estimula, practicando la escucha activa, a sus empleados a pensar diferente y a buscar las mejores soluciones para ellos y la organización.



Ser un modelo a seguir. Además del carisma, condición sine qua non para cualquier líder, debe caracterizarse por unos valores y una visión que lo conviertan en un referente.

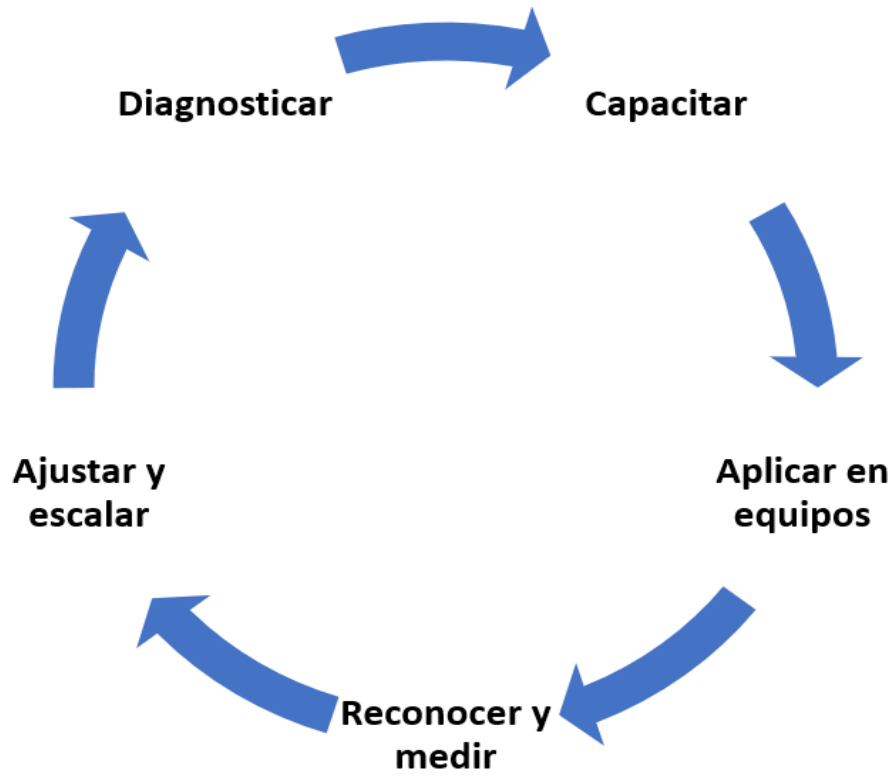


Ser atento. Aunque promueve la cooperación y el trabajo en equipo, considera a cada empleado de forma individual, apreciando lo que aporta cada uno y creando relaciones de confianza.

TABLA COMPARATIVA DE LIDERAZGO TRADICIONAL VS LIDERAZGO INNOVADOR, TRANSICIÓN EN GRUPO P.B

Liderazgo Tradicional	Liderazgo Innovador (Bass)	Transición para Grupo P.B.
Ordena y controla	Inspira y guía	Comunicar por qué y para qué Entender el nivel actual de liderazgo y las necesidades específicas de cada área.
Miedo al error	Error= oportunidad de aprendizaje	Cuando se ha logrado complementar con historias, eliminar el miedo. Establecer “Zonas Libres de Juicio” para proponer ideas y propuestas sin miedo.
Jerarquía rígida	Colaboración horizontal	Seleccionar y delegar tareas, Desarrollar competencias mediante aprendizaje experiencial y aplicado.
Enfocado en cumplir metas	Enfocado en desarrollar personas	Retos de crecimiento (en otros departamentos) Identificar brechas en las competencias de anticipación, creatividad y gestión de equipos.
“Así se ha hecho siempre”	¿Cómo podemos mejorarlo?	¿Cómo mejorarlo la próxima vez? Convertir la creatividad en un hábito colectivo, no en un evento aislado.

5. ¿CÓMO SE PUEDE IMPLEMENTAR EL LIDERAZGO INNOVADOR EN GRUPO P.B.?



SISTEMA DE COMUNICACIÓN.

La comunicación es un elemento clave para el devenir de cualquier organización.

1. Para lograr la Comunicación efectiva

Es importante las Relaciones personales para crear un clima laboral favorable, sin perder de vista los límites que necesariamente deben prevalecer y que son la autoridad, el respeto y la confianza mutua, el líder debe de ejercer las siguientes actitudes:

Accesibilidad: Canales múltiples y visibles, por ejemplo:

- Correo corporativo: mensajes claros de lo que se requiere en tiempo y forma.
- Llamadas telefónicas: que sea fácil contactar siempre que se necesite o requiera apoyo para avanzar.
- Google Meet: reuniones instantáneas para dar información precisa.

Positividad: Transmitir al equipo ánimo, soluciones y buen ánimo en cada interacción.

- Capacitación en lenguaje positivo: Frases como “¡Con gusto te ayudo!” en lugar de “No puedo hacer eso”, “Voy a ver cómo puedo ayudarte”.
- Reconocimiento interno: Premiar a quienes mantienen una actitud positiva con tarjetas de compras, bonos de logros, incluso en situaciones difíciles.
- Evitar el lenguaje negativo: No usar “no”, “imposible”, “nunca”, sin ofrecer alternativa.
- Frases de cierre motivadoras: “¡Gracias por confiar en nosotros! Estamos aquí cuando nos necesites”.

Cordialidad: El trato tiene que ser amable, respetuoso y cercano, sin ser informal.

- Saludo y despedida personalizados: Usar el nombre del colaborador. “¡Hola, (Juan) ¿En qué puedo ayudarte hoy?”.
- Protocolos de trato cordial: Incluir “por favor”, “gracias”, “con gusto”, “disculpe la molestia” en todas las respuestas.
- Para la comunicación no verbal, si hay contacto cara a cara o videollamadas es primordial una sonrisa, tono de voz cálido, contacto visual.

Atención: Escuchar activamente, no interrumpir, enfocarse en la necesidad real.

- Escucha activa: Entiendo que tu problema, dar opciones para resolverlo.
- Evitar la atención: No atender chats o llamadas a la vez si afecta la calidad.
- Preguntas abiertas: ¿Qué necesitas exactamente?

Empatía: ponerse en el lugar del otro, reconocer emociones, validar sentimientos

- Utilizar frases de validación emocional: “Entiendo que esto (situación) te ha causado molestia, y lamento mucho que hayas pasado por eso, pero tenemos que mejorar.”
- Evitar minimizar problemas: Nunca decir “no es para tanto” o “eso le pasa a todos”.
- Permitir desahogo breve: A veces solo se necesita sentirse escuchado antes de la solución.
- Seguimiento post-solución: ¿Cómo te sentiste con la solución que dimos? ¿Hay algo más en lo que pueda ayudarte?

Cortesía: buen trato, respeto por el tiempo y espacio del otro.

- Pedir permiso antes de derivar o transferir si no se entiende la situación o problema.
- No interrumpir a los demás: Esperar a que termine de hablar o escribir antes de responder.



2. Gestión de Equipos de trabajo

- **Responsabilidades:**

Claridad en quién hace qué, evitando confusión. Colocar un tablero visual de responsabilidades en un lugar estratégico de la empresa.



- **Formación:**

- ✚ Programar capacitaciones constantes: la capacitación de personal hace referencia a los enfoques, técnicas y estrategias específicas que se utilizan para impartir conocimientos, desarrollar habilidades y facilitar el aprendizaje en un entorno estructurado.
- ✚ Capacitación colectiva: ejercicios de colaboración entre equipos, proyectos de desarrollo de habilidades grupales, mejora del desempeño en distintas áreas, etc.



EJERCICIO

“El Dilema del Navegante”, una dinámica donde el equipo debe seleccionar un capitán para guiar a un grupo de "pasajeros" (el resto del equipo) con los ojos vendados a través de un "camino" simulado, fomentando la confianza, comunicación y liderazgo dentro del grupo para alcanzar un objetivo común en un tiempo limitado.

Materiales:

Un espacio despejado para la simulación, vendas para los ojos, y un objetivo claro a alcanzar (puede ser cruzar una línea o recoger objetos).

Procedimiento:

Formación de grupos: Divide a los participantes en equipos pequeños.

Asignación de roles: En cada equipo, un miembro es el "capitán" y el resto son "pasajeros" con los ojos vendados.

Establecimiento del desafío: El capitán debe guiar a los pasajeros, sin tocarlos directamente, para que naveguen por un área designada, superando obstáculos imaginarios o recogiendo objetos.

Dinámica de comunicación: El capitán solo puede comunicarse verbalmente con el equipo, dando instrucciones claras y concisas.

Fases: El capitán puede asumir diferentes roles: el de un líder que toma la iniciativa, un estratega que planifica la ruta, y un guía que se asegura de que todos cumplan la misión.

Conclusión y reflexión: Al finalizar, se discuten las experiencias de cada miembro, evaluando los aciertos y errores del liderazgo del capitán y la efectividad de la comunicación del equipo.

Beneficios del ejercicio

- ✓ Fomenta la confianza entre los miembros del equipo.
 - ✓ Mejora la comunicación y la capacidad de dar y recibir instrucciones.
 - ✓ Desarrolla el liderazgo y la toma de decisiones en grupo.
 - ✓ Crea un ambiente de colaboración y apoyo mutuo
- Certificaciones online gratuitas: Módulos de e-learning son cursos o módulos en línea que se imparten a ritmo propio y ofrecen contenidos educativos a través de plataformas digitales. Suelen incluir elementos multimedia, ejercicios interactivos y evaluaciones. Se trata de uno de los métodos de capacitación empresarial más utilizados.

Esto se puede lograr si la empresa busca convenios con alguna institución que ofrezca este tipo de cursos, que no impliquen costo alguno en los empleados. Por ejemplo:

Curso de Liderazgo

<https://infopvirtual.com/cursos/>



Curso trabajo en equipo y liderazgo

<https://fundacioncarlosslim.org/capacitate-para-el-empleo-ofrece-el-curso-liderazgo/>



Curso Santander | Liderazgo

<https://www.santanderopenacademy.com/es/courses/leadership.html>

entre otros.



Escuela de negocios

Comunicación y liderazgo

Para dirigir equipos de manera eficiente, es preciso contar con las habilidades directivas y de liderazgo... [Ver más](#)

Programa de Desarrollo Directivo	Online	horas
Duración: 16 semanas	Inicio: 06/10/2025	Fin: 05/02/2026

Comunicación

- Motivación: Actividad para premiar a las personas innovadoras. Es importante contar con el gerente general y equipos de trabajo
- Control de Presencia: implementación de sistemas biométricos, para un orden mayor en la empresa.
- Resolución de conflictos: dar y solicitar las sugerencias pertinentes, es decir, proponer, dar instrucciones, recomendaciones, directrices, respetando y reconociendo la autonomía de los demás.



6. NECESIDAD DE INNOVACIÓN EN GRUPO P.B

Desafíos actuales:

- Competencia global y digitalización acelerada.
- Fuga de talento joven por falta de oportunidades creativas.
- Dependencia de modelos tradicionales de gestión.
- Comunicación efectiva

Oportunidad:

Sí se adopta un liderazgo innovador:

- Mayor retención de personal.
- Mejor clima laboral.
- Incremento en productividad y adaptabilidad.

HERRAMIENTAS PARA DESARROLLAR LIDERAZGO INNOVADOR

Reunión de Innovación Mensual: 60 minutos para que el equipo proponga mejoras (sin juicios, pero con límites).

Tiempo	Agenda	Acción para ejecutar
0-5 min	Apertura motivadora	Dar la bienvenida, recuerda las reglas y el propósito: Hoy no hay jefes, hay innovadores.
5-20 min	Ronda de ideas (2 min por persona)	Cada uno comparte 1 idea de mejora. Solo se escucha. Se anota en pizarra o documento compartido.
20-30 min	Votación silenciosa	Cada persona vota sus 2 ideas favoritas.
30-50 min	Diseño de plan de acción (para 1-2 ideas ganadoras)	¿Qué se hará? ¿Quién lo hará? ¿Cuándo? Registrar en la tabla de seguimiento.
50-55 min	Reconocimiento + celebración	Aplausos, Emoji de MANITO BIEN O DE MANITO ABAJO
55-60 min	Cierre + Próxima fecha	Próxima reunión: (fecha)

- **Feedback 360°: Pide a tu equipo que te evalúe en las 4 "I".**

Los cuatro pilares del liderazgo transformacional (las "cuatro íes").

