



PONTIFICIA
**UNIVERSIDAD
CATÓLICA**
DEL PERÚ

FACULTAD DE LETRAS Y CIENCIAS HUMANAS

**NARRATIVA DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA FAMILIAR
DE LIMA METROPOLITANA**

Tesis para optar por el Título de Licenciada en Psicología
con mención en Psicología Social
que presenta la bachillera:

ADRIANA DE JESÚS MENDOZA RAMOS

Asesora: Ángela Vera

Lima, 2017



Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo conocer los procesos de constitución, transformación y transmisión del liderazgo organizacional en una empresa familiar de Lima Metropolitana. Se planteó un diseño narrativo que permitió reconstruir la historia de la organización en base a las experiencias de sus líderes. La narrativa construida ha permitido identificar 3 etapas importantes en la configuración del liderazgo en la empresa: Los inicios, la formalización y la transformación. Los resultados demostraron que, conforme fueron pasando los años y la empresa fue creciendo, se generó la necesidad de un liderazgo más complejo y ajustado a las situaciones, los ambientes, al tipo de trabajo y a los subordinados. Los resultados son analizados y discutidos a la luz de un marco teórico, también de corte narrativo, que reconoce la manera como a lo largo del tiempo, se han ido desarrollando distintos modelos teóricos para comprender de manera más completa el liderazgo organizacional, tomando en consideración las características y conductas del líder; el ambiente y las situaciones en las que se encuentra inmerso; y los efectos que puede tener sobre los subordinados.

Palabras claves: Liderazgo organizacional, diseño narrativo, empresa familiar.

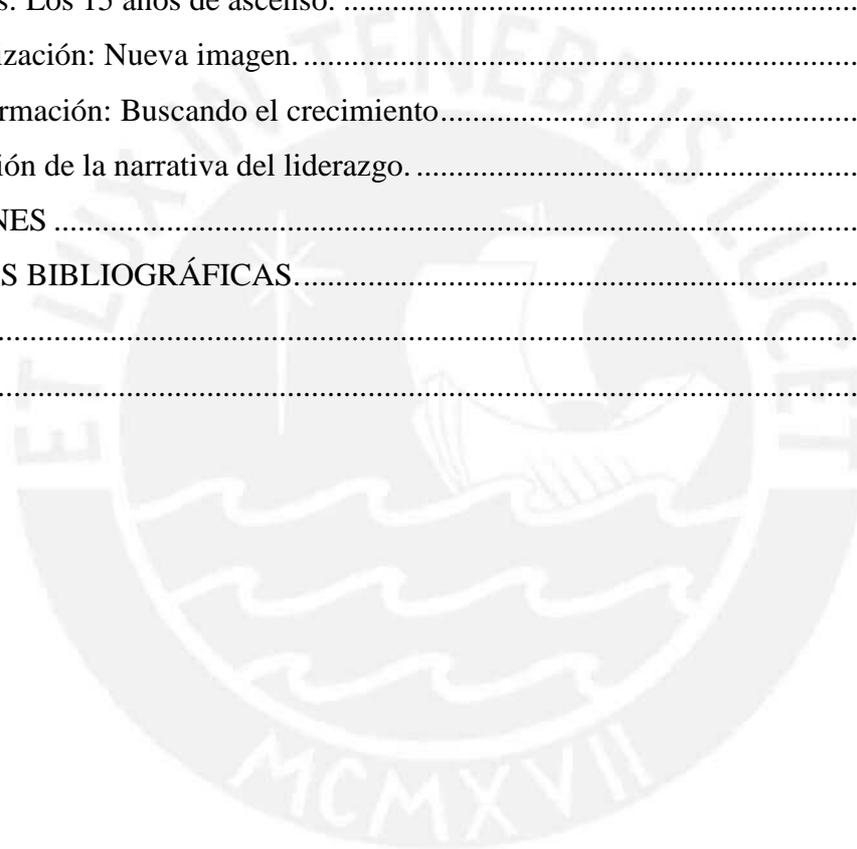
Abstract

The present research aimed to know the processes of constitution, transformation and transmission of organizational leadership in a family business in Lima Metropolitan, using a narrative design that allowed reconstructing the history of the organization based on the experiences of leaders. The constructed narrative has allowed identifying 3 important stages in the configuration of the leadership in the company: The beginnings, the formalization and the transformation. The results showed that, as the years went by and the company grew, there was a need for a more complex leadership that fit the situations, the environments, the type of work and the subordinates. The results are analyzed and discussed in the light of a theoretical framework, also narrative, that recognizes the way in which, over time, different models have been developed to more fully understand the organizational leadership, taking into account the characteristics and behaviors of the leader; the environment and the situations in which it is immersed; and the effects they may have on subordinates.

Key words: Organizational leadership, narrative design, family business.

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	4
Liderazgo en micro y pequeñas empresas y empresa familiares	11
MÉTODO.....	15
Participantes	15
Técnicas de recolección de información	16
Procedimiento	17
Análisis de información	19
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	20
Los inicios: Los 15 años de ascenso.	22
La formalización: Nueva imagen.	24
La transformación: Buscando el crecimiento.....	29
Recopilación de la narrativa del liderazgo.	34
CONCLUSIONES	35
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37
APÉNDICE A	44
APÉNDICE B	45



Introducción

El liderazgo organizacional se define como el proceso por el cual un individuo tiene la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una organización, con el fin de alcanzar objetivos y metas en una situación determinada (Robbins & Judge, 2013). Liderar implica influir, orientar, marcar el rumbo, convencer, contener, comprender, motivar, capacitar, dar el ejemplo, innovar, tener visión de éxito. Como señala la definición clásica de Dahl (1957) la influencia ejercida producirá que el líder pueda hacer que una persona realice una tarea o deje de hacerla, es así que lo que convierte a una persona en líder es la disposición de los demás a seguirla (Franklin & Krieger, 2011). De manera similar, Hersey y Blanchard (1993) sostienen que el liderazgo es un proceso mediante el cual se ejerce cierta influencia sobre una persona o un grupo para lograr metas en diversas situaciones y que esta influencia se da a través del poder que el líder está en capacidad de ejercer de acuerdo a las particularidades del contexto y circunstancias en las que se desenvuelve (Duro Martín, 2006).

En tanto se reconoce el liderazgo como un proceso multifactorial en el que intervienen características personales, grupales y situacionales (Barbosa, 2014; Palomo, 2010), el mismo puede ser entendido como una construcción interpersonal, susceptible de resignificarse dependiendo de la experiencia particular del líder y sus seguidores respecto a la realidad. Esto supondría, desde un marco epistemológico socioconstruccionista, que el liderazgo, así como otros complejos procesos sociales, cobra sentido en términos de una construcción que solo es posible a partir de las interacciones y experiencias previas de los individuos en el ámbito social (Gergen, 1996, 2008). Para la finalidad de la presente investigación, resulta importante entender cómo el concepto de liderazgo, en sus diferentes abordajes teóricos, se ha ido construyendo, transformando y enriqueciendo a través del tiempo, con los distintos estudios que se han realizado en el campo de la psicología organizacional, evidenciando su condición dinámica, compleja y en continuo desarrollo.

Es así que a continuación se presentarán las investigaciones más paradigmáticas sobre el liderazgo, para evidenciar cómo las mismas han abordado el constructo desde distintas dimensiones y preguntas de investigación. Siguiendo una línea cronológica se puede apreciar que las teorías del liderazgo se agrupan en tres grandes momentos que a continuación se describen brevemente: En un primer momento, las investigaciones se orientaron a identificar qué rasgos (House & Baetz, 1979; Judge, Bono, Illies & Gerhardt, 2002) y conductas (Stogdill & Shartle, 1948) caracterizarían a un líder; en esta dimensión se agrupan los modelos tradicionales del liderazgo. En un segundo momento, se enfatiza en entender los distintos tipos de liderazgo en relación a las situaciones que se presentan en las organizaciones, lo que corresponde a los

modelos del liderazgo por contingencia (Fiedler, 1978; Hersey & Blanchard 1993; Vroom & Yetton, 1973). Finalmente, en un tercer momento, se toman en consideración los efectos que podría tener el líder en el subordinado (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994; Burns, 1978), siendo esta línea la que corresponde a los modelos contemporáneos del liderazgo, los más completos y utilizados en la actualidad.

La presente investigación se plantea desde un enfoque socio construccionista (Gergen, 2008) y narrativo (Creswell, 2009, Willig, 2013) – este último analiza información reconociendo el ambiente y la secuencia cronológica en que se producen los hechos (Salgado, 2007)- por lo que resulta pertinente hacer también un recuento narrativo de la forma en que se ha construido y desarrollado el concepto del liderazgo desde los tres grandes momentos teóricos señalados anteriormente. Vale señalar que si bien cada uno de estos modelos puede ser revisado de manera más o menos cronológica, todos ellos se retroalimentan y evolucionan integrándose en las teorías más contemporáneas del liderazgo.

En las primeras indagaciones que se realizaron sobre el liderazgo, surgieron los modelos tradicionales, dentro de los cuales estaba el modelo basado en características, el cual dominó hasta finales de la década de los 40 (Robbins & Judge, 2013). El liderazgo se describía con un listado de características o rasgos que se intentaban identificar en las personas para saber si eran líderes o no (Arnold et. al., 2012). Dentro de los modelos tradicionales, se encuentra el modelo de los rasgos o características, el cual postula que, en general, un líder debe presentar sociabilidad, necesidad de liderazgo y de logro (House & Baetz, 1979). Además, los líderes se distinguirían de los demás en cuanto a características demográficas, como género, edad, educación, competencias o habilidades, como inteligencia o conciencia, y atributos interpersonales, como agradabilidad o extraversión (Bass, 1990). Según Hellriegel, Slocum y Woodman (1999), los líderes tienden a ser más maduros emocionalmente, su motivación interna y necesidad de logro son rasgos muy marcados ya que aspiran a cumplir y superar las metas. Además, muestran interés y preocupación por que los empleados se sientan a gusto y lleguen a cumplir sus objetivos en el trabajo. En el 2002, tras una investigación realizada por Judge et al., se halló que la conciencia, la apertura a la experiencia y la estabilidad emocional se relacionaban positivamente con el liderazgo efectivo. Además, un alto nivel de extraversión y de agradabilidad predecía un liderazgo óptimo. Sin embargo, se hace hincapié en que los cinco grandes rasgos podrían interactuar entre sí para generar un estilo de liderazgo específico.

Como teoría más contemporánea en la línea de las características del líder, es importante mencionar también el papel de la inteligencia emocional. Smith y Elmes (2002) afirman que una persona con inteligencia emocional debe ser sensible ante las necesidades de los demás, debe

reconocer emociones propias y ajenas. Un líder sin inteligencia emocional, no podrá ser exitoso, debido al manejo de grupo que debe tener (McShane & Von Glinow, 2013; Robbins & Judge, 2013). Así lo había demostrado Goleman (1995) y luego Yukl (2002) en sus investigaciones al encontrar relación entre el liderazgo y la inteligencia emocional, ya que lo segundo implica habilidades como buen nivel de comunicación, empatía, capacidad para adaptarse, resolver problemas complejos, lo cual hace posible un manejo de equipo efectivo.

Debido a que las características y la personalidad no logran explicar por completo el concepto de liderazgo, se hizo necesario ahondar en las conductas que un líder puede presentar. Por lo tanto, dentro del marco tradicional, a finales de los años 40 e inicio de los 50, surgió una nueva línea de investigación basada en la conducta real del líder, donde éste ayuda a sus subordinados a cumplir metas mediante tareas que centran la atención en la calidad y cantidad del trabajo y el apoyo que se da entre los colaboradores (Arnold et. al., 2012). Stogdill y Shartle (1948) postulan que la conducta del líder gira en torno a dos dimensiones fundamentales: consideración, que tiene una orientación al empleado, y estructuración, que se refiere a una orientación a la tarea. La primera se refiere a la relación que tiene el líder con su equipo de trabajo, la confianza mutua, comunicación y respeto de ideas (Arnold et. al., 2012). La segunda dimensión se refiere a cómo el líder organiza las funciones de trabajo entre él y sus subordinados para alcanzar las metas fijadas. Un estudio realizado por Fisher y Edwards (1988) concluyó que estas dos dimensiones están relacionadas positivamente con la efectividad que puede tener un líder.

Posteriormente, para una mejor comprensión del fenómeno del liderazgo, se vio la necesidad de hacer hincapié en el estudio de las variables que hacen que ciertas características y conductas del líder sean eficientes en una situación específica, por lo cual, surgieron los modelos de contingencia, que determinan el segundo gran momento de las teorías del liderazgo a partir de la década de los 60s. El primer modelo que hace un intento por encajar los estilos de liderazgo con situaciones específicas (Armandi, Oppedisano & Sherman, 2003) es el de Fiedler (1967). Este modelo afirma que el buen desempeño de un equipo de trabajo dependerá de qué tanto control e influencia puede tener el líder en la situación en la que se encuentren y del estilo propio que tiene para dirigir (Clark & Clark, 1996). Se plantean tres variables situacionales, la primera es el ambiente de grupo que se refiere a la aceptación que tiene el líder por parte del equipo, luego está la estructura de la tarea, la cual corresponde a cómo se organizan las tareas que deben cumplir los colaboradores de acuerdo a las metas y los pasos a seguir; por último, la posición de poder puede ser de recompensa, legítima o coercitiva, fuerte o débil (Fiedler & Chemers, 1984). Distintas combinaciones de estas tres variables determinarán qué estilo de liderazgo es más

pertinente, si el orientado a la tarea o a las relaciones, para que el equipo se desenvuelva adecuadamente (Fiedler & Chemers, 1984). Este modelo muestra que se puede realizar un ajuste para que los estilos y situaciones coincidan y se produzca eficacia en la organización pues ningún estilo de liderazgo es efectivo en todos los contextos (Armandi et al., 2003; Rice & Kastenbum, 1983).

Después del modelo de Fiedler, valioso por ser pionero en los estudios del liderazgo por contingencia (Armandi et al., 2003), se encuentra el modelo situacional de Hersey y Blanchard (1993) que define el estilo de liderazgo como un patrón de conducta que una persona presenta cuando intenta influenciar en las tareas de otros. Ellos reconocen que la efectividad de un estilo de liderazgo depende de la situación en la que el líder y el subordinado se encuentran. Los autores sugieren cuatro estilos de liderazgo basados en la madurez del subordinado, de acuerdo a la habilidad y conocimiento técnico para realizar las tareas que se le encomiendan, seguridad, autoconfianza para cumplir con los objetivos (Gómez de la O, 2013); y la orientación del comportamiento que tiene el líder, que puede ser a la tarea o a las relaciones. Un líder con estilo explicativo da una dirección específica y supervisa, uno con estilo de convencimiento intenta crear una relación cercana bidireccional, uno con estilo participativo brinda apoyo a los subordinados para realizar las tarea, y finalmente, un líder con estilo de delegación no brinda dirección específica ni supervisión constante. Este modelo situacional sirve como una especie de guía para saber cómo comportarse con distintos tipos de subordinados y en diversas situaciones (Clark & Clark, 1996).

Otro modelo de contingencia fue el de Vroom y Yetton (1973) el cuál afirma que el líder determinará qué estilo de liderazgo es más adecuado, en cuanto a cómo se tomarán las decisiones, en situaciones específicas o de conflicto. Se definen cinco estilos de decisión del líder para dirigir un grupo, va desde un líder que toma decisiones de manera autónoma hasta un líder que toma decisiones en forma conjunta con los subordinados, de modo que todos participan brindando sus opiniones (Vroom, 1964).

Después del desarrollo de los modelos de contingencia, a partir de la década de los 80, se encuentran los modelos contemporáneos de investigación del liderazgo, los cuales han tomado en cuenta aspectos de los modelos ya mencionados como las características del líder, la conducta real y la situación en la que actúa. Sin embargo, estos modelos incluyen una nueva dimensión, basada en el efecto que podría tener el líder en el subordinado. La primera teoría que surgió en esta línea fue la del liderazgo carismático. Tomando la definición clásica de Weber la palabra “carisma” implica una cualidad de la personalidad que hace que el individuo que la tiene sea percibido como alguien extraordinario o heroico (Molero, 1995). McLaurin y Al Amri (2008)

sostienen que los líderes carismáticos realizan acciones que inspiran y que el entusiasmo que muestran influencia significativamente a los demás.

El líder carismático es percibido como héroe ya que realiza acciones extraordinarias que otros no harían. Es capaz de influenciar al otro y persuadirlo. Esto lleva a que los subordinados confíen en él, lo respeten, lo adoren y que incluso, lo idolatren ya que se le atribuyen condiciones espirituales especiales (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1985; Ganga & Navarrete, 2014). Este tipo de líder tiene una visión que se orienta a alcanzar un futuro mejor y transmite la importancia de esta a su equipo. Se arriesga de modo personal, para lograr la visión que se plantea, a pesar de que pueda implicar grandes costos. De esta forma los subordinados ven al líder como alguien sacrificado. También el líder carismático es visto como aquella persona que busca y encuentra caminos novedosos para alcanzar las metas (Conger & Kanungo, 1998).

Drucker (1989, citado en Ángel, 2009) sostiene que el líder carismático, podría tener un lado negativo ya que podría disfrutar del ego debido a la adoración que le tienen sus subordinados. Además, ya que el carisma se asocia con un componente emocional, este podría ser utilizado como instrumento para manipular a los subordinados y lograr intereses propios. Cabe destacar, que el ser líder carismático y gozar del ego no produce necesariamente un mal; el problema se da cuando el líder carece de autocontrol, autoconocimiento y respeto por el otro. De esta forma, podría llegar a alimentarse de sentimientos de superioridad y poder; viéndose a sí mismo como alguien inigualable y a quien no se le puede refutar idea alguna (Musser, 1987; Maccoby, 2004). Además, los líderes con un narcisismo extremo tienden a rodearse de gente muy leal y que no es capaz de criticar su trabajo, por lo cual, toman decisiones sin evaluar el ambiente, sin basarse en ninguna otra fuente (Ángel, 2009).

Siguiendo con otro modelo contemporáneo que estudia el efecto del líder en el seguidor, Burns (1978) y Bass (1985) identificaron el liderazgo transaccional, donde el líder y el subordinado reciben premios a cambio de esfuerzos. Se trata de una relación costo-beneficio donde ambas partes deben recibir lo que solicitan (Ivey & Kline, 2010). El líder alcanzar las metas u objetivos fijados por la organización, a través del trabajo del subordinado; no se enfoca en el desarrollo personal o profesional de sus subordinados (Northouse, 2007). El subordinado, por otro lado, obtiene una recompensa sobre todo económica y material (Yukl, 2010).

Estos premios o beneficios son llamados recompensas contingentes (Politis, 2002). El líder guía el trabajo y motiva a los subordinados a que alcancen las metas detallando las acciones que se deben llevar a cabo. Un líder transaccional puede realizar una administración por excepción activa o pasiva. En el primer caso, es activa, ya que constantemente se encuentra en búsqueda de errores o desviaciones a las reglas de tal forma que pueda establecer correctivos

(Gill, 2006). En el segundo caso, es pasiva, lo cual quiere decir que el líder solo interviene si no ve los resultados que esperaba (Franklin & Krieger, 2011). Un estudio concluyó que el líder transaccional funciona eficientemente con las metas que tiene la organización y mejora la productividad y el desempeño debido a la planificación y el detalle de las tareas (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003).

El tercer estilo de liderazgo de los modelos contemporáneos es el del líder transformacional, el cual es aquel que busca el empoderamiento de sus subordinados para generar un cambio de modo que se vuelvan conscientes del valor de sus tareas, de la trascendencia que deben tener sus acciones (Antonakis & House, 2002; Bass, 1985). El líder transformacional motiva a su equipo a superar sus propias expectativas, basándose en elementos como el empoderamiento, el ejemplo a seguir, una visión concreta y el ser agente (Northouse, 1997; Shamir, House & Arthur, 1993). El líder transformacional busca satisfacer tanto sus propias necesidades de crecimiento y desarrollo como las de sus subordinado (Daft, 2005). Además, se hace cargo de los objetivos a cumplir, es optimista, sociable, confiable, seguro de sí, toma riesgos y sabe sobrellevar las dificultades (Bass & Avolio, 2004). De esta forma, se producen mejores resultados a largo plazo (Bass, 1985).

Bass y Riggio (2006) proponen cuatro dimensiones del liderazgo transformacional. El primero es el de la influencia idealizada, el cual supone que el líder se comporta como un modelo a seguir, ya que articula los valores y creencias en las acciones del día a día. El segundo es el de la motivación inspiracional, con la cual el líder muestra optimismo y entusiasmo en cumplir con las tareas fijadas. El tercero es el de la estimulación intelectual, con la cual el líder genera un espacio para que los subordinados piensen, reflexionen, sean creativos y propongan cosas innovadoras para hallar soluciones a los problemas. Finalmente, la consideración individual se refiere a la sensibilidad para reconocer las necesidades de los subordinados y las motivaciones que tienen.

Según Franklin & Krieger (2011), todos los líderes transformacionales son carismáticos, pero no todos los carismáticos son transformacionales, ya que el carisma sí está presente en los líderes transformacionales, mas no es su única cualidad (McLaurin & Al Amri, 2008). Bass y Riggio, además afirman que una diferencia grande entre el líder transformacional y el transaccional es que el primero apunta hacia un desempeño caracterizado por la calidad y el segundo hacia uno caracterizado por la cantidad (2006).

El último modelo del liderazgo y uno de los más vigentes y utilizados actualmente es el de rango completo, el cual fue desarrollado por Bass y Avolio (1994), e integra elementos de varios de los modelos anteriores. Este modelo plantea un sistema de liderazgo que propone la variedad

del comportamiento de un líder, que va desde un liderazgo totalmente pasivo e ineficaz hasta un liderazgo activo y mucho más efectivo (Avolio, 2005; Barbutto, 2005). En un inicio se tomaron en cuenta tres tipos de comportamientos de un líder transaccional y dos tipos de comportamiento de uno transformacional. Sin embargo, Bass y Avolio (2004) expandieron el modelo y este evolucionó a uno de nueve factores (Bass et al., 2003). El líder laissez-faire es el más pasivo y por lo tanto el menos eficaz. En realidad, este líder representa la falta de liderazgo (Bass & Avolio, 1997). Suele estar muy ausente y es indiferente a las necesidades que tienen sus subordinados. Algunas características del líder laissez-faire podrían ser que evitan tomar decisiones, renuncian a sus responsabilidades, se rehúsan a ponerse de cierto lado en un conflicto y muestran desinterés en relación a lo que acontece (Bass, 1990).

A continuación, se encuentra el modelo de administración por excepción pasiva y luego el de administración por excepción activa; ambos tipos de administración son considerados un liderazgo ineficaz. En seguida está el liderazgo por recompensa contingente. Estos tres estilos mencionados son parte del liderazgo transaccional. Luego continúan el líder de consideración individualizada, prosigue el de estimulación intelectual, luego el de motivación inspiradora. Ya casi para terminar, se encuentra el líder de influencia idealizada y, finalmente está el de influencia idealizada en cuanto a atribución. Este se refiere a las atribuciones que le dan los subordinados al líder; esto en base a la percepción que tienen del poder, la seguridad y las ideas trascendentales de su líder (Bass & Avolio, 1997). Estos dos últimos factores están relacionados con el estilo de liderazgo carismático. Todos estos son parte del liderazgo transformacional. Bass (1990) sostiene que éste liderazgo es el más efectivo, sin embargo, el liderazgo transaccional no deja de ser importante ya que sobre este se construye el transformacional. Sosik y Jung (2010) basándose en los trabajos de Bass y Avolio, sostienen que un líder puede presentar todos los tipos de comportamientos propuestos en el modelo de rango completo, sin embargo, la eficacia que muestre dependerá de la frecuencia en la que emplee los tres tipos de liderazgo señalados.

Las teorías del liderazgo organizacional han sido abarcadas brevemente desde una perspectiva narrativa que explica la complejidad y el proceso de transformación del constructo. Conforme han transcurrido los años se han creado nuevas líneas de investigación, por lo tanto, se ha podido entender el constructo de una forma más completa, considerando características, conductas, contextos y efectos sobre los demás. La revisión narrativa de las teorías saca a relucir el aspecto constructivo de concepto de liderazgo como una noción dinámica y en constante actualización. Esta idea será fundamental para el propósito de la presente investigación en tanto se busca indagar sobre el proceso narrativo del liderazgo en una empresa familiar. Es por ello que a continuación se hace una revisión de estudios sobre liderazgo en empresas pequeñas y empresas

familiares, para entender de qué maneras ha sido abordado el constructo en el contexto específico de las mismas.

Liderazgo en micro y pequeñas empresas y empresas familiares

A continuación, se explicará en qué consiste una empresa familiar y se presentarán algunos estudios de liderazgo relacionados a estos contextos organizacionales.

Para Miller, Le Breton-Miller, Lester y Cannella (2007), la empresa familiar es aquella en la que personas de una misma familia participan ya sea como propietarios o gerentes. Estos autores identifican algunas características de este tipo de empresas: preocupación por las perspectivas a largo plazo, devoción por la continuidad de la empresa, generación de un grupo de colaboradores, vinculación estrecha con los clientes, liderazgo de la familia, participación de los miembros de familia y participación prevista de próximas generaciones. Por otro lado, Mucci (2008) sostiene que las empresas familiares suelen ser pequeñas o medianas en sus inicios. Además, afirma que estas se caracterizan por ser más resistentes al cambio. En muchos casos hay excesiva rigidez en cuanto al líder ya que los cargos directivos son ocupados por miembros de la familia, lo cual podría impedir el crecimiento o desarrollo de los demás colaboradores. La fidelidad es un valor muy importante para este tipo de empresas, incluso más que la habilidad; y se tiende a familiarizar todo tipo de relaciones existentes en la organización. También hay una identificación marcada de los valores de la empresa y los familiares. Finalmente, la elección del futuro está sujeta a las expectativas que se tiene como familia-empresa (Mucci, 2008).

En cuanto a los estudios realizados entre liderazgo y empresa familiar, Vallejo (2008) llevó a cabo una investigación en España con el fin de conocer cómo se desenvuelve una empresa familiar en cuanto al liderazgo y cuál podría ser la diferencia con empresas no familiares. Se encontró que el estilo de liderazgo empleado en empresas familiares es más transformacional que en las empresas no familiares. Esto se da ya que el liderazgo de una empresa familiar no solo se preocupa por cumplir con los objetivos de los trabajadores en general sino también con los de los familiares, de manera más específica. Además, se encontró que a medida que la empresa familiar va creciendo, no hay diferencias significativas en los estilos de liderazgo. Esto es porque suele mantenerse el legado del fundador de la empresa, sin importar el tiempo que pase o qué tanto crezca la empresa. Esto confirma lo dicho por Nelson (2003), quien afirma que el legado del fundador suele mantenerse a lo largo del tiempo en las empresas familiares. Por último, se halló que el líder transformacional en la empresa familiar se caracteriza por ser visionario, carismático y por tener una actitud innovadora.

En el contexto peruano, Portocarrero y Sáenz (2005) realizaron un estudio que revela que el negocio familiar siempre implica que la pareja y los hijos también formen parte del mismo y se comprometan. Se pide que ellos dediquen su trabajo a la empresa, que haya fidelidad. Lo que se espera es que la empresa familiar se herede para poder manejar el negocio. En muchos casos, el dueño de la empresa convoca a otros miembros de la familia como hermanos, tíos y primos.

A pesar de lo hallado, no existe evidencia de otros estudios específicos sobre liderazgo organizacional y empresa familiar, por lo que, resulta conveniente hacer una revisión de investigaciones en empresas familiares que trabajan otros temas de psicología organizacional y también revisar estudios de liderazgo en empresas pequeñas, que si bien no necesariamente son familiares, debido a su estructura organizacional reducida podrían brindar insumos comprensivos interesantes para la realización de futuros estudios específicos de liderazgo en empresas familiares.

Por ejemplo, en Chile, se realizó una investigación acerca de la influencia de estilos de liderazgo, transformacional, transacción y *laissez-faire*, en el desempeño laboral de los colaboradores en las pequeñas empresas (Pedraja, Rodríguez, Delgado & Rodríguez, 2006). Se halló que los gerentes presentan más un estilo de liderazgo transaccional y no tanto uno transformacional o *laissez faire*. Además, Se encontró una relación directa entre el desempeño y el liderazgo transformacional. Por el contrario, se halló una relación inversa entre el estilo de liderazgo transaccional y *laissez faire* con el desempeño.

En el Perú, Blanco, Espinoza y Silva (2013) realizaron una investigación acerca del liderazgo en 7 empresas MYPES. Se encontró que en algunos casos el líder se ajustaba a características ideales para promover un clima organizacional óptimo donde se pudiera aprender, sin embargo, al observar el trabajo en la misma empresa en realidad el clima parece no ser adecuado para promover el aprendizaje. Además, se obtuvo que en algunos casos el estilo del líder era participativo, sin embargo, los subordinados no se identificaban con su líder debido a diferencias raciales. Esto en base a que muchos de los colaboradores eran migrantes e identificaban a su líder como alguien fuera de su red social. Otro hallazgo fue que primaba una educación con tendencia a la subordinación, ya que a pesar de que el estilo de liderazgo era participativo, el personal prefería estilos de liderazgos directivos y jerárquicos. De modo general, también se halló que los líderes en estas 7 empresas no suelen delegar las tareas, evitan hacerlo. Las MYPES en las que se ve un estilo directivo tienen un mejor clima organizacional; lo cual quiere decir, que este estilo encaja con los subordinados debido a la cultura peruana, sin tomar en cuenta el nivel de madurez que tengan, la cual se refiere a la capacidad y la confianza que presentan para realizar una tarea. Finalmente, esta investigación concluye que los líderes de estas

empresas no han decidido ejercer un liderazgo transformacional, sin embargo, estarían en proceso a hacerlo, de forma no consciente, debido a algunas acciones observadas, como la búsqueda de la participación de los subordinados.

En cuanto a investigaciones en otros temas de psicología organizacional en la empresa familiar, De la Garza, Medina, Chein, Jimenez, Ayup y Diaz (2011) realizaron un estudio en México que buscaba comprobar si el clima laboral contenía elementos culturales relativos a los valores propios de la empresa familiar que guían y comprometen a los empleados; si se manifiesta la existencia de valores familiares llevados a la empresa por el fundador y preservados por sus descendientes; y si se reconoce la influencia decisiva de los valores en la continuidad de la empresa, tanto por miembros de la familia como por quienes no lo son. Se empleó el estudio de caso en tres empresas familiares y se llegó a la conclusión que hay persistencia de la tradición en la forma de hacer las cosas, generando hábitos, valores y actitudes aceptados por todos. Además, se obtuvo que hay buena comunicación, dedicación de tiempo, capacidad para enfrentar tensiones gracias a lo que se ha transmitido de generación en generación dentro de la familia y en la empresa. Por último, se obtuvo que en cada generación el líder realiza un trabajo importante en la transmisión, fortalecimiento y recreación de los valores.

En España, se realizó una investigación acerca de las prácticas de recursos humanos y su impacto sobre el desempeño organizacional en una empresa en donde la familia tiene la propiedad y dirección del negocio (Carrasco, Sánchez & Meroño, 2014). Se consideraron tres prácticas de gestión de recursos humanos: selección, capacitación y retribuciones. Se encontró que las empresas de dirección familiar tienden a usar prácticas de gestión humana menos formales. Además, se obtuvo que las prácticas de gestión humana más formales y con criterios organizacional, son las que producen mejor desempeño.

Si bien la literatura es escasa, realizar un estudio acerca de las empresas familiares en el contexto peruano resultaría pertinente e importante ya que, según la consultora Price Water House Coopers (PWC, 2013), el 90% de las empresas del Perú son familiares y generan el 75% del Producto Bruto Interno. Además, sostiene que el 50% de las empresas familiares medianas están en proceso de profesionalizarse, esto quiere decir, que inician cambios para consolidarse y mantenerse como organización. Según la Asociación de Empresas Familiares del Perú, son las empresas familiares las que generan mayor empleo en el país (La República, 2013). Cabe destacar que también PWC (2013) identifica que una de las mayores preocupaciones de este tipo de empresas es la transmisión del patrimonio organizacional de generación en generación ya que pocas cuentan con un plan estratégico. Por último, en el Perú, pocas empresas familiares son las que alcanzan la tercera generación, lo cual puede dar cuenta de la poca preparación de los líderes,

de la falta de capacitación y empoderamiento que se le da a los sucesores (Imaña, 2016). Esto quiere decir que justamente lo que se necesita en una empresa familiar es un líder que tome decisiones y riesgos, que sea consciente de la importancia de la retroalimentación para conocer lo que se está haciendo bien y lo que no; y que motive a sus seguidores para que estos se sientan comprometidos con su trabajo (Imaña, 2016).

Por todas estas razones es relevante estudiar a las empresas familiares en el Perú, y más aún en relación al liderazgo, el cual parece ser crucial en el crecimiento y consolidación de las organizaciones. La presente investigación se plantea desde un marco epistemológico socioconstruccionista, el cual considera que el individuo, a partir de los significados y conocimientos producto de la interacción social, va interpretando su experiencia para construir una realidad subjetiva socialmente situada (Gergen, 1996, 2008). Desde esta perspectiva, se plantea una metodología de investigación cualitativa, realizando un diseño narrativo (Creswell, 2009) en un estudio de caso de una empresa familiar. La narrativa que se construirá será en base a la historia de esta empresa familiar, tomando en consideración la constitución del liderazgo a partir del fundador, su transmisión a las cabezas de la empresa y la transformación o cambios de estilo que se han producido con el pasar de los años.

Este método resulta ser adecuado e innovador para el estudio de caso de una realidad organizacional específica, como lo es la de la empresa familiar en cuestión. Se propone construir con los líderes de la empresa un documento narrativo que describa la complejidad de los procesos de liderazgo en la misma, tomando como referente interpretativo las teorías del liderazgo revisadas y presentadas también de manera narrativa en la presente introducción. Por lo tanto, el objetivo principal de este estudio es comprender cómo es que se ha dado la constitución, la transmisión y la transformación del liderazgo organizacional a lo largo de la historia de una empresa familiar mediana de Lima Metropolitana por medio de la reconstrucción y análisis de la narrativa del liderazgo de la misma. Como objetivo específico, se realizará un contraste entre la configuración de los procesos de liderazgo de esta empresa y las dimensiones del liderazgo organizacional correspondientes a la teoría revisada.

Método

Participantes

Para la presente investigación, se estudió el caso de una empresa privada familiar especialista en importaciones de materiales eléctricos, con 22 años de experiencia y con un equipo de 96 colaboradores. Este resulta ser un caso interesante de estudio ya que la empresa se inició con una sola persona a cargo; un líder que realizó todas las gestiones correspondientes para lograr el crecimiento de la organización. Con el paso del tiempo, la empresa fue creciendo y así también el equipo de trabajadores que ayudaron en su consolidación.

El gerente general fue el fundador de la empresa, por lo tanto, resultó pertinente partir de su experiencia y su historia para comprender el proceso de formación de la empresa. Una vez construida la narrativa general con el gerente, se involucraron a la investigación otros líderes que han sido parte del crecimiento de la organización.

En el estudio, además del gerente general, participaron cinco jefes de las siguientes áreas: Finanzas, Logística, Distribución, Proyectos y Almacén. La jefe de Finanzas es la esposa del gerente general, quien lo acompañó desde la fundación de la empresa, y la jefe de logística, es su hija, quién es parte de la segunda generación de esta empresa familiar. Los otros tres jefes participantes en el estudio, fueron convocados de acuerdo al cargo de responsabilidad que ocupan y al manejo de equipos, entendiendo que éstos son aspectos relevantes a analizar en el liderazgo. A todos los participantes se les leyó y se les entregó un consentimiento informado para garantizar su conocimiento y respaldo en la investigación. Por supuesto, se hizo hincapié en la confidencialidad y en que el estudio no los perjudicaría en ningún sentido con la organización. Además, se les pidió autorización para que las entrevistas fueran grabadas. Por último, los participantes recibieron devoluciones parciales en la segunda entrevista, las cuáles ayudaron a validar la información que se fue recopilando en la construcción de la narrativa sobre el liderazgo en la organización. A continuación se detallan los perfiles de los participantes, señalando que sus nombres, así como el de la empresa, han sido cambiados para garantizar la confidencialidad.

Tabla 1*Caracterización de los participantes*

Nombre	Edad	Años en la empresa	Nivel educativo / Profesión	Cargo que ocupa	Número de personas a cargo	Tipo de vinculación con el gerente general
Joaquín	58	22	Secundaria Completa	Gerente General	-	Fundador
Teresa	59	22	Estudios Universitarios (Economía)	Gerente de Finanzas	20	Esposa
Nuria	30	6	Estudios Universitarios y Postgrado (Administración de Empresas/ Maestría)	Gerente de Operaciones	8	Hija
Carlos	31	3	Estudios Universitarios (Ingeniería Eléctrica)	Jefe de Proyectos	3	Empleado
Oswaldo	31	10	Técnico Incompleto	Jefe de Distribución	12	Empleado-recomendación familiar
Augusto	49	4	Estudios Superiores (Administración)	Jefe de Almacenes	21	Empleado

Técnica de recolección de información

Dado que se eligió el estudio de un caso específico y se empleó un diseño narrativo, la información recopilada buscó profundizar en la comprensión de historia de la organización, en cómo el liderazgo se ha ido formando y cómo se ha transmitido y configurado en las particularidades del contexto de esa empresa. Esta información se obtuvo a través de entrevistas narrativas a profundidad realizadas a los participantes. Esta técnica de recolección de información resultó adecuada ya que el tema de liderazgo es bastante complejo y no se puede obtener detalles con una única observación o un cuestionario (Creswell, 2009). Los pasos de las entrevistas tomados en cuenta para este estudio de diseño narrativo son cinco: etapa de preparación, etapa de iniciación, la narración principal, fase de preguntas y pequeña plática (Bauer, 1996). Esta entrevista cualitativa, debido a su flexibilidad, permitió generar una construcción conjunta de significados con respecto al tema estudiado.

Con el fin de conocer la historia de la formación de la empresa y su consolidación a través de los años se realizaron cinco entrevistas con el gerente general. La información fue recopilada cronológicamente, de modo que se pudo conocer la secuencia de los hechos. Asimismo, es

importante resaltar que tras cada entrevista se hizo una devolución y recuento de la información previamente obtenida, de tal forma que el gerente participó activamente en la validación de la misma información brindada por él. En el caso de los otros cinco líderes participantes, se les realizaron 2 entrevistas a cada uno. En la primera se buscaba conocer la experiencia del participante en la empresa desde el momento que llegó hasta la actualidad, iniciando con la premisa “Quisiera que me cuentes cómo ha sido tu experiencia en la empresa desde que llegaste hasta el momento actual”. Con lo relatado se reconstruyó una narrativa individual, que luego fue validada por cada participante en la segunda entrevista. Asimismo, en la segunda entrevista, con la ayuda de una guía de entrevista semi estructurada, se buscó conocer el tipo de liderazgo que caracteriza a cada participante. En este caso, las preguntas fueron más específicas ya que hacían referencia a los modelos de liderazgo que se han revisado en el marco teórico.

Un tema importante a mencionar es que en el tipo de diseño narrativo empleado, el instrumento de entrevista se valida en el proceso de aplicación y en conjunto con cada uno de los participantes. Los participantes fueron los encargados de guiar las entrevistas ya que son ellos los que conocen propiamente sus ideas, valores y experiencias, por lo tanto, el trabajo del investigador fue responder ante lo relatado por los participantes para adquirir detalles de las vivencias y reconstruir las narrativas en base a la información brindada (Schwartz & Jacobs, 2006).

Para culminar, con el fin de validar la información total obtenida, se realizó un proceso de triangulación de las narrativas brindadas por los seis participantes, de modo que se pudiesen corroborar hechos significativos de la historia de la organización y construir una cronología del liderazgo general a partir de la cual realizar el análisis teórico.

Procedimiento

Para la presente investigación se empleó el diseño narrativo con un enfoque de estudio de caso, ya que se buscó estudiar la particularidad de una empresa familiar en relación al tema de liderazgo. En cuanto a la decisión de desarrollar un estudio de caso, cabe destacar que se tomó en cuenta el contexto en el que se desarrolla el liderazgo de la empresa familiar, abordándolo desde sus distintas dimensiones. El tipo de estudio de caso es intrínseco debido a que el foco está en la organización en sí y en su cualidad de empresa familiar, a partir de esto, se buscó estudiar la formación histórica y transmisión del liderazgo. Además, el estudio, fue de carácter descriptivo y naturalista. Descriptivo ya que se buscó explicar cada detalle del caso y también el contexto en el que se da, con lo cual se pudo entender mejor su naturaleza y así generar nuevos conocimientos (Willig, 2013). Naturalista, según Willig (2013) ya que se enfoca en el contexto real y se realizó

una aproximación sin hipótesis previas. Se describió la historia de la empresa a través del tiempo, identificando diversas situaciones, procesos y etapas existentes, así como conociendo a los individuos que fueron o son parte de la misma. Esto se realizó, como ya se dijo, a través de entrevistas con los líderes de la organización.

Dado que ya se han mencionado las características para estudiar el caso, ahora se enfatizará en las implicaciones del diseño narrativo. La narrativa se define como una interpretación organizada de una serie de eventos que tiene como protagonistas a ciertos personajes y que ayuda a inferir relaciones de causalidad entre los distintos hechos (Murray, 2003). Este tipo de método busca recopilar historias de individuos en cuanto a experiencias o situaciones (Creswell, 2013). Se enfoca tanto en las personas como en el contexto en el que se desarrollan (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). La construcción de la narrativa del liderazgo empresarial se dio en base a la interacción establecida entre el investigador y los participantes; hubo un trabajo conjunto en donde ambas partes participaron de forma activa (Creswell, 2013) En el proceso del estudio, se negoció el significado de la historia y se le dio validez al análisis por medio de la realización de dos entrevistas con cada uno de los participantes así como cinco entrevistas con el gerente general para la reconstrucción de la narrativa de la empresa que diera línea base para las de los otros líderes. Esto ayudó a que se pudiera procesar la historia haciendo conscientes y claros los acontecimientos (Hernández et al., 2010) por los cuales el liderazgo ha ido tomando forma en los procesos históricos de la empresa familiar.

En este estudio, la narrativa se desarrolló de manera estructural, lo cual quiere decir que se obtuvo información “contando una historia”. Se dieron distintos tipos de estudio de narrativa: estudio biográfico e historia de la experiencia. El primero se refiere a que el investigador busca y obtiene información acerca de experiencias de la vida una persona. En este caso, esto se llevó a cabo con el gerente general ya que se exploró la vivencia en el inicio y consolidación de la empresa desde su perspectiva de liderazgo. El segundo tipo de estudio narrativo toma en cuenta las experiencias de una persona ocurridas en diversos episodios. Este se realizó con los jefes de las distintas áreas desde su experiencia trabajando en la organización. La investigadora recopiló la información en relación a la historia de vida, acontecimientos, ambiente (lugar y tiempo), interacciones entre personas, secuencia de hechos y resultados todos referidos a como se ha desarrollado en liderazgo en la empresa (Hernández et al., 2010). Se recolectó información en bruto y se realizó una reconstitución de lo narrado; es decir, la investigadora se encargó de organizar la información recibida, ordenando elementos y acomodándolos cronológicamente, lo cual permitió tener una secuencia de ideas que tengan una lógica y una continuidad (Creswell, 2013). La narrativa de la empresa fue analizada a la luz de la narrativa de las teorías del liderazgo

organizacional que se ha desarrollado en el marco teórico con el fin entender cómo en la experiencia cotidiana la teoría resulta o no pertinente para entender la realidad organizacional específica y cómo se puede comprender el liderazgo particular del caso estudiado.

En cuanto al procedimiento en sí, en primer lugar, se realizaron cinco entrevistas con el gerente general, en las cuales la información fue recopilada cronológicamente, de modo que se pueda conocer la secuencia de los hechos. Asimismo, es importante resaltar que tras cada entrevista se hizo un recuento de la información obtenida, de tal forma que el gerente la valide. Luego, se estableció contacto con los otros líderes participantes y se les brindó conocimiento del tema central de la investigación y la duración de esta.

El tiempo total para la realización de todas las entrevistas a los jefes fue de 2 meses y medio ya que a cada persona se le realizaron 2 entrevistas. En la primera se preguntó por la experiencia del participante en la empresa desde el momento que llegó hasta la actualidad y en la segunda se hicieron preguntas referentes a estilos de liderazgo. Todos los participantes recibieron devoluciones parciales en la segunda entrevista, las cuáles ayudaron a validar la información que se fue recopilando en la construcción de la narrativa sobre el liderazgo en la organización. Finalmente, cabe mencionar que todas las entrevistas se llevaron a cabo en las salas de capacitación de la misma empresa debido a la comodidad y la privacidad que estas tienen.

Análisis de la información

Dado que se trata de un estudio cualitativo narrativo, el análisis fue ordenado de manera manual conforme se iban realizando las entrevistas y se iba obteniendo la validación de la información por parte de los participantes. Se obtuvieron narrativas que reflejaban las experiencias de los líderes ordenadas en secuencias cronológicas. Luego, todas las narrativas fueron integradas en una narrativa cronológica general para lograr un mejor entendimiento del caso. Finalmente, la narrativa final reconstruida fue contrastada y analizada con los modelos revisados en el marco teórico. En todo el proceso de construcción de la narrativa los líderes de la empresa entrevistados participaron de manera activa.

Resultados y Discusión

El objetivo de esta investigación es comprender, desde un enfoque narrativo, cómo es que se ha dado la constitución, la transmisión y la transformación del Liderazgo en el caso particular de la historia de una empresa familiar de Lima. En este apartado se analizarán y discutirán las narrativas construidas en conjunto con los participantes realizando un contraste con los modelos teóricos de Liderazgo Organizacional que han ido evolucionando en el tiempo. El nombre de la empresa y los nombres de los participantes han sido modificados con el fin de garantizar la confidencialidad de los mismos.

Productos Eléctricos S.A.C se ha ido posicionando, con el transcurso de los años, como una empresa líder en el mercado del rubro eléctrico. En sus orígenes, la empresa se fundó con una sola persona a cargo, Joaquín, el gerente general. Actualmente, tras 22 años de operaciones y crecimiento continuo, Productos Eléctricos S.A.C cuenta con 96 colaboradores. La narrativa de la organización presenta tres momentos muy importantes desde los cuales se pueden analizar los procesos de configuración y transformación del liderazgo: Los inicios, la formalización y la transformación.

La primera etapa, que cronológicamente es la más extensa, se inicia en 1994, con la fundación de la organización, y culmina en el año 2009. El liderazgo en esta etapa está centrado en las figuras del gerente y su esposa. La segunda etapa, que va desde el año 2010 hasta el 2015, está marcada por dos momentos importantes. En el año 2010 la empresa se convierte en una sociedad anónima cerrada ya que se incluyen como socios a la esposa del dueño y a sus dos hijas mayores; y en el año 2013, se inaugura el nuevo local principal. En esta etapa el liderazgo se caracteriza por la profesionalización de los nuevos líderes que ingresan a la empresa y de los que se encuentran en proceso de aprendizaje. Finalmente, la última etapa empieza en el año 2015 y continúa hasta el presente. En esta etapa se empezó a realizar un trabajo en conjunto con una consultora especializada en investigación de mercados y en planes estratégicos. Se buscó impulsar la formalización de la empresa determinando una dirección específica para conseguir objetivos a largo plazo. Además, se ha enfatizado la promoción de la legitimación de los modos de ejercer el liderazgo y la mejora en los procesos de toma de decisiones de los jefes y gerentes.

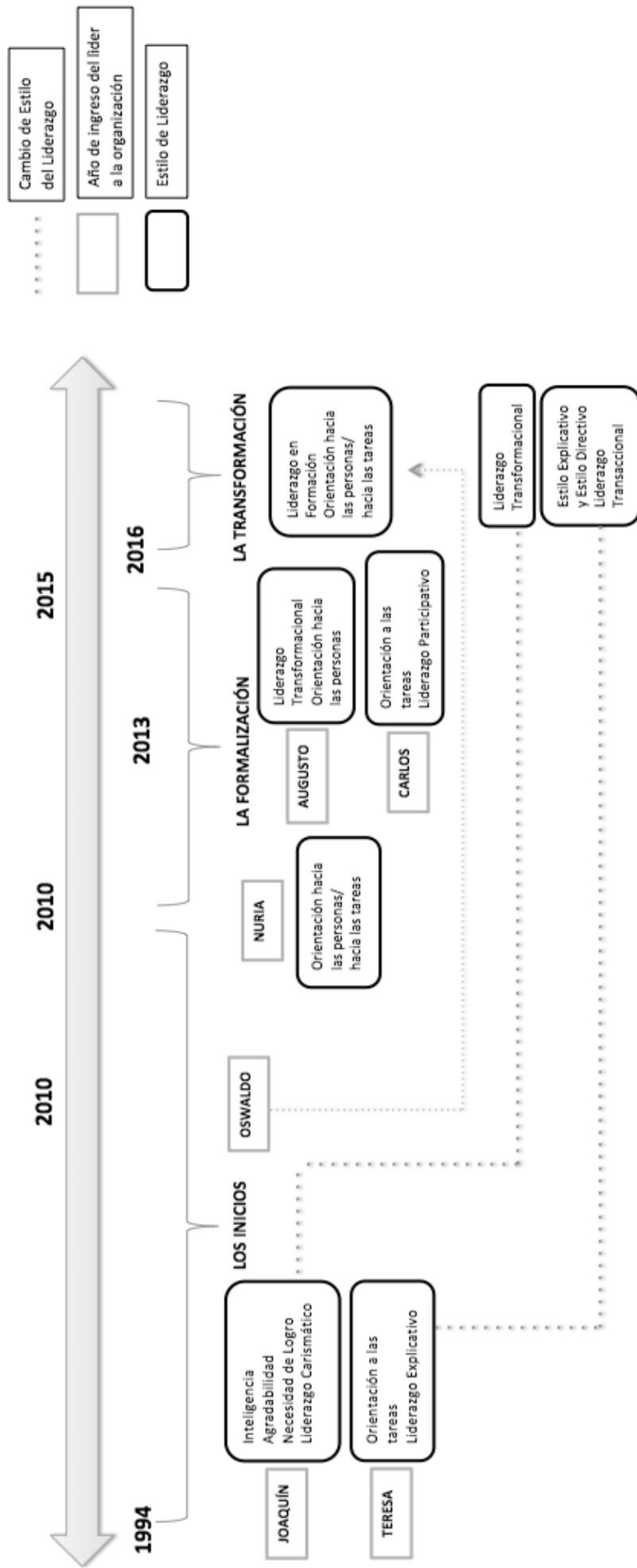


Figura 1: Cronología del liderazgo en la empresa Productos Eléctricos S.A. Elaboración propia

En la Figura 1 se muestran las etapas de la historia del liderazgo de Productos Eléctricos S.A.C y el momento de ingreso a la empresa de cada uno de los participantes de la investigación. Como se puede observar, Joaquín y Teresa, su esposa, están presentes desde la fundación. Recién en la etapa de “La Formalización” ingresan otros personajes importantes como Nuria (la hija), Augusto y Carlos. Finalmente, en la etapa de “La Transformación”, Oswaldo, quien ingresa como operario en la primera etapa de la empresa, cobra importancia al volverse jefe de área. Estos seis personajes se encuentran actualmente en la organización desempeñándose como líderes.

A continuación se presenta la narrativa de cada una de estas etapas de manera detallada, caracterizándolas con un título alusivo al contexto en el cual se dan las condiciones para el liderazgo en la organización. Como ya se señaló, los hallazgos narrativos fueron validados por los mismos participantes y son discutidos a la luz del marco teórico sobre el liderazgo organizacional y los estudios revisados sobre empresas familiares.

Los inicios: Los 15 años de ascenso

La historia de Productos Eléctricos S.A.C inicia en 1994 con un personaje primordial, el fundador Joaquín. Él decide crear una empresa que se dedique a la importación y ventas de productos eléctricos novedosos. Desde los inicios de la historia de la empresa, se pueden identificar en Joaquín características personales que le permiten posicionarse claramente como un líder. Como indica Bass (1990), un líder se diferencia por ser alguien con alto nivel de inteligencia y de agradabilidad, lo cual encaja con Joaquín ya que él a pesar de no haber estudiado una carrera y de tener pocos recursos técnicos, contaba con habilidades para la negociación. Asimismo, supo relacionarse positivamente con los proveedores y clientes; para él era muy importante generar vínculos. Otra característica importante en un líder es la necesidad de logro (House & Baetz, 1979), la cual se hace evidente en Joaquín ya que desde la fundación mostró motivación y entusiasmo en contactar marcas y conseguir más productos de modo que la empresa siguiera creciendo.

En esta etapa predomina en Joaquín un liderazgo carismático, el cual entiende al líder como una persona que genera confianza en los demás, que tiene una visión clara de lo que quiere obtener y que toma riesgos al momento de actuar de formas novedosas (Conger & Kanungo, 1978). Gracias a su carisma, Joaquín pudo contactar y fidelizar distintos proveedores durante sus primeros viajes: “Me fui haciendo amigo de la gente que me vendía los productos, por eso, cuando regresaba otra vez, ya me conocían, me hacían rebajas”. Esto es característico de la empresa familiar ya que, tal cual lo dicen Miller y sus colaboradores (2007), los directivos suelen tener una vinculación estrecha con los clientes. Como líder carismático, él tenía una visión clara

de cómo quería que fuese su empresa: “Yo quería una empresa que llegue a ser representante y distribuidora... que se caracterice por tener productos variados, novedosos y de calidad”; por esta razón, se arriesgó a viajar a distintos países del extranjero, a pesar de que solo manejaba el idioma español y de que implicaba grandes costos monetarios. Estas características se evidencian en el caso del contacto que Joaquín estableció con una marca alemana. Luego de haber investigado acerca de esta y de haber escrito cartas a distintos gerentes para entablar comunicación, Joaquín emprende un viaje a Europa en busca de la representación de la marca en Perú. Cabe mencionar que actualmente los productos de esta marca alemana son los más vendidos en Productos Eléctricos S.A.C y las relaciones se han ido fortaleciendo en el tiempo.

Es importante mencionar que en todo este proceso de crecimiento, la incertidumbre de lo que iba a suceder con la empresa siempre estuvo presente. La madurez y estabilidad, como parte de la inteligencia emocional (Yukl, 2002), fueron las cualidades que llevaron a Joaquín a superar sus miedos y a finalmente aventurarse a sacar adelante la empresa.

La segunda persona clave en la narrativa de los inicios de la organización es Teresa, la esposa de Joaquín. Ella lo acompañó desde la fundación y fue parte de muchas decisiones importantes que se tomaron en la empresa como por ejemplo la adquisición de su local propio. Una de las características resaltantes en Teresa es el optimismo. Ella se basa en hechos reales, como lo eran, las ganancias que se conseguían con el paso del tiempo. Ella al inicio solo apoyaba a realizar las cobranzas a los clientes que adquirían los productos, sin embargo, con el tiempo se fue involucrando en diversas áreas y aprendió del negocio en su totalidad. Las decisiones finales eran tomadas por Joaquín, sin embargo, nunca se dejó de lado la opinión de Teresa.

Desde un inicio, los colaboradores veían a Joaquín y a Teresa juntos como la gerencia de Productos Eléctricos S.A.C. Debido a los constantes viajes que realizaba Joaquín, ella se quedaba a cargo del negocio y era quien tenía que estar al tanto del cumplimiento del trabajo. En esta etapa, Teresa se encargó de hacer seguimiento, supervisar y brindar una dirección cuando se suscitaban muchas irregularidades como robos y errores en el trabajo diario. Esta fue la posición que ella adoptó ya que veía necesario tener todo bajo control. Las distintas circunstancias que se iban presentando fueron formando el liderazgo particular de Teresa. Esto evidencia lo que la teoría denomina como el estilo de liderazgo explicativo, que consiste en la capacidad de dirigir, supervisar y seguir constante a los colaboradores, con el fin de que se alcancen los resultados esperados (Hersey & Blanchard, 1993).

En cuanto a la situación de la empresa en general, con los años, el personal fue creciendo, sobre todo la cantidad de vendedores ya que justamente ellos eran los que se encargaban de generar más ganancias. Joaquín había sido la primera persona que se había encargado de las

ventas, es por esta razón, que al llegar nuevos vendedores, él fue quien los entrevistaba: “Yo quería que mis vendedores fueran locos, atrevidos para vender” (Joaquín). Él también se encargaba de darles consejos de cómo vender, cómo es que se debían acercar a los clientes, el trato que debían tener. Un dato importante es que, en esta etapa, las personas que se contrataban eran familiares, personas conocidas o personas que se habían acercado porque necesitaban trabajar. Esto es algo que sucede en las empresas pequeñas que están en desarrollo, es decir, aún no hay perfiles definidos y la selección de personal se basa en lazos de afinidad (González, 2014). En muchas ocasiones, se elegían a los colaboradores porque se veían personas con energía, que querían trabajar, que estaban dispuestos a aprender, etc. Es por esta razón que durante los primeros 15 años la mayoría de los colaboradores no tenían una carrera profesional. Uno de los casos más significativos fue el de Oswaldo, quien entró en la empresa por recomendación y se encargó de apoyar en almacén; tuvo un trabajo operativo. Más adelante, regresaremos a este personaje y veremos su evolución en la organización. En esta etapa, por último, Joaquín se encargó de ampliar su cartera de proveedores progresivamente, que consistía en marcas latinoamericanas, americanas y europeas.

A modo de conclusión, en esta etapa se puede ver como el liderazgo se va formando en estos dos personajes importantes, Joaquín y Teresa, a partir de sus características personales y de los acontecimientos que surgen. Estos dos perfiles se complementan al momento de manejar un equipo, ya que como hemos podido ver, por un lado, Joaquín es un líder carismático y sociable ya que se centra en establecer relaciones cercanas con los demás; es decir, tiene una orientación a las personas (Kahn & Katz, 1960), y por otro lado, Teresa es quien más realiza seguimientos al cumplimiento de las tareas, por lo que está más orientada a las metas (Kahn & Katz, 1960). Estos dos tipos de orientación son parte de los modelos conductuales del liderazgo organizacional (Stogdill & Shartle, 1948). Asimismo, en las empresas familiares suele haber una transmisión de hábitos, valores, actitudes a lo largo de los años y las generaciones, no solo hacia los familiares implicados, si no también hacia los demás colaboradores (Garza et al., 2010). Esto se refleja en la complementariedad entre Joaquín y Teresa, la cual ha resultado necesaria en la formación de la organización y en los procesos de transformación y modernización que se suceden en las dos etapas narrativas siguientes, y que a su vez, han tenido una repercusión directa en los colaboradores.

La formalización: Nueva imagen

Productos Eléctricos S.A.C tuvo una etapa de formalización desde el 2010 hasta el 2015. El 2010 fue un año muy importante ya que la empresa pasó de ser “Empresa Individual de

Responsabilidad Limitada” (EIRL) a ser “Sociedad Anónima Cerrada” (S.A.C), por esta razón, Joaquín convierte en socias a su esposa y a sus dos hijas mayores, quienes ya habían culminado sus estudios en la universidad. Esta etapa define el inicio de una empresa familiar ya que se comienzan a considerar una participación de las próximas generaciones; en esta ocasión, la segunda generación (Mucci, 2008). Otro dato importante de esta etapa es que se formalizaron distintas áreas para que se puedan delimitar mejor las funciones correspondientes. El área de finanzas fue establecida como tal y Teresa fue nombrada jefa. Una de las hijas de Joaquín, Nuria, ingresó en ese año a la compañía, y tras un tiempo de conocer el negocio, se hizo cargo del área de importaciones, la cual luego pasó a ser el área de logística. Asimismo, Vanessa, la otra hija del dueño, también ingresa a la empresa y se hace cargo del área de Marketing. Este momento de formalización representa un interés por la continuidad de la empresa y una preocupación por ir cubriendo expectativas a largo plazo (Miller et al., 2007).

En esta etapa de formalización, el liderazgo ya no se ve solo reflejado en Joaquín y Teresa, sino también en las jefaturas de las distintas áreas que se habían formado ya que se les otorga poder para manejar un equipo. Uno de los casos más significativos fue el de Nuria, la hija de los dueños. A su ingreso, ella no contaba con experiencia en el área ni en el negocio, sin embargo, había culminado una carrera profesional. Es por esta razón que Joaquín le otorga poder en la organización para que ocupe la jefatura de Logística. Esto podría dar cuenta que el fundador no solo buscaba cubrir el puesto para continuar con las actividades del área, sino también para cumplir con objetivos ligados a la familia, como lo es el que su hija se desarrolle profesionalmente, tal cual lo halló Vallejo (2008) en sus investigaciones de liderazgo y empresas familiares. Finalmente, Nuria acepta el reto, con el fin de demostrar que no solo merece el puesto por el hecho de ser la hija del dueño sino también porque tiene las capacidades para manejar el área. Esta escena la llevó a adoptar un estilo de liderazgo particular ya que debía cumplir con las exigencias del ambiente. En este punto se puede detectar que hay una lucha por contrarrestar la limitación de crecimiento de los otros colaboradores que se presenta en las empresas familiares (Mucci, 2008). Nuria buscaba rigurosamente cumplir con los objetivos de su área, por lo que, presionaba a sus subordinados y les daba muchas pautas de trabajo. Esta descripción coincide con el liderazgo caracterizado por la orientación a las tareas y la estructuración, las cuales se refieren a que el líder se enfoca en la organización de las funciones del equipo para alcanzar las metas fijadas (Arnold et al., 2012). Es importante resaltar que en muchas ocasiones Nuria supo reconocer que había sido muy impaciente en el proceso de aprendizaje de sus subordinados y que había exigido demasiado, sintiendo la necesidad de pedir disculpas. Esto ejemplifica el nivel de

conciencia que debe estar presente en un líder, con el cual es capaz de reflexionar acerca de las propias acciones y de los efectos que pueden tener en los demás (Judge, 2002).

Lo antes mencionado hace evidente que Nuria no solo se preocupaba por el cumplimiento de objetivos, sino que también consideraba las relaciones que construía con su equipo. Stogdill y Shartle (1948) sostienen que un líder también puede estar orientado a las relaciones y a las personas; es decir, busca realizar un trabajo en conjunto con su equipo, genera confianza mutua, da espacios de comunicación y muestra respeto por las ideas del resto. Nuria también refleja estas características ya que desde que comenzó a tener personal a cargo siempre ha mantenido relaciones cercanas y de confianza, en donde se han compartido experiencias en común y se ha brindado apoyo tanto en lo personal como en lo profesional. Nuria demuestra tener inteligencia emocional al manejar un equipo ya que constantemente se pone en el lugar del otro (Smith & Elmes, 2002); escucha las propuestas e ideas de su gente para fomentar su crecimiento profesional, los motiva con actividades en el área y les brinda soporte cuando alguno de ellos tiene algún problema personal o familiar.

Un dato importante es que, para Nuria, Productos Eléctricos S.A.C es una familia y, por lo tanto, siempre debe haber respeto y humildad entre los colaboradores, esto da cuenta de un liderazgo orientado a establecer relaciones cercanas y positivas con su equipo (Stogdill & Shartle, 1948). Ella considera que el buen trato entre todos llevará a que finalmente se puedan cumplir los objetivos: “Lo primero es que haya una buena relación entre la gente, luego saber que se está llegando a las metas. No se puede exigir si ellos no se sienten comprometidos ni motivados” (Nuria).

Como se puede apreciar, Nuria, al ser la hija de Joaquín y Teresa, se encuentra influenciada por las características de liderazgo de ambos, ya el trabajo que realiza es directamente con ellos, sobre todo porque al ser una sociedad, las decisiones son tomadas en conjunto y hay mucha interacción. Tal como lo dice López (2013), en empresas familiares, mayoritariamente, se emplea una estrategia de decisión consensuada, en la que hay un diálogo entre los miembros y se toman decisiones que beneficien a todos. El estilo de liderazgo de Nuria resalta la importancia de tener relaciones positivas, donde haya comunicación, confianza, respeto y motivación; sin embargo, no desatiende los objetivos y las metas que se han fijado, siendo muy exigente en el trabajo diario. Asimismo, cabe destacar que el estilo de liderazgo de Nuria se ha formado en base a lo que el ambiente le ha exigido; es decir, ella tuvo que demostrar que tenía las capacidades para manejar el área y que, a su vez, podía establecer relaciones cercanas con los demás, a pesar de ser hija de los dueños.

Otro año importante de la etapa de formalización fue el 2013, ya que es cuando se inaugura el nuevo local de la empresa, el cual brinda una nueva imagen, tanto para los clientes como para los proveedores. Joaquín quería un local con instalaciones más grandes para más gente y para que los antiguos colaboradores se sientan cómodos y puedan desempeñarse de una mejor manera. Adicionalmente, se tenía un local en Jirón Bambas y un almacén principal en Ventanilla. Cabe destacar que, para la inauguración del local, llegó a Perú el gerente general de la marca alemana que vendía Productos Eléctricos S.A.C. Este gerente pudo ver qué tanto había crecido la empresa desde que se hizo una alianza con Joaquín. Este fue un hecho muy relevante ya que todo el personal pudo evidenciar la relación construida a lo largo de los años. Además, se legitimó a Joaquín como fundador líder de la empresa y se brindó un reconocimiento de los riesgos y el esfuerzo que se realizaron a lo largo de tantos años de trabajo. Esto justamente da cuenta del liderazgo carismático, con el cual el líder es percibido como un héroe admirable, quien ha obtenido logros extraordinarios (Ganga & Navarrete, 2014).

En la segunda mitad del 2013, como parte del proceso de formalización, se empezó a contratar a profesionales con experiencia. Esto implicó un gran cambio ya que no solo se buscaban personas con cualidades si no también con conocimientos que puedan aportar a la empresa. Estos cambios en cuanto a la selección de personal permitirían que la organización se consolide y se mantenga, lo cual refleja el deseo de formalizarse (PWC, 2013).

El primer caso fue el de Augusto, el jefe de almacén. Desde el inicio, Augusto se enfocó en renovar y potenciar los procesos de entrega y distribución de la mercadería ya que el área había crecido de un momento a otro y faltaba organización. Su objetivo principal fue minimizar lo más posible los errores. En esta área el sueldo es bajo ya que se requiere realizar trabajos operativos. Las funciones van en cadena y cada almacenero se encarga de algo en particular, por lo tanto, hay una buena estructuración de las tareas. Cabe destacar que las personas que trabajan en esta área lo hacen sobre todo por necesidad. Por esta razón, según menciona el mismo Augusto, no resulta una prioridad que el jefe trabaje constantemente en motivarlos para mantenerlos comprometidos: “Los chicos entran a trabajar por necesidad...por eso tampoco es que se les pueda motivar mucho...se quedan poco tiempo, es un trabajo operativo”. Asimismo, su equipo de trabajo es muy unido ya que entre todos los almaceneros hay amistad, sin embargo, como jefe, Augusto solo mantiene un trato laboral con sus trabajadores, más no amical. A pesar de esto, Augusto mantiene una buena comunicación de modo que pueda realizarse un buen trabajo en equipo y lograr la entrega eficiente de los productos. Analizando esta información en base al modelo de contingencia de Fiedler, se puede identificar un alto nivel de estructuración de las tareas, un líder que se posiciona adecuadamente en su puesto y que, además, mantiene una

buena relación con sus subordinados. Por esta razón, un líder orientado a las tareas resulta ser el estilo más preciso para generar un buen desempeño en el área (Hellriegel et al., 1999), que es justamente lo que ocurre con Augusto. Él se centra en alcanzar los objetivos y metas planteados en el área de trabajo, lo cual coincide con el liderazgo orientado a las tareas y de gran nivel de estructuración, propuesto por Stogdill y Shartle (1948).

Además, se puede identificar un liderazgo participativo, según el modelo situacional de Hersey y Blanchard (1993), el cual supone que el líder también se involucra en las actividades y apoya a sus subordinados en el trabajo diario. Cuando se da alguna situación en la que se requiere ayuda de su parte, Augusto participa para que se pueda cumplir con la tarea, por ejemplo, carga mercadería para agilizar el proceso de entrega del pedido.

El segundo personaje relevante que ingresó en el 2013 fue Carlos, quien formó parte del área de proyectos. Como ingeniero electrónico, con experiencia en el negocio, contribuyó con el crecimiento de esta nueva área. Con el tiempo su equipo fue en aumento y al ser un área que brinda soporte al área de ventas, debía mantener a su gente motivada y unida.

Como ya se ha visto, un líder orientado a las relaciones, busca generar espacios de confianza en donde prime la comunicación (Stogdill & Shartle, 1948). Este tipo de liderazgo es claro en Carlos ya que desde un inicio él le daba mucha importancia a las relaciones que establecía con los demás, tanto con sus clientes internos, los vendedores, como con su equipo. Si bien en un primer momento realizó vínculos laborales, con el tiempo muchas personas con las que trabajaba se volvieron sus amigos. Un dato importante es que incluso los vendedores buscaban a Carlos para pedir apoyo para cerrar ventas. Él los ayudaba a pesar que no le correspondía ya que no era jefe de esa área. Esto también da cuenta de su inteligencia emocional ya que había apertura para escuchar a los demás y disposición para ayudar (Goleman, 1995; Yukl, 2002).

Carlos es un líder que busca que cada miembro de su equipo sea autónomo, obtenga logros y aprenda a manejar situaciones difíciles; no solo se enfoca en su propio crecimiento profesional. Él considera que cada persona es experta en las funciones que realiza, es por esto que él debe servir de guía para que ellos puedan explotar al máximo sus conocimientos. Es importante resaltar que Carlos no se ve a sí mismo como un jefe; él se ve como un encargado del área. El trato horizontal y la confianza lleva a que su equipo pueda comunicarle a Carlos sin temor cualquier suceso que ocurra en el área. Todas estas características de Carlos dan cuenta de un modelo de liderazgo transformacional (Bass, 1985). Un líder con este estilo no solo se enfoca en su propio crecimiento, sino también en el de los demás (Daft, 2005). Además, busca el empoderamiento de sus subordinados de modo que puedan resolver cualquier situación

(Northouse, 1997). Un líder transformacional prioriza los espacios de confianza con la finalidad de haya la mayor comunicación posible en el equipo (Bass & Avolio, 2004). El trabajo en equipo que Carlos ha ido desarrollando a través de los años ha sido efectivo y su área se ha fortalecido generando buenos resultados. Además, parece ser que el estilo de liderazgo que tiene Carlos va de acuerdo al trabajo que realiza su área diariamente, ya que implica establecer relaciones positivas tanto con clientes internos como externos. Esto puede ser explicado con el modelo de contingencia de Fiedler (1967), el cual supone que el buen desempeño se da debido a la situación en el que se encuentre el líder y su estilo para manejar el equipo. Se hace evidente la aceptación de Carlos por parte de su gente ya que tiene una posición de poder legítima ya que es respetado por su posición y su experiencia. Además, en su área hay una estructura de trabajo precisa y cada persona conoce su función. De este modo, su liderazgo orientado a las relaciones es el que se ajusta de mejor modo. Esto quiere decir que el crecimiento de su área y el buen trabajo con su equipo es debido a que su estilo de liderazgo es el más adecuado.

A modo de resumen, esta etapa de formalización implicó una delimitación de las áreas con sus respectivos jefes y una búsqueda de colaboradores profesionales y con experiencia. El liderazgo ya no solo se evidencia en los fundadores, Joaquín y Teresa, sino también en los jefes, como en Nuria, Carlos y Augusto, debido al poder que se les otorga. Por un lado, en el caso de Nuria, en tanto es hija de los fundadores, parece heredar sus estilos de liderazgo al manejar equipos, y, por otro lado, en el caso de Carlos y Augusto, al ser profesionales formados fuera, llegan a la empresa con perfiles determinados que finalmente encajan con la organización y con la forma de trabajo que cada área y equipo de trabajo requiere.

La transformación: Buscando el crecimiento

En el 2015 empieza la etapa de transformación. Los socios de la empresa decidieron implementar procesos y planificar estrategias ya que por mucho tiempo se había trabajado de manera empírica. Este hecho corrobora lo afirmado por Price Water Coopers (2013) que supone que en la empresa familiar hay una marcada preocupación por la adecuada transmisión de la información entre generaciones y por generar un plan estratégico. Finalmente, la hija del dueño, Nuria, pasó a ser Gerente de Operaciones y Teresa pasó de ser jefe a Gerente de Finanzas.

En esta etapa toma relevancia un personaje antes mencionado, Oswaldo. En el 2005 él ingresa a la empresa recomendado por un familiar de Joaquín y pasa, desde el nivel más básico/operario, por distintas áreas como almacén, ventas, finanzas, y logística. Esto justamente ocurre en la etapa de los inicios, donde la selección de personal se basaba en recomendaciones. Es en el área de Ventas donde resaltó notablemente ya que, como vendedor, él buscaba establecer

relaciones cercanas con sus clientes, lo cual generaba a corto y largo plazo más ventas y ganancias para la empresa. El espacio de confianza que creaba con sus clientes permitía que estos puedan hablarle de asuntos personales y luego de negocios, esto refleja la facilidad que tiene para relacionarse con los demás. Tal como lo establece el modelo tradicional de rasgos, la sociabilidad (House & Baetz, 1979) y la agradabilidad (Bass, 1990) son características resaltantes en un verdadero líder. Habiendo estado una década al servicio de la empresa, ascendiendo gradualmente y formándose en la experiencia misma del trabajo en campo, en el año 2016, la gerencia apertura el Área de Distribución, complementaria a ventas, y Oswaldo es elegido para ser el nuevo jefe: “Gerencia evaluó mi perfil y me propusieron ser el jefe de la nueva área. Acepté el reto porque sabía que podría contribuir más a la empresa”.

Durante estos meses como jefe reconoce que manejar un equipo es difícil ya que cada persona tiene un carácter diferente y que se debe lograr que puedan trabajar en conjunto. Se podría decir que Oswaldo aún es un líder en formación con ciertas características de liderazgo particulares. Está muy enfocado en tener cercanía con el personal a su cargo, busca acercarse a ellos, les pregunta acerca de sus necesidades. Justamente estas son características de un líder con gran orientación a las personas y a las relaciones (Arnold et al., 2012), ya que hay un interés por el otro y su comodidad. Asimismo, Oswaldo motiva a su equipo hablándoles de su familia: “Yo siempre les digo que tenemos que generar más ventas...les pregunto si acaso no quieren darles todo a su familia, tenerlos contentos. La gente se conmueve con eso...”. Además, él acompaña a su equipo a cerrar ventas y les cuenta cómo hizo él para convencer a los clientes; busca ser el ejemplo con su historia y los logros que él mismo ha alcanzado anteriormente como vendedor. Esto da cuenta de una característica del liderazgo carismático, donde el líder busca ser una fuente de inspiración para sus subordinados para generar más confianza y motivación en ellos (McLaurin & Al Amri, 2008). Cabe destacar que además de preocuparse por la gente con la que trabaja, Oswaldo también busca cumplir e incluso sobrepasar las metas establecidas. Esto da cuenta de su orientación a las tareas, ya que las acciones que realiza son para llegar a las metas (Arnold et al., 2012). El área de distribución requiere realizar un trabajo demandante ya que siempre hay cuotas que cumplir, por lo tanto, es importante tener a un líder que no solo motive a la gente si no también que los presione para obtener más ganancias.

Oswaldo se ha formado en Productos Eléctricos S.A.C y ha estado en contacto directo con Joaquín y Teresa. Oswaldo admira en Joaquín el carisma que tiene, la forma que tiene para motivar a la gente y la confianza que inspira. Por otro lado, como parte del área de Finanzas, realizó trabajo diario con Teresa y él pudo rescatar de ella la exigencia y el compromiso al realizar las tareas. De esta forma, se puede determinar que, con el paso de los años, Oswaldo se

ha visto influenciado por los estilos de liderazgo de Joaquín y Teresa. Esto lo lleva, en la actualidad, a tener un perfil de líder que se interesa por conseguir las metas pero que a la vez, sabe de la importancia de mantener un equipo unido y motivado. Asimismo, es fundamental mencionar que Nuria y Oswaldo tienen un perfil muy similar ya que ambos se han formado trabajando en la empresa, han adquiridos los valores que la caracterizan y han aprendido del trabajo de los fundadores. Esto se corrobora con lo sostenido por Nelson (2003), que el legado del fundador, en este caso fundadores, suelen mantenerse a través de los años.

Otra área nueva fue la de Recursos Humanos y fue la consultora quien colaboró en su formación. Se otorgó orientación en relación al manejo del equipo. La gerencia empezó a darle más peso a las jefaturas y al liderazgo que debían tener, de modo que los colaboradores puedan respetarlos. En el 2016, se iniciaron reuniones semanales entre gerencias y jefaturas de modo que se puedan discutir temas importantes de la organización y de las áreas en específico. La idea de estas reuniones era planificar un trabajo en conjunto, de modo que todas las cabezas de las distintas áreas vayan a la par y sigan las políticas de la organización.

En esta etapa, es importante mencionar el caso del ex jefe de ventas, Antonio, quien fue contratado en el año 2013 por los conocimientos y experiencia que tenía, con la finalidad de generar más ventas. Vale señalar que pese a no ser parte de los entrevistados, por ya no trabajar en la empresa, este colaborador fue mencionado por casi todos los participantes de la investigación y por ello se reporta su caso como un elemento importante para entender la narrativa de liderazgo de la empresa. Al inicio, el trabajo poco adecuado de Antonio pasó desapercibido, sin embargo, con el tiempo, la gerencia y los colaboradores en general se fueron dando cuenta que él tenía enemistad con muchos vendedores. Habían muchas quejas debido a que Antonio no ayudaba a su equipo a cerrar ventas o no los apoyaba a contactar clientes. Este inconveniente fue empeorando y el ambiente de trabajo se volvió más tenso; incluso muchos vendedores se retiraron de la empresa por las malas relaciones.

A partir de la etapa de transformación, este caso resaltó aún más, y a pesar de que se le brindaron muchas oportunidades para mejorar su trabajo, fue muy evidente que no era la persona idónea para el puesto. Finalmente, en el año 2016, se decidió retirarlo de la empresa. La gerencia se dio cuenta que las áreas que implican un manejo de personal amplio requieren jefes que mantengan buenas relaciones con todos, que le de confianza a su equipo y los ayude a alcanzar sus objetivos; es decir, que sean líderes. Productos Eléctricos S.A.C se encontraba en una etapa en la que no solo se buscaban jefes con conocimientos y experiencia si no también que se ajusten al perfil del puesto y al área. Claramente entran a tallar las teorías de contingencia (Fiedler, 1978; Hersey & Blanchard, 1993; Vroom & Yetton, 1973) ya que para lograr éxito en la empresa y en

cada área era necesario encontrar líderes adecuados; es decir, que encajen con el estilo de trabajo, el ambiente y el equipo. Además, cabe destacar el concepto de familiaridad que se busca mantener, ya que en una empresa familiar se considera no solo a un colaborador por la habilidad que tiene sino también por sus valores y las buenas relaciones que se puedan establecer con los demás (Mucci, 2008)

En esta última etapa es importante mencionar el proceso de transformación que ha tenido el estilo de liderazgo de Joaquín. En los inicios, se pudieron ver las características personales, el carisma y la visión que lo diferenciaban como líder. Sin embargo, tras muchos años de trabajo con equipos y el aumento de los colaboradores, Joaquín presenta una madurez emocional, la cual permite que pueda impulsar al crecimiento y empoderamiento de su gente. En primer lugar, mucha gente de la organización siente admiración por Joaquín, conocen su historia, por lo tanto, lo siguen. En segundo lugar, como gerente busca siempre animar a los colaboradores enviando frases de aliento, brindándoles beneficios o simplemente escuchándolos. En tercer lugar, como se ha visto desde los inicios, Joaquín mostró mucho entusiasmo al momento de dar cada paso en relación a la empresa. A pesar de las dudas, tomó decisiones riesgosas, esperando los mejores resultados. En cuarto lugar, él muestra apertura al momento de escuchar opiniones e ideas, y además, las toma en consideración. Les da a sus colaboradores oportunidades para implementar mejoras pensando en nuevas estrategias y los empodera también como líderes, tal y como se ha visto en el caso de Oswaldo. En quinto lugar, la cercanía que tiene con todos los colaboradores de la organización se sigue haciendo evidente. Joaquín busca liderar a través de las relaciones positivas, de modo que puede generar confianza y crear un equipo más compenetrado y comprometido. Finalmente, el carisma un rasgo presente en Joaquín desde la fundación de la empresa. Mucha gente lo sigue y lo respeta; no solo los colaboradores, también proveedores y clientes.

Esta descripción de las características de Joaquín y su relación con los demás refleja el estilo de liderazgo transformacional desarrollado por Bass (1985), el cual resalta al líder como un modelo a seguir, carismático, que motiva y es optimista (Bass & Riggio, 2006). Asimismo, estimula intelectualmente a sus colaboradores (Bass, 1985) y los considera en cuanto a las necesidades y motivaciones que tienen (Bass & Riggio, 2006). En conclusión, tal como lo indica Franklin y Krieger (2011), todo líder transformacional es también uno carismático.

Por otra parte, también se debe considerar el proceso de transformación del estilo de liderazgo que ha tenido Teresa. Como se dijo anteriormente, Teresa tiene una conducta más orientada a las metas, ya que se brinda importancia a la estructuración y organización de las tareas (Stogdill & Shartle, 1948). Sin embargo, en esta etapa se hace aún más evidente el

seguimiento que realiza del trabajo de sus subordinados. Aquí entra a tallar nuevamente el modelo situacional de Hersey y Blanchard (1993), el cual supone que el líder adoptará un estilo de liderazgo en particular dependiendo de la madurez del subordinado. En primer lugar se evidencia un liderazgo explicativo, con el cual el líder ofrece una dirección y supervisión a su equipo. Con los subordinados que presentan muchos errores en su trabajo y tienen un bajo nivel de desempeño, Teresa suele enfrentarse y realizar supervisiones constantes. En segundo lugar, se presenta un estilo de liderazgo de delegación, que se refiere a un nulo seguimiento (Hersey & Blanchard, 1993). Con los subordinados que se muestran proactivos y comprometidos, ella es capaz de establecer muy buenas relaciones y genera confianza para incluso vincularse más allá del ámbito laboral. Con todo esto, se evidencia que también incide el tipo de interacción que tenga el líder con sus subordinados ya que éste dependerá del compromiso y la disposición de cumplir con las tareas que tengan estos últimos (Clark & Clark, 1996).

Por otro lado, se puede percibir en la actualidad que Teresa tiene ciertas características del liderazgo transaccional (Bass, 1985; Burns, 1978), el cual se basa en una relación de intercambio donde ambas partes reciben beneficios y recompensas (Ivey & Kline, 2010). El líder alcanza las metas u objetivos y el subordinado recibe una recompensa sobre todo económica y material. Teresa siempre espera que su gente cumpla con las funciones y se desempeñen de la mejor manera, de modo que haya un aporte para la compañía. Ella observa y supervisa el trabajo de todas las áreas, incluyendo Finanzas, por lo tanto, en este caso se podría decir que ella ejerce lo que Gill denomina administración por excepción activa (2006). Esto se refiere a que el líder realiza un seguimiento constante para verificar que se estén llevando a cabo las tareas correctamente y si no se están cumpliendo, el subordinado recibe algún tipo de sanción. Teresa, al ver algún error en cualquiera de las áreas, lo hace notar y llama la atención al responsable; en muchas ocasiones ha sido muy severa con sus palabras al hacerle notar en que se habían equivocado.

En esta etapa de transformación, se busca fortalecer aún más la organización. El éxito está sujeto al trabajo que realicen los jefes con sus respectivas áreas, por lo tanto, el liderazgo cobra importancia. Asimismo, resulta insuficiente que los jefes tengan experiencia y conozcan del negocio; es necesario que sus perfiles se ajusten al estilo de liderazgo que su área requiere para funcionar adecuadamente. Esta información se ajusta al modelo de contingencia de Fiedler, el cual suponen que un líder tendrá éxito con su equipo si se ajusta al ambiente. Adicionalmente, en esta etapa se puede ver cómo el liderazgo en Joaquín y Teresa ha evolucionado en el tiempo y ya no solo se basa en características personales, sino también en el efecto que causa en ellos. La

manera en que interactúan con sus colaboradores se ajusta más a los modelos contemporáneos del liderazgo organizacional.

Recopilación de la narrativa del liderazgo

A modo de resumen, el proceso de desarrollo y constitución del liderazgo organizacional en Productos Eléctricos S.A.C confirma la naturaleza del constructo: dinamismo y evolución a través del tiempo. El liderazgo se fue transformando en relación a las etapas de crecimiento por las que fue atravesando la empresa. En sus inicios, el trabajo fue realizado de manera empírica y la selección del personal se basó en recomendación o lazos de afinidad. En esta etapa, el liderazgo es percibido como una serie de características personales en los fundadores de la empresa. Además, las conductas y acciones tomadas por Joaquín y Teresa como líderes se dieron de acuerdo a las circunstancias.

En la etapa de la formalización, hay una mejor definición de las áreas de la empresa y así también se establecen jefes para cada una de ellas. El poder para liderar un equipo ya no solo recae en los fundadores, sino también en los nuevos jefes, como Nuria, Carlos y Augusto. Además, se establecen algunos criterios para estos líderes, como ser profesional y tener experiencia en el negocio. Es importante mencionar que los estilos de liderazgo de Joaquín y Teresa influenciaron en su hija, Nuria, lo cual la llevó a adoptar ciertas conductas con su equipo. En el caso de los otros dos jefes, se puede percibir que el liderazgo de ambos encaja con el área en el que se encuentran y los objetivos que buscan alcanzar.

Finalmente, en la etapa de transformación, hay un deseo porque la empresa se consolide y se mantenga en el tiempo, por lo tanto, se busca fortalecer las áreas a través de los jefes. Se reconoce que para garantizar el éxito el estilo de liderazgo debe ir de acuerdo a lo que requiere el área, de este modo, ya no solo se busca en los jefes de área profesionalismo y experiencia. Adicionalmente, la evolución del liderazgo en Teresa y Joaquín se hace evidente, pues ahora se hace más énfasis en la interacción que se tienen con los colaboradores, ya no solo en las características del líder o el ambiente.

A modo de cierre, se puede decir que a medida que fueron pasando los años y la empresa fue creciendo resultó necesario un liderazgo más complejo, que abarque no solo características individuales de los líderes, si no también que se ajuste a las situaciones, a los ambientes, al tipo de trabajo, y que a su vez, tome en consideración al equipo, el cual cumple una gran labor en el cumplimiento de los objetivos.

Conclusiones

A modo de cierre del presente estudio, podemos concluir que el liderazgo organizacional evoluciona y se complejiza a medida que la empresa va creciendo y consolidándose. El inicio de la organización está representado por los modelos tradicionales de liderazgo ya que como protagonistas se encuentran solo los fundadores. Más adelante entran a tallar los modelos de contingencia y los modelos contemporáneos, tomando como referencia la importancia que cobran las relaciones líder-subordinado y el tipo de área en el que se encuentran para producir resultados óptimos. Basándonos en un marco epistemológico socio construccionista, se logra comprender que justamente el manejo de equipo y desenvolvimiento de los líderes en la empresa son el reflejo de procesos relacionales, que hacen que las características personales de los líderes se potencien, promuevan o estancuen de acuerdo a las demandas de sus subordinados y de los cambios de contexto en general. Esto quiere decir que no hay liderazgos estáticos; el liderazgo se construye socialmente y, como tal, resulta un fenómeno muy interesante de estudiar a nivel organizacional desde una perspectiva narrativa.

Adicionalmente, es relevante entrelazar las experiencias de cada líder para formar una narrativa organizacional más real y detallada, de modo que se pueda conocer más a fondo el proceso de transformación del liderazgo en las particularidades de la empresa estudiada. En la presente investigación, la metodología cualitativa y el diseño narrativo permitieron conocer a detalle la historia, las experiencias y las interacciones de los participantes, por lo cual, se pudo obtener información valiosa para el análisis. Asimismo, cabe resaltar que cada organización es un sistema complejo que se diferencia del resto y más aún si se trata de una empresa familiar, ya que cuenta con características peculiares como lo son la devoción por la continuidad de la empresa en cuanto a generaciones, la participación de los familiares, fidelización, entre otras. De este modo, la profundización del caso con el método cualitativo fue vital para el logro de los objetivos de la investigación.

Es así que las herramientas de investigación empleadas han resultado de mucha utilidad para plantear una investigación en una empresa de tipo familiar, lo cual resulta sumamente importante en el contexto peruano, ya que, como se ha mencionado, son este tipo de organizaciones las que predominan en el mercado local. En adición, muchas de estas empresas se encuentran en proceso de formalización y justamente una metodología como la empleada, permite dar a conocer de manera profunda, compleja y situada, las fortalezas y oportunidades de mejora del liderazgo existente. Por lo tanto, de los resultados de esta investigación también se plantea el cuestionamiento sobre la posibilidad de ampliar el campo de estudios, desde diseños de investigación cualitativos, quizás poco convencionales (como lo es el narrativo), para la

comprensión de los complejos procesos que hacen posible la existencia y supervivencia de las empresas familiares.

Si esta información se llegará a tomar en consideración, muchas de las empresas familiares podrían generar cambios para mantenerse, consolidarse, y no quedarse estancadas en la segunda generación. Por lo tanto, es conveniente mencionar que, por todas las razones antes mencionadas, el estudio que se realizó en el caso específico de la empresa elegida, es óptimamente replicable en futuras investigaciones en otro tipo de empresas familiares. La importancia del estudio del liderazgo en el ámbito organizacional y particularmente en la empresa familiar, recaería en la posibilidad de, tras la comprensión de los procesos por los cuales se influye, inspira y motiva al trabajo conjunto, pensar en mecanismos para empoderar, agenciar y lograr el desarrollo de los miembros de la organización en todo nivel, generando en ellos consciencia de la relevancia que tiene el liderazgo positivo, contextualizado y transformacional.

Finalmente como sugerencia para futuras investigaciones que se desprendan de la presente, se pueden considerar también integrar las narrativas y experiencias de los subordinados quienes ayudarían a corroborar la información brindada por los líderes y, de manera más específica, podrían garantizar que realmente el estilo de liderazgo está funcionando con el equipo y siendo percibido de la misma manera en que lo manifiestan los líderes. Pues como claramente lo señalan los modelos teóricos contemporáneos del liderazgo, no hay manera de pensar este fenómeno sin considerar a los seguidores, así que este sería un punto por desarrollar en próximos proyectos.

Referencias bibliográficas

- Ángel, A. (2009). El Precio del Liderazgo Carismático. *Debates IESA*, 9(1), 62-65.
- Antonakis, J. & House, R. (2002). An Analysis of the Full Range Leadership Theory: The Way Forward. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (eds.). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. (pp. 3-34). Amsterdam: JAI Press.
- Armandi, B., Oppedisano, J. & Sherman H (2003). Leadership Theory and Practice: A Case in Point. *Management Decision*, 41(10), 1076-1088.
- Arnold, J., Randall, R., Patterson, F., Silvester, J., Robertson, I., Cooper, C... & Den Hartog, D. (2012). *Psicología del Trabajo: Comportamiento Humano en el Ámbito Laboral*. México, D.F., México: Pearson Educación.
- Avolio, B. (2005). *Leadership Development in Balance*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Barbosa, D. (2014). *Efecto de los comportamientos de liderazgo sobre el nivel de resiliencia de los colaboradores de una universidad privada en Bogotá* (Tesis doctoral inédita). Universidad del Rosario, Colombia.
- Barbuto, J. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: a Test of Antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Application* (3. ed.). Nueva York: Free Press.
- Bass, B. & Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. & Avolio B. (1997). *Full Range Leadership Development Manual For the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mindgarden.
- Bass, B. & Avolio, B. (2004). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*

- (3. ed.). Palo Alto, CA.: Mind Garden.
- Bass, B., Avolio, B. & Atwater, L. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology*, 45(1), 5–34. doi:10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D. & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218
- Bass, B. & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bauer, M. (1996). The narrative interview: comments on a technique for data collection. *London School of Economics and Political Science Methodology Institute Papers in Social Research*, 1. Recuperado de:
<http://www.lse.ac.uk/methodology/pdf/QualPapers/Bauer-NARRAT1SS.pdf>
- Blanco, S., Espinoza, S. & Silva, C. (2003). *Liderazgo en la Micro y Pequeña Empresa en el Perú* (Tesis de Maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas). Recuperado de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/302029/2/SBlanco.pdf>
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carrasco, A., Sánchez, G. & Meroño, A. (2014). Prácticas de Recursos Humanos en la Empresa Familiar: Profesionalización y Efecto sobre el Desempeño. *Revista de la Empresa Familiar*, 4(2), 9-24.
- Clark, K. & Clark, M. (1996). *Choosing to Lead* (2. ed.). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management*, 12(4), 637-647.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. (1998) *Charismatic Leadership in Organizations*. London: Sage.
- Creswell, J. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. California: Sage Publications.

- Creswell, J. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. California: Sage Publications.
- Daft, R. (2005). *The Leadership Experience*. Toronto: Southwestern.
- Dahl, R. (1957). The Concept of Power. *Systems Research and Behavioral Science* 2(3), 201-215.
- De la Garza, M., Medina, J., Chein, N., Jimenez, K., Ayup, J. & Diaz, J. (2011). Los Valores Familiares y la Empresa Familiar en el Nordeste de México. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 315-333.
- Drucker, P. (1989). *Las Nuevas Realidades*. Bogotá: Norma.
- Duro Martín, A. (2006). *Liderazgo organizacional*. Madrid, España: Dykinson.
- Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. (1978). The contingency Model and the dynamics of the leadership process. *Advances in Experimental Social Psychology*, 11, 59-112.
- Fiedler, F. & Chemers, M. (1984). *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept*. New York: Wiley.
- Fisher, B. & Edwards, J. (1988). Consideration and Initiating Structure and their Relationship with Leader Effectiveness: A Meta-analysis. In *Best papers: Proceedings of the Academy of Management Meeting* (pp. 201-205). Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.
- Franklin, E. & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoques para América Latina*. México D.F., México: Pearson Educación.
- French, J. & Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. In D., Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power*, pp. 150-167. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, University of Michigan.
- Ganga, F. & Navarrete, E. (2014). Aportaciones Teóricas Significativas sobre el Liderazgo Carismático y Transformacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(67), 456-476.

Gergen, K. (1996). *Realidades y relaciones: Aproximación a la construcción social*.

Barcelona, España: Paidós Ibérica.

Gergen, K. (2008). Therapeutic challenges of multi-being. *Journal of Family Therapy*,

30(4), 335–350. doi:10.1111/j.1467-6427.2008.00447.x

Gill, R. (2006). *Theory and Practice of Leadership*. London: Sage.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York:

Bantam Books.

Gómez de la O, J. (2013). El cómo del liderazgo: La clave de cómo llegar a ser un

verdadero líder sin esforzarse demasiado. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 8(2), 112-121.

Grinnell, M. & Unrau, Y. (2007). *Social Work Research and Evaluation: Foundations of Evidence Based Practice* (8. ed). New York: Oxford University Press.

Hellriegel, D., Slocum, J. & Woodman, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*.

México: International Thomson Editores.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*.

México D.F. México: McGraw-Hill.

Hersey, P. & Blanchard, K. (1993). *Management of Organizational Behavior* (6. ed.).

Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

House, R. & Baetz, M. (1979). Leadership: Some Empirical Generalizations and New

Research Directions. In B. Staw (ed.). *Research in Organizational Behavior* (pp. 341-423).

Greenwich, CT: JAI Press

Imaña, L. (28 de Abril del 2016). ¿Dónde está el liderazgo de las empresas familiares?. Conexión

Esan. Obtenido de www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/04/28/donde-esta-el-liderazgo-en-las-empresas-familiares/

Ivey, G. & Kline, T. (2010). Transformational and Active Transactional Leadership in the

Canadian Military. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(3), 246-262.

doi: 10.1108/01437731011039352.

Judge, T, Bono, J, Illies, R. & Gerhardt, M. (2002). Personality and Leadership: A

Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780. doi:

10.1037//0021-9010.87.4.765

Katz, D. & Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

La República (2013). Recuperado de:

<http://larepublica.pe/amp/04-07-2013/el-90-de-las-empresas-en-el-peru-son-de-tipo-familiar>.

Kawulich, B. (2005). La observación participante como método de recolección de datos.

Forum Qualitative Sozialforschung, 6(2). Recuperado de: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0502430>.

Maccoby, M. (2004). *The productive narcissist: The promise and peril of visionary leadership*. New York: Broadway Books.

Martínez, J. (2011). Métodos de Investigación Cualitativa. *Silogismos de Investigación*, 8(1), 1-43.

McLaurin, J. & Al Amri, B. (2008). Developing and understanding of charismatic and transformational leadership. *Proceedings of the Academy of Organizational Cultura, Communications and Conflict*, 13(2), 15-19.

McShane, S. & Von Glinow, M. (2013). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River. NJ: McGraw-Hill.

Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. & Cannella Jr, A. (2007). Are Family Firms Really Superior Performers. *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829-858.

Molero, F. (1995). El Estudio del Carisma y del Liderazgo Carismático en las Ciencias Sociales: Una Aproximación desde la Psicología Social. *Revista de Psicología Social*, 10(1), 43-60.

- Mucci, O. (2008). *Empresas Familiares: Funcionamiento e Identidad*. Mar del Plata: EUDEM.
- Murray, T. (2003). *Blending Qualitative and Quantitative Research Methods in Theses and Dissertations*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press
- Musser, S. J. (1987). *The Determination of Positive and Negative Charismatic Leadership*. Grantham: PA: Messiah College.
- Nelson, T. (2003). The Persistence of Founder Influence: Management, Ownership, and Performance Effects at Initial Public Offering. *Strategic Management Journal*, 24(8) 707-724.
- Northouse, P. (1997). *Leadership: Theory and Practice*. California: Sage Publications.
- Northouse, P. (2007). *Leadership Theory and Practice* (4. ed.). California: Sage Publications.
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (6. ed.). Madrid, España: Esic Editorial.
- Pedraja, L., Rodriguez, E., Delgado-Almonte, M. & Rodriguez-Ponce, J. (2006). Liderazgo Transformacional y Transaccional: Un Estudio de su Influencia en las Pequeñas Empresas. *Revista Chilena de Ingeniería*, 14(2), 159-166.
- Politis, J.D. (2002). Transformational and Transactional Leadership Enabling Knowledge Acquisition of Self-managed Teams: The Consequences for Performance. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(4), 186-197.
- Portocarrero, G. & Saenz, M. (2005). *La Mentalidad de los Empresarios Peruanos: Una Aproximación a su Estudio*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Price Waterhouse Coopers (2013). *Visión y necesidades de empresas familiares en el Perú*. Recuperado de: <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/empresas-familiares.pdf>
- Rice, R. & Kastenbaum, D. (1983). The Contingency Model of Leadership: Some Current Issues. *Basic and Applied Social Psychology*, 4(4), 373-392. doi: http://dx.doi.org/10.1207/s15324834basp0404_6

- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Salgado, A. (2007). *Investigación Cualitativa: Diseños, Evaluación del Rigor Metodológico y Retos*. Lima, Perú: Universidad San Martín de Porres.
- Schwartz, H. & Jacobs J. (1984). *Sociología cualitativa: Método para la reconstrucción de la realidad*. México: Trillas.
- Shamir, B., House, R. & Arthur, M. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 1-17.
- Smith, C. & Elmes, M. (2002). Leading Change: Insights from Jungian Interpretation of the Book of Job. *Journal of Organizational Change Management*, 15(5), 448-60.
- Sosik, J. & Jung, D. (2010). *Full Range Leadership Development: Pathways for People, Profit and Planet*. New York: Psychology Press.
- Stogdill, R. & Shartle, C. (1948). Methods for Determining Patterns of Leadership Behavior in Relation to Organization Structure and Objectives. *Journal of Applied Psychology*, 32(3), 286-291.
- Vallejo, M. (2008). Liderazgo Transformacional y sus Efectos en las Empresas Familiares: Un Análisis Diferencial y Evolutivo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(1), 105-122.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Vroom, V. & Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Willig, C. (2013). *Introducing Qualitative Research in Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in Organizations* (2. ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations* (5. ed.). Englewoods Cliffs: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7. ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

APÉNDICE A

Instrumento de entrevista narrativa

Pregunta Narrativa

Cuéntame cómo ha sido tu experiencia en la empresa desde el día primer día hasta la actualidad, ¿cómo llegaste a trabajar a Productos Eléctricos?

Guía de Entrevista

Objetivo: Identificar en los líderes características de los distintos modelos del liderazgo organizacional.

¿Cuáles son las cualidades fundamentales que debe tener un líder?

1. ¿Cómo es la personalidad de un líder?
2. ¿Qué actividades debe hacer un líder?
3. ¿Consideras que tienes las características de un líder?
4. ¿Qué es más importante para ti como líder, alcanzar las metas o mantener una buena relación con las personas a tu cargo?
5. ¿Cómo consideras debe ser la relación del líder con las personas que tiene a cargo?

¿Consideras que un líder debe tener una forma de liderar dependiendo de la situación en la que se encuentre?

1. ¿La forma de ser de tus colaboradores hace que cambie tu forma de liderarlos?
2. ¿Cómo se toman las decisiones con tu equipo?
3. Menciona alguna situación de éxito que se haya hecho con apoyo del equipo.
4. Menciona una situación difícil que hayas tenido que manejar como líder.
5. Mencione alguna situación difícil o problemática que hayas tenido con alguna persona de las que tienes a cargo.

¿Cómo es la relación que mantienes con las personas que tienes a tu cargo?

1. ¿Cómo definirías el trabajo en equipo?
2. ¿Crees que es importante la comunicación entre usted y su equipo de trabajo?
3. ¿Cómo es tu relación con las personas que trabajas directamente o con las que tienes a cargo?
4. ¿En qué aspectos crees que deberías mejorar en cuanto a cómo trabajas con las personas que tienes a tu cargo?
5. ¿Para ti que es lo más importante en el trabajo en equipo para alcanzar las metas?
6. ¿Qué dificultades consideras pueden haber dentro de un equipo de trabajo?
7. ¿Cuáles se te han presentado?
8. ¿Cómo incentivas a la gente con la que trabajas?

APÉNDICE B**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Acepto de manera voluntaria la participación en la investigación sobre liderazgo organizacional realizada por la alumna Adriana Mendoza Ramos de la Especialidad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La evaluación se realizará como parte del curso de Seminario Preliminar de Tesis y Seminario de Tesis de su formación académica y se encuentra bajo la supervisión de la docente Ángela Vera.

Esta investigación implicará participar en dos entrevistas, las cuales tomarán alrededor de 1 hora cada una, con el objetivo de conocer su experiencia como líder en la organización en la que labora. La alumna asegura la confidencialidad de los datos, empleándose los mismos únicamente con fines de la tesis, pudiendo publicarse los resultados, pero no su identidad. Asimismo, en caso desee retirarse del proceso en cualquier momento de la investigación podrá realizarlo. Adicionalmente, por fines prácticos, se requiere la grabación en audio de la entrevista, la que podrá detenerse en cualquier momento si considera que hay algún tema del cual quiere comentar pero no ser grabado.

Lima, ____ de ____ del 20__

Firma

Yo, _____ he sido informado de las condiciones en las cuales acepto participación y la investigación sobre liderazgo organizacional realizada por la alumna Adriana Mendoza de la Especialidad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Lima, ____ de ____ del 20__

Firma