

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



Percepción de las conductas de los supervisores a partir de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional: Estudio de caso en el área de televentas de uno de los principales bancos del Perú (2018)

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en Gestión Empresarial, presentada por:

CONDEZO DE LA VEGA, Valeria Martina

20102109

SÁNCHEZ LÓPEZ, Silvia Fiorella

20126340

Asesoradas por: Mgtr. Mónica Patricia Bonifaz Chirinos

Lima, 24 de enero de 2019

La tesis

Percepción de las conductas de los supervisores a partir de los estilos transformacional y transaccional: Estudio de caso en el área de televentas de uno de los principales bancos del Perú (2018).

ha sido aprobada.

Mgtr. María de Fátima Ponce Regalado
Presidente del Jurado

Mgtr. Mónica Patricia Bonifaz Chirinos
Asesor de la Tesis

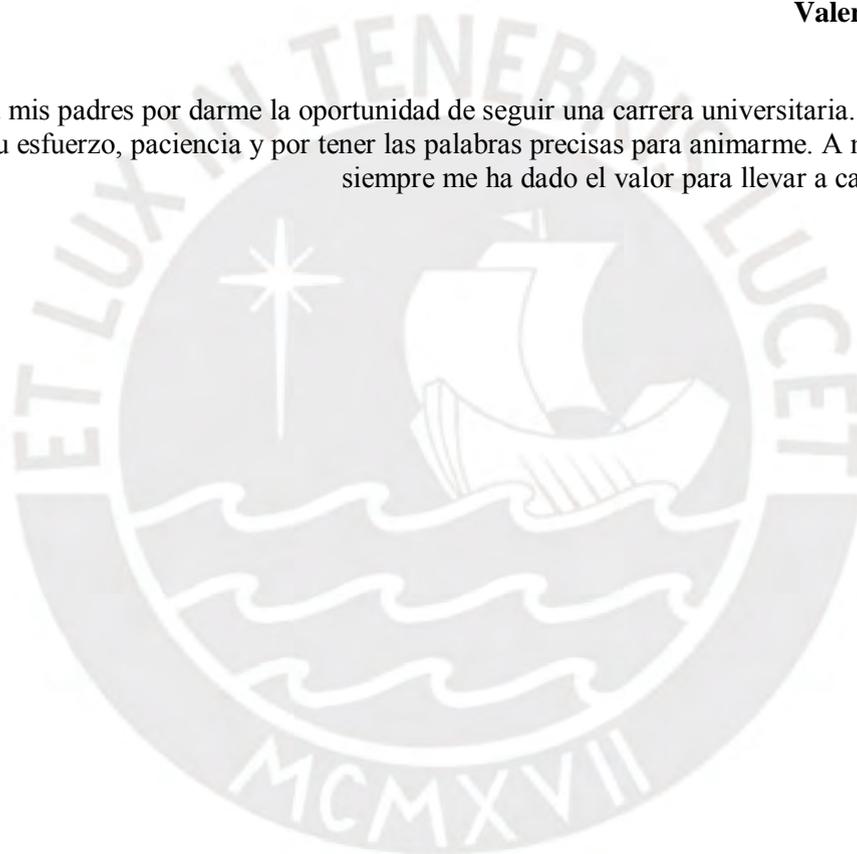
Mgtr. Rafael Luis Noe Quiroz
Tercer Jurado

A Dios, a mis padres, Elisa y Edgard; a mis hermanas, Angie y Pamela; y a mi hijo Rodrigo por su apoyo incondicional para que pudiera culminar la universidad satisfactoriamente. A mi familia De la Vega por su cariño y la confianza que siempre tuvieron en mí. Y a mi otra familia, Valdés Rogers, por los gratos momentos compartidos y las palabras de aliento que me dieron en todo momento.

Valeria Condezo

A Dios y a mis padres por darme la oportunidad de seguir una carrera universitaria. A mi madre por su esfuerzo, paciencia y por tener las palabras precisas para animarme. A mi padre que siempre me ha dado el valor para llevar a cabo este reto.

**Silvia
Sánchez**



Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a la profesora Mónica Bonifaz por su asesoramiento y confianza en nosotras, quien no solo fue una guía durante todo el proceso de la investigación sino también un apoyo moral para ayudarnos a alcanzar nuestro objetivo.

Asimismo, nuestro agradecimiento a Alan Girón por permitirnos realizar nuestra investigación sobre el área de Televentas en Interbank y a Hamitab Barria por su apoyo para el procesamiento de datos.



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	1
CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE ESTUDIO.....	4
1. Definición del problema.....	4
2. Objetivos y preguntas de investigación.....	5
3. Alcances y limitaciones.....	6
4. Conceptos de investigación.....	6
5. Justificación.....	7
CAPITULO 2: CASO DE ESTUDIO.....	9
1. El Grupo Intercorp y la filosofía de trabajo.....	9
2. Interbank y el modelo de servicio al cliente.....	12
3. La estructura organizacional de Interbank.....	14
4. Oportunidades de mejora de televentas.....	15
CAPITULO 3: MARCO CONCEPTUAL.....	17
1. Definiciones y desarrollo de conceptos.....	17
2. El liderazgo en las empresas de servicio.....	20
3. Teorías y modelos de liderazgo.....	25
3.1. La perspectiva de los rasgos.....	25
3.2. Los enfoques conductuales.....	26
3.3. El enfoque contingencial - situacional.....	26
3.3.1. Modelo de Fiedler.....	27
3.3.2. Modelo de House – Teoría del camino hacia la meta.....	27
3.3.3. Modelo de participación del líder.....	28

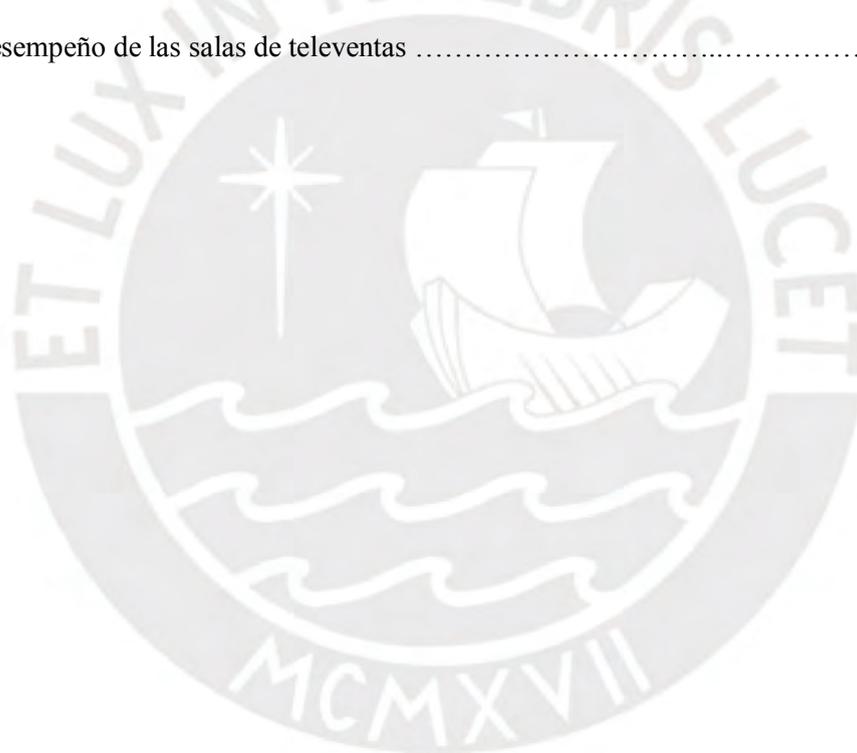
3.3.4. Modelo de Hersey y Banchard	28
3.4. Los enfoques emergentes.....	29
3.4.1. Liderazgo Transformacional	29
3.4.2. Liderazgo Transaccional	32
4. Definiciones del Marco de Análisis.....	32
4.1. Dimensiones del Liderazgo Transformacional	33
4.2. Dimensiones del Liderazgo Transaccional	34
4.3. Diferencias entre Liderazgo Transformacional y Transaccional	35
CAPITULO 4: MÉTODOS Y DATOS	39
1. Alcance.....	39
2. Enfoque y diseño de la investigación.....	40
3. Horizonte.....	41
4. Herramientas de recolección de información	42
4.1. Entrevista Semi-Estructurada.....	42
4.2. Cuestionarios.....	44
CAPITULO 5: HALLAZGOS Y RESULTADOS	46
1. Entrevistas	46
2. Cuestionarios	53
2.1. Dimensiones con mayor valoración.....	54
2.2. Dimensiones con menor valoración.....	57
2.3. Dimensiones afectadas por las variables de control	60
3. Cruce de información entre las herramientas	61
CONCLUSIONES	64
REFERENCIAS	67
ANEXO A: GUIA DE ENTREVISTA PARA SUEPRVISORES	72
ANEXO B: CUESTIONARIO A EJECUTIVOS DE VENTAS	75
ANEXO C: CONSENTIMIENTO INFORMADO DE LA EMPRESA.....	77

ANEXO D: CONSENTIMIENTO DE LOS ENTREVISTADOS	78
ANEXO E: ESTRUCTURA ORGANIAZCIONAL DE INTERBANK	88
ANEXO F: MATRIZ DE PREGUNTA Y VARIABLES PARA LAS ENTREVISTAS.....	89
ANEXO G: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	90
ANEXO H: MATRIZ DE ENTREVISTAS.....	91
ANEXO I: MATRIZ DE VARIABLES	92



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Porcentaje de colocaciones de los 4 principales bancos del Perú.....	5
Tabla 2: Principales perspectivas del Liderazgo.....	29
Tabla 3: Dimensiones de acuerdo a los estilos de liderazgo.....	43
Tabla 4: Codificación de los supervisores.....	43
Tabla 5: Desempeño de las salas de televentas	52



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estilo de liderazgo transformacional según los ejecutivos.....	54
Figura 2: Valoración de la variable Influencia Individualizada en los supervisores.....	55
Figura 3: Valoración de la variable Motivación Inspiracional en los supervisores.....	56
Figura 4: Valoración según la dimensión - Recompensa.....	58
Figura 5: Valoración según la dimensión – Sanción.....	59
Figura 6: Valoración del Liderazgo Transaccional en los supervisores.....	59
Figura 7: Valoración del Liderazgo Transformacional en los supervisores.....	60
Figura 8: Valoración del Liderazgo Transformacional en los supervisores según su experiencia en Interbank.....	61
Figura 9: Valoración del Liderazgo Transaccional en los supervisores según su sexo.....	61

RESUMEN EJECUTIVO

En el contexto de un mercado competitivo, aunque altamente regulado como es el sector financiero en el Perú, el presente estudio descriptivo – exploratorio tiene como objetivo principal, observar, caracterizar y analizar los comportamientos observables del personal supervisor de grupos de televentas en relación a las expectativas de sus supervisados, a partir de las dimensiones de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional, en uno de los cuatro principales bancos del país. La presente tesis para optar por la licenciatura en Gestión Empresarial pretende contribuir con los estudios sobre liderazgo en áreas de ventas, en las que predominan los estilos transaccionales, que se basan en las dimensiones de recompensas y sanciones, es decir incentivos externos generalmente monetarios.

A partir de un enfoque mixto, basado en la aplicación de entrevistas a los supervisores y cuestionarios a los ejecutivos de ventas, se estudian tanto la autopercepción de los supervisores como la valoración de los comportamientos observables por parte de los ejecutivos de ventas, para posteriormente identificar posibles brechas entre las prácticas de supervisión y las expectativas y necesidades de los supervisados. De esta manera se esperan observar espacios de mejora tanto en la selección y formación del personal supervisor, como en la atención a las necesidades de supervisión de los ejecutivos de ventas que contribuyan con la mejora de su desempeño y efectividad en las ventas.

La presente investigación, se apoya en la metodología del estudio de caso para lo cual ha trabajado con la jefatura de televentas del banco Interbank, recogiendo y sistematizando información de toda la población de la unidad de análisis, es decir cuatro supervisores y cincuenta y seis ejecutivos de televentas a su cargo. Adicionalmente se han considerado tres entrevistas exploratorias a dos profesores especialistas en gestión de personas y al jefe de la unidad de ventas.

Finalmente, el estudio basado en las dimensiones de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional, permite identificar un conjunto de brechas entre la autopercepción de los supervisores y las expectativas de los ejecutivos de ventas que sugieren – como señalan algunos estudios – que en las áreas de ventas las dimensiones del liderazgo transformacional influye positivamente en el compromiso de los trabajadores y con ello en su desempeño. Sin embargo, se concluye que en las áreas de ventas no es recomendable sustituir o disminuir las estrategias de

supervisión basadas en incentivos monetarios con estrategias fuertemente orientadas a las dimensiones de liderazgo transformacional; sino que las primeras que se deben complementar con estímulos basados, además, en el compromiso, el valor compartido y la comunicación entre los miembros del grupo.



INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el entorno competitivo de los negocios plantea la necesidad y la urgencia de contar con equipos de trabajo adecuadamente dirigidos y estimulados que garanticen la consecución de las metas de las organizaciones. Para ello se hace imprescindible seleccionar adecuadamente a los profesionales y desarrollar sus competencias como líderes para que puedan dirigir y asegurar el cumplimiento de los objetivos de las empresas.

Como señala la literatura, el perfil de los profesionales a cargo de los equipos no es estático puede variar sobre la base de los cambios de la fuerza de trabajo y de las perspectivas de las economías mundiales. Por ello, las empresas deben enfrentar diversos obstáculos y desafíos que les demandan escoger adecuadamente a sus equipos y desarrollar en ellos diversas competencias (Murensky, 2000). En este contexto, el liderazgo ha pasado a ser un elemento muy importante para el desempeño y el éxito de las empresas en los últimos tiempos, y a su vez un tema crucial para cualquier investigación en el mundo de los negocios (D'Alessio, 2010).

Los estudios de Burns (1978) afirman que el liderazgo no se puede entender independientemente de las necesidades de los seguidores y sus objetivos, destacando que lo más importante de la relación líder – seguidor es la interacción de personas con distintos niveles de motivación y de energía potencial en la búsqueda de un objetivo común. Esta interacción, según Burns, toma dos enfoques diferentes: (i) el enfoque transaccional, el mismo que ocurre cuando una persona toma la iniciativa de establecer comunicación con otras con el propósito de intercambiar cosas de valor mutuo a cambio de determinados comportamientos en el dirigido; y (ii) el enfoque transformacional, aquel que ocurre cuando una o más personas se comprometen con otras para lograr las metas, de la forma en que los líderes y los seguidores elevan entre sí sus niveles de motivación y compromiso.

El presente trabajo, a partir del caso de estudio de una jefatura de ventas del banco Interbank, tiene por objetivo general observar, describir y analizar las conductas de los supervisores en la conducción de la fuerza de ventas a su cargo, así como recoger y analizar las expectativas y necesidades de los ejecutivos de venta, específicamente en relación a los aspectos más valorados de los comportamientos observables de sus supervisores.

De esta manera se pueden identificar posibles brechas entre los estilos de liderazgo aplicados y las expectativas de los supervisados para alcanzar un mejor desempeño. Para ello, el presente estudio desarrolla un marco de análisis basado en las dimensiones planteadas por los estilos de liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional, y los instrumentos aplicados para evaluarlos. El caso de estudio seleccionado, la jefatura de televentas del banco Interbank,

presenta una particular característica que lo hace pertinente a este estudio, y es que el área pertenece a uno de cuatro los principales bancos del país que se reconoce por su fuerte enfoque en una cultura de liderazgo joven, innovador y su alto compromiso con el clima laboral.

Para un adecuado estudio, la presente tesis de licenciatura ha sido organizada de la siguiente manera: en el primer capítulo se expone la delimitación y planteamiento del problema de estudio, los objetivos centrales y las preguntas de investigación. En el segundo capítulo se presenta y describe el caso de estudio, partiendo de una descripción general de Interbank, la historia y la cultura del grupo económico al que pertenece, su misión y visión. Adicionalmente, se describe el modelo de servicio al cliente que ha desarrollado, y sus reconocimientos por ser una de las ‘Mejores Empresas para Trabajar’ en el Perú. El presente capítulo permite ubicar mejor el rol y la organización de la unidad de análisis seleccionada, así como comprender la estructura organizacional de la empresa.