Bernard Bass desarrolló el concepto de las "Cuatro Íes" para definir las características clave de un líder transformacional:



EJEMPLO DE LA APLICACIÓN

Con este instrumento se miden los componentes de liderazgo y su eficacia dentro de la organización del líder.

Aplicación de los cuatro pilares del liderazgo transformacional (las "cuatro íes")

Paso 1. Se usa una escala de 1 a 5 (1 = Nunca / 5 = Siempre)

Espacio para comentarios cualitativos.

Paso 2. Formato de Feedback 360°: Las Cuatro I del Liderazgo Transformacional

Nombre del líder (solo para identificación interna): _____

Área: _____

Fecha: _____

Paso 3.

Instrucciones:

Evalúa al líder según tu experiencia directa. Sé honesto y constructivo. Tus respuestas son anónimas y confidenciales.

1. Influencia Idealizada (II)

¿Actúa con integridad, coherencia y ética? ¿Es un modelo a seguir?

Mantiene sus compromisos y cumple lo que promete.

Actúa con transparencia y honestidad, incluso en situaciones difíciles.

Sus decisiones reflejan los valores de Grupo P.B.

Comentario libre: ¿En qué momento viste que fue un ejemplo a seguir?

Promedio: ____ /5

2. Motivación Inspiradora (MI)

¿Comunica una visión clara y motivadora? ¿Conecta emocionalmente?

Explica claramente el “porqué” detrás de los objetivos.

Usa un lenguaje que genera entusiasmo y propósito.

Celebra los logros del equipo, por pequeños que sean.

Comentario libre: ¿Qué mensaje o acción suya te motivó recientemente?

Promedio: ___ /5

3. Estimulación Intelectual (EI)

¿Fomenta la creatividad, el pensamiento crítico y la innovación?

Invita a cuestionar la forma en que hacemos las cosas.

Escucha ideas nuevas, incluso si son diferentes a las tuyas.

Apoya la experimentación y no castiga los errores bien intencionados.

Comentario libre: ¿Qué idea tuya (o del equipo) fue escuchada o implementada?

Promedio: ___ /5

4. Consideración Individualizada (CI)

¿Atiende tus necesidades, talentos y desarrollo personal?

Se interesa genuinamente por tu bienestar y crecimiento.

Adapta su forma de comunicarse según tus necesidades.

Te da retroalimentación útil y oportuna para mejorar.

Comentario libre: ¿En qué te ha apoyado personalmente en los últimos meses?

Promedio: ___ /5

Sección final (opcional pero valiosa): Hacer preguntas abiertas, como las siguientes o si desea agregar algo en concreto.

¿Qué debería seguir haciendo este líder?

¿Qué debería empezar a hacer?

¿Qué debería dejar de hacer?

Paso 4:

Aplicar el feedback

Google Forms, es una forma práctica y rápida permitiendo recopilar y organizar la información de manera eficiente para diversas para la evaluación.

Se recomienda realizarla en un plazo de 5–7 días hábiles para responder.

Envía recordatorios amables.

Paso 5:

Procesar y reflexionar los resultados

El líder recibe un informe resumido con: promedio por cada “I”.

Comentarios cualitativos (sin identificar autores).

Ejercicio de reflexión sugerido:

¿En qué “I” tengo la puntuación más baja?

¿Qué patrón veo en los comentarios?

¿Qué acción concreta puedo tomar en las próximas 2 semanas para mejorar?

Paso 6:

Crear un plan de acción personal

Ejemplo: Área de mejora: _____ () – promedio: ___/5

Acción: En la próxima reunión de equipo, dedicaré (líder) 15 minutos a preguntar: “¿Qué proceso creen que deberíamos reinventar?” y escucharé sin interrumpir.

Indicador de éxito: Al menos 3 ideas concretas generadas por el equipo.

Paso 7:

Cerrar el círculo.

En una reunión breve, el líder agradece al equipo por su honestidad.

Comparte 1 o 2 compromisos públicos de mejora (sin justificarse).

Ejemplo:

“Gracias por su feedback. Voy a trabajar en escuchar más antes de dar soluciones. Cuenten conmigo, etc.

- **Mentorías Cruzadas:** Que los colaboradores se enseñen entre sí.

Entre áreas se aprendan, en casos de que un colaborador se vaya de vacaciones o incapacidad este otro colaborador estará capacitado para cubrir ese tiempo sin ningún inconveniente.

Ejemplos concretos de Mentorías Cruzadas

Supervisor de planta Supervisor de ventas	Supervisor de Ventas- Jefe de Admón	Resultado Esperado
¿Cómo se produce el pan artesanal?	Qué piden los clientes (supermercados).	Producción entiende mejor las presiones del mercado.
Tiempos reales de producción.	¿Cómo se negocian plazos y volúmenes?	Ventas proponen soluciones realistas.
Señales de calidad en el horno.	Reclamos más comunes y por qué surgen.	Menos conflictos por incumplimientos.

- **Reconocimiento no monetario:** Cartas por lealtad y esfuerzo: Cuando los ejecutivos priorizan el reconocimiento, los colaboradores lo notan, y no solo la persona reconocida. Una simple nota de la alta dirección puede impulsar a toda la organización, enviando un mensaje claro: el reconocimiento no es opcional, es parte integral de liderar. Se trata de visibilidad, impacto y de demostrar que, independientemente del cargo, el buen trabajo merece ser visto y celebrado.

Ejemplo de Carta

Estimado: _____

Quería reconocer personalmente el liderazgo que has demostrado al impulsar nuestra última iniciativa estratégica. Reuniste a equipos multifuncionales, los mantuviste alineados y superaste cada obstáculo con enfoque y pulso firme; una hazaña nada desdeñable.

Tu capacidad para impulsar resultados y promover la colaboración es precisamente el tipo de liderazgo que nos impulsa a avanzar. Estás contribuyendo no solo a esta iniciativa, sino también al futuro de la organización.

Gracias por tu dedicación y por hacer que la excelencia parezca fácil (sabemos que no lo es).

Atentamente

- **Menciones públicas:** buzón de nominación. Se puede realizar dejando un papel con el nombre de jefe o colaborador que más brinda apoyo o agiliza algún inconveniente de la manera más atenta o eficaz para su equipo de trabajo.

Ejemplo

"Hoy reconocemos a (Nombre del colaborador) por su iniciativa al organizar el evento de la semana pasada. Su liderazgo demostró un gran compromiso con el equipo".

Ejemplo

Estimado: _____

Quiero reconocer la excelente manera en que manejaste la situación y el compromiso para llevarla a cabo, dejando una profunda impresión, no solo en mí sino en todos los colaboradores de la empresa o área en específico.

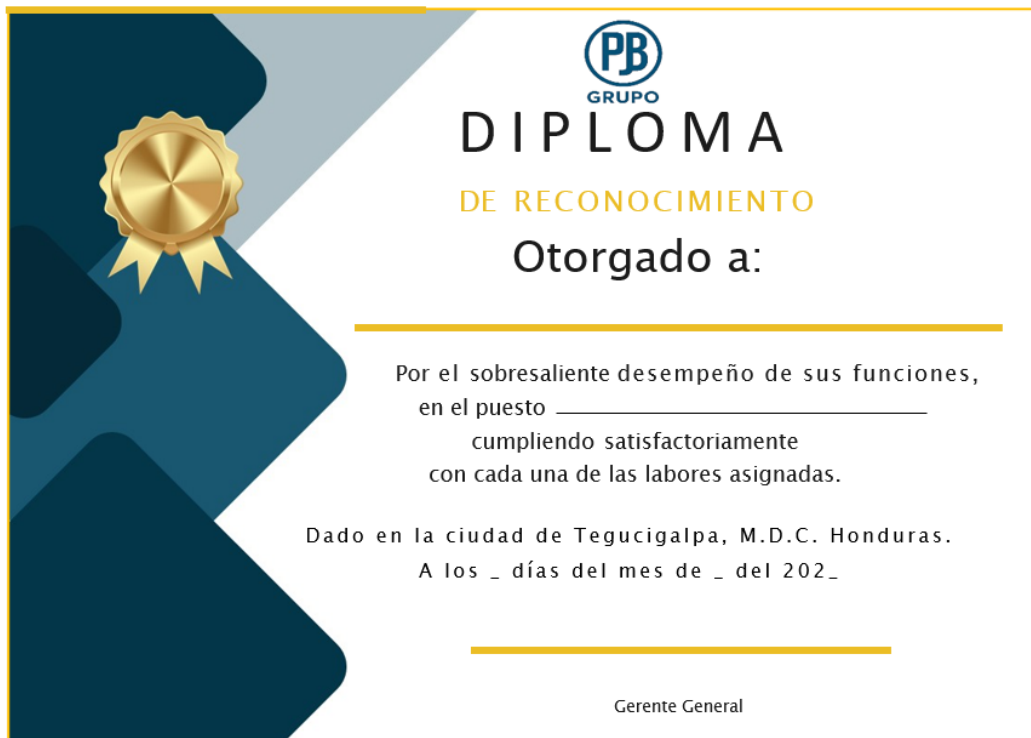
Eres un ejemplo de lo que significa liderar con servicio. Gracias por convertir un momento difícil en uno memorable, por las razones correctas.

Atentamente, tu Jefe o Equipo de Trabajo.

- **Tiempo libre:** Se le puede otorgar por ser su cumpleaños, días de descanso adicionales por logros, semanas laborales comprimidas, o trabajo híbrido. También puedes fomentar pausas durante la jornada, respetar el tiempo fuera del horario laboral y ofrecer días libres pagados inesperados para reconocer el esfuerzo del equipo, lo cual mejora el bienestar, la motivación y la productividad.



Un poco de reconocimiento desde el principio contribuye en gran medida a generar un sentido de pertenencia, aumentar la confianza y demostrar a los nuevos empleados que se han unido a una cultura donde las personas son valoradas y apoyadas.



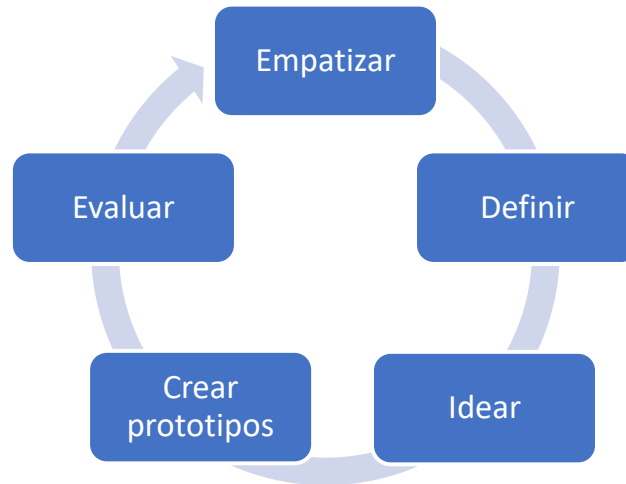
“Todas las personas son importantes, es necesario que sientan que lo son, por tanto, el líder debe animar a la participación, solicitando las opiniones de cada uno de los colaboradores”.

“Aplicación de la Metodología Design Thinking en Grupo P.B.”

Introducción

La metodología Design Thinking es un enfoque centrado en las personas que permite resolver problemas complejos de manera creativa e innovadora.

Se basa en cinco fases fundamentales:



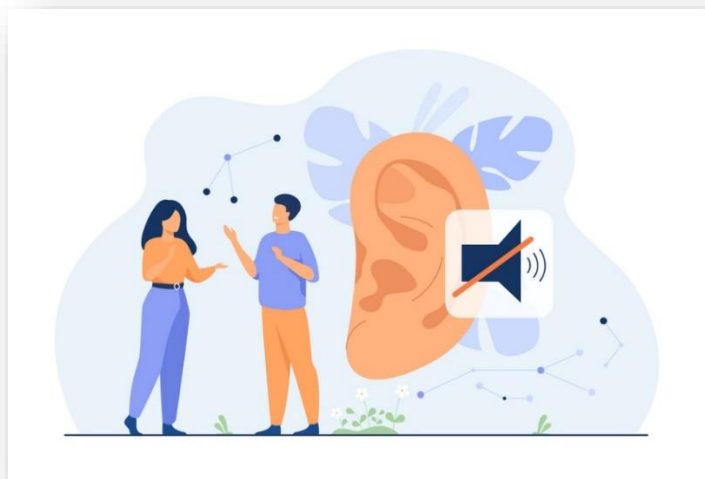
Esto permite diseñar soluciones innovadoras tanto en productos como en procesos internos, no solo con empleados de diferentes áreas de Grupo P.B., esta es una estrategia poderosa para mejorar la comunicación interna, fomentar la innovación desde dentro y fortalecer la cultura organizacional.

A continuación, se presenta un método práctico, ejecutable en 3 semanas, sin teoría, solo acciones concretas, roles claros y resultados medibles. Está diseñado para que el equipo lo haga por sí mismo, usando solo recursos internos.

Objetivo: Que los empleados de producción, ventas, y administración, desarrollen soluciones reales para mejorar la comunicación interna y proponer al menos 2 ideas innovadoras para Grupo P.B.



MÉTODO DE EJECUCIÓN INTERNA
SEMANA 1: ESCUCHAR ENTRE NOSOTROS



Objetivo: entender los verdaderos problemas de comunicación y oportunidades

Día 1–2: Entrevistas cruzadas

Forma equipos de 2 personas de áreas distintas (ej.: un panadero + una vendedora).

Cada pareja se entrevista con 3 empleados de otras áreas (mínimo 12 empleados en total).

Preguntas

1. ¿Qué información necesitas de otro equipo y no te llega?
2. ¿Qué te gustaría que los demás supieran de tu trabajo?
3. “Si pudieras cambiar una cosa en Breadco, ¿qué sería?”

Regla: No opinar, solo escuchar y anotar frases exactas.

Día 3: Mural de frases

En una pared grande (o cartulinas), peguen todas las frases.

Agrupen las que se repiten (ej.: “No sabemos cuándo hay promociones”, “Los panaderos no saben qué se vende más”).

Entregable: Un mural con 5–7 temas clave (ej.: “Falta de información entre producción y ventas” u otras áreas).

SEMANA 2: ENFOCAR Y CREAR



Objetivo: elegir un reto y generar ideas reales

Día 4: Taller de definición (2 horas)

Reúnan a 8–10 empleados representativos (2 por área).

Miren el mural y escriban 1 reto en una hoja grande:

Ejemplo:

“Necesitamos que producción, ventas y logística se comuniquen mejor cada día, para evitar que sobre o falte pan.”

Peguen ese reto en la sala de reuniones.

Día 5: Lluvia de ideas + selección (3 horas)

Regla: 1 idea = Mínimo 15 ideas en 30 minutos.

Enfoque en soluciones simples, sin tecnología cara:

Ej.: “Reunión de 10 minutos al inicio del turno entre panaderos y vendedores”.

Ej.: “Tablero en la panadería con lo que más se vendió ayer”.

Ej.: “Caja de ideas con premio mensual”.

Votación silenciosa: Cada uno pone 3 puntos (pegatinas) en sus ideas favoritas.

Elijan las 3 ideas más votadas.

Día 6–7: Prototipos internos

Formen 3 equipos pequeños (2–3 personas) para hacer un prototipo de cada idea en 1 día:

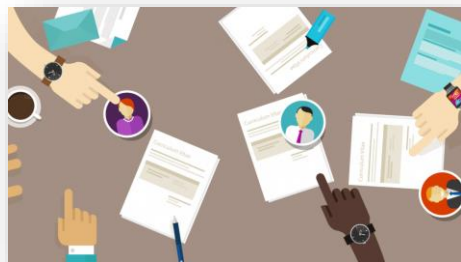
Si es una reunión: háganla YA con un grupo piloto.

Si es un tablero: dibújenlo en cartulina y pónganlo en la panadería.

Si es una caja de ideas: usen una caja de zapatos y papelitos.

Entregable: 3 prototipos funcionando en áreas reales.

SEMANA 3: PROBAR Y ACTUAR



Objetivo: validar, decidir y lanzar

Día 8–10: Pruebas reales (3 días)

Cada prototipo se prueba en su área real:

Midan: ¿la gente lo usa? ¿resuelve el problema?

Pregunten a los compañeros: “¿Esto te ayuda? ¿qué mejorarías?”

Día 11: Reunión de decisión (1 hora)

Reúnan a los 3 equipos y a un representante de gerencia.

Compartan:

¿Qué funcionó? ¿Qué no? ¿Qué necesita para escalar?

Decidan:

Una solución para implementar en todas las tiendas/áreas en 2 semanas.

Una idea innovadora (de las que surgieron) para desarrollar en 60 días.

Día 12: Como Apoyo y motivación completar esta tabla como plan de acción:

Plan de acción

<i>Acción</i>	<i>Responsable(s)</i>	<i>Área</i>	<i>Fecha de Inicio</i>	<i>Recursos necesarios</i>
Reunión diaria de 10 minutos entre dos áreas	Jefe de área	Producción-Ventas	15 de Enero	Cronometro, lista de temas
Lanzamiento Idea del Mes (premio: en efectivo o algo motivacional)	Jefe de área	RRHH	15 de Enero	Pancartas, buzón, notas, etc.

RESULTADOS TANGIBLES DESPUÉS DE 3 SEMANAS

- Mejor flujo de información entre áreas (menos errores, menos desperdicio).
- Empleados más escuchados y motivados (participaron en cambiar su entorno).
- Al menos 1 innovación interna implementada (ej.: nuevo canal de comunicación).
- Cultura de mejora continua (porque ven que sus ideas se hacen realidad).

RECURSO HUMANO Y MATERIALES NECESARIOS PARA PODER APLICARSE:

- 8–15 empleados voluntarios (de producción, ventas, logística, administración).
- 1 facilitador interno (puede ser de RRHH, marketing o un líder natural).
- Materiales básicos: lápices, cartulinas, cinta, celular para fotos.
- 1 hora diaria (o 3 horas por semana) de tiempo real de trabajo.

DESIGN THINKING APLICADA EN LA CREACIÓN DE UN NUEVO PRODUCTO Y LA SOLUCIÓN PARA REDUCIR EL DESPERDICIO.

🚦 CREACIÓN DE UN NUEVO PRODUCTO

Producto objetivo: Pan integral sin gluten con ingredientes locales (plátano, chía, maíz)

1. EMPATIZAR

Objetivo: Comprender las necesidades, deseos y frustraciones de los clientes.

Actividades:

- ✓ Entrevistas a clientes en tiendas de distribución.
- ✓ Encuestas en redes sociales sobre hábitos alimenticios.
- ✓ Observación en puntos de venta: ¿qué productos se venden más? ¿Quiénes los compran?
- ✓ Conversaciones con nutricionistas locales.

Posibles Hallazgos:

- ✓ Con el resultado de las entrevistas o/y encuestas se puede observar si muchos jóvenes y adultos buscan opciones saludables.
- ✓ Personas con intolerancia al gluten no encuentran opciones en panaderías tradicionales
- ✓ Si hay interés en productos con ingredientes hondureños (plátano, maíz, chía).

2. DEFINIR

Objetivo: Sintetizar los hallazgos en un problema claro.

Declaración del problema (Punto de Vista):

EJEMPLO: "Las personas en Honduras con necesidades dietéticas especiales (como la intolerancia al gluten) desean disfrutar de pan fresco, saludable y hecho con ingredientes locales, pero no encuentran opciones accesibles en panaderías comunes."

3. IDEAR

Objetivo: Generar muchas ideas posibles.

Técnicas usadas:

- ✓ Lluvia de ideas con el equipo de grupo P.B.
- ✓ Mapa de empatía + lluvia de ideas cruzado

Ejemplo: ¿qué haría una abuela hondureña si tuviera que hacer pan sin gluten?

Ideas generadas:

- ✓ Pan sin gluten con harina de plátano verde.
- ✓ Galletas de maíz y chía.
- ✓ Muffins de avena y plátano maduro.
- ✓ Pan integral sin gluten con semillas locales.

Idea seleccionada:

Pan integral sin gluten con plátano, chía y harina de maíz tostada.

4. PROTOTIPO

Objetivo: Crear una versión tangible del producto.

Acciones:

- ✓ Elaborar 3 recetas piloto en la cocina de GRUPO P.B.
- ✓ Empaquetado sencillo con etiqueta informativa (sin gluten, ingredientes locales, valor nutricional).
- ✓ Presentación en una bandeja de prueba en una tienda seleccionada.

5. PROBAR

Objetivo: Validar con usuarios reales.

Método:

- ✓ Degustación gratuita en tienda a cambio de feedback.
- ✓ Encuesta corta: sabor, textura, precio, intención de compra.
- ✓ Entrevista a personas con celiaquía o sensibilidad al gluten.

Resultados esperados en la aplicación de esta metodología:

El % de los probadores deciden que comprarán el producto diariamente, semanalmente, mensualmente, ocasionalmente o no.

Se ajusta la receta y se lanza como “Pan Vital Sin Gluten – Hecho en Honduras”.

REDUCCIÓN DE DESPERDICIO

Problema: GRUPO P.B descarta 15% de su producción diaria de pan por no venderse a tiempo.

1. EMPATIZAR

Objetivo: Entender por qué hay desperdicio y cómo se sienten los involucrados.

Actividades:

- ✓ Entrevistas al personal de tienda y producción.
- ✓ Revisión de datos: ¿Qué productos sobran más? ¿En qué horarios?
- ✓ Conversaciones con clientes: ¿por qué no compran ciertos paneles al final del día?

Posibles Hallazgos:

- ✓ El pan duro del día anterior se descarta, aunque aún es comestible.
- ✓ Los clientes no saben que existe descuento en productos del día anterior.
- ✓ No hay un sistema claro para redistribuir excedentes.

2. DEFINIR

Declaración del problema:

EJEMPLO: "GRUPO P.B genera desperdicio diario de pan comestible porque no tiene un sistema efectivo para redistribuir, revalorizar o comunicar ofertas de productos del día anterior a sus clientes o comunidades."

3. IDEAR

Técnicas: ¿CÓMO PODRÍAMOS...?

1. ¿Cómo podríamos convertir el pan sobrante en un nuevo producto?
2. ¿Cómo podríamos donarlo sin logística complicada?
3. ¿Cómo podríamos incentivar la compra al final del día?

Ideas generadas:

- ✓ Crea “migas de pan” para empanizar o postres.
- ✓ Venta express al 50% después de las 6 pm
- ✓ Donación diaria a comedores comunitarios.
- ✓ Programa “Pan del Día Anterior = 2x1”.

Idea seleccionada:

Lanzar “Bolsa Sorpresa del Día” al 60% de descuento (contiene paneles y repostería del día anterior, bien conservados).

4. PROTOTIPO

Acciones:

- ✓ Diseñar bolsas reutilizables con logo de Breadco.
- ✓ Crear cartel informativo: “¡Ayuda al planeta y ahorra! Bolsa Sorpresa del Día”.
- ✓ Entrenar al personal para armar bolsas a las 5:30 pm

5. PROBAR

Método: Probar en 2 tiendas durante una semana.

Medir:

- ✓ Cantidad de bolsas vendidas
- ✓ Reducción de desperdicio
- ✓ Retroalimentación de clientes.

Resultado esperado en la aplicación de esta metodología:

- ✓ Reducción del _% en desperdicio en esas tiendas.
- ✓ Clientes felices por el ahorro y la sostenibilidad.
- ✓ Se escala a todas las sucursales y se agrega opción de donación semanal a albergues.

“INTEGRACIÓN TECNOLÓGICA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS”

MÓDULO DE VENTAS

EN EL PORTAL GRUPO P.B.

Totalmente integrado con **SAP Business One 9.3**, incluirá las subcategorías de:

- **Procesos de Ventas**
- **Pedidos de Ventas**
- **Delivery Rate**
- **Backorders**

1. MÓDULO DE SAP DE VENTA

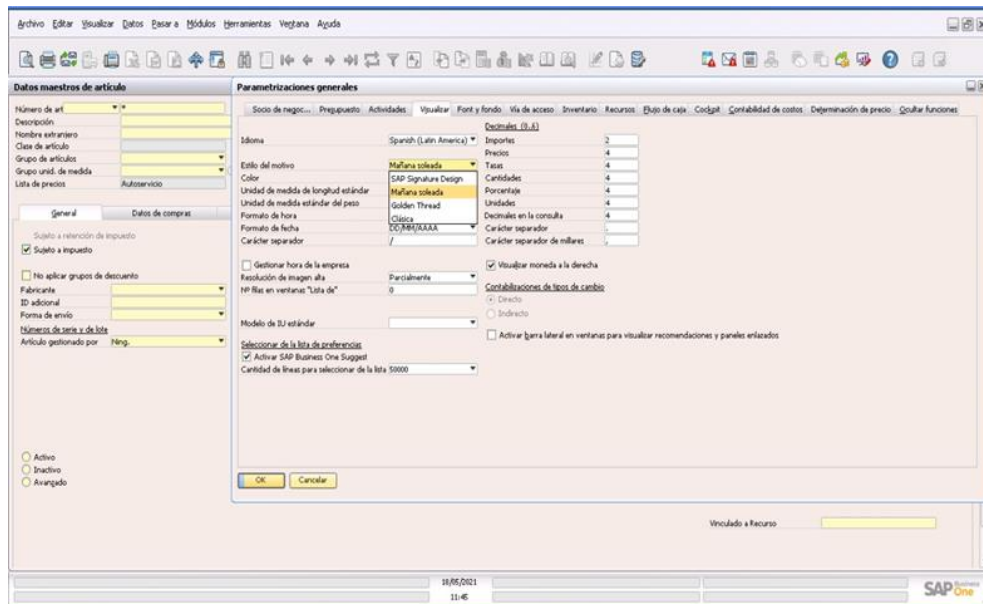


Figura 53 Imagen de Modulo de Sap de Venta

Fuente: SAP Business One 9.3

El módulo de venta se implementará en el portal Grupo P.B., completamente integrado con SAP Business One 9.3. Esta herramienta digital no funciona como un sistema aislado, sino como un complemento estratégico que optimiza la administración de pedidos y la trazabilidad de la información en tiempo real.

2. EL MÓDULO ESTARÁ CONFORMADO POR LAS SIGUIENTES SUBCATEGORÍAS CLAVES

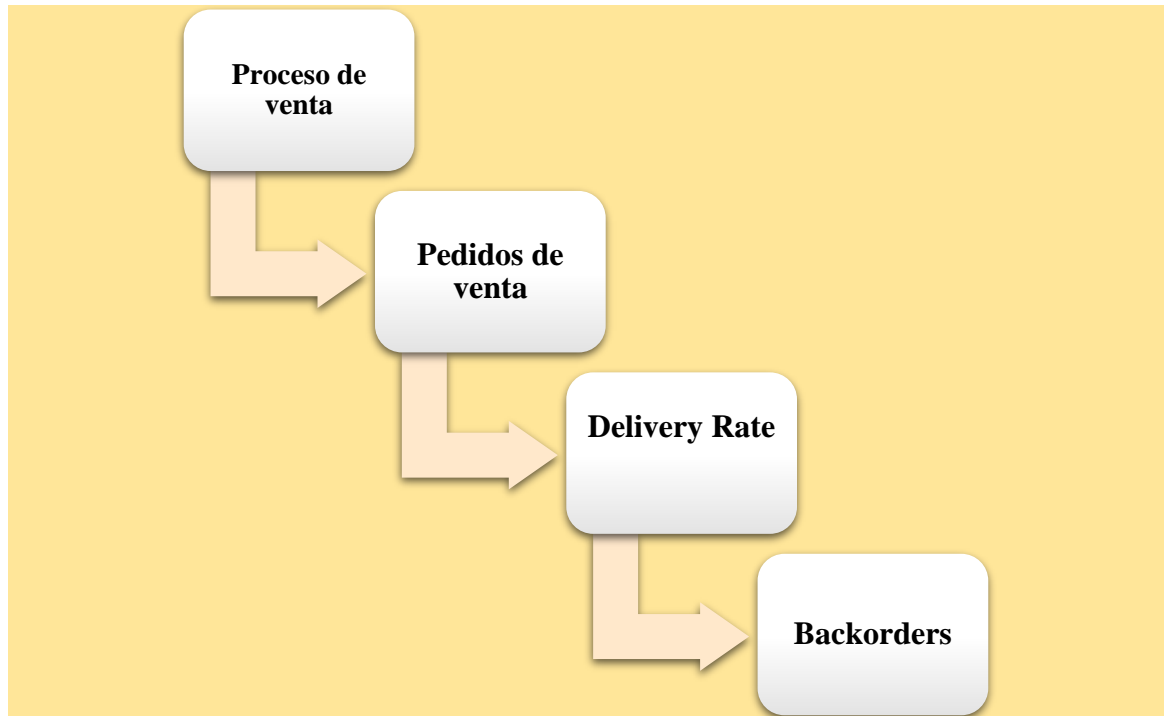


Figura 54 Subcategorías Claves

Fuente: Elaboración Propia

3. EXPERIENCIA DEL USUARIO EN MÓDULO DE VENTA

Proceso de Venta

En el módulo de venta ofrece a los usuarios un flujo guiado que inicia desde la cotización y finaliza con la factura, integrando en solo un espacio toda la información relevante. Se dispone de inventario real, así como de la generación automática de documentos con el formato corporativo.

El usuario podrá crear cotizaciones y convertirlas en pedidos en un solo clic, revisar el historial de compras, validar precios e impuestos al momento de la transacción, y enviar cotizaciones directamente desde el sistema. Con ello se espera que el proceso sea ágil y centralizado, eliminando la dependencia de hojas de Excel y reduciendo consultas manuales.

Pedidos de Venta

La gestión de pedidos se facilitará mediante un formulario intuitivo que centraliza datos de clientes y productos, mostrando de inmediato el crédito disponible y los posibles bloqueos por morosidad.

El sistema permitirá visualizar en tiempo real el estado de cada pedido, desde su creación hasta la entrega, y otorgará al usuario la capacidad de crear, modificar y consultar pedidos activos, reservando automáticamente el stock al confirmarlos. Asimismo, se generan notificaciones en casos que requieran aprobación o que el pedido esté retenido.

Delivery Rate

El indicador de cumplimiento de entregas proporcionará una visión clara y cuantificable del desempeño logístico de la empresa. A través de un tablero visual tipo semáforo, los usuarios podrán identificar entregados a tiempo, con retrasos o incompletos, junto con las causas que originaron los incumplimientos.

La herramienta facilita la consulta por el cliente, vendedor o zona, además de enviar alertas en caso de riesgo de atraso. Con esta funcionalidad, la Gerencia contará con reportes exportables para analizar tendencias y tomar decisiones correctivas, asegurando que los compromisos con los clientes se cumplan con la mayor efectividad posible.

Backorders

La gestión de Backorders ofrece un listado de los pedidos no atendidos por falta de stock, acompañado de fechas estimadas de reabastecimiento y propuesta de productos alternativos. El usuario podrá reprogramar entregas, priorizar según el valor o urgencia del cliente, e identificar causas recurrentes de incumplimiento para optimizar la planificación.

Asimismo, el sistema presentará indicadores sobre el valor de los pedidos pendientes, su antigüedad y el tiempo promedio de resolución. De esta forma se garantizará transparencia hacia el cliente y con mejor control en el entrenamiento de los procesos de abastecimiento y cumplimiento.



Delivery Rate



4. FASES DE LA INTEGRACIÓN

La integración de nuevas herramientas tecnológicas en los procesos de gestión de Grupo P.B. requiere un abordaje estructurado y progresivo que garantice su correcta adaptación a la dinámica organizacional. Para ello, se establecen distintas fases que permiten transitar desde el diagnóstico de necesidades hasta la consolidación de la mejora continua.

Estas etapas no solo facilitan la incorporación técnica del sistema, sino que también aseguran la preparación del personal, la optimización de los procesos y el logro de beneficios a mediano y largo plazo.

5. FASES QUE INTERVIENEN EN LA INTEGRACIÓN

1 Instalación de Software en el Servidor:		
	1.1.	Configuración de Archivos de Instalación en Servidor de Aplicaciones:
	1.2.	Instalación y Configuración de Base de Datos:
	1.3.	Instalación de la Aplicación.
2 Plantillas Iniciales		
	2.1.	Cargas Iniciales
3 Programación del Desarrollo		
	3.1.	Módulo de Configuración:
	3.2.	Módulo de Ventas:
	3.3.	Módulo de Compras:
	3.4.	Módulo de Reportes:

Figura 55 Fases de Integración del Software

Fuente: Elaboración Propia

IMAGEN DE APOYO DE LA FASES



Figura 56 Imágenes del Procesos

Fuente: Elaboración Propia

6. FASES DE CAPACITACIÓN Y VALIDACIÓN E INTEGRACIÓN

Actividades			
4 Pruebas, Capacitaciones, Validaciones e Integraciones Addon versus SAP B1:			
4.1.	Pruebas		Participación
	4.1.1.	Modulo de Configuración	Equipo IT
	4.1.2.	Modulo de Ventas	Equipo IT
	4.1.3.	Modulo de Compras	Equipo IT
	4.1.4.	Modulo de Reporteria	Equipo IT
4.2.	Capacitaciones		
	4.2.1.	Modulo de Configuración	Equipo IT
	4.2.2.	Modulo de Ventas	Gerentes y Jefes de Venta
	4.2.3.	Modulo de Compras	Equipo IT / Jefe de Área
	4.2.4.	Modulo de Reporteria	Equipo IT / Jefes de Área
4.3.	Validaciones de Integración		
	4.3.1.	Modulo de Configuración	Equipo IT
	4.3.2.	Modulo de Ventas	Equipo IT
	4.3.3.	Modulo de Compras	Equipo IT
	4.3.4.	Modulo de Reporteria	Equipo IT
Salida en Vivo			
5.1.	Etapa de Pruebas y Salida en Venta		
	5.1.1.	Salida en vivo (Integración SAP versus Desarrollo) - Base de Pruebas	Equipo IT, Jefes, Gerentes
	5.1.2.	Salida en vivo (Integración SAP versus Desarrollo)	Todos los involucrados

Figura 57 Fases de Capacitación Validación e Integración

Fuente: Elaboración Propia

Pruebas, Capacitaciones, Validaciones e Integraciones Addon versus SAP B1

4.1. Pruebas



- Pruebas unitarias: revisión de cada módulo o función del Addon de forma aislada
- Pruebas de integración, verificación de la comunicación entre el Addon y los módulos de SAP (ventas, inventarios; finanzas, etc.)
- Pruebas de rendimiento: asegurarse de que la respuesta del sistema sea rápida y no afecte el desempeño
- Pruebas de usuario (UAT); involucrar a usuarios clave de Grupo PB, para validar que los procesos cumplen con las necesidades reales

4.2. Capacitaciones



- Capacitación funcional: dirigida a usuarios de ventas administración y logística para el uso diario del Addon
- Capacitación técnica enfocada en el equipo de TI para gestión de incidencias, mantenimiento y soporte del sistema
- Manual de usuario y guías rápidas: entrega de documentación práctica y ejemplos de escenarios
- Sesiones prácticas: con casos reales de pedidos; generación de reportes y validación de inventarios

4.3. Validaciones de Integración



- Validación de datos: revisión de consistencia en la migración de información (pedidos: inventario, clientes)
- Validación de procesos: comprobación de flujos completos (ejemplo: creación de pedido en Addon → reflejo en SAP → actualización de inventario)
- Seguridad y accesos; validación de perfiles de usuario y permisos dentro de la plataforma
- Pruebas de interoperabilidad: integración con otros sistemas complementarios (por ejemplo, BI o intranet)

5. Salida en Vivo Una vez completadas e puestas en producción

Figura 58 Imágenes del Proceso

Fuente: Elaboración Propia

En el proceso de entrega, validación e integración y capacitación, resulta esencial que el personal del área de tecnología de la información IT, reciba una capacitación formal, práctica y continua sobre el uso, configuración y mantenimiento del programa de la integración tecnológica a Sap. Este proceso formativo tiene como finalidad garantizar que el equipo interno cuente con las competencias necesarias para operar de manera eficiente la herramienta, optimizando así la gestión de la información y los procesos organizacionales.

De igual manera, se enfatiza que el proveedor brindará un servicio posventa integral. El cual comprenderá soporte técnico, acompañamiento remoto, actualizaciones de sistema y atención a posibles incidencias que surjan durante el proceso de adaptación, al fin de asegurar la sostenibilidad de la inversión tecnológica, la continuidad operativa y la reducción de riesgos asociados a la integración.

7. BENEFICIOS ESPERADOS

- + Mejoramiento y control en la trazabilidad de los pedidos.
- + Optimización de tiempos y eficiencias en procesos administrativos.
- + Reducción de costos generados por errores en sus ingresos manuales.
- + Mejoramiento en la toma de decisiones estratégicas.
- + Optimización adecuada de los inventarios.
- + Mayor satisfacción y fidelización de los clientes.

8. PRESUPUESTO DE LA INTEGRACIÓN

Tabla: 5 Presupuesto

Cant.	Descripción	Costo
1	Desarrollo con integración SAP de “Módulo de Ventas” en el Portal Breadco. Este incluirá las subcategorías de Procesos de Ventas, Pedidos de Ventas, Delivery Rate y Backorders.	91,785.75

Fuente: Elaboración Propia

“MÓDULO DE ESTRATEGIAS PARA FOMENTAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL”



COMUNICACIÓN ABIERTA

Fomentar el dialogo y la transparencia



RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSAS

Valorar los logros de los empleados



DESARROLLO Y CAPACITACIÓN

Ofrecer oportunidades de aprendizaje



CLIMA DE COLABORACIÓN

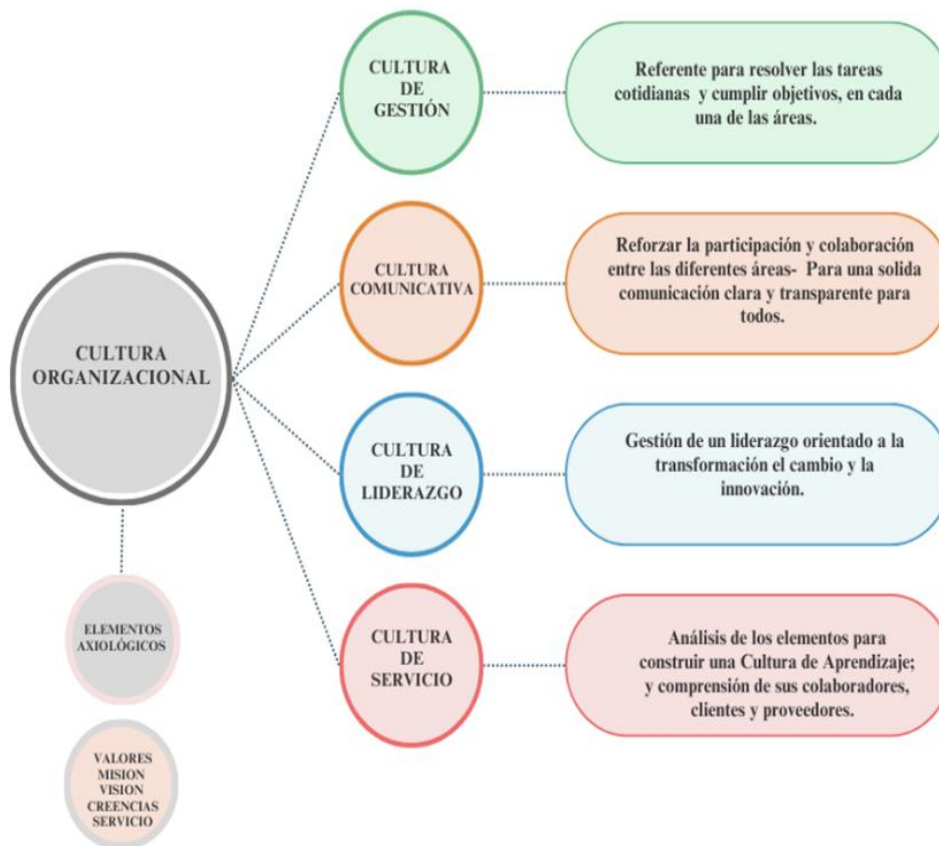
Fomentar el trabajo en equipo

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional es esencial en toda empresa, pues influye directamente en el comportamiento y en el cambio de una organización a lo largo de los años. Descubrir la forma de lidiar con los problemas provocados por el desarrollo, los constantes cambios y desafíos del mercado laboral, por lo que proponer y desarrollar unas estrategias que permitan convertir la cultura actual de Grupo P.B., en una cultura organizacional de innovación; con un liderazgo bien definido y adecuado para el cumplimiento de objetivos; se vuelve una tarea sumamente importante y esencial para el crecimiento y la transformación.

METODOLOGIA

La metodología se basa en talleres participativos, sesiones de retroalimentación, evaluaciones periódicas y reforzamiento visual de los valores mediante carteles y material informativo.



ELEMENTOS AXIOLÓGICOS

Aunque el grupo P.B. Cuenta con una misión, visión y objetivos claramente definidos, es necesario fortalecer su aplicación en todos los niveles jerárquicos. Para ello, se propone construir una visión compartida que inspire compromiso y lealtad de los colaboradores.

Construyendo una Visión Compartida

Esta disciplina es una de las más importantes, ya que una visión/valores compartida no solo es una idea, por el contrario, es una fuerza muy poderosa que es inspirada por una idea suficientemente convincente, palpable a simple vista, y que puede generar un increíble sentido de lealtad en las demás personas que aceptan esa visión como suya misma

¿Qué se quiere crear? La respuesta debiera ser simple, se quiere crear un sentido de comunidad que permea dentro de la organización y permita dar coherencia suficiente para desarrollar las diversas actividades que el día a día demanda.



CULTURA DE GESTIÓN

Conocer la importancia de estar alerta ante situaciones donde la forma de realizar las actividades o procesos parece mejorar y entregar mejores resultados en el corto plazo, pero seguramente en el futuro ese cambio puede empeorar, por lo que es altamente recomendable analizar profundamente el comportamiento actual de alguna actividad o proceso.

Impulsar la creatividad de los integrantes de cada dirección de área lo que permitirá producir resultados útiles y novedosos, para lograr esta práctica será necesario considerar que la creatividad está en función de las habilidades intelectuales, conocimiento, tipo de pensamiento, tipo de personalidad, motivación y ambiente en el cual se desarrolla cada colaborador. Integrando talleres donde la creatividad de los equipos sea una habilidad a desarrollar que permita el logro colectivo.



Es importante aclarar que el **aprendizaje individual** de cada uno de los integrantes de Grupo P.B., si bien es importante, no es suficiente en la construcción de una cultura de aprendizaje, pues, aunque los colaboradores aprenden todo el tiempo, no logran el **aprendizaje colectivo** necesario para la organización.

Es por ello que es importante puntualizar las 3 dimensiones críticas que caracterizan a un equipo de alto rendimiento.

DIMENSIONES DE UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO

1. Existe la necesidad de pensar profundamente acerca de problemas complejos.

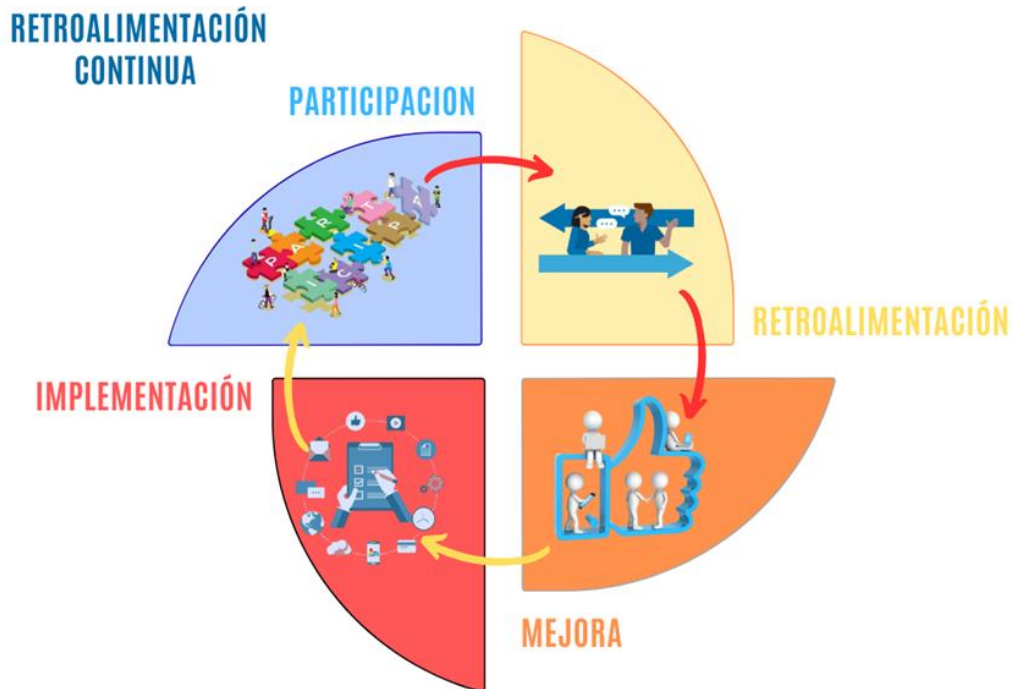
Los equipos deben aprender cómo potenciar el conocimiento de varias mentes trabajando para un mismo propósito.

2. Existe la necesidad de innovar y lograr acciones coordinadas.

Los equipos sobresalientes de cualquier organización desarrollan relaciones de confianza donde cada integrante del equipo está consciente de las habilidades de sus demás compañeros y por consiguiente saben que pueden contar con sus habilidades para realizar acciones coordinadas y alcanzar los objetivos del equipo. Adicionalmente, es muy común que los equipos de alto desempeño constantemente busquen innovar en el desarrollo de sus actividades.

3. Las habilidades de los integrantes de un equipo pueden transmitirse a otros equipos.

Es decir, un equipo que fomenta el aprendizaje colectivo continuamente impulsa a otros equipos inculcándoles las prácticas y habilidades que a ellos mismos les han funcionado y, por consiguiente, han aprendido a desarrollar de una mejor manera.



RUTA HACIA EL ALTO RENDIMIENTO

Integrar un equipo de alto rendimiento es un proceso estratégico que integra diseño y gestión, tecnología y una cultura de mejora continua.

Es por ello que contar con un equipo consolidado de alto impacto en cada área de trabajo es una estrategia fundamental para el cambio y la innovación para cualquier organización.

Lo ideal es que dicho equipo este conformado por 5 a 6 miembros, ya que este número permite mantener un equilibrio entre diversidad de conocimientos, agilidad en la toma de decisiones y cohesión en el trabajo colaborativo

A continuación, te mostramos los pasos para formar y gestionar equipos de alto rendimiento:



Comunicar oportunamente a los colaboradores sobre nuevas estrategias y los beneficios de adoptar y apegarse a una gestión de innovación. Esto permitirá minimizar la resistencia al cambio y favorecer el trabajo habitual.

De igual forma será muy importante elaborar un **Plan De Comunicación** enfocado a establecer una estrategia de difusión de la nueva operación o forma de trabajo que se pretende alcanzar, será necesario establecer una comunicación asertiva y directa hacia todo el personal involucrado.

Para ello se pueden implementar estrategias orientadas a reforzar o construir nuevos canales de comunicación que permitan transmitir la información de manera puntual, oportuna y clara para cada miembro de la organización:

- ✚ Realizar dinámicas y sesiones informativas
 - ✚ Plataformas virtuales
 - ✚ Acompañado de material, banners, anuncios digitales e impresos electrónicos, folletos, etc.
- Es decir, todo material que permita conocer la implementación de nuevas estrategias, objetivos o cambios puntuales que atraviesa la organización.

PLAN PARA EL FORTALECIMIENTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL GRUPO P.B

1. Creacion de un *boletín interno semanal*; informado logros, avisos y reconocimientos: lo que ocasionara el refuerzo del sentido de pertenencia, ya que todo los colaboardores se sentiran informados y valorados.



IMPLEMENTACIÓN DE REUNIONES BREVES DE 15 MINUTOS



LOS LUNES

ADMINISTRACIÓN



VENTAS



PRODUCCIÓN



STAND-UP MEETING (REUNIÓN DE PIE)

2. Implementacion de reuniones breves de 15 minutos cada Lunes por area (administracion,ventas y produccion).

Este espacio bajo la modelidad **stand-up meeting** (reunion de pie), fomnetara la interraccion, ccordinacion y alineacion de los equipos de trabajo.

Grupo P.B., debe tener claridad de que cuando los objetivos y metas son claros y entendibles para todo el equipo, es más fácil determinar el camino de las cosas y visualizar

cualquier obstáculo que pueda presentarse, compartiendo una misma visión.

Las reuniones stand-up meeting (reunión de pie) permiten una mejor comunicación e integración. Y ayuda a transformar pequeños grupos de trabajo en equipos de rendimiento de alto impacto.



GESTION DE VALORES Y COHESION DE EQUIPOS DE GRUPO P.B

REDEFINIR Y SOCIALIZAR LOS VALORES ORGANIZACIONALES

Esto apoyará la identidad organizacional fuerte y colaborativa de Grupo P.B.



✚ Redefinir y socializar los valores organizacionales en carteles y actividades mensuales. Esto apoyará la identidad organizacional fuerte y colaborativa de Grupo P.B.

✚ Incluir los valores en evaluaciones de desempeño y procesos de selección garantizando la confianza.

✚ Realizar evaluaciones de equipos lo que llevara a identificar mejorar y oportunidades de integracion de los colaboradores.

APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DE FEEDBACK EN GRUPO P.B

5 PASOS

1. Preparación del espacio.

- Definir un momento fijo (frecuencia quincenal o mensual).
- Establecer un ambiente de confianza y respeto.
- Utilizar una herramienta de apoyo (sala de reuniones).

2. Inicio de la sesión

- Dar la bienvenida de manera breve y cordial.
- Recordar el propósito de la reunión.

3. Retroalimentación positiva

- Reconocer logros individuales y del equipo.
- Señalar ejemplos concretos de buenas prácticas alineadas con los valores de Grupo P.B.

4. Retroalimentación constructiva

- Identificar áreas de mejora de forma respetuosa.
- Evitar juicios personales, enfocarse en hechos y soluciones.
- Invitar al colaborador a proponer mejoras y comprometerse en acciones.

5. Cierre de la sesión

- Resumir los puntos principales (logros y compromisos).
- Reforzar la motivación y agradecer la participación.
- Registrar los acuerdos para dar seguimiento.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño permitira medir de forma objetiva los resultados individuales y colectivos identificando fortalezas, a areas de mejora y oportunidades de mejora.

Evaluación de Desempeño Grupo P.B					
Valor	Indicador de conducta	Meta esperada	Peso	Escala (1–5)	Resultado
Trabajo en equipo	Colabora y comparte información con sus compañeros	Participa activamente en 90% de reuniones y comparte reportes	25%	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	15%
Responsabilidad	Cumple compromisos en tiempo y asume errores	Cumplimiento \geq 95% de tareas asignadas	25%	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5	25%
Innovación	Propone ideas nuevas y se adapta al cambio	Presenta al menos 1 mejora mensual	25%	<input type="checkbox"/> 1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	10%
Respeto	Mantiene comunicación adecuada y valora opiniones	0 reportes de conflictos o lenguaje inadecuado	25%	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	20%
TOTAL			100%		70%

- Escala**
- 1 = Nunca lo demuestra
 - 2 = Rara vez
 - 3 = Algunas veces
 - 4 = Frecuentemente

Escala de Interpretación de Resultados		
Resultado (%)	Nivel de desempeño	Significado
90–100%	Excelente / Sobresaliente	Supera las expectativas. Lidera con el ejemplo y es referente para otros.
80–89%	Bueno / Satisfactorio alto	Cumple consistentemente las metas y demuestra compromiso y calidad.
70–79%	Aceptable / En desarrollo	Cumple parcialmente los objetivos. Necesita mejorar algunas áreas clave.
60–69%	Bajo / Necesita mejora	No alcanza el estándar esperado. Requiere plan de mejora inmediato.
<60%	Insuficiente	Desempeño deficiente. Requiere supervisión continua y acciones correctivas.

PLAN DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLES

Tabla: 6 Actividades

Meses	Actividad Clave	Responsable
Meses 1-2	Lanzamiento de boletines, inicio de reuniones breves por área.	RR HH
Meses 3-4	Actividades de integración y refuerzo de cultura compartida.	RR HH
Meses 5-6	Técnica feedback-evaluación de desempeño.	RRHH/Gerentes

Fuente: Elaboración Propia

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

Para garantizar la eficiencia, se estableció un sistema de evaluación del desempeño alineado con los valores de trabajo en equipo, Responsabilidad, Innovación y Respeto.

Este sistema permite medir el cumplimiento de metas, identificar fortalezas y áreas de mejora, y dar seguimiento a la implementación del liderazgo innovador.

Tabla 7 Medidas

Indicador	Meta esperada	Objetivo	Frecuencia de medición	Herramientas de recolección de datos	Límites aceptables (Mín-Máx)
Trabajo en equipo	Participa activamente en 90% de reuniones y comparte reportes	Fomentar la colaboración activa, comunicación abierta y cohesión organizacional	Mensual	Listas de asistencia a reuniones, reportes enviados, encuestas de retroalimentación	≥ 85% – 100%
Responsabilidad	Cumplimiento ≥ 95% de tareas asignadas	Garantizar compromiso, cumplimiento íntegro y aporte al logro estratégico	Mensual	SAP/ERP (control de tareas), reportes de jefes directos, auditorías internas	≥ 90% – 100%
Innovación	Presenta al menos 1 mejora mensual	Impulsar ideas creativas y mejoras continuas en procesos y servicios	Mensual	Registro en buzón de ideas, actas de comité de innovación, formularios digitales	≥ 1 – 3 Mejoras/Mes
Respeto	0 reportes de conflictos o lenguaje inadecuado	Promover empatía, inclusión y relaciones armoniosas en la empresa	Trimestral	Registros de RRHH, encuestas de clima laboral, buzón anónimo de quejas	0 – 1 Reporte

Fuente: Elaboración Propia

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

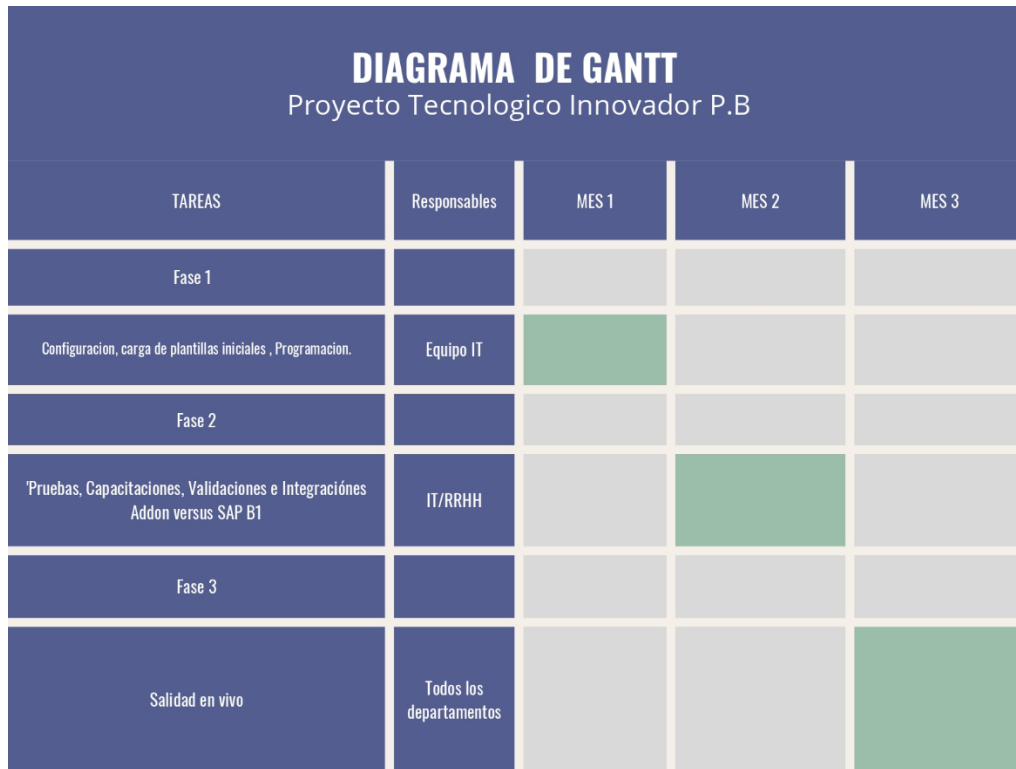


Figura 59 Diagrama Gantt Integración de Sap

Fuente: Elaboración Propia

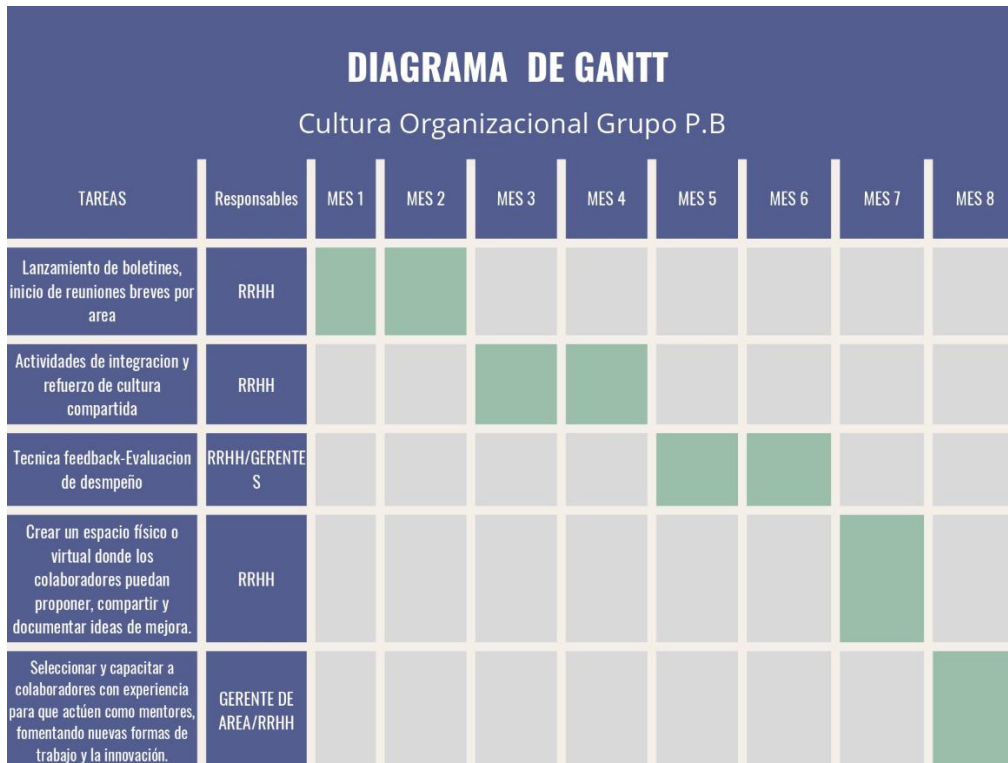


Figura 60 Diagrama Gantt Liderazgo y cultura

Fuente: Elaboración Propia

DIAGRAMA DE GANTT PROYECTO P.B

FASE / ACTIVIDAD	RESPONSABLES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8
Proyecto Tecnológico Innovador P.B									
Configuración, carga de plantillas iniciales, programación	Equipo IT	■							
Pruebas, capacitaciones, validaciones e integraciones, SAP B1	IT / RRHH		■						
Salida en vivo del sistema	Todos los departamentos			■					
Cultura Organizacional Grupo P.B									
Lanzamiento de boletines, inicio de reuniones breves por área	RRHH	■	■						
Actividades de integración y refuerzo de cultura compartida	RRHH		■	■					
Técnica feedback – Evaluación de desempeño	RRHH / Gerentes				■	■			
Crear un espacio físico o virtual para ideas de mejora	RRHH					■	■		
Seleccionar y capacitar colaboradores mentores en innovación	Gerente de área / RRHH							■	■

Figura 61 Diagrama General

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8 Presupuesto

Propuesta a Implementar	Concepto	Descripción	Monto
Manual de Liderazgo	Recursos Humanos	Ende encargado de gestionar la implementación con consultor externo.	7,000.00
Manual de Liderazgo	Materiales	Impresión profesional del manual (50 ejemplares), encuadernación de tapa dura, papel satinado de alta calidad y diseño de portadas organizacionales.	2,000.00
Manual de Liderazgo	Tecnología	Digitalización del manual en formato PDF, carga en la intranet corporativa, y licencia de software de maquetación (Canva Pro / Adobe InDesign).	3,000.00
Manual de Liderazgo	Capacitación	Talleres presenciales de liderazgo innovador para jefes y supervisores (2 sesiones), facilitador externo y materiales didácticos (presentaciones, certificados, refrigerios).	8,000.00
Integración Tecnológica	Recursos Humanos	Honorarios del personal de IT (analista de sistemas, programador, soporte técnico) y auditores de procesos involucrados en la instalación y prueba de los módulos tecnológicos.	25,000.00
Integración Tecnológica	Materiales	Compra de teclados, mouse y reguladores de voltajes.	6,500.00
Integración Tecnológica	Tecnología	Adquisición de licencias adicionales de SAP Business One 9.3, desarrollo de un módulo de control de auditorías, conexión con Power BI y costos de hosting del servidor interno.	50,000.00
Integración Tecnológica	Capacitación	Entrenamiento al personal de IT y usuarios finales en el uso de los módulos del ERP, sesiones guiadas por el proveedor, y soporte postventa por tres meses.	10,285.75

Módulo Organizacional	Recursos Humanos	Honorarios de los miembros del área de RRHH encargados de diseñar e implementar estrategias culturales, facilitadores de dinámicas grupales y coordinadores de comunicación interna.	4,000.00
Módulo Organizacional	Materiales	Pizarras de comunicación, pósteres motivacionales, materiales de oficina y papelería para actividades de integración y tableros visuales.	1,500.00
Módulo Organizacional	Tecnología	Desarrollo de un módulo digital en la intranet para publicación de comunicados, seguimiento de metas culturales y registro de reconocimientos internos.	2,500.00
Módulo Organizacional	Capacitación	Sesiones de formación sobre cultura organizacional, comunicación efectiva, liderazgo empático y reconocimiento laboral (impartidas por consultor).	2,000.00
Total, General			121,785.75

Fuente: Elaboración Propia

6.7 ANÁLISIS DEL ROI

El análisis del Retorno de Inversión (ROI) muestra un resultado altamente positivo para la empresa, alcanzando un 140%. Este indicador refleja que la rentabilidad de las propuestas supera ampliamente los costos de inversión, garantizando un uso eficiente de los recursos. Además, confirma la viabilidad económica de las iniciativas planteadas y su impacto directo en la sostenibilidad financiera. En conclusión, el ROI obtenido respalda la implementación de las estrategias como una decisión acertada.

Tabla 9 Tasa de Retorno

Propuestas a Implementar	292,391.25
Costo	121,785.75
Beneficio	170,605.50
Retorno de inversión	140%

Fuente: Elaboración Propia

6.7.1 EL IMPACTO CUANTITATIVO

La propuesta se refleja en la reducción de costos, el aumento de la eficiencia y el ahorro proyectado, respaldados por los resultados financieros estimados. Según el análisis, las propuestas a implementar alcanzan un valor de L. 292,391.25, con un costo total de L. 121,785.75 y un beneficio neto de L. 170,605.50. Esto representa un retorno de inversión del 140%, lo que demuestra que los recursos destinados generarán una rentabilidad significativa y un uso más eficiente de los procesos internos. En consecuencia, la empresa asegura una optimización en la asignación de recursos, logrando mayor productividad y sostenibilidad financiera.

6.7.2 EL IMPACTO CUALITATIVO

Evidencia en la mejora de la calidad del servicio, al brindar experiencias más consistentes y satisfactorias a los clientes, fortaleciendo la confianza en la empresa. Asimismo, contribuye a consolidar la reputación institucional, proyectando una imagen de modernidad, innovación y compromiso con la excelencia. De igual manera, el cumplimiento normativo garantiza que las operaciones se desarrollen dentro de los marcos legales y regulatorios establecidos, reduciendo riesgos y asegurando la sostenibilidad a largo plazo

6.8 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

La concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta busca evidenciar la coherencia entre los diferentes capítulos de la investigación y la propuesta planteada.

En este sentido, se destaca que cada segmento de la tesis, desde el diagnóstico situacional, el análisis teórico y metodológico, hasta los resultados y las recomendaciones, guarda una relación directa con los objetivos generales y específicos, sirviendo de base para la construcción de la propuesta.

De esta manera, se asegura que el trabajo no solo tenga un sustento académico sólido, sino también una aplicabilidad práctica en el contexto de Grupo P.B., garantizando que las estrategias de liderazgo innovador, modernización tecnológica y fortalecimiento cultural respondan a las necesidades identificadas y permitan alcanzar la eficiencia, sostenibilidad y competitividad proyectadas.

Tabla 10 Tabla Metodológica

Capítulo I		Capítulo II		Capítulo III			Capítulo III	Capítulo VI	
Título de la Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías/ Metodologías de sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos de la propuesta
Análisis de estrategias para la adopción de un liderazgo innovador en empresa Grupo P.B. de Tegucigalpa, 2025.	Proponer estrategias de liderazgo innovador para Grupo P.B., una empresa del sector panificador en Tegucigalpa, mediante la aplicación de enfoques situacionales y transformacionales, con el fin de mejorar su eficiencia operativa, fomentar su adaptabilidad al cambio y promover su crecimiento y sostenibilidad en un entorno competitivo.	1. Elaborar un diagnóstico de la situación actual de liderazgo en el grupo P.B.	Teoría de Lewin sobre el campo de fuerza del cambio Teoría del liderazgo situacional (Hersey y Blanchard) Teoría liderazgo transformacional (Bass)	Comunicación Liderazgo Innovación Organización Productividad Cambio Organizacional Estrategia Organizacional Competitividad	Gerencias Gerentes de Cuenta Jefes y Supervisores	No se empleará ninguna técnica de muestreo, ya que se llevará a cabo un censo	1. En el diagnóstico del liderazgo, aunque la mayoría, un 66.67%, percibe un liderazgo funcional en las áreas operativas, la valoración de un 33.33% como regular refleja vacíos en motivación e inspiración. Esto indica que el liderazgo actual no logra sostener de manera uniforme la confianza ni el compromiso del personal, lo cual obliga a consolidar un modelo más consistente y orientado a generar entusiasmo en todos los niveles de la organización.	Propuesta estratégica aplicada para el fortalecimiento del liderazgo innovador y la cultura organizacional en Grupo P.B.	1. Diseñar un manual de fortalecimiento del liderazgo innovador que integre enfoque situacional y transformacional, orientado a desarrollar en los directivos y mandos medios de Grupo P.B. competencias para anticiparse a los cambios, impulsar la creatividad organizacional y generar equipos de alto rendimiento.

		<p>2. Identificar las necesidades de innovación organizacional, tecnológica y operativa que permitan mejorar la eficiencia de Grupo P.B. en un entorno competitivo.</p>					<p>2. La innovación y los recursos organizacionales, si bien un 77,77% reconoce la existencia de recursos para innovar, las percepciones negativas del 11,12% y neutrales del 11,11% sugieren que no todo el personal confía en la infraestructura ni en la capacitación disponible. El predominio del uso de WhatsApp como canal de comunicación y la ausencia de plataformas formales revelan un rezago tecnológico que limita la eficiencia, reduciendo el potencial de competitividad e innovación sostenida de la empresa.</p>		<p>2. Integrar una herramienta tecnológica para la administración de ventas que permita alinear y optimizar los procesos administrativos y de gestión del talento humano mediante la incorporación de un software tecnológico de innovación. Con ello se busca garantizar la eficiencia operativa. Y fortalecer la sostenibilidad en el sector de panificación.</p>
--	--	---	--	--	--	--	---	--	---

		<p>3. Evaluar las prácticas de liderazgo innovador, especialmente los enfoques situacionales y transformacionales, que favorezcan procesos de cambio y modernización en empresas familiares.</p>				<p>3. El estilo de toma de decisiones y liderazgo innovador, los resultados muestran apertura al diálogo en 72.22% y la colaboración en decisiones estratégicas en 77.78%, pero la presencia entre un 22% y el 27% de posturas neutras o negativas refleja que estas prácticas no están estandarizadas en toda la organización. Aunque los gerentes evidencian mayor solidez, de los cuales un 100% percibe respaldo de la Alta Gerencia y 80% conforman la visión compartida; persiste una brecha entre los mandos altos y colaboradores que debe cerrarse para alcanzar un liderazgo verdaderamente innovador.</p>		<p>3. Desarrollar estrategias para fomentar la cultura organizacional en Grupo P.B., fortaleciendo los valores compartidos, la comunicación interna, el compromiso y la cohesión de los equipos, con el fin de generar un entorno colaborativo que apoye la implantación de procesos y modernización.</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	---

		4. Diseñar una propuesta de estrategias de liderazgo innovador, adaptadas al contexto organizacional y cultural de Grupo P.B., orientadas a fortalecer su eficiencia, sostenibilidad y competitividad en el sector panificador local.					4. La cultura de cambio y pertenencia, el hecho de que solo un 55.55% perciba una apertura al cambio y que un 44.45% no lo tenga claro, revela una resistencia cultural significativa, asimismo, aunque un 72.22% valora el sentido de pertenencia, la neutralidad o desacuerdo del 27.78% demuestra una desconexión en la comunidad interna. Esto limita la consolidación de una cultura de innovación homogénea y genera el riesgo de fragmentación entre quienes apoyan la transformación y quienes aún se mantienen al margen.		
--	--	---	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2023). *Transformación digital en empresa familiar de América Latina*. BID. Baywood Publishing Co., Inc. «Aceptación: Una revisión histórica y conceptual.», 2010. Williams, J. C., & Lynn, S. J. (2010). Aceptación: Una revisión histórica y conceptual. *Imaginación, cognición y personalidad*, 30(1), 5–56. <https://doi.org/10.2190/IC.30.1.c>.
- Cabrera, L., & Cruz, P. (2021). *Gestión del relevo generacional en empresa familiar* Editorial Empresa.
- Drucker, P. (2017). *Innovación y emprendimiento: Prácticas y principios*. Harper Business.
- Fernández, R., López, M., & Gutiérrez, S. (2021). *Estrategias innovadoras en empresa familiar* Ediciones Empresariales.
- Gallo, M. (2020). *Liderazgo y transformación en empresa familiar*. Pearson.
- Gómez, P., & Ramírez, J. (2020). *Gestión y sucesión en empresa familiar* Editorial Alfa
- Harvard Business Review. (2023). *Factores clave en la sostenibilidad de empresa familiar*. Harvard Business Publishing.
- Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado, y Pilar Baptista Lucio. *Metodología de la investigación*. 5a ed. México, D.F: McGraw-Hill, 2010.
- Jiménez, A., & Rodríguez, C. (2022). *Comparación del desempeño en empresa familiar innovadoras y tradicionales*. *Revista de Gestión Empresarial*, 35(2), 45-60.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Dirección de marketing*. Pearson.
- Porter, M. (2019). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Free Press.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1: Carta de Autorización



CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Nombre y apellido del director o Gerente: Cristian Arnadi Carías Ávila _____
Puesto Laboral: Gerente Administrativo _____
Empresa o Institución: Breadco _____
Dirección principal de la Empresa o Institución:
Anillo periférico Complejo de bodegas a la par de Tipo Business _____
Ciudad: Tegucigalpa _____ Departamento: Francisco Morazán _____ Día: 28 _____ Mes:
Julio _____ Año: 2025 _____

Estimado Señor(a): Breadco _____

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo de Tesis previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección empresarial _____

Hemos seleccionado como tema Estrategias para la adopción de un liderazgo innovador _____, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar: aplicación de encuestas y entrevistas y así poder analizar dicha información y presentar un plan de mejora _____

(empresas, sindicatos, etc).

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,

Nadia Michel Ardón Paz

Firma, nombre y apellidos
No. de cuenta: 1241333

Sheila Raquel Rodríguez López

Firma, nombre y apellidos
No. de cuenta: 1241333

Por este medio, Breadco _____

(empresa / institución).

Autoriza la ~~realización~~ dentro de sus instalaciones o del uso de información de la empresa en el proceso de investigación de Tesis de Postgrado antes mencionado.



Nombre y apellido del director / Gerente

Correo electrónico de dirección: carrias@breadco.net

Va.llo.

Anexo 2: Entrevista

ENTREVISTA LIDERAZGO INNOVADOR

Las siguientes preguntas de esta entrevista son con el objetivo de capturar en profundidad sus perspectivas estratégicas y experiencias personales en torno al papel del liderazgo para fomentar e integrar la innovación dentro de la empresa.

Su participación es esencial, agradecemos su tiempo y apoyo.

1. Desde su posición en la alta dirección, ¿cómo define el liderazgo innovador y qué relevancia considera que tiene para el futuro de Grupo P.B.?

R//

2. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrenta la empresa para implementar un modelo de liderazgo más innovador?

R//

3. ¿Qué estrategias o prácticas cree que deberían fortalecerse o incorporarse para fomentar un liderazgo innovador en los niveles medios y operativos?

R//

Anexo 3: Encuesta Gerentes

ENCUESTA LIDERAZGO INNOVADOR

Estimados (as) Gerentes:

Les invitamos a participar en esta encuesta enfocada en Grupo P.B. Su opinión nos ayudara a comprender mejor la dinámica interna y a identificar áreas de mejora y crecimiento. La encuesta es anonia y confidencial.

Instrucciones: Marque la opción que corresponda según su nivel de acuerdo con cada afirmación donde:

- 1.Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
- 5.Totalmente de acuerdo

1. ¿El liderazgo actual de la empresa está alineado con los proyectos nuevos del entorno competitivo?
 - 1.Totalmente en desacuerdo
 2. En desacuerdo

Anexo 4: Encuesta Jefes y Supervisores

ENCUESTA DE LIDERAZGO INNOVADOR

Estimados Jefes y Supervisores

Gracias por dedicar su valioso tiempo.

Les extendemos una cordial invitación a participar en esta encuesta, parte de una investigación académica de tesis de posgrado, cuyo objetivo es identificar oportunidades de mejora y diseñar estrategias para fomentar un liderazgo innovador en Grupo P.B., alineado con las necesidades reales de cada área.

La encuesta es totalmente anónima y confidencial, y sus respuestas serán utilizadas únicamente con fines académicos. Su participación es fundamental para el éxito de este estudio.

Por favor, marque la opción que considere pertinente.

1. ¿Cómo evalúa la calidad y efectividad de la comunicación dentro de la empresa?

Muy adecuada

Adecuada

Anexo 5: Muestreo Poblacion1

Muestro Población 1

Gerencias

Cuestionario de Preguntas Abiertas

1.

PREGUNTAS ABIERTAS - A LA EDUCACIÓN

Para: Líderes Gerenciales de Casap F.B.

Las siguientes preguntas de investigación se han diseñado, la gestión de innovación en las empresas se refiere a aquellas y estrategias que buscan ser líder al nivel del negocio por lo tanto a largo la innovación dentro de la empresa.

Se preguntará en general, según el caso se puede:

1. ¿Qué estrategias se utilizan en su empresa, para fomentar la innovación y por qué? (se refiere a innovación en Casap F.B.)

R:

2. ¿Cómo cree que son los principales desafíos que enfrenta la innovación por qué? (se refiere a innovación en Casap F.B.)

R:

3. ¿Qué estrategias se utilizan para que la innovación se relacione a su empresa y para fomentar la innovación? (se refiere a innovación en Casap F.B.)

R:

4. ¿Qué rol juega la cultura organizacional actual de la gerencia en la innovación de la innovación dentro de la empresa? ¿Qué cambios se deben hacer?

R:

5. ¿Qué rol juega la cultura organizacional actual de la gerencia en la innovación de la innovación dentro de la empresa? ¿Qué cambios se deben hacer?

R:

6. ¿Qué rol juega la innovación de productos dentro de su organización y cuál es el rol de la innovación de productos dentro de su organización y cuál es el rol de la innovación de productos dentro de su organización?

R:

R:

7. ¿Qué papel juegan las tecnologías emergentes en el desarrollo de innovación de productos?

R:

8. ¿Cómo impacta la empresa la innovación para generar ideas innovadoras en el desarrollo de nuevos productos y con qué frecuencia?

R:

9. ¿Cómo mide o evalúa el impacto de la innovación en los resultados finales de innovación de productos?

R:

10. ¿Cómo define la competitividad en el contexto de su industria y su empresa?

R:

11. ¿Cuáles son los principales factores que contribuyen a mantener o mejorar la competitividad de su empresa?

R:

12. ¿De qué manera la innovación de productos contribuye a la ventaja competitiva de la empresa?

R:

13. ¿Cómo mediana su empresa el entorno competitivo y cuáles son las estrategias para anticiparse a los cambios del mercado?

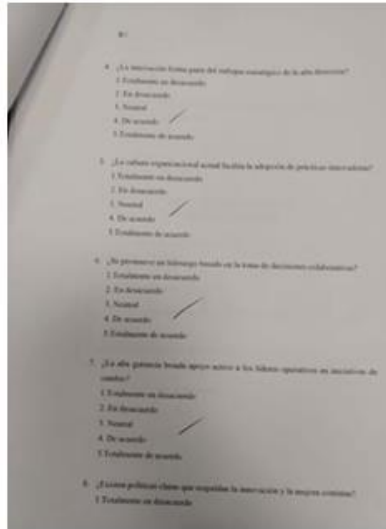
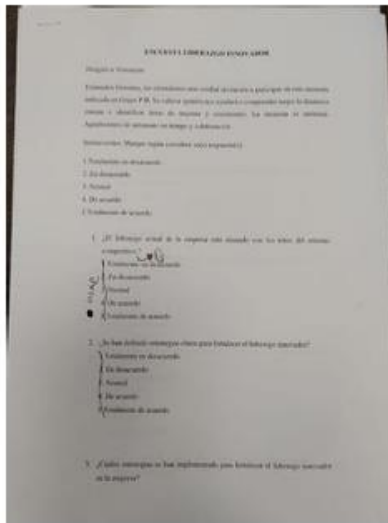
R:

Anexo 6: Muestreo Población 2

Muestro Población 2

Gerentes de Cuenta

1.



Anexo 7: Muestreo Población 3

Muestro Población 2

Gerentes de Cuenta

1.

ENCUESTA DE PERCEPCIONES Y ACTITUDES

Objetivo y Contexto

Estimados clientes, la Universidad del Cauca pretende participar en una encuesta realizada en el Cauca P.R. Su objetivo general es evaluar la percepción sobre la confianza interna y el desarrollo de los negocios y servicios. La encuesta es realizada a través de un sistema de autoevaluación.

Indicaciones: Marque según corresponda cada respuesta.

1. ¿Estimado en términos de confianza interna?

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

2. ¿El liderazgo actual de la empresa está alineado con los valores del negocio?

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

3. ¿Las estrategias de negocio se han implementado para fortalecer el liderazgo empresarial en el Cauca?

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

ENCUESTA DE PERCEPCIONES Y ACTITUDES

Objetivo y Contexto

Estimados clientes, la Universidad del Cauca pretende participar en una encuesta realizada en el Cauca P.R. Su objetivo general es evaluar la percepción sobre la confianza interna y el desarrollo de los negocios y servicios. La encuesta es realizada a través de un sistema de autoevaluación.

Indicaciones: Marque según corresponda cada respuesta.

4. ¿La información interna sobre los valores empresariales de la UCA es adecuada?

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

5. ¿La cultura organizacional es una ventaja para la adopción de prácticas innovadoras?

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

6. ¿Se promueven las estrategias basadas en la toma de decisiones colaborativa?

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

7. ¿Se promueven las estrategias basadas en la toma de decisiones por consenso?

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

8. ¿Existen políticas claras que respalden la innovación y la mejora continua?

1. Totalmente en desacuerdo

Anexo 8: Cotización Integración de Sap

ASISTENCIA TECNOLÓGICA EMPRESARIAL RTN: 0601198603632 Col. Miraflores Norte, Calle principal, Casa #1623		Contacto Lic. Marcos Pinel +504 9440-3838 Correo electrónico mpinel@atemhn.com evillalta@atemhn.com
Cotización No.	00188-2025	
Fecha:	10/09/2025	

Tegucigalpa, 10 de septiembre del 2025

Estimado Cristian Carias,
Comercial Bread S.A. de C.V.

Agradecemos la confianza brindada en nosotros para ofrecerle nuestros servicios relacionados con Tecnologías de la Información. Basándonos en su solicitud, definimos el siguiente alcance: "**Desarrollo Ventas en Portal Breadco**". Para esta propuesta económica se incluyen los siguientes puntos:

PROPUESTA DE INVERSIÓN

Cant.	Descripción	Costo
1	- Desarrollo con integración SAP de "Módulo de Ventas" en el Portal Breadco. Este incluirá las subcategorías de Procesos de Ventas, Pedidos de Ventas, Delivery Rate y Backorders.	USD. 3,500.00
Total:		USD. 3,500.00

Nota: - Valores expresados en dólares americanos.
- Total, incluye Retención de 12.5%

TERMINOS Y CONDICIONES

Los siguientes términos y condiciones se aplican a esta propuesta:

- La presente propuesta tiene validez por 15 días calendario, a partir de la fecha de emisión de esta.
- Los precios están expresados en dólares de los Estados Unidos.
- La tasa de cambio para efectuar el pago en Lempiras será de acuerdo con la vigente en la banca privada (tasa de vendedor), el día que se efectuó el pago.
- Si usted está de acuerdo con la Propuesta y Términos/Condiciones, se le enviara un Formato de Aceptación para iniciar el Proyecto.
- El pago de esta cotización se deberá realizar 50% anticipado y luego 50% al finalizar el proyecto.
- El método de pago puede ser de la manera que más le convenga al cliente, ya sea deposito a cuenta o emisión de cheque.

Quedo a su disposición para ampliar cuanta información estimen necesaria.


Lic. Marcos Pinel Valladares
Gerente Administrativo ATEM



[f /atemh](#) | [@atemhn](#) | [in /atemhn](#) | [e /atemhn](#) | Tegucigalpa, M.D.C., Honduras C.A.

www.atemhn.com