En el tercer capítulo 3, se presenta una revisión de la literatura comprensiva sobre liderazgo, y los estudios sobre liderazgo en las empresas de servicios financiero, en particular en las unidades de ventas, caracterizadas por su enfoque en las dimensiones transaccionales. En este capítulo se propone el marco de análisis, basado en las dimensiones del liderazgo transaccionales y las dimensiones del liderazgo transformacional. A partir de las dimensiones de ambos enfoques, se construye la matriz de variables de observación a partir de la cual se diseñan tanto la guía de entrevistas semi-estructurada para los supervisores, como el cuestionario para los ejecutivos de ventas.

El cuarto capítulo expone la metodología seleccionada y desarrollada, basada en el estudio de caso de enfoque mixto. Para ello utiliza un enfoque secuencial que parte de aplicar entrevistas semi-estructuradas a los supervisores que permiten caracterizar la autopercepción del estilo de liderazgo que se ejerce, para posteriormente aplicar los cuestionarios a la población total de ejecutivos de venta de la unidad de análisis y recoger la percepción y valoración del mismo.

En lo que respecta a la sistematización, las entrevistas se procesan en hoja de cálculo y se identifican patrones de enunciados sobre las dimensiones de los enfoques de liderazgo. En cuanto a la etapa cuantitativa comprende la aplicación de una encuesta de 52 preguntas que incluye las dimensiones de los enfoques de liderazgo transaccional y transformacional; el cuestionario se toma presencialmente y se procesa en el software SPSS. Se aplica el Alfa de Cronbach para comprobar la validez y confiabilidad del instrumento y luego se procede a realizar correlaciones por dimensión, sexo, edad, experiencia y resultados de desempeño por grupos supervisados.

En el quinto capítulo se exponen los hallazgos del trabajo de campo, realizado en las propias sedes de Interbank, organizados por objetivos y preguntas de investigación y, por último,

se presentaron las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado.

Cabe precisar que el presente estudio cuenta con el consentimiento de la empresa, el mismo que se presenta en el Anexo C. Asimismo, si bien el estudio permite observar brechas entre la autopercepción de los supervisores y la percepción y valoración de los ejecutivos de venta en la unidad de análisis, estos resultados no son necesariamente extrapolables a otras unidades de ventas similares en otros bancos. No obstante el alcance y las limitaciones de la investigación, los responsables del mismo desean señalar que el aporte del presente trabajo radica en su enfoque metodológico y la utilidad de los hallazgos que permiten implementar en el corto plazo medidas correctivas en las prácticas de selección y capacitación de supervisores, que podrían contribuir con mejoras en el desempeño y la efectividad de las fuerzas de ventas del banco.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE ESTUDIO

1. Definición del problema

Interbank, es una de las entidades financieras con más reconocimientos por logros obtenidos durante los últimos años. A mediados del 2017, el banco Interbank fue reconocido como la segunda mejor compañía para trabajar en el Perú, dentro de su categoría, gracias a su clima organizacional (Great Place to Work Institute, 2017).

Los cimientos de un buen clima laboral se relacionan con los siguientes parámetros: la calidad directiva (liderazgo), la satisfacción en el puesto de trabajo, la conciliación del trabajo con la vida familiar, la carrera profesional y, en menor medida, las prestaciones de tipo social. Bajo este enfoque, el liderazgo parece haber sido uno de los aspectos que más ha incidido en el desempeño de la empresa; la elección del estilo de liderazgo que optan las direcciones y jefaturas influirá sobre el clima y que éste, a su vez, lo hará sobre la creatividad y productividad de los seguidores (Bager, 2006 citado en Gonzales y Peiró, 2014).

El lema de Interbank es “ser el mejor banco, con las mejores personas”, esta expresión hace referencia que, para llegar a ser un banco líder, el banco primero prepara y brinda las herramientas a los miembros de la organización, sobre todo a sus líderes, para que hagan frente a las adversidades. Como menciona Bolman y Deal (1995) “en todas partes el liderazgo es considerado como la solución para casi todos los problemas organizacionales”, ya que una organización sin liderazgo es como un barco a la deriva en aguas turbulentas, sin remos, sin brújula, sin mapas y sin esperanzas. (Nanus, 1994, pg.7).

Bajo este contexto, se puede observar que Interbank valora la conducción y el desarrollo de su capital humano y sobre todo la formación de éstos como líderes potenciales. Una de las evidencias de su preocupación por el personal es el desarrollo de programas profesionales con capacitaciones, diplomados, cursos, seminarios, foros, entre otros; además, se ofrecen talleres y cursos de liderazgo dirigidos a los ejecutivos de mando alto y medio (Memoria Interbank, 2017)

En términos generales, se podría señalar que Interbank se caracteriza por tener uno de los mejores climas laborales por ofrecer programas de coaching para los líderes de altos rangos, además, se preocupan por el bienestar del personal, es decir posee una cultura empresarial orientada a las personas. No obstante su filosofía y cultura organizacional, hasta ahora no ha logrado ser el primer banco en colocaciones. A continuación, se muestra la participación de mercado de las colocaciones de los primeros cuatro bancos registrados desde 2015 hasta finales del 2017.

Tabla 1: Porcentaje de colocaciones de los 4 principales bancos del Perú.

RANKING	BANCO	2015	2016	2017
1°	BCP	33.50%	33.20%	33.20%
2°	BBVA	22%	22.11%	21.29%
3°	SCOTIABANK	16.33%	16.45%	16.88%
4°	IBK	11.10%	11.20%	11.40%

Fuente: Clasificadora de riesgo Equilibrium.

Como se observa en la tabla existe una fuerte rivalidad entre las cuatro entidades financieras; sin embargo, durante los últimos 3 años el BCP continúa siendo el banco líder en colocaciones en el Perú, mientras que Interbank no ha podido escalar más del 4to lugar. Bajo este contexto, nace nuestra curiosidad de estudiar - desde la perspectiva del liderazgo - qué aspectos de la conducción y supervisión del personal de ventas podría influir en desarrollar una fuerza de ventas más eficiente y efectiva que permita alcanzar más colocaciones y mejorar su posicionamiento en el sector financiero.

Para efectos de nuestra investigación nos enfocaremos en las conductas del liderazgo de los supervisores de un área de televentas, y la percepción de los supervisados sobre la posible influencia de estos en la motivación y productividad de los mismos. Se buscará identificar las conductas de liderazgo que son más observadas y valoradas, y si estas reflejan determinadas dimensiones de un estilo de liderazgo en particular.

2. Objetivos y preguntas de investigación

Para el desarrollo de esta investigación se planteó como objetivo general el siguiente:

Objetivo general: identificar las principales características de los estilos de liderazgo dominantes en el personal supervisor, a partir de su observación desde las dimensiones transaccionales y transformacionales, y analizarlas en relación a las expectativas y necesidades de los ejecutivos de ventas para identificar posibles brechas relacionadas a un mejor desempeño.

De este objetivo se desprenden los siguientes objetivos específicos:

Objetivo Específico 1: Conocer la auto-percepción de los supervisores sobre el estilo de liderazgo que emplean en el área de televentas.

Objetivo Específico 2: Identificar los comportamientos de la supervisión que más valoran o necesitan los ejecutivos de ventas para desempeñarse mejor en su trabajo.

Objetivo Específico 3: Determinar las posibles diferencias entre la auto-percepción que tienen los supervisores sobre los estilos de liderazgo y las expectativas y necesidades que tienen

los ejecutivos sobre los mismos para lograr un mejor desempeño.

Por otro lado, nuestra pregunta general de investigación fue la siguiente: ¿Cuáles son las dimensiones de liderazgo transaccional y transformacional más adecuadas a las expectativas y necesidades de los ejecutivos de ventas para garantizar un mejor desempeño? Y para ello tenemos puntualmente las siguientes preguntas específicas:

Pregunta Específica 1: ¿Cuál es la autopercepción de los supervisores sobre sus estilos de liderazgo y las necesidades del personal del área de televentas a su cargo?

Pregunta Específica 2: ¿Qué atributos y comportamientos observables de la supervisión son los que más valoran o necesitan los ejecutivos de ventas para desempeñarse mejor en su trabajo?

Pregunta Específica 3: ¿Existen diferencias significativas entre la autopercepción de los supervisores y las expectativas y necesidades expresadas por los ejecutivos de ventas?

Con el propósito de organizar adecuadamente el estudio, se elaboró una la matriz de consistencia (Anexo G) en la que se presentan las preguntas de investigación y los objetivos respectivos basadas en el modelo del estudio de Llaxacondor (2018). Asimismo, para cada una de las preguntas se plantearon las diferentes variables específicas que a su vez están relacionadas con preguntas relacionadas a ellas.

3. Alcances y limitaciones

La literatura destaca la importancia del liderazgo en las organizaciones y su estudio desde las ciencias de la gestión, sin embargo, se han desarrollado pocos estudios empíricos sobre el tema en el Perú, menos aún en el contexto de competencia y regulación de las empresas del sector financiero en nuestro país, por ello, el estudio que se presenta a continuación - de alcance descriptivo y exploratorio – constituye un aporte local.

El trabajo de investigación se ha realizado con información recogida durante el año 2018, lo que ha permitido acceder a información de la empresa y del caso de estudio, con el personal contratado en dichas fechas. Si bien el estudio es de naturaleza empírica, tanto por la unidad de análisis, las características del caso de estudio y el periodo analizado, sus hallazgos y resultados no pueden ser extrapolados a otras organizaciones o unidades de televentas similares. En este sentido, nuestro estudio constituye una primera aproximación a estudios posteriores, de mayor alcance.

4. Conceptos y términos utilizados en la investigación

Para fines del presente estudio, consideramos relevante definir los principales términos y

conceptos utilizados para el mejor entendimiento del presente trabajo, dado que la literatura puede presentar definiciones más generales que se pueden prestar a interpretaciones poco precisas de los hallazgos presentados.

En relación al área, los puestos y cargos analizados, se entiende por televentas al área dentro de la División de Adquisición de clientes donde los ejecutivos de ventas tienen la labor de colocar productos en las llamadas que realicen a los clientes. Adicional a ello, un ejecutivo de ventas es el colaborador a quien se le ha asignado un cliente o portafolio de clientes a los que tiene que llamar con el fin de venderles los productos retail del banco.

Asimismo, se utiliza el término supervisor o supervisor de la sala de televentas para hacer referencia al colaborador que se encuentra jerárquicamente por encima del ejecutivo de ventas y que tiene a su cargo una sala con quince ejecutivos a su cargo, aproximadamente. Continuando con los conceptos jerárquicos, un nivel sobre el supervisor de televentas se encuentra el Jefe, quien es la persona que tiene a su cargo cuatro supervisores y sus salas respectivamente. De la misma forma se encuentra el sub-gerente en un nivel superior a cargo de dos jefes.

En lo que respecta a los principales conceptos de estudio, nos referimos a liderazgo transformacional desde la definición de Burns (1978), como el proceso en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores modificando sus conductas, en otras palabras, creando un cambio significativo en la vida de las personas y en las organizaciones. Bass y Avolio (2006), por ejemplo, consideran que se trata de un proceso que se centra en la estimulación de la conciencia de los trabajadores con la finalidad de que estos se vuelvan seguidores productivos y se comprometan con la visión de la empresa.

En cuanto a la reacción de liderazgo transaccional, partimos de la definición, nuevamente de Burns (1978), que entiende este estilo como aquel que se basa en su influencia en el intercambio de recompensas con las personas que se encuentran bajo su cargo; de esa forma premian o castigan de acuerdo al rendimiento de sus trabajadores. De igual forma, Contreras y Barbosa (2013) coinciden en que el liderazgo transaccional está basado en el intercambio o transacción, pues el líder utiliza su poder para recompensar o sancionar a los trabajadores en función a su desempeño. Se llama transacción porque involucra intercambios entre líderes y seguidores (Arham, 2014).

5. Justificación

Los hallazgos del presente estudio pretenden contribuir además con información útil para la organización en su conjunto y a los clientes en general, ya que deberán permitir caracterizar mejor las dimensiones del estilo de liderazgo que deberían desarrollar los supervisores para estimular un a los ejecutivos y generar más ventas. Los resultados pueden servir como base para

los procesos de selección a personal de alto nivel, para la generación de sistemas de perfiles estandarizados y para el desarrollo de programas de coaching y capacitación.

Con esta investigación pretendemos, además, destacar la importancia de las dimensiones del liderazgo transformacional en las áreas de ventas de las empresas; áreas en las que se suele desarrollar prioritariamente el estilo transaccional.

Esperamos, así mismo, que la investigación permita efectuar un análisis de los atributos de la supervisión que más valoran los ejecutivos de venta para desempeñar mejor su trabajo, con ello los líderes podrán establecer las respectivas estrategias que conlleve a tener un colaborador eficiente y motivado, pero sobre todo eficaz en un entorno de clima laboral óptimo.

De igual modo, este trabajo constituye una fuente de consulta para los estudiantes de Gestión interesados en éste tema y para futuras tesis de titulación, y más aún cuando existen pocos estudios empíricos de liderazgo en nuestro país. También sería útil para organizaciones que quisieran aplicar de manera similar la presente investigación, en especial en áreas comerciales que dependen de objetivos económicos.

Finalmente, deseamos poner al alcance de los responsables de la dirección de las ventas del banco Interbank este estudio que les permitiría contar con información sobre la influencia de los diferentes estilos de liderazgo en sus trabajadores y, de esta manera puedan tomar decisiones más informadas al momento de seleccionar, capacitar y desarrollar a su personal, en particular en las áreas de ventas y televentas.

CAPÍTULO 2: CASO DE ESTUDIO

1. El Grupo Intercorp y la filosofía de trabajo

Intercorp es una empresa multinacional peruana que se dedica al rubro de la banca y seguros, retail, hotelería, restaurantes, inmobiliarias, educación, administración, lotería y cines. Tiene presencia en Perú y también algunas de sus subsidiarias a nivel internacional (Intercorp, 2018).

El grupo Intercorp es un conglomerado de empresas que se dedican a servir a la familia peruana de hoy. El 'holding' Intercorp es dueño del cuarto banco más grande del Perú (Interbank), una compañía de seguros (Interseguro), una cadena de supermercados e hipermercados con alrededor de 60 tiendas en todo el país (bajo las marcas Plaza Vea, Vivanda y Mass, una cadena de tiendas por departamento (Oeschle), multicines, farmacias e incluso franquicias de comida rápida, como por ejemplo 'Bembos' y la cadena de pollo a la brasa 'Don Belisario'. Además de ellos, ha incursionado en el sector de educación con los colegios 'Innova Schools' y una universidad; y en la hostelería, con la cadena Casa Andina. Muy recientemente ha adquirido el 80% de participación de la firma de lotería 'Intralot' (Interbank, 2018).

Intercorp ha venido expandiéndose rápidamente en los últimos años y se ha convertido en uno de los grupos empresariales más grandes del Perú. Es así como Carlos Rodríguez-Pastor Persivale o más conocido como CRP, quien en la actualidad es CEO, se ha vuelto uno de los hombres más ricos del país. Pese a que es una figura pública y hasta ha sido premiado como uno de los empresarios más influyentes de la región, CRP no es nada amigo de las entrevistas ni de aparecer en público, su bajo perfil es uno de los rasgos que lo singulariza. A pesar de ser una persona reservada que no da entrevistas ni aparece en las páginas sociales, la personalidad de Carlos Rodríguez-Pastor (CRP) se ha visto delineada por la forma como plantea y ejecuta sus negocios. Ha sido descrito como "inteligente, irónico, obsesivo, previsor" y "apostador nato" (Interbank, 2018).

Algunos de esos rasgos se pusieron en evidencia en la primera entrevista que CRP dio, hace casi ya 15 años, a un periódico. Virginia Rey-Sánchez, autora de la nota, lo retrató como un hombre bastante parco. Lo que la periodista puso en evidencia aquella vez fue que la formación del entonces nuevo líder de Interbank ni su forma de pensar no era la típica peruana. Aunque creció en Estados Unidos, "regresaba 18 veces al año a Perú [...] yo no soy un gringo que recién viene al Perú, conozco su realidad [...] Ser presidente de uno de los bancos más grandes del país no es fácil ni difícil, es solo un trabajo", decía. A pesar de ello, CRP no se distancia de sus

negocios: le gusta lo que hace y no tiene problemas en repartir carritos o canastillas en sus supermercados o hacer de cajero en sus bancos sin que lo reconozcan (Interbank, 2018).

También es una persona obsesiva con sus negocios. “Cada vez que ve algo nuevo en alguna publicación o en sus viajes, nos envía correos electrónicos para que sepamos del tema y probemos la idea”, cuenta uno de los ejecutivos que trabaja en sus empresas. Y la previsión es algo que lo obsesiona. Todo gerente general de sus empresas tiene un pequeño “book” donde se guardan los compromisos (metas) del año, las proyecciones y un cuadro de mando integral (“balanced scorecard”) con los principales indicadores de gestión, que sigue cada mes.

Es por eso también que, en noviembre del 2008, cuando se sentían los primeros efectos de la última gran crisis económica global, declaraba en la conferencia empresarial chilena Enade 2008 que ya les había pedido a todos sus gerentes tener un plan “B” listo para ejecutar si la economía peruana se contagiaba, dentro de una cultura de austeridad y en la que se priorizarían los proyectos de inversión (Interbank, 2018).

Carlos Rodríguez-Pastor siempre está abierto a nuevas posibilidades. Si bien estaba determinado a hacerse su propio camino sin la ayuda de su padre (por lo cual había llegado a un acuerdo con él de trabajar juntos sólo cuando ambos manejaran la misma cantidad de dinero), CRP decidió regresar a Perú para ayudar a su padre a gerenciar el recientemente adquirido Interbank. CRP señaló “quería mi independencia, pero mi corazón siempre estaba en América Latina”.

CRP también es un tipo soñador. En el CADE (Congreso Anual de Ejecutivos del Perú) 2013 señaló cinco factores claves para el éxito de todo negocio, siendo uno de ellos la visión y el soñar en grande. CRP dijo “El sueño de nuestro grupo es ayudar a transformar a nuestro país, enfocándonos en las necesidades de la clase media emergente”. Su motivación es cambiar la frase “sí, pero...” en “sí, Perú”. Otra era el retarse siempre a innovar, y las empresas que no lo hacían estaban condenadas a ser empresas promedio con el tiempo; muestra de ello es el establecimiento del “día de la innovación” dentro del Grupo (Interbank, 2018).

CRP prefiere ser humilde y no demasiado triunfalista. “A decir de un director, él es enemigo de personalizar el crecimiento del grupo. Prefiere que sus ejecutivos hablen por él”. Prueba de ello es que siempre se ha referido a su grupo como el “Grupo Interbank” o el “Grupo Intercorp” y no como el “Grupo Rodríguez-Pastor”. CRP se caracteriza por tener un estilo “americano” de hacer las cosas. De esta forma, sus allegados señalan que “posee un estilo más práctico para tomar decisiones, para el cual la eficiencia está por encima de la amistad”. Inclusive menciona:

Mi padre y yo comenzamos a invertir en el Perú en 1990, en medio de una de las crisis económicas más importantes de nuestro país; teníamos muy poco capital real, pero una buena cantidad de sueños, mucha ambición y algo de capital intelectual por las experiencias como ejecutivos en el extranjero. Hoy, veintitrés años después, nuestro grupo está compuesto por más de 50 mil colaboradores que este año generaron 4,000 millones de dólares en ingresos y que disfrutaron el reto diario de poder dar un buen servicio a nuestros más de ocho millones de clientes (Interbank, 2018).

Interbank se fundó en 1994 siendo su fundador Carlos Rodríguez-Pastor Mendoza. La familia Rodríguez-Pastor emigró a Estados Unidos cuando CRP tenía tan solo nueve años, después que su padre, Carlos Rodríguez-Pastor Mendoza, que en aquel entonces era gerente del Banco Central, fuera acusado por la dictadura militar del general Velasco Alvarado de malversar fondos para favorecer a una petrolera extranjera (El País, 2014).

En 1995, un año después de la compra de Interbank y el regreso de CRP al Perú, la economía nacional comenzaba a recuperarse de un prologando período de crisis a través de políticas macroeconómicas, reformas estructurales y privatización de entidades estatales, incluyendo la que creó Interbank e inició el Grupo Interbank. Los principales indicadores económicos iniciaban un vertiginoso ascenso a ser uno de los países más dinámicos de la región en el 2013, pasando por la crisis económica de 2008 y 2009 casi ileso y favoreciendo el crecimiento del Grupo Interbank, “El sueño de nuestro grupo es ayudar a transformar a nuestro país, enfocándonos en las necesidades de la clase media emergente”

Desde su inicio, cada paso que ha dado el Grupo Interbank hacia su consolidación ha sido marcado por la innovación y en base al segmento del mercado de la clase media emergente descrita anteriormente. Todo se inició con la compra del banco y su orientación estratégica hacia la banca minorista. CRP vio la oportunidad y aportó fuertemente por ella en productos como tarjetas de crédito, créditos hipotecarios y vehiculares, servicios etc.

De otro lado, fue un innovador en canales de atención como poner los “*money markets*” o sucursales del banco en la principal cadena de supermercados. Asimismo, apostó por la tecnología en base a instalar una amplia base de cajeros automáticos (ATMs) en muchos puntos de contacto con las personas sin descuidar los otros negocios tradicionales del banco. Su foco en la banca retail fue su diferenciación frente a los demás bancos competidores (Interbank, 2018).

En 1998, tras varios años de haber comprado Interbank, el grupo empezó su expansión a nuevas categorías de servicios a través de marcas sólidas, competitivas con las marcas existentes y con suficiente lugar para crecer a partir de la innovación. En pocos casos ha creado empresas,

solo cuando no las ha podido comprar en sus términos, como fue la creación de Promart (tienda de mejoramiento del hogar) o la franquicia de pollo frito Popeye's, porque según personas quienes mejor lo conocen, "CRP no compra caro nunca".

Para conseguir este objetivo de crecimiento en base a aprovechar las oportunidades que presenta el Perú, el grupo se apoyaría en dos elementos que lo distinguen: su gestión de la innovación y talento, así como su capacidad para financiarse fuera del país. Por otro lado, el grupo ha demostrado en reiteradas ocasiones que es capaz de conseguir capital para sus proyectos, sobre todo por la experiencia de CRP como banquero de inversión y su red de contactos globales.

Intercorp apuesta por el crecimiento de la clase medio peruana y busca participar en todos los aspectos de la vida del consumidor. CRP resalta que en Intercorp todo gira en torno a seis valores: sentido del humor, coraje, vocación de servicio, innovación y trabajo en equipo. La transparencia significa no tener una agenda oculta, decir lo que uno piensa y ser correcto. El considera que para seguir creciendo debe estar rodeado de gente que quiera crecer, mejorar. El trabajo en equipo puesto que no muchas veces, tal y como lo menciona en el CADE de 2013, "seremos quienes metamos gol, sino que estaremos en la banca observando" y así seguir apoyando. Nunca olvidando la humildad cualquiera que sea la posición de trabajo.

El sueño del grupo Intercorp es ayudar a crecer al país de la mano de la familia peruana de clase media. CRP recalca que la gente, es decir los trabajadores, son la base del crecimiento del negocio. La motivación es muy importante, así como la buena gestión del talento. Él pone énfasis en que la gente es el factor principal para el éxito de sus empresas.

2. Interbank y el modelo de servicio al cliente

La fórmula de crecimiento de Interbank combinar la regularidad ortodoxa del padre en las finanzas, pero con una cultura más de comercio, basada en lo que él llama su círculo virtuoso: gente, servicio y éxito. "La mejor gente da el mejor servicio, garantizando el éxito. Si eres exitoso, todos van a trabajar contigo", le han escuchado decir a CRP. Esto se puede ver reflejado en la búsqueda del grupo por los mejores gerentes, ya sea atrayendo peruanos que trabajaban en Wall Street, "jalando" gerentes destacados de sus competidores o alentando la migración de ejecutivos de otros sectores a sus empresas, el grupo ha logrado incorporar dentro de sus diferentes empresas talento ejecutivo de sobra (Interbank, 2018).

CRP no solo busca el talento, sino el mismo y sus ejecutivos buscan como mejorar para sus clientes. Por ejemplo, en el año 1996, al no haberse dedicado antes a la banca minorista, Rodríguez- Pastor y cinco reportes directos suyos visitaron a bancos estadounidenses para aprender todo lo que podían con su guía Thomas Brown, entonces de Donaldson, Lufkin y

Jenrette, Inc., quien recuerda que “lo que [CRP] realmente quería saber era: ¿Cómo generas compromiso de los empleados que atienden al público? ¿Cómo los motivas?”. De la misma manera, antes de reflotar Oeschle viajó frecuentemente a Chile para entrevistar a todos los actores del “retail” en reuniones formales e informales para analizar su modelo de crecimiento y así replicarlo en Perú. Sus ejecutivos que desarrollaron la empresa Cineplanet viajaron constantemente a México para entender el sector en un mercado donde está bastante más desarrollado. Alejandro Ponce, actual managing director de Nexus Group, también explica que “Hemos viajado mucho buscando a los mejores. Solo mirando a los mejores, comparándote con los mejores, aspirando a ser los mejores, vamos a llegar a ser los mejores” (Interbank, 2018).

El grupo tiene presente la necesidad de buen personal en todo nivel, sobre todo cuando el grupo se expande hacia mercados con poca penetración, como supermercados “...no hay recursos humanos expertos en supermercados. Hacer 10 supermercados nuevos implica emplear 3,000 personas que hay que capacitar”, por tanto, el grupo ha creado un área in-house que entrena a más de 3,000 personas cada año.

Otro compromiso fundamental con el desarrollo de las personas en el grupo es la creación de la Universidad Corporativa UCIC con la finalidad de entrenar, formar y educar a sus empleados en temas de negocio, así como en liderazgo y en la cultura del Grupo.

Muestra de la estrecha relación con sus colaboradores son los buenos lugares de las empresas del grupo en los rankings de los mejores lugares para trabajar. Según el ranking del Great Place to Work (GPW), tres de las empresas del Grupo Intercorp (Interbank, Casa Andina, Cineplanet) se encuentran dentro de las primeras veinte empresas de más de 500 colaboradores para trabajar en América Latina⁷³. El mismo ranking ubicó dentro de las mejores empresas para trabajar en el Perú a seis empresas del Grupo: Inteligo, Interseguro, Real Plaza, Cineplanet, Interbank y Casa Andina.

Ana María Gubbins, Gerente General del GPTW Institute Perú, señala que el buen ambiente laboral “viene de arriba, de la presidencia del grupo, de sus directores y gerentes”, lo cual genera que el nivel de credibilidad de la empresa esté por encima del 85% de sus trabajadores. Considerar al trabajador como fuente de mejora continua permite, en palabras de Gubbins, “crear potentes marcas empleador en empresas como [...] Interbank...” (Interbank, 2018).

De esta forma se busca comprometer a los trabajadores del Grupo Interbank haciéndolos sentir cómodos, parte de una familia. Así, por ejemplo, se realizan fiestas de disfraces para todos los empleados del grupo, evento en el cual se celebran actuaciones musicales que ponen en relevancia los valores de la corporación como la innovación o el trabajo en equipo.

3. La estructura organizacional de Interbank

Interbank, hoy en día está conformado por 6,637 colaboradores que se desempeñan en diferentes áreas. El banco ofrece una variedad de productos al público en general. Al ser una empresa que se desempeña en banca tiene competidores que en la actualidad han logrado obtener un buen posicionamiento. Es por ello que la competitividad entre entidades financieras se ha vuelto más fuerte y es así como se debe implementar mejores procesos para llegar al público.

Dentro de las diversas áreas relacionadas a la venta de productos, se encuentra la División de Adquisición de Clientes que se dedica a captar clientes vía telefónica. Es así que esta división tiene a su cargo el área de Televentas que buscan colocar diferentes productos llamando a potenciales clientes para el banco.

Esta división se encuentra bajo la Vice Presidencia Retail (ver Anexo E), que es la que se encarga de ver todos los productos del banco y actualmente cuenta con 1,336 colaboradores. Esta VP considera que es muy importante tener un área que se encargue de contactar a clientes ya que de esa forma es más fácil generar colocaciones y así rentabilidad. Además de ello, la forma en cómo interactúan con los colaboradores es diferente a la de las demás áreas. Justamente por ser un área comercial hay mucha dinámica en el trabajo del día a día y televentas no es la excepción. Esta área cuenta con 391 colaboradores entre ejecutivos de ventas, supervisores, jefes y subgerente.

Las instalaciones del área de televentas se encuentran ubicada en el Centro Comercial Real Plaza Centro Cívico. Desde ahí operan los diferentes ejecutivos de venta. Dentro de la subgerencia de Adquisición de Clientes se encuentran tres jefes que tienen a su cargo varios supervisores de sala. Estos supervisores a su vez, cuentan con un grupo de colaboradores, que vienen a ser los ejecutivos de venta. La forma de trabajo en el área 'retail' es bien dinámica; por lo que la cultura de Interbank se vive y se demuestra bastante en esta subgerencia.

El modelo de trabajo que tiene Interbank es apreciado por las entidades que hoy en día son su competencia. Inclusive, el modelo de liderazgo por el gerente general y el clima laboral es en gran parte puesto en marcha en otras empresas, con el fin de mejorar la percepción de los empleados. Sin embargo, a pesar de tener óptimos resultados en cuanto al clima interno, los resultados financieros no se encuentran al mismo ritmo. Es decir, dentro de los cuatro mejores posicionados bancos en el Perú, las utilidades de Interbank no logran plasmar el buen trabajo que viene realizando la empresa el área de recursos humanos.

El banco busca el bienestar del colaborador, su tranquilidad y para ello fomenta diversos programas y actividades en diferentes fechas del año, de tal forma que todos puedan participar;

ya sea en Lima o en provincia. Inclusive, cada cierto tiempo se dan remodelaciones y cambios favorables en las oficinas para que el ambiente sea más cómodo. Con todo esto, el colaborador se debería sentir lo suficientemente tranquilo como para mantener una productividad lo suficientemente alta pero lamentablemente eso no se ve reflejado en las ventas o resultados de Interbank.

La empresa se enfoca en brindarles a sus colaboradores un clima laboral bueno para que de esa forma ellos puedan tener un rendimiento mayor; sin embargo, la realidad es diferente. Se piensa que no solo es para los ejecutivos de ventas importante el ambiente en donde trabajan sino también la incentivación para lograr sus metas y ese aspecto no está siendo muy valorado por los supervisores, jefes, entre otros.

4. Oportunidades de mejora de televentas

El área de televentas, al estar contacto directo con los clientes, es un área sensible pues los ejecutivos representan a la empresa, son la imagen del banco y sus actitudes deben ser correctas y apropiadas. Televentas se encuentra en una dinámica constante, y siempre está atravesando cambios, no solo a nivel técnico u operativo, pero también a nivel de personal. Entre los diversos retos que las áreas de ventas enfrentan tienen la parte referida al sistema operativo. Este sistema los abastece con la base de clientes para que los ejecutivos realicen las llamadas. Lo que sucede en este tipo de áreas es que muchas veces el sistema falla. Una entidad financiera es propensa a sufrir incidentes dentro de sus sistemas de tecnología y comunicaciones.

Otro de los retos, y quizá uno de los más críticos, es poder retener el talento. Existe mucha rotación en un área de ventas de productos financieros y ello conlleva no solo en costos, pero también en tiempo. Recursos humanos, a través de diferentes etapas de selección, busca personas que tengan experiencia en el ámbito comercial, más específicamente en ventas. Y muchas veces no es sencillo encontrar personas disponibles que tengan un perfil similar al que se busca, o que cuente con las competencias básicas a mejorar y especializar a través de capacitaciones y entrenamiento.

En cuanto al crecimiento profesional, se ha detectado que no hay una clara línea de carrera a seguir, lo que conlleva a un grupo – específicamente de jóvenes - a buscar mejores oportunidades fuera de la empresa. Un nivel posterior a ser ejecutivo de venta vendría a ser el supervisor. La brecha que existe entre ambos puestos de trabajo es muy visible. Para que un ejecutivo de venta de un paso más hacia adelante debe esperar cierto tiempo en el área, hasta que el área de selección considere que este colaborador está apto para asumir nuevos retos. Y en el caso de no poder, se buscan nuevos retos fuera de la empresa, que es lo que muchas personas realizan hoy en día.

Interbank es una empresa que no parte de una cultura laboral individual, sino de un conglomerado de empresas que comparten los mismos valores, creencias y actividades. En la actualidad, es reconocida por tener un clima laboral amigable, horizontal y flexible y todo gracias a los directivos y el gerente general y la visión que poseen.

En resumen, se podría indicar que entre las principales características del estudio de caso seleccionado se encuentran las siguientes: es una organización joven con un fuerte enfoque el clima laboral, que basa su cultura en el liderazgo de jóvenes ejecutivos y en el desarrollo de habilidades para liderar con enfoque en las personas y la motivación; y que a pesar de ser reconocida como uno de los mejores lugares para trabajar, no logra superar en colocaciones a ninguno de los tres principales bancos del país.



CAPÍTULO 3: MARCO CONCEPTUAL

La literatura sobre liderazgo, desde diversas perspectivas disciplinares, muestra que las investigaciones sobre este fenómeno suponen la revisión de sus definiciones seminales y la propuesta de nuevas concepciones. De esta manera se pueden ubicar distintas teorías o perspectivas sobre el liderazgo, sus factores o dimensiones explicativas, así como de los conceptos que pretenden definirlo.

Hoy en día, se puede afirmar que no existe un consenso sobre qué es y qué explica el liderazgo (Lupano y Castro, 2006), más aún se podría señalar - tal como lo hace Ramos (2005) - que “hay tantos tipos de liderazgo como tipos de líderes” estudiados. Con el objetivo de definir un marco de análisis para la presente investigación para la titulación, a continuación, se presenta una revisión comprensiva sobre los estudios de liderazgo, poniendo énfasis en los estudios de liderazgo en las organizaciones de servicios, para así tener un mejor entendimiento del fenómeno a observar en el caso de estudio de la presente investigación.

1. Definiciones y desarrollo de conceptos

Como parte de la revisión de la literatura, rescatamos algunas de las principales definiciones de liderazgo. Empezamos con Cadavid (2010), quien desde la perspectiva de Stoner (1989), señala que el liderazgo consiste básicamente en “dirigir e influir en las actividades” de los miembros de un grupo vinculados por una tarea específica. En esta misma línea, Robbins y Judge (2013) define al liderazgo como “la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas”. Kaufmann (1997) desde la perspectiva de Rauch y Behling (1984) señala que “es el proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado hacia el logro de un objetivo”.

En estas definiciones el liderazgo se ejerce sobre “un grupo” con una orientación a una tarea u objetivo. Sin embargo, desde una perspectiva más amplia, Katz y Kahn (citado por Murati y Pozo 2013) lo definen como “la influencia por sobre la obediencia mecánica a la directriz rutinaria de la organización”. Giladi (2004), en una línea similar, describe el liderazgo como “un ejercicio abierto a quien pueda y quiera ejercerlo, que no se logra a través del poder, se logra por la autoridad informal convenciendo, tiene que ver con influencia, creatividad, innovación, cambio o transformación, que no está necesariamente asociado a una posición jerárquica, es un proceso, una decisión personal”. Estas dos últimas definiciones incorporan en sentido de apertura y de informalidad, características que distinguen el liderazgo del rol que cumple la autoridad formal dentro de una organización.

Como se puede observar, dependiendo del origen de los estudios se distinguen perspectivas diferenciadas sobre el ejercicio del liderazgo, aunque coincidencias en cuanto a los elementos de dirección disciplinada basados en el cumplimiento de objetivos para que la organización prospere. Desde una perspectiva diferente, otros autores lo conciben como una práctica basada en la libertad, bajo una concepción más humanista en las relaciones entre personas en una organización; es decir, que el liderazgo facilita el funcionamiento de la organización no solo a partir del logro de objetivos organizacionales, sino también por la convicción de que los objetivos de la organización no son incompatibles con los objetivos de las personas que son parte de la misma.

A pesar de estas diferencias de perspectivas, encontramos un punto común que es que en el liderazgo ocurre el contexto de la existencia de grupo de individuos organizados por compartir un fin último, que puede ser o no común; es decir, este fin puede ser por motivación individual o colectiva. Esta diferencia de matices que observamos a grandes rasgos es tan solo una muestra de la dificultad de encontrar una única definición de liderazgo.

Lo que resulta particularmente relevante, es que el liderazgo es uno de los fenómenos más importantes en los estudios sobre la organización y el poder, así como sobre la gestión de las organizaciones en el siglo XX. Peter Drucker (1954) menciona que “el liderazgo reviste la mayor importancia. Sin lugar a dudas no hay sustituto para él. Machiavelli (1952), por ejemplo, plantea que “el manejo del poder es el único propósito del liderazgo”. Cohen (1990) lo considera como un fenómeno imprescindible para el buen desempeño de una organización: “[...] el arte de influenciar a otros a conseguir su máximo desempeño para alcanzar una tarea, objetivos, o proyecto” (p.9), y Bowie (2000) lo complementa precisando que el término líder plantea una “connotación jerárquica y, más aún, elitista, en la que un líder necesita tener seguidores”.

En el siglo XXI aparecen nuevas interpretaciones del liderazgo, nuevos elementos necesarios para que este ocurra efectivamente; por ejemplo, para D'Alessio (2010) el liderazgo implica que líder y sus seguidores compartan una mentalidad estratégica, una visión de largo plazo y, además, resultados importantes. Desde fines de los 90 e inicios del XXI surgen corrientes de pensamiento que influyen en la concepción de liderazgo y de la existencia de diferentes estilos de liderazgo. Los aspectos sociológicos, morales o legales son algunas de las áreas de conocimiento que, a fines del XX, aportan al liderazgo distintas orientaciones (Cardona y Rey, 2011).

En líneas generales se puede señalar que las teorías o perspectivas seminales que explican el liderazgo centran su fundamento en la identificación de elementos de naturaleza genética que explican las cualidades que posee el líder y que, a su vez, le permite el alcance de logros. Que a partir de los años treinta se inicia una exploración de enfoque más científico del liderazgo, cuyos

estudios permitirán observar resultados diferentes a lo largo de los años. Se podría señalar, además, que la década de los ochenta es un momento de esplendor en el que aparecen nuevos estudios y perspectivas como los “Nuevos Modelos de Liderazgo”, mientras que la década de los setenta, se caracterizó por la ausencia de progresos en este campo (Shamir, 1999 citado en Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares, 2011).

Precisamente, en la década de los 80's se publicaron diversos estudios sobre el liderazgo, entre los que destacaron las investigaciones de Bass (1985) quien, mediante un estudio exhaustivo de los principales enfoques, plantea la existencia de diversos “estilos liderazgo”, identificando dos principalmente, el liderazgo Transaccional y el liderazgo Transformacional.

Cabe destacar que fue Max Weber quien realizó las primeras propuestas sobre estilos de liderazgo, entre el que destacaba el Liderazgo Carismático, que años más tarde, evolucionaría hasta el mencionado Liderazgo Transformacional. Si bien este tipo de liderazgo fue observado críticamente por ser bastante inusual, Bass (1985) partiendo del Liderazgo Carismático, propuso la existencia de dimensiones sobre el liderazgo, que justificaban la existencia de una nueva perspectiva a la que denominó Liderazgo Transformacional, desapareciendo así esta complicación (Molero, 1995 citado en Molero et al. 2010).

Complementando lo anterior, el principal aporte de la “Teoría de Bass” se da, en una serie de premisas elaboradas por Burns (1978), donde se establece que la aportación líder-subordinado es lo que marca la distinción entre ambos enfoques (Cuadra y Veloso, 2007). A partir de estos supuestos, Bass (1985) junto con otros autores, proponen una serie de ideas acerca del liderazgo en los inicios de la década de los ochenta, que dan lugar a lo que en la actualidad se conoce como Liderazgo Transformacional (Sashkin, 1998 y Lupano y Castro, 2003 citado en Maquera, 2011).

Asimismo, Burns (1978) a partir de diversos estudios realizados en distintos personajes, para tener una noción más clara de su forma de liderar y las actitudes de los seguidores de estos personajes, define al liderazgo como: “el proceso recíproco de movilizar, por personas con ciertos motivos y valores, varios recursos económicos, políticos, y otros, en un contexto de competencia y conflicto, para lograr metas independientemente o mutuamente abrazadas por líderes y seguidores” (p.425).

En este sentido, resulta pertinente prestar especial atención a aquellos estudios sobre liderazgo realizados en organizaciones empresariales, y de ser posible, en sectores específicos visto que el presente estudio se realiza en una empresa de servicios financieros, en un área concreta como es la de ventas.

2. El Liderazgo en las empresas de servicio

Según Band (2005), los mercados que son altamente competitivos se encuentran en una lucha constante por mantener una alta facturación de clientes ya que esto determina crucialmente el éxito a largo plazo de una empresa. Además, menciona que en la industria de servicios la relación con el cliente real y potencial no es solo una ventaja comparativa, sino que se convierte en la ventaja que determina la competitividad de un negocio”. El servicio ofrecido por la empresa determina el “parámetro” que utilizan los clientes para juzgarla (Band, 2016).

Dada la naturaleza del caso de estudio de la presente investigación, se ha considerado importante precisar el concepto de servicio. Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001) el servicio se define como la “acción y efecto de servir”, de la prestación humana que supone satisfacer alguna necesidad social o individual que puede no depender de la existencia de bienes materiales”.

Para las industrias basadas en servicios (intangibles) al cliente el “servicio es ‘vender’ puesto que estimula a los clientes a regresar a la empresa con mayor frecuencia y a comprar más” (Tschohl, 2008). Según un estudio realizado por American Management Association, “las compras realizadas por clientes leales, quienes recurren una y otra vez a una organización porque están satisfechos con los servicios recibidos, representan 65 por ciento del volumen de ventas promedio de una empresa”.

Justamente uno de los mayores problemas que se genera en una empresa de servicio es que se ve al área de ventas como un área de marketing, es decir como parte del proceso post-venta y no de la posible futura venta que puedan realizar. Esta es una condición particularmente relevante para el sector bancario, pues este se basa en los intangibles y en la confianza. Por ello, las empresas bancarias con el fin de adaptarse al entorno que cambia constantemente, han reorientado su filosofía de trabajo para enfocarse en el servicio al cliente (tanto en las ventas como en la postventa), y han incorporado en sus filosofías de trabajo el concepto de ‘calidad de servicio’ en la mente de sus clientes internos (trabajadores) y externos (ya sean reales o potenciales), ya que lo que finalmente está buscando es su sostenibilidad y crecimiento.

Según la revista Electrical Contractor (2012), nuestra sociedad está muy fuertemente orientada a la calidad del servicio al cliente y para el éxito de las empresas, la calidad del servicio puede ser más importante que la calidad del producto. D’Alessio (2010) señala que las empresas que logren la excelencia en los servicios al cliente irán por delante y tendrán una ventaja comparativa muy poderosa respecto a las que se hayan quedado concentradas en el producto.

En este sentido, uno de los componentes más importantes en las empresas de servicios, son las personas, pues de ellas depende la percepción de la calidad del servicio, sea este de ventas o de postventa. En la actualidad las empresas deben invertir en los recursos necesarios que garanticen el mejor desarrollo de sus trabajadores. Para ello es necesario capacitarlos constantemente, brindarles conocimientos específicos sobre los elementos claves de la empresa y sus procedimientos y productos, así como garantizarles el soporte y la supervisión necesarios para el adecuado desempeño de sus funciones y los logros de los objetivos esperados.

El servicio bancario, para precisar más la naturaleza del caso de estudio, “es la actividad que desarrollan las entidades financieras como empresas de servicios; es decir, todas aquellas acciones que se establecen para servir a los clientes” (Gonzales, 2001). El servicio bancario está sujeto a constantes cambios en su macro y micro entorno; desde el macro entorno, las políticas y regulaciones sobre los servicios y producto constituyen elementos claves; así como elementos del microentorno tales como las tecnologías de la información y la gestión de datos, que en conjunto resultan cada vez más importantes por sus efectos en los procesos organizacionales (Shih y Fang, 2006, p. 62).

Las organizaciones bancarias, consideradas empresas de servicios, tienen grandes retos en la innovación financiera, en el manejo de tecnologías de información, así como en la gestión del factor humano; estas empresas dependen en gran medida de sus enfoques de gestión de personas. Sin un enfoque orientado en las personas, en cada uno de sus diferentes niveles, las organizaciones financieras no serán capaces de desarrollar la capacidad atraer, servir y retener a sus clientes (Lescano, 2011). Por lo tanto, las empresas de servicio deben alinear sus procesos, su tecnología y su gente con su estrategia diseñada para competir.

De acuerdo a Lescano (2011), “el mando intermedio, que conforman los ejecutivos intermedios (supervisores o jefes), son el enlace entre el propósito de la estrategia impartida por la alta dirección y la acción de la empresa al brindar el servicio, del cual es ejecutada por los empleados bajo el liderazgo del mando intermedio” (p.73). Estos últimos “son la columna vertebral de las empresas de servicios pues ellos son quienes dirigen de cerca a los empleados, y, sin embargo, son también quienes menos ayuda han recibido para lograr los comportamientos y desempeños idóneos de sus subordinados”. (p.75)

En este sentido, el liderazgo puede resultar un factor determinante para ofrecer altos niveles calidad en las empresas servicio, en particular en aquellas empresas que están en mercados muy competitivos y muy regulados. El liderazgo, en este contexto, se convierte en elemento importante para garantizar una gerencia de servicios de calidad, por cuanto permite alinear el interés de los colaboradores con los objetivos de la organización creando una visión y unas

condiciones de trabajo atractivas generadoras de valor para el cliente (Perdomo y Prieto, 2009, p.20).

Las organizaciones de servicios generalmente han enfocado la satisfacción del cliente con relación al desempeño de los empleados de línea de frente o, dicho en inglés, el “front line” (Bitner y Booms, 1990), pues es evidente que son estos quienes interactúan con los clientes y, por tanto, determinan su satisfacción la cual se espera culmine en captación o retención de clientes. En este contexto la intervención de los líderes del servicio puede ser fundamental, ya que son estos quienes dirigen de modo continuo a los colaboradores de la línea de frente. Esto debiera llevarnos a pensar en qué tan importante es la influencia del comportamiento de los supervisores y jefes, pues éstos son los llamados a liderar e influir en el comportamiento de los colaboradores para llevar a cabo la interacción con el cliente. Berry (citado por Lescano, 2011) afirma que una característica distinguida de las compañías con excelencia en el servicio es la existencia de líderes en el nivel intermedio quienes asumen sus responsabilidades con sus cualidades de liderazgo, lo cual sostiene el éxito organizacional.

Un liderazgo orientado al servicio, según Perdomo y Prieto (2009), es un liderazgo enfocado en la persona, tanto en la relación con el cliente, como en el desarrollo de los colaboradores, pues la esencia de la contribución del líder orientado al servicio es: “promover el aprendizaje de su personal y así construir la capacidad distintiva de la organización para servir al cliente”.

Si bien, se suele presentar el liderazgo de la alta dirección como un asunto sustancial, los estudios muestran la importancia de liderazgo en todos los niveles de la organización, y particularmente ponen énfasis en las áreas de ventas, pues de esta depende la incorporación de nuevos clientes y de incrementar el consumo de los clientes existentes. Sin embargo, si la dirección de los colaboradores solo se enfocara en la obtención de resultados económicos (más ventas), este enfoque puede representar riesgos a no solo a la calidad de servicio, y la satisfacción del cliente, sino también a los costos y la sostenibilidad de las ventas en el largo plazo.

Por tanto, mantenerse en un enfoque solamente económico, no puede tomarse como un camino solvente para fomentar un enfoque de servicio que genere valor a los clientes y la empresa en el largo plazo. La presencia de un líder será de gran relevancia tanto para garantizar la calidad del servicio a los clientes, así como para sostener e incrementar la motivación de un equipo de ventas con orientación en la generación de valor.

De acuerdo a Louis de Loos-Corswarem (2017), “necesitamos un liderazgo más motivador, verdaderos líderes que tengan la capacidad de hacer aflorar dentro de sus equipos a otros líderes, personas que sean capaces de motivar y desarrollar sus equipos”. Lo que lleva a

tener una comunicación permanente y efectiva de manera que así vengán tiempos inciertos dentro del giro del negocio financiero la facilidad de comunicación pueda generar confianza en los trabajadores.

Recientes estudios sobre liderazgo efectivo en las organizaciones de servicio ponen mayor énfasis en la comunicación con el fin de que los trabajadores sepan hacia dónde se dirigen. El líder será responsable de hacer llegar los mensajes de forma que no se genere un clima de incertidumbre y se mantenga al equipo enfocado en la visión de la empresa. En ese sentido, el director de Recursos Humanos de Caixa General (2015) considera que “el líder tiene que debe ser transparente, comunicar a los empleados lo que se está haciendo y cuáles son los objetivos. Si no es así no funciona. El líder debe ser una persona con carisma y debe conocer muy bien a sus equipos para saber qué les motiva y cuáles son sus intereses”. De esta forma, en caso de ocurrir situaciones difíciles en la empresa, esta se encuentre unida y se mantenga junto con el talento humano que lo conforma.

De acuerdo a cómo se van dando nuevas oportunidades en el sector financiero, el talento se mueve más rápido y libremente. Para afrontar este desafío – es así como ahora lo llaman las empresas - las organizaciones de mayor éxito tratan en lo posible de brindar a sus profesionales amplias oportunidades para así aumentar su exposición a los nuevos desafíos del negocio. Esto hace que se mantengan comprometidos e interesados en su trabajo.

No obstante lo señalado por la literatura en relación a los cambios y nuevas exigencias en las organizaciones de servicios, aún hoy en día la mayoría de las entidades financieras poseen modelos de carreras profesionales altamente especializados, donde la permanencia y el alto desempeño en el puesto de trabajo suele ser el elemento fundamental para lograr los ascensos. Resulta preocupante que el aumento del dinamismo y de la competitividad en el sector no estimulen cambios en las actitudes hacia un desarrollo y una gestión, no solo eficiente sino también eficaz del talento. No se trata sólo de brindar nuevas oportunidades sino también de capacitar, motivar y estimular en los empleados ganas de seguir aprendiendo y lograr los resultados esperados con el apoyo de los líderes a cargo de la conducción de la empresa.

En resumen, para los fines y alcances del presente estudio para la titulación, y considerando la revisión de la literatura, se considera relevante consolidar una gestión eficiente y efectiva de personas mediante un el adecuado desempeño de los supervisores, los líderes de los mandos medios en las organizaciones bancarias, en particular en las áreas de ventas, que tienen la responsabilidad de garantizar de cartera de conservar e incrementar clientes. Los comportamientos, las cualidades y las características del líder, pueden transformar una cultura

interna, “donde se sensibilice al personal de las entidades bancarias para contribuir a la disminución de reclamos por la indebida atención” (Lescano, 2011).

De acuerdo a Brandt y Edinger (2015) describe siete comportamientos necesarios de un líder. Primero, el líder debe crear indicadores que registre el progreso hacia los resultados; este primer paso es muy crítico para un líder, ya que están estableciendo a su seguidor los pasos específicos para el logro de las metas. En segundo lugar, el líder debe proporcionar un liderazgo visionario; el líder debe brindarles a sus seguidores una visión clara para que puedan entender a dónde se dirige la organización y qué se requiere para alcanzar las metas. En tercer lugar, el líder siempre debe estar en constante entrenamiento y desarrollo, para poder acompañar el proceso de logro esperado.

En cuarto lugar, debe ser consciente de su participación y presencia en los ciclos de ventas, que va más allá de su rol básico como líder, de manera que tenga conocimiento de la información que es necesaria para ayudar al seguidor. En quinto lugar, el líder debe crear valor en el proceso de venta, es decir, cuando venda algo este debe demostrar cómo es que se debe vender. En sexto lugar, el líder debe infundir en sus seguidores la capacidad de leer a un cliente.

Es siempre buen visto emplear un liderazgo organizacional cuando una organización se encuentra en un entorno turbulento, ya que todo lo que sucede fuera de la empresa se refleja en el interior. (Bass, 1985, p.156). Esto principalmente porque los líderes transformacionales son capaces de realizar cambios estimulando a las personas para facilitarlos los obstáculos que puedan presentarse.

El piso de ventas es donde las metas y los objetivos de la empresa satisfacen las tendencias macro y micro económicas del mercado. Esta intersección hace que el área de ventas se vea también perjudicado. De acuerdo Piercy y Lane (2009) “La investigación sugiere que los comportamientos de liderazgo transformacional de los gerentes de ventas, están asociados positivamente con el desempeño del vendedor y las conductas de ciudadanía organizacional en comparación con los comportamientos de liderazgo transaccional”. Es por ello que es probable que surja un líder transformacional en un entorno de ventas y tenga un efecto positivo en sus seguidores.

La gestión del área de venta atraviesa por varios factores, como, por ejemplo: el hecho que enfrentan demandas cada vez mayores para hacer frente a la complejidad y al mismo tiempo gestionar la colaboración y cumplir con los requisitos de responsabilidad. "(Piercy y Lane, 2009, p.210). De acuerdo a la literatura reciente, un líder transformacional resultaría el más efectivo que uno transaccional, ya que desde los elementos del liderazgo transformacional, el líder desarrolla la capacidad de evaluar la situación "actual" y utilizar métodos específicos para

maximizar un resultado exitoso; esto supondría para el caso de líder de ventas, que un enfoque en lo transformacional podría el desarrollo de los empleados y maximizar la efectividad de la fuerza de ventas, mientras se minimiza la costosa rotación y se asegura la satisfacción de los empleados.

Es, a partir de esta perspectiva actual entre lo transaccional y lo transformacional, que el presente estudio tiene por objetivo observar, caracterizar y analizar la autopercepción de los estilos de liderazgo en relación con las expectativas y necesidades de los supervisados en un área de ventas, de manera que se puedan identificar los elementos más valorados por los supervisados en relación a su desempeño y efectividad en las ventas.

3. Teorías y modelos de Liderazgo

Como se explica líneas arriba, los estudios de liderazgo se han basado en las observaciones de los comportamientos de los líderes, sus características personales, y algunos atributos y condiciones de su entorno. Con la finalidad de sistematizar e identificar las variables de mayor observación, en la presente sección se revisan las principales teorías o perspectivas que tratan de explicar el liderazgo.

La primera perspectiva documentada sobre el liderazgo se enfoca en describir los atributos personales, sociales, físicos e intelectuales que se distinguen de un individuo a otro (Teoría de los Rasgos), la segunda se orientó en el estudio de las conductas de los líderes (Teoría Conductual), el tercer enfoque hace referencia a las condiciones o determinadas situaciones que pueden afectar el comportamiento del líder (Enfoque de Contingencia y Situacional) y por último, los enfoques emergente de fines del siglo XX (Transaccional y Transformacional), ambos enfocados en el tipo de relaciones que se establece entre líder y subordinado.

3.1. La perspectiva de los rasgos

La perspectiva de los rasgos de mediados del siglo XX se enfoca en identificar las características (rasgos) de las personas a las que se consideraba líderes por su capacidad de influir en el comportamiento y actitudes de las personas consideradas sus seguidoras. Desde este enfoque se logran identificar diferencias entre aquellos que pueden influir líderes y de aquellos que son influenciados (Bass, 1990).

La teoría de los rasgos de acuerdo a Stogdill (1948) precisa a partir de los rasgos identificados que los líderes nacen y no se hacen; que los líderes poseen características innatas de inteligencia, intuición, capacidad, previsión, integridad que inducen a otros a querer seguirles. Entre los rasgos universales que caracterizan a los líderes se identifican el juicio, la facilidad de palabra, la adaptabilidad, la viveza, la energía y sociabilidad, y la cooperación (Stogdill, 1948).

3.2. Los enfoques conductuales

Esta perspectiva empezó a tener considerable auge entre los años 1950 y 1960, y en comparación a la teoría de los rasgos, las perspectivas conductuales se enfocaron en estudiar el comportamiento de los líderes de acuerdo a la percepción de sus seguidores (Lupano y Castro, 2006). En este sentido, se buscó identificar las conductas del liderazgo más efectivas para poder posteriormente entrenar a las personas para que se conviertan en líderes (Robbins y Judge, 2013). Desde estas perspectivas, lo que se plantea es que el liderazgo no es una cualidad innata, sino que las personas pueden aprender a ser líderes.

Tal como menciona Moss (1992), el liderazgo se puede aprender y se puede desarrollar ya que se basa en comportamientos y habilidades aprendibles. De la misma manera, Álvarez (1998) afirma que el liderazgo es un proceso que se adquiere ya que se trata de desarrollar destrezas y habilidades concretas. La literatura sobre esta perspectiva, fue básicamente desarrollada en la State University of Ohio. Los investigadores, en base a estudios empíricos, buscaron identificar, describir y clasificar las conductas del liderazgo descritas por los seguidores (Robbins y Judge, 2013, p. 371). A partir de estos estudios se reconocieron dos principales tipos de conductas:

- Conductas orientadas a la iniciación de estructura, que son las conductas orientadas a la consecución de la tarea e incluyen comportamientos orientados a organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras.
- Conductas orientadas a la consideración, que son las conductas que tienen como fin el mantenimiento o mejora en las relaciones entre el líder y los seguidores, que incluyen actitudes vinculadas al respeto, la confianza y la creación de clima de camaradería.

3.3. El enfoque contingencial - situacional

La perspectiva del liderazgo contingente, así como el liderazgo situacional se basan en la idea de que diferentes patrones o conductas puede resultar efectivos dependiendo de los diferentes tipos situaciones que enfrentan líderes y seguidores; señala que un comportamiento o una misma conducta no resulta óptima, menos efectiva (Lupano y Castro, 2006). Esta perspectiva señala un comportamiento de líder efectivo está en función del entorno.

Desde la perspectiva de la contingencia, el poseer ciertos rasgos o comportamientos no garantiza el éxito del líder debido a que este está expuesto a condiciones particulares del contexto que afectan su relación con sus seguidores. Por lo tanto, la efectividad del liderazgo dependerá si el estilo del líder se adecúa a las diferentes situaciones que se presentan. De acuerdo a Palomino (2009) este enfoque fue desarrollado principalmente por Fiedler, Vroom y Yetton, Evans y House.

Como se puede observar, este enfoque agrega una variable más, que es el entorno y su efecto en la interacción del líder con el seguidor (Daft, 2006). Tanto Fiedler (1967), Vroom y Yetton (1973), Evans (1970) y House (1971) llegaron a la conclusión que no existe un solo tipo de liderazgo, sino hasta cuatro estilos que se adecúan a diferentes tipos de situaciones (Palomino, 2009). Entre los modelos más destacados de contingencia tenemos los siguientes:

3.3.1. Modelo de Fiedler

Fue Fiedler (1967) quien desarrolló el modelo de la contingencia y planteó que la efectividad del liderazgo depende de la coincidencia adecuada entre el estilo del líder y el grado de control de la situación (Murillo, 2006). Es decir, si el líder tiene un alto grado de control, tendrá más oportunidad de influir en los resultados siendo estos positivos, por el contrario, si el grado de control es bajo es posible que el líder no influya en los resultados del grupo (Murillo, 2006).

De acuerdo a Lupano y Castro (2013), dicho control de la situación depende de tres variables: las relaciones entre el líder - seguidores, la estructura de tareas y el poder ejercido por el líder. Con respecto a la primera, sostiene que una buena relación entre ambos asegura el cumplimiento de las metas y objetivos planteados. Mientras que a la segunda, está relacionada con el orden de las tareas que el grupo tiene que realizar, por ejemplo, si se tratase de una tarea muy estructurada el líder ejercerá un mayor control sobre los sujetos para que realicen dichas tareas. Por último, la tercera variable se refiere al grado de poder que adquiere el líder por su posición jerárquica dentro de la organización.

3.3.2. Modelo de House – Teoría del camino hacia la Meta

Desarrollado por House (1971), esta perspectiva señala que el trabajo del líder consiste en facilitar la información y recursos necesarios a los seguidores para que logren las metas propuestas (Robbins y Judge, 2013). La expresión “camino-meta” se debe a que un buen líder esclarece el camino al reducir las desviaciones y errores (Mendoza, 2000).

De acuerdo a este modelo es necesario hacer un análisis de la situación, ya que esta variable condiciona qué tipo de conducta debe aplicar el líder para ser efectivo. La teoría plantea tres tipos de liderazgos: (a) el Liderazgo Directivo, se aplica cuando las tareas son ambiguas o estresantes, pues el guía es quien desarrolla la guía de trabajo y facilita la tarea; (b) el Liderazgo de Apoyo, cuando se trata de realizar tareas estructuradas y rutinarias encaja mejor, pues los subordinados tienen capacidades para realizar tareas sin necesidad de instrucciones, por lo tanto, no es necesario la presencia estrictamente del líder; (c) el Liderazgo Participativo, el líder toma en cuenta las sugerencias de los subordinados sobre cómo realizar las tareas; y por último, (d) el

liderazgo Orientado al logro, se da cuando los empleados tienen una alta capacidad y autonomía y están motivados (Sánchez,G., Albacete, C.A., Barrales, V. y otros, 2011).

3.3.3. Modelo de participación del líder

Vroom y Yetton (1973) desarrollaron el modelo de la participación del líder basándose en la relación entre comportamiento de líder y su participación en la toma de decisiones. De acuerdo a Vroom y Yetton (1973) el modelo propone cinco comportamientos que podría utilizar en una situación dada: (a) el Autocrático 1, el líder toma la decisión usando hechos que tenga a la mano; (b) el Autocrático 2, el líder obtiene información necesaria de los subordinados y decide dar solución al problema; (c) el Consultivo 1, el líder comparte en forma individual el problema con los subordinados, obtiene sus ideas y sugerencias pero la decisión final la toma él; (d) el Consultivo 2, comparte el problema con sus subordinados como un grupo, obteniendo sus ideas y sugerencias. Por último, (e) Grupo 1, comparte el problema con sus subordinados como grupo y su meta es ayudarlos a coincidir en una decisión.

3.3.4. Modelo de Hersey y Blanchard

El éxito de este modelo se basa en que “el líder debe tener la flexibilidad y las habilidades necesarias para variar su comportamiento” (Schein, 1965). Es decir, si las necesidades y los motivos de sus subordinados son diferentes, éstos deben ser tratados de manera diferente. El modelo de Hersey y Blanchard se basa en los siguientes factores: el nivel de dirección (comportamiento orientado a la tarea), el nivel de soporte (comportamiento orientado a la persona) que es ejercido por el líder y al nivel de motivación y preparación que está presente en el seguidor (Hersey, Blanchard y Johnson, 2000). De acuerdo al nivel de motivación y capacitación que presente el seguidor, el líder se orientará un determinado comportamiento, ya sea hacia la tarea o hacia la persona. En la siguiente tabla se sistematizan las principales teorías y modelos del liderazgo descritas anteriormente.

Tabla 2: Principales perspectivas del Liderazgo

Perspectiva	Teorías/Modelos	Autor	Conceptualización	Variables
Rasgos	Teoría de los Rasgos	Ralph Stogdill (1948)	Los líderes nacen, estos se hacen.	<u>Rasgos asociados a los líderes:</u> 1. Inteligencia: juicio, facilidad de palabra. 2. Personalidad: adaptabilidad, viveza. 3. Capacidades: sociabilidad, cooperación.
Comportamiento/ Conductuales	Teoría Conductuales	Estudios de Ohio State University (1945-1960)	Los líderes no nacen, sino se hacen.	Dimensiones del comportamiento de los líderes se dividen en: 1. Consideración 2. Estructura inicial
Contingencia	Modelo de Fiedler	Fiedler (1967)	La efectividad del liderazgo depende de la coincidencia entre el estilo del líder y el grado de control que le permite la situación	El control de la situación depende de tres variables: 1. Relación líder-seguidor 2. Estructura de tareas 3. Poder ejercido por el líder
	Modelo de House – Teoría del Camino hacia la Meta	House (1971)	Los líderes tienen la capacidad de guiar a sus subordinados hacia la consecución de estas metas.	Tipos de comportamientos del líder: 1. Directivo 2. Apoyador 3. Participativo 4. Orientado al logro
	Modelo de participación del líder	Vroom y Yetton (1973)	Se basa en la relación del comportamiento de liderazgo con la participación en la toma de decisiones.	Comportamientos que se dan una situación determinada: 1. Autocrático (1 y 2) 2. Consultativo (1 y 2) 3. Grupo 1
	Modelo Situacional	Hersey y Blanchard (1986)	El liderazgo situacional es efectivo cuando los líderes adaptan sus comportamientos teniendo en cuenta las características de los	Comportamientos del líder: de dirección: 1. Comportamiento orientado a la tarea 2. Comportamiento orientado a la persona Nivel de preparación del seguidor: 1. Confianza 2. Competencia

Fuente: Elaboración propia

3.4 Los enfoques emergentes

Tal como señaláramos líneas arriba, a partir de los avances en los estudios empíricos sobre el liderazgo, aparecen nuevos enfoques que tratan de combinar las teorías del comportamiento y de contingencia para explicar las relaciones entre líderes y seguidores, dejando a un lado aquellos estilos basados en rasgos genéticos o de carácter situacional (Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, 20076). Y no es hasta fines de la década de los setentas que Burns (1978), introduce el concepto de líder transaccional y transformacional.

A continuación, se presentan una revisión sistemática de las perspectivas del liderazgo transformacional y del transaccional que, considerando como macro variables de observación desde cada perspectiva, permiten identificar las principales dimensiones y variables, para finalmente proponer la matriz de variables de estudio y sus posibles correlaciones.

3.4.1. Liderazgo Transformacional

Bass (1985) fue el principal autor quién logró sintetizar y desarrollar a profundidad el liderazgo transformacional, a partir de las ideas originales del liderazgo carismático planteado por

House (1977) y Burns (1978), respectivamente. Tanto los rasgos, las conductas del líder como las variables situacionales, son tomadas en cuenta en el liderazgo transformacional, dando lugar a un enfoque más integral que el resto de los enfoques y teorías descriptas (Yukl y Van Fleet, 1992a citados en Ganga y Navarrete, 2013).

De acuerdo con Burns (1978), el liderazgo transformacional se entiende como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores modificando sus conductas, es decir, el líder crea un cambio significativo en la vida de las personas y en las organizaciones, se rediseñan las percepciones y los valores, de esa forma cambian las expectativas y las aspiraciones de los trabajadores. Para Bass y Avolio (2006), el liderazgo transformacional se trata de un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores con la finalidad de convertirlos en seguidores productivos y que se comprometan con la misión organizacional, poniendo el interés colectivo sobre sus intereses personales. Por lo general, el líder es persona principal en influenciar el desempeño de un equipo de trabajo, de acuerdo con Chase, Lirgg y Feltz (1997), al argumentar que existe una asociación positiva entre la efectividad del liderazgo de un líder y el rendimiento del equipo.

Sin embargo, el liderazgo transformacional tiene una particularidad para influenciar y eso se debe principalmente a que los líderes fusionan los objetivos personales de los seguidores con la misión de la organización. De manera, los miembros del equipo se comprometen con los logros y se identifican a nivel personal con el propósito colectivo como un todo (House y Shamir, 1993, citado en Zaccaro, Rittman y Marks, 2001). Por ende, los seguidores se esmeran en dar lo mejor de sí mismos, no solo satisfaciendo sus intereses personales sino también el de la organización.

Esta lógica también es compartida por otros dos autores al mencionar que el liderazgo transformacional genera un impacto favorable en las reacciones emocionales y psicológicas de los empleados produciendo mejoras en el desempeño del grupo (Howell y Costley, citados en Mendoza y Ortiz, 2006). Esto se debe a que cuando los seguidores generan un vínculo emocional fuerte con el líder, y están motivados por una visión compartida, responden positivamente a los requerimientos del líder ejerciendo un mayor y mejor esfuerzo para el logro de los objetivos colectivos.

De acuerdo a Bass (1985), la motivación que emplean los líderes transformacionales induce a que los seguidores hagan más de lo que en un principio esperaban hacer, tomen conciencia sobre el valor de los resultados que lleguen a obtener y consigan que superen sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión de la organización. Bass (1985) afirma que la motivación de un subordinado no puede ser solo explicado por recibir pagos físicos o psíquicos por prestar servicios satisfactorios, pues el intercambio de recibir algo a cambio de

prestar un determinado servicio no explica una parte importante de la relación (líder – subordinado) y de los resultados obtenidos. El enfoque de la motivación y el liderazgo se basa en que el seguidor debe comprender que el esfuerzo que realiza esta en función del valor que entrega al trabajo ejecutado y probabilidad de ocurrencia del resultado que se obtiene de él.

De acuerdo a Bass (1985), la motivación que emplean los líderes transformacionales induce a que los seguidores hagan más de lo que en un principio esperaban hacer, tomen conciencia sobre el valor de los resultados que lleguen a obtener y consigan que superen sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión de la organización. Bass (1985) afirma que la motivación de un subordinado no puede ser solo explicado por recibir pagos físicos o psíquicos por prestar servicios satisfactorios, pues el intercambio de recibir algo a cambio de prestar un determinado servicio no explica una parte importante de la relación (líder – subordinado) y de los resultados obtenidos. El enfoque de la motivación y el liderazgo se basa en que el seguidor debe comprender que el esfuerzo que realiza esta en función del valor que entrega al trabajo ejecutado y probabilidad de ocurrencia del resultado que se obtiene de él.

De acuerdo a Bass y Riggio (2006) los componentes del liderazgo transformacional, son más efectivos para motivar otros a lograr un mayor rendimiento, si comparamos con el liderazgo transaccional. Esto se debe porque líderes transformadores vinculan una visión persuasiva que estimula fuertes sentimientos de los seguidores y trabajan como héroe ético y honorable (Bass, 1985). Los sistemas de incentivos ideales serían los intrínsecos, ya que haría que el contenido del trabajo se volviera más satisfactorio y por ende para el empleado también; aunque las motivaciones intrínsecas son difíciles de manejar, de controlar y de analizar, parecen ser la mejor forma de motivar (Osterloh, y Frey., 2000)

En cambio, las recompensas extrínsecas son más fácil de administrar, esto debido a que utilizan herramientas estándares (Osterloh y col. (2000) Esto se puede deberse porque el líder no ofrece incentivos más personalidades, dado que no se le preocupa conocer las motivaciones personales de los empleados.

Entre otros efectos del liderazgo transformacional, observados desde el punto de vista de la Psicología Positiva, el liderazgo transformacional permite en las organizaciones tener altos niveles de bienestar psicológico y bajos niveles de estrés, malestar psicosocial y absentismo de los empleados (Llorens, Salanova y Losilla, 2009). Todo lo mencionado, contribuye a que los seguidores tengan un desempeño laboral productivo, además percibimos que este tipo de liderazgo permite un grato clima laboral.

3.4.2. Liderazgo Transaccional

Según Burns (1978), el liderazgo transaccional es definido como aquel que basa su influencia en el intercambio de recompensas con las personas que se encuentran bajo su cargo, premian o sancionan dependiendo del rendimiento de los seguidores. Esto es, de acuerdo a sus parámetros o indicadores los líderes observan el rendimiento de los colaboradores y, si es necesario cambiar sus comportamientos o conductas, de modo que se desempeñen de acuerdo a las indicaciones requeridas (Sosik y Jung 2010).

De la misma manera, Contreras y Barbosa (2013) coinciden en que el liderazgo transaccional está basado en el intercambio o transacción, pues el líder utiliza su poder para recompensar o sancionar a los trabajadores en función a su desempeño. Se llama transacción porque involucra intercambios entre líderes y seguidores (Arham, 2014)

Para Rukmani y Javakrishman (2010), el liderazgo transaccional es el tipo de liderazgo en el que los líderes dedican su tiempo y esfuerzo en explicar lo que se espera obtener de los seguidores y la compensación que recibirán si cumplen con lo acordado.

De acuerdo a Bass (1985), los líderes transaccionales tienen dos principales funciones: el primero, es reconocer y clarificar el rol y las tareas requeridas para alcanzar el resultado deseado, de manera se le facilita al subordinado alcanzar un desempeño adecuado; de esta manera aumentan el cumplimiento, reducen la resistencia, recompensan las contribuciones y respaldan la dependencia mutua (Deichmann y Stam, 2015). En segundo es identificar cuáles son las necesidades y los deseos que tienen los subordinados y mostrarles que si lograr cumplir satisfactoriamente los objetivos planteados sus necesidades y deseos serán satisfechas.

4. Definición del Marco de Análisis

Después de la revisión de la literatura previa, se podría concluir que en las áreas de ventas en las entidades financieras el liderazgo transaccional sería el que más predomina, puesto que este se enfoca en los incentivos extrínsecos que son un factor importante para las ventas. Sin embargo, la cultura organizacional de Interbank se caracteriza por contratar personal joven, fomentar un buen clima laboral, y, además, se preocupa por el bienestar de su personal; en otras palabras, está orientado a las personas. Esta forma de liderar se inclina más hacia un liderazgo transformacional. Es por ello que, para un análisis más íntegro, nuestra investigación abarca ambos liderazgos.

4.1. Dimensiones del Liderazgo Transformacional

La primera dimensión es conocida como Influencia Idealizada. Se refiere a que los líderes son vistos como modelo a seguir, por lo que son respetados, admirados e imitados por los seguidores. Estos líderes tienen una cualidad singular conocida como carisma, el cual influye en las acciones de los seguidores y los anima a lograr altos niveles de desempeño en el desarrollo de sus actividades los líderes (Bass, 1985 y Burns, 1978).

La segunda dimensión es la Motivación Inspiradora. El líder transformacional se caracteriza por tener la habilidad de motivar a la gente con el objetivo de que alcancen un desempeño superior maximizando sus esfuerzos para lograr los objetivos planteados (Bass y Avolio, 2006), pues no solo son una fuente motivadora para el equipo de trabajo, sino también son consideradas como personas inspiradoras que transmiten a todos los que le rodean (Bass y Riggio, 2006).

La tercera dimensión del liderazgo transformacional es la Estimulación Intelectual. Esta se refiere a que el líder transformador estimula intelectualmente a los seguidores con la intención de que éstos se cuestionen, reflexionen o creen nuevas ideas creativas y soluciones, ante situaciones de conflicto organizacional (Bass y Avolio, 2004). Una manera de estimularlos es proponer retos constantemente para que los seguidores busquen nuevas formas de operar y accionar, y de esa manera desligarse de los conocimientos preconcebidos y puedan plantear nuevas acciones (Leithwood, Mascall y Strauss, 2009).

La cuarta dimensión es la Consideración Individualizada en la cual los líderes se preocupan por necesidades particulares de los miembros del equipo; además de aconsejar y prestar una atención personalizada, tratan a cada empleado de manera individual (Velásquez, 2006), por lo que se percibe que la empatía es una de las cualidades de un líder transformador. Asimismo, el líder se preocupa por el crecimiento de cada uno de sus seguidores ofreciéndoles oportunidades de aprendizaje (Lerma, 2007), además, establecen un clima de apoyo, aceptación por las diferencias individuales y una comunicación bidireccional (Leithwood, Mascall y Strauss, 2009).

A continuación, un resumen de las dimensiones del liderazgo transformacional:

Dimensiones del Liderazgo Transformacional	
Influencia Idealizada	El líder es visto como modelo a los seguidores a través de sus logros personales, carácter y comportamiento, asegurando así el respeto y la confianza de los seguidores.
Motivación Inspiradora	El que el líder infunde una visión clara y atractiva y un espíritu de equipo dirigido hacia el logro de las metas del grupo.
Estimulación Intelectual	Refleja el proceso a través del cual el líder anima a los seguidores a ser creativos e innovadores en la resolución de problemas.
Consideración Individualizada	Se manifiesta cuando los líderes establecen un ambiente de apoyo en el cual atienden las necesidades únicas e individualizadas de los seguidores.

Fuente: Elaboración propia

En el Anexo I, la Matriz de Variables, se presentan las dimensiones del liderazgo transformacional. En cada una de ellas se toma en cuenta las diferentes sub-variables para el análisis de las respuestas de las herramientas que se utilizarán en este trabajo de investigación.

4.2 Dimensiones del Liderazgo Transaccional

Según Burns (1978), el liderazgo transaccional está conformado por dos dimensiones: (i) Recompensa contingente, que se trata de un intercambio recíproco entre líder y seguidor. Para ello, el líder reconoce las necesidades de los seguidores y recompensa o castiga en función del cumplimiento de objetivos. (ii) Dirección por excepcional, donde el líder interviene solo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general, se trata de intervenciones negativas y de crítica para mantener los objetivos en curso.

El concepto de dirección por excepción se divide en dos sub-características: (i) Dirección por excepción activa, en la cual el líder dirige su atención para tomar las acciones preventivas necesarias para procurar que los errores no ocurran, (ii) Dirección por excepción pasiva, el líder asume una actitud de espera en el error del colaborador para luego corregirle (Bass y Riggio, 2006, p. 8). Todas estas acciones permiten que los líderes logren los objetivos asignados por la organización, motivar y dirigir el comportamiento de los seguidores hacia el logro de metas; y, por último, enfocarse en mejorar la eficiencia organizacional.

A continuación, un breve resumen de las dimensiones del liderazgo transaccional:

Dimensiones del Liderazgo Transaccional	
Recompensa Contingente	El líder premia o castiga por resultados.
Dirección por Excepción	El líder realiza retroalimentaciones negativas, sanciones y correcciones por no cumplir los objetivos y las metas.
Dirección por Excepción Activa	El líder monitorea la ejecución de las tareas de los seguidores en busca de errores y fallas, con el fin de corregirlos.
Dirección por Excepción Pasiva	El líder realiza una acción correctiva solo después que los errores han sido cometidos por los seguidores.

Fuente: Elaboración propia

4.3 Diferencias entre Liderazgo Transformacional y Transaccional

Para Bass y Riggio (2006) impartir un liderazgo transformacional crea fuertes lazos de compromiso y lealtad por parte de sus seguidores debido a que incrementa su autoestima y las ganas de cumplir con las metas y objetivos organizacionales, gracias a la confianza y apoyo que brindan los líderes. Además de esto, el líder transformacional se preocupa por el desarrollo de sus seguidores con la finalidad de que estos aporten más al grupo, sean más creativos, flexibles y resistente al estrés y a los cambios (Bass y Riggio, 2006).

En cambio, una relación con motivaciones puramente materiales implica una relación relativamente frágil, como sucede en el caso de líder transaccional (Thieme y Treviño, 2012), debido a que estas relaciones tienden a ser intercambios superficiales y temporales, y a menudo crean resentimientos entre los participantes (Burns, 1978). Como se ha podido apreciarse en líneas anteriores, los seguidores de un líder transaccional no suelen estar comprometidos con su trabajo y solamente funcionan cuando tiene en claro el premio que recibirán si llegan a cumplir las metas.

La manera de cumplir con los objetivos organizacionales con un liderazgo transformacional es través de la inspiración impartida de los líderes hacia los seguidores, a diferencia del liderazgo transaccional, que se da por medio de recompensas o castigos (Bass y Riggio, 2006). En este último, los seguidores son motivados por interés personales en lugar de ser influidos por sus líderes para trascender sus propias necesidades en beneficio de la organización, típico del liderazgo transformacional. Por lo tanto, el liderazgo transaccional está enfocado en la reciprocidad y la consecución de objetivos y el transformacional en la persona y el trabajo conjunto para elevar la moral (Arredondo, 2010).

El liderazgo transformacional es capaz de cambiar el nivel de necesidades de los individuos y esto incrementa aceleradamente el esfuerzo y desempeño de los seguidores (Bass, 1985). Por lo tanto, a diferencia del líder transaccional que se centra en un intercambio de necesidades psíquicas y materiales a cambio de que el subordinado realice un determinado

servicio, el líder transformacional intenta influenciar y elevar al subordinado desde un nivel bajo de necesidades a uno mayor, de acuerdo a la jerarquía de necesidades de Maslow (Bass, 1985).

Por otro lado, de acuerdo a Howell y Costley (citados en Mendoza y Ortiz, 2006) el liderazgo transaccional parece funcionar mejor en entornos menos dinámicos, una de las particularidades que destacan de este estilo es la posición de una empresa en un entorno “equilibrio” y “estable”. Esto se debe a su condición estricta que solo permite seguir procedimientos ya establecidos, es por ello que dificulta la capacidad de respuesta ante cambios inesperados, a lo que es necesario hacer frente con la mayor rapidez posible (Bass, 1985 citado en Contreras y Barbosa, 2013).

En cambio, por su carácter motivador, visionario y capaz de asumir riesgos, el liderazgo transformacional es considerado el mejor estilo para fomentar y procesar estos cambios en el entorno (Seidman y McCauley, 2011 citado en Contreras y Barbosa, 2013), esto se debe a que los líderes convierten paulatinamente a los seguidores en líderes (Mendoza y Ortiz, 2006).

Según lo mencionado previamente, en la siguiente tabla se pueden evidenciar las principales diferencias entre el liderazgo transformacional y liderazgo transaccional.

Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional
<ul style="list-style-type: none"> a. Entornos más dinámicos. b. Enfocado más en las personas. c. Cumplimiento de objetivos y metas debido a la inspiración y estimulación de los líderes hacia los seguidores. d. Motivación Intrínseca. e. Los seguidores realizan esfuerzo extras gracias a la inspiración que reciben de sus líderes. f. Crea grandes lazos de compromiso y lealtad. g. Relación más cerca entre líder – seguidor. h. Cree en la gente y muestra sensibilidad a sus necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Entornos más estables. b. Enfocados en los resultados. c. Cumplimiento de objetivos y metas a través de recompensas. d. Motivación Extrínseca. e. Funciona solo mientras se esté otorgando la recompensa. f. No fomenta lealtad en las relaciones líder-seguidor. g. Relación jerárquica entre líder y seguidor.

Fuente: Elaboración propia

Para fines del estudio, resulta oportuno precisar que el caso de estudio es el banco Interbank, el que posee en su cultura, misión y visión, expone una visión de liderazgo empresarial orientado por lo elementos del liderazgo transformacional. El caso de estudio de la presente tesis para la titulación, difunde su cultura enfocada en el bienestar de los colaboradores, y busca estimular a lo más jóvenes para que sean líderes en el desarrollo de sus labores. Adicionalmente, la cultura organizacional de la empresa genera en los colaboradores una sensación de lealtad hacia el banco y sus costumbres. Interbank promueve lazos de compromiso a través de actividades y festividades propias de la corporación InterCorp. La relación líder – seguidor tiende a ser muy horizontal, en la que “no existen los muros de la jerarquía”. Gerentes, jefes, analistas, asistente,

entre otros comparten espacios de trabajo dejado de lado las oficinas con puerta cerrada; todos comparten y cada vez hay menos brechas en la comunicación.

Cuando un líder se refiere con optimismo sobre los planes organizativos a futuro y transmite una imagen emocionante del cambio organizativo (Bass y Avolio, 1994), el orgullo de los subordinados aumenta hacia con el líder (Atwater Y Bass, 1994) como el compromiso con éste (Arnold, Barling y Kelloway, 2001). Este orgullo y compromiso con el líder tiende a conducir a una mayor cohesión con los miembros del equipo debido a que se sienten privilegiados de estar vinculados con un líder transformador (Atwater y Bass, 1994).

El líder transformacional establece una relación personalizada con cada miembro del equipo, escucha las inquietudes y se hace cargo de las necesidades individuales (Bass, 1994; Yammarino, F.J., Dubinsky, A.J. and Spangler, W.D., 1998)) y como tal, la dimensión consideración individualizada conduce a mejorar la comunicación efectiva del equipo.

Por último, la estimulación intelectual de un líder hacia sus subordinados, donde cuestionar suposiciones e inventar nuevos usos de los procesos antiguos (Bass, 1985, 1990) es considerada una forma saludable de conflicto. Jehn (1995) encontró que los desacuerdos permitían mejorar la capacidad de los miembros de equipo para manejar el conflicto de manera constructiva. Por lo tanto, la gestión efectiva de conflictos puede llevar a un mejor desempeño del equipo (Stevens y Campion, 1994), ya que un equipo no se ve afectado por las luchas internas y la indecisión.

La aplicación de las 4 dimensiones del liderazgo transformacional: influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, genera ciertos resultados intermedios en el ambiente de la organización entre ellos una visión compartida, cohesión entre el líder y los miembros del equipo, compromiso del equipo, una comunicación más efectiva y gestionar conflictos internos; finalmente todos estos pre resultados conducen a mejorar el desempeño del equipo.

A diferencia del liderazgo transformacional, el transaccional no pone énfasis en términos de inspiración para motivar a las personas a ir más allá de lo acordado, debido a se basa fundamentalmente en un sistema de recompensas y sanciones. Enfoque, que de acuerdo a Bass (1990) podría estimular a que los colaboradores solo cumplan con las expectativas mínimas acordadas para alcanzar el nivel negociado de desempeño y, con ello, evitar penalizaciones.

El líder transaccional se caracteriza por hacer uso de recompensas, así como de ejercer su poder coercitivo y punitivo. Éste último, se basa en que el líder tiene la capacidad de imponer castigos organizacionales. De acuerdo a Jayasingam, Ansari y Jantan (2009), concluyeron que el

poder coercitivo se ha relacionado con un liderazgo ineficaz, ya que el subordinado trabaja solo por temor a perder el trabajo, de modo que pasa gran parte de su tiempo preocupándose por las consecuencias si no cumple con las expectativas de los líderes y esto hace que un empleado sea inefectivo e improductivo.

Para los fines de la presente investigación, se han considerado las dimensiones del liderazgo transformacional y del liderazgo transaccional previamente identificadas, de tal forma que se pueda delimitar su alcance dentro del caso de estudio, y en especial de la unidad de análisis seleccionada. A partir de los elementos y dimensiones identificados, se construyeron las preguntas a ser incorporadas en las herramientas de recojo de información. Cabe precisar, que con la finalidad de reducir el riesgo de baja confiabilidad del instrumento cuantitativo, se ha tomado como referencia el cuestionario aplicado en un trabajo de investigación similar, realizado por Mendoza (2005), precisándose una relación con las conductas propias de cada dimensión. Ello, con el fin de encontrar la dónde las personas de estudio se encuentran situadas y cuáles son sus conductas (ver Anexo F).

Para la recopilación de datos se utilizaron dos herramientas: el cuestionario para los ejecutivos de ventas y la entrevista para los supervisores. Para el caso de las entrevistas, se realizó una guía de preguntas que estuvieran relacionadas con las dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional para así poder analizar la autopercepción del estilo de liderazgo que tienen los supervisores. En el caso del cuestionario, se realizó una lista de preguntas, estas se encuentran relacionadas a diferentes variables tanto del estilo de liderazgo transformacional como el transaccional. Para la realización del cuestionario se partió de la base de la herramienta utilizada en un trabajo de investigación, donde se usó la herramienta de la tesis de Mendoza (2005).

CAPÍTULO 4: MÉTODO Y DATOS

Pasco y Ponce (2015) señalan que el diseño metodológico es el proceso mediante el cual los investigadores definen y planifican la forma de recolección de datos e información para dar respuesta a las preguntas de investigación y con ello cumplir con los objetivos propuestos. En el mismo sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2010) precisan que en la sección métodos y datos de la investigación se definen el conjunto de procesos que se aplicarán al estudio de un fenómeno, con dos fines fundamentales: la producción de conocimiento y la resolución de problemas.

Inclusive, señalan tres características que debe tener toda investigación, siendo la primera que esta debe ser sistemática, en tanto se enmarca en una disciplina que permite descartar la casualidad. Asimismo, que sea empírica y finalmente crítica, debido a que todo proceso de investigación debe permitir su constante evaluación y la búsqueda de la mejora continua (2010). En el presente capítulo se definen el alcance, enfoque y diseño, así como la selección de herramientas y procesamiento de datos.

1. Alcance

Para definir el alcance del presente estudio se tomó en consideración lo planteado por Hernández, Ponce y Pasco (2015), quienes identifican hasta cuatro diferentes alcances para los diferentes tipos de investigación. En primer lugar, se encuentra el alcance exploratorio, que ayuda a comprender fenómenos organizacionales o relativamente nuevos, que permiten proponer nuevas líneas de investigación en el futuro para temas que han sido poco estudiados. Este tipo de estudios es particularmente útil cuando se desea clarificar la comprensión de un fenómeno o problema (Saunders et al., 2009, p. 139 citado en Ponce y Pasco, 2015).

En segundo lugar, se encuentra el alcance descriptivo, que busca “comprender en detalle la forma en que se comporta el fenómeno investigado” (2015, p. 44). Los estudios descriptivos buscan identificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, aunque su objetivo no es establecer cómo éstas se relacionan. (Hernández et. al 2010, p.80). En tercer lugar, existen los estudios del alcance correlacional cuyo objetivo es comprender el grado de asociación entre dos o más variables en un contexto particular (2010). Y, finalmente, se encuentran los estudios del alcance causal o explicativo que tienen por objetivo “explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se

relacionan dos o más variables” (2010, p. 84).

De acuerdo a los objetivos planteados en nuestra investigación, se requiere conocer y describir de qué manera los supervisados percibe los comportamientos de los supervisores – desde la perspectiva de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional– y cómo estos comportamientos son valorados desde las funciones de televentas en una organización bancaria en particular. En este sentido, la presente investigación tendrá un alcance descriptivo y exploratorio, pues con ello podremos identificar aspectos relativos a estilos de liderazgo y estrategias utilizadas en el área de televentas.

2. Enfoque y diseño de la investigación

Siguiendo la línea de diseño metodológico propuesta por Ponce y Pasco (2015), se ha distinguido el “enfoque, la estrategia general y el horizonte temporal de la investigación”. En cuanto al primer punto, se hace referencia a dos clásicos enfoques de toda investigación, el cuantitativo y cualitativo, explicados por Robert Stake, especialista en investigación cualitativa y estudio de casos. Con relación al enfoque cuantitativo, el autor sostiene que las preguntas de investigación buscan relacionar algunas variables, haciendo esfuerzos para identificarlas y definir las. Por otro lado, en el enfoque cualitativo las preguntas de investigación se orientan a casos o fenómenos, buscando patrones y relaciones, ya sean anticipados o esperados, en las que las variables y las condiciones no se conocen o no pueden ser controladas (Stake, 1995).

Para fines de nuestra investigación se ha definido un enfoque mixto secuencial. Esto debido a que este tipo de enfoques muestran flexibilidad en cuanto a la observación y medición, son más abiertos e interactivos, y permiten una mejor descripción, interpretación y comprensión del fenómeno investigado (Pasco y Ponce, 2015). Además de ello, enfoque mixto gracias a las técnicas de recolección de datos cuantitativos permiten responder con más concisión y de manera menos sesgada a las preguntas de investigación. Para nuestra investigación, la identificación y descripción del estilo de liderazgo de los supervisores del área de Televentas mejor valorado, este enfoque resulta ser el más adecuado. La lógica cuantitativa aplicada en el proceso de recolección de información considera instrumentos predeterminado como el cuestionario de Liderazgo Multifactorial de Bass y Avolio, o para el análisis de datos demográficos como edad, sexo, grado de estudios, entre otros, de los sujetos de la investigación (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010).

Asimismo, el enfoque cualitativo nos permite profundizar en la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad (Baptista et al., 2010). Es decir, se considera sus perspectivas desde su ambiente natural y en relación al contexto. En la presente investigación buscamos conocer las percepciones de los supervisores del área de Televentas como de los

ejecutivos de venta. Por un lado, la percepción del estilo de liderazgo que observan los ejecutivos de sus supervisores y, por otro lado, la autopercepción de liderazgo que tienen los supervisores. Tal como menciona Sampieri (2006), un enfoque cualitativo se caracteriza por realizarse al interior de una comunidad o en grupo observando a los sujetos dentro de su contexto natural.

Si bien los resultados de la investigación cualitativa pueden variar según las habilidades del observador, los resultados de la investigación cuantitativa se interpretan de una manera casi idéntica por todos los expertos. En este sentido, al tener una investigación con un enfoque mixto reducen el sesgo de la información recolectada y al mismo se complementa uno con otro. El uso de este método se justifica ya que permite al investigador ser metodológicamente plural ya que cada enfoque -cualitativo o cuantitativo- realiza una función y permite comprender el fenómeno y conducir a la solución de distintos problemas y cuestionamientos (Hernández, Fernández, y Baptista, Metodología de la investigación, 2010).

Seguidamente, se ha definido la estrategia general a ser usada en la investigación. Debido al objetivo que persigue esta investigación, la estrategia a utilizar es el estudio de caso. Yin (1994) define el caso de estudio como, “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes (p. 13). Por su parte, Stake ofrece la siguiente definición del mismo: De un estudio de casos se espera que abarque la complejidad de un caso particular [...]. Estudiamos un caso cuando tiene un interés muy especial en sí mismo. Buscamos el detalle de la interacción con sus contextos. El estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes (1995, p. 11).

Por otro lado, se menciona que los estudios de caso son considerados por algunos autores como una clase de diseños, a la par de los experimentales, no experimentales y cualitativos. Estos, a su vez, pueden ser únicos o múltiples (Hernández et al, 2010). Para el presente trabajo de investigación el estudio será de tipo “caso único” porque nos enfocaremos en una situación en concreto en el área de televentas de Interbank.

3. Horizonte

Existen dos tipos de horizontes en una investigación: Transversal y Longitudinal. Los estudios transversales, según Pasco y Ponce (2015, pg.49), son aquellos en los cuales la recolección de la información se realiza en un solo periodo de tiempo. Esto es, la información que se obtiene de la organización solamente corresponde al momento en que fueron realizados.

En cuanto a los estudios longitudinales se caracterizan por recolectar información en

varios periodos de tiempo y que siguen una determinada secuencia. Este tipo de investigación permite conocer la evolución de una organización o un conjunto de organizaciones a lo largo de los periodos examinados (Pasco y Ponce: 2015, pg. 50). Dado que la investigación se realiza en un solo periodo de tiempo del año 2018, el tipo de horizonte a utilizar es el transversal.

4. Herramientas de recolección de información

Debido a que la investigación tiene un enfoque mixto, y nos encontramos realizando un estudio único, las herramientas más propicias para obtener toda la información serán las entrevistas semi-estructuradas y cuestionarios.

4.1. Entrevistas Semi - Estructuradas

Dentro de nuestra investigación, se plantea realizar entrevistas a cuatro supervisores del área de la televentas de los productos de efectivo bajo una solo jefatura, de la cual ya se tiene el permiso, ver (Anexo D), de manera que puedan explicarnos cuál es el proceso de toma de decisiones al momento de formular, plantear y aplicar las estrategias que se llevan a cabo. Las entrevistas pueden tomar tres formas: estructurada, semiestructurada y no estructurada. Como menciona Ponce y Pasco (2015):

La entrevista estructurada involucra un conjunto de preguntas que se aplican siguiendo un mismo orden y enunciado, de manera similar a como ocurre en la encuesta. En cambio, la entrevista semiestructurada comprende un abanico de preguntas, pero con una secuenciación y formulación flexible. Finalmente, la entrevista no estructurada, solamente tiene predefinido el tema amplio a tratar, de modo que dispone de total libertad y espontaneidad para desarrollar la conversación según las circunstancias (p.63).

Nuevamente, para el desarrollo de nuestra investigación, se optará por realizar entrevistas semiestructuradas puesto que se prestan a una interacción adecuada entre el investigador y el investigado sin que este se desvíe tanto de lo que el primero está tratando de identificar. A través de este tipo de entrevista, se generará una dinámica oportuna para que los investigados puedan comunicar los temas que realmente estamos buscando, sin caer en banalidades o información relevante que desvíe los objetivos de la investigación.

Se realizaron entrevistas para recoger las opiniones de los cuatro supervisores con la finalidad de conocer desde sus autopercepciones las conductas de liderazgo que emplean. La entrevista está compuesta por 17 preguntas (Anexo A) y fueron distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 3: Dimensiones de acuerdo a los estilos de liderazgo

	Dimensiones	Nº pregunta en el 1er instrumento
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Influencia Idealizada	1,3,5
	Motivación Inspiracional	6,9,11
	Estimulación Intelectual	13
	Consideración Individualizada	14,15,16
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Premio Contingente	2,4,7,10
	Dirección por Excepción	8

Fuente: Realización propia

El cuestionario está conformado por preguntas de liderazgo transformacional y transaccional, que se realizaron de acuerdo a las variables de estudio (Anexo F). Se incluyó, además, con dos preguntas de apertura y una de cierre. La primera, con la intención de conocer desde una perspectiva macro la relación del banco con los supervisores en relación al liderazgo; y la segunda, con la intención de validar si la conducta del supervisor se orienta finalmente hacia una conducta transaccional y/o transformacional. La entrevista fue individual y duró entre 20 a 30 minutos por cada supervisor.

Las entrevistas fueron codificadas con el objetivo de mantener los nombres de los supervisores confidenciales. La evaluación de la conducta que más predomina en el supervisor, se basará en el análisis de las respuestas, es decir habrá respuesta que se inclinen hacia conductas transaccionales o transformacionales. Una vez identificado la conducta de los supervisores, pasaremos a vincularnos con las características de los supervisores o variables de control. Las variables de control nos permitirán tener un análisis más profundo cuya finalidad es observar como ciertas características de los supervisores están relacionadas con alguna conducta en particular. Tendremos en cuenta los siguientes datos: edad, sexo y año de experiencia como supervisor en Interbank. A continuación, se muestra la tabla el código de cada supervisor con sus respectivas características:

Tabla 4: Codificación de los supervisores

Nº de Entrevista	Código	Edad	Sexo	Experiencia
1	A1	30	M	8 meses
2	A2	48	H	4 años
3	A3	31	H	2 años
4	A4	38	H	3 años

Fuente: Elaboración propia

Los supervisores en su mayoría son jóvenes adultos. El 75% tiene entre 31 y 40 años

mientras que solo 1 tiene 48 años y representa el 25% del total del universo. El universo está confirmado en forma mayoritaria por varones con el 75% con edades entre 31 y 48 años. Solo un supervisor es mujer y representa el 25%, con 30 años de edad. Un 50% de los supervisores tiene una experiencia en televentas en la empresa entre 1 y 3 años Solo un supervisor tiene una experiencia menor a un año y otro mayor a 3 años.

4.2. Cuestionarios

Como parte de nuestra investigación, se ha desarrollado un cuestionario (Anexo B) de preguntas para que lo desarrollen los 57 ejecutivos de venta de la jefatura que conforma nuestra investigación. Se consideró la utilización de este, puesto que un cuestionario es esencialmente una técnica estructurada para recopilar datos primarios. En general, es una serie de preguntas escritas para las cuales los encuestados deben proporcionar las respuestas (Bell, 1999). Mientras que autores como Kervin (1999) ofrecen una definición muy restringida de cuestionarios, por lo que la persona que contesta las preguntas registra realmente sus propias respuestas; Vaus (1996) ve un cuestionario en un contexto mucho más amplio; es decir, como una técnica en la que se les pide a varias personas que respondan el mismo conjunto de preguntas.

Para la presente investigación se ha trabajado con la población total, que comprende una jefatura del área de televentas de Interbank, la cual está conformada por un jefe, cuatro supervisores y 57 ejecutivos de venta. El cuestionario contiene 52 preguntas (ver ANEXO A), el cual tiene una escala de Likert de 0 a 4, donde 4 significa que ese suceso se dé muy a menudo. Cada pregunta está relacionada a una variable en específico que está relacionada a los estilos de liderazgo transformacional y transaccional. El cuestionario que se ha presentado para nuestra investigación ha sido adaptado de un instrumento ya utilizado previamente. Este instrumento se llama “Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Bass y Avolio, citado en Mendoza (2005).

Antes de empezar el trabajo de campo con los cuestionarios se realizó un piloto con 5 personas. Se les hizo entrega del cuestionario la primera versión de este y de acuerdo a ello se realizaron algunas modificaciones. Asimismo, se consultó a dos profesionales de la especialidad de psicología para corroborar la validez de las preguntas.

Una vez ya terminado el trabajo de campo con los cuestionarios, se procedió a realizar el análisis de la data. Para ello, se utilizó el programa IBM SPSS Statistics, en el cual se introdujo toda la data recopilada y a continuación se continuaría con el análisis. Asimismo, para medir la confiabilidad del instrumento empleado utilizaremos el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual permite evaluar la consistencia interna de la encuesta mediante las correlaciones entre ítems y el promedio total.

Como criterio general, sugieren las siguientes recomendaciones para los coeficientes alfa de Cronbach. El cálculo de este coeficiente se realizó mediante el SPSS arrojó un valor de 0.867, el cual, según el rango de criterios de George y Mallery (2003) antes mencionado corresponde a un nivel bueno de confiabilidad. Esto nos indica que este es un instrumento robusto y que los participantes no estarán tomando decisiones sesgadas. Esto nos garantiza que se pueda obtener resultados consistentes del cuestionario.



CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y RESULTADOS

En el presente capítulo se presentan los hallazgos en sentido descriptivo, y a su vez se busca generar una mirada analítica al caso de estudio planteado; para ello se contrasta el marco de análisis, y las teorías previamente revisadas, en relación a la evidencia resultante del recojo de información. Posteriormente, se presenta la revisión comparada de los componentes o dimensiones de los estilos de liderazgo más importantes, expuestos por los supervisores a través de las entrevistas y los datos de los cuestionarios a los ejecutivos del área de televentas de Interbank.

1. Entrevistas

Se han organizado los resultados obtenidos de las entrevistas de la siguiente manera: primero, se presentan las frases más destacadas y se analizan, cada una de ellas, en relación a cada dimensión del marco de análisis. Segundo, a partir de la identificación de patrones recurrentes (nociones o frases repetidas) se plantea la conducta dominante entre los 4 supervisores. En tercer lugar, una vez que se identifica la conducta del supervisor a su orientación más transformacional o transaccional, se procede a relacionar las mismas con las variables de control (género, formación, antigüedad). Por último, se plantea una posible relación entre la conducta del supervisor con la variable desempeño del grupo supervisado. A continuación, se presentan los hallazgos codificados de las 4 entrevistas realizadas:

En primer lugar, se analiza la conducta del supervisor con el liderazgo transformacional y sus dimensiones. De las dimensiones del liderazgo transformacional, se inicia con la dimensión *Influencia Idealizada*. Con respecto a esta, ante la pregunta a los supervisores sobre las cualidades que él o ella estiman que son más valoradas por los ejecutivos en ellos, se obtuvieron los siguientes hallazgos:

El supervisor A4 expresó lo siguiente:

"Los ejecutivos valoran el nivel de compromiso que tienes con el negocio y con los ejecutivos en sí, cómo te involucras con ellos, cómo los ayudas en la solución de sus casos [...] además que ellos te vean como líder que inspire"

De manera similar, el supervisor A1 manifiesta lo siguiente:

"Ellos valoran mucho el soporte y apoyo que les brindo, soporte no solo en la parte laboral y técnica sino también en la parte emocional, ya que trabajas con personas. Les pregunto cómo van y que esperan de mi".

Con respecto a esta pregunta, se pudo observar que los 4 supervisores coincidieron que la presencia, el apoyo y el soporte son los elementos que más valoran los ejecutivos televentas en relación a su función de supervisores.

Una de las características que destaca en el liderazgo transformacional es que los líderes sean admirados, visto como líderes y mentores, es decir como modelos a seguir. Por lo tanto, se puede observar que los cuatro entrevistados declaran que sus conductas se alinean más con las dimensiones transformacionales.

Ante la pregunta sobre cómo enfrenta las situaciones difíciles en el trabajo y cómo mantiene un ambiente de calma, el supervisor A2 expresó lo siguiente:

"Cuando nos damos cuenta que no vamos llegar a cumplir con la meta, lo que hacemos es reajustarlas, es decir si nos habíamos propuesto llegar a un 98%, lo reducimos a una meta menor"

Sin embargo, los otros tres supervisores declararon de manera coincidente que durante momentos de crisis el líder debe estar presente y enfrentar los desafíos junto con el equipo, sin declarar el apoyo a un ajuste de la meta. Por ejemplo, el supervisor A1 declaró:

"Mi rol como líder es estar presente, no solo estar en las actividades del día a día sino principalmente en los momentos más críticos, bríndales respaldo"

De acuerdo al liderazgo Transformacional, la dimensión influencia idealizada se caracteriza por la disposición del líder en dar cara a los problemas, brindando respaldo y seguridad al personal. En este sentido, los entrevistados, A1, A3, A4, declararon conductas más alineadas a aquella dimensión transformacional.

Ante la pregunta relativa a *Motivación Inspiracional*, y de qué manera podrían incentivar a los ejecutivos para que se esfuercen más allá de las metas ya planteadas, se obtuvieron los siguientes hallazgos. El supervisor A3 expresó lo siguiente:

"Existen diferentes factores motivacionales que definen a cada persona; como supervisor debo saber identificar y sobre eso empezar a trabajar; es necesario hacer un seguimiento diario".

Por su parte los supervisores A3 y A4, coincidieron que la única forma de incentivar a los ejecutivos a su cargo es conocer los factores motivacionales de cada uno.

En la dimensión motivación inspiracional, la teoría señala que el líder se preocupa por buscar las formas de estimular a los seguidores para que logren sus metas. Destaca en este aspecto, el supervisor A2 que manifiesta lo siguiente:

"La forma de incentivar al equipo es recordándoles la importancia de llegar a la meta y el compromiso que tienen con los resultados de la empresa. Los ejecutivos saben que mientras más colocaciones consigan, más ganancias, y de esa manera tienen la oportunidad de realizar sus metas personales".

Como se observa, el supervisor A2 expresa una valoración más concreta hacia la dimensión de cumplimiento de la meta del liderazgo más transaccional, ya que la forma de incentivarlos es recordando el compromiso y las consecuencias de llegar a la meta. Cabe recordar esta dimensión del líder transaccional, caracterizada por su fuerte orientación a los resultados.

En cuanto al supervisor A1, este expresó lo siguiente:

"Son varios factores que se puede incentivar al personal, principalmente es la plata, ya que se tiene un esquema condicional en la medida que, mientras más colocaciones realicen más van a cobrar; eso es lo primero que los mueven. Lo segundo es que se sientan comprometidos con sus líderes. Esto se construye cuando ellos perciben mi ayuda y luego me apoyan. Es un camino de ida y vuelta".

El supervisor A1 reconoce la necesidad de la motivación y el compromiso con el líder (del liderazgo transformacional), pero también la naturaleza del área y la necesidad de contar con recompensas económicas (componente del liderazgo transaccional); manifiesta que el incentivo económico es lo que más mueve a los ejecutivos de ventas en su desempeño, pero no deja de lado que el soporte y compromiso del líder también es importante, aunque de forma secundaria.

Con respecto a la dimensión *Estimulación Intelectual*, cuando se les preguntó a los supervisores acerca de la participación de los ejecutivos en el análisis de casos, se obtuvieron los siguientes hallazgos. El supervisor A3 mencionó lo siguiente:

"Generalmente son los supervisores quienes toman las decisiones cuando surgen desafíos o problemas, pues la participación de los ejecutivos es mínima para este tipo de casos".

Por su parte, los supervisores A3 y A4 coincidieron en que la participación de los ejecutivos en la búsqueda de soluciones es limitada. Señalaron que este tipo de relaciones entre supervisor y supervisado se da principalmente porque no existe un contacto cercano con los seguidores, más que solo una relación de jefe – seguidor. Por el contrario, los supervisores A1 y A2 consideraron que la participación de los ejecutivos en el análisis y resolución de casos y problemas es fundamental.

Al respecto, el supervisor A1, expresó lo siguiente:

"Cuando realizamos las pequeñas reuniones aprovecho el tiempo para preguntarles sus

opiniones. Se arman tipo debates, donde obtengo información valiosa gracias a la experiencia de los ejecutivos, algunos aquí ya tienen más de 4 años”.

Por su parte, el supervisor A2 expresó lo siguiente:

"Durante las reuniones, los ejecutivos tienen la libertad de dar sus opiniones; conocer sus opiniones nos permite identificar oportunidades de mejoras".

Como se puede observar, en los entrevistados A1 y A2 se expresan comportamientos más alineados a la dimensión de estimulación intelectual del liderazgo transformacional. Una de las características de esta dimensión, es que el supervisor crea las condiciones para que el equipo participe en la solución de problemas y en la generación de nuevas ideas.

Con respecto a la dimensión *Consideración Individualizada*, cuando se les preguntó a los supervisores acerca de conocimiento de las preocupaciones, metas personales y necesidades de sus supervisados, se recogieron las siguientes opiniones:

El supervisor A1 expresó lo siguiente:

“Tienes que ser lo suficientemente empático y conocer las necesidades de tu personal para poder comprender lo que necesitan [...] mensualmente, aprovecho las reuniones para preguntarles como están y qué es lo que esperan sobre las metas y objetivos”.

Asimismo, y de manera similar, el supervisor A3 expresó lo siguiente:

“Es muy importante conocer qué es lo que los motiva y a partir de ahí construir una especie de motor que los motive”.

En ambos entrevistados, A1 y A3, se puede observar la declaración explícita hacia una conducta más orientada hacia el liderazgo transformacional; ambos rescatan la importancia de conocer las necesidades o ideales de los ejecutivos con la intención de comprenderlos y tratar de satisfacer esa necesidad. Esta dimensión se caracteriza por orientarse hacia construir un ambiente de apoyo.

Por otro lado, los supervisores A2 y A4 expresaron diferentes puntos de vista. El supervisor A4 mencionó algo muy importante:

"Antes de fin de mes me percato si no van o van a llegar a la meta, si es poco probable que lleguen, recién ahí conduzco a identificar las necesidades de cada uno ellos y sobre ese concepto empiezo a trabajar".

Sobre lo mencionado, se puede percibir que el supervisor A4 tiene una conducta con rasgos transaccionales; se distingue que trabaja bajo una relación de intercambio, ya que el

supervisor recién se involucra cuando el ejecutivo no está respondiendo cómo el desea y a partir construye factores motivacionales.

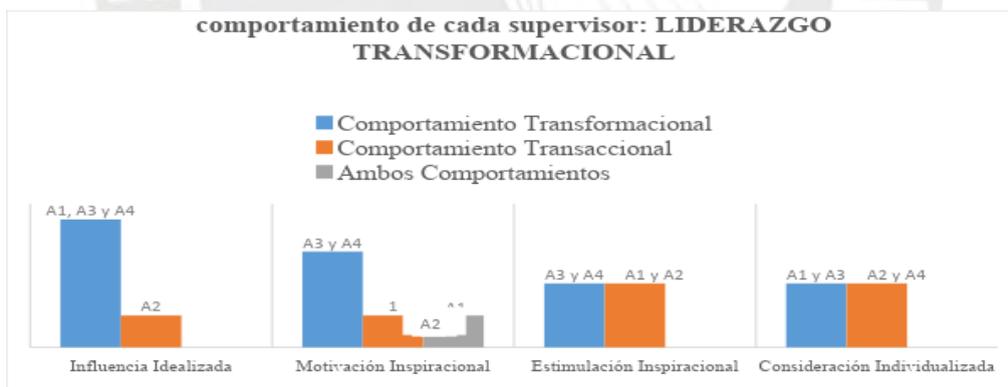
Finalmente, como pregunta de cierre, se les consultó a los 4 supervisores sobre cuál consideraban la forma más efectiva de motivar a su equipo. Entre las frases más resaltantes destacaron las siguientes:

“Considero que la forma más efectiva es que ellos sientan que se encuentran presentes (los supervisores) y que puedan contar contigo, lo demás se da por añadidura y es automático”.

“La forma más efectiva es primero conocer a tu equipo [...] cuando uno ya conoce a la persona, ya puedes empezar a motivar de distintas maneras con elementos menos importantes, por ejemplo: incentivos extrínsecos”.

De manera similar los 4 los supervisores coincidieron en declarar que el soporte, la presencia del líder y acompañamiento son las formas más efectivas de motivar al equipo. Ninguno de los supervisores mencionó que la parte monetaria es una parte primordial en la motivación, solo hicieron referencia como un elemento secundario.

A continuación, a manera de resumen se grafica la autopercepción del comportamiento de cada supervisor en relación a las dimensiones del liderazgo transformacional:



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al análisis desde la perspectiva de los elementos del liderazgo transaccional, al momento de preguntar a los supervisores su opinión acerca de qué tan importante es la **Recompensa Económica** para ellos y los ejecutivos, se recogieron las siguientes declaraciones.

El supervisor A3 manifestó lo siguiente:

“La recompensa económica será su primer estímulo, el segundo ya sería algo más motivacional como un reconocimiento o un diploma”.

Asimismo, el supervisor A1 declaró de manera similar:

"La recompensa económica para este tipo de área *es esencial*, pero no considero que lo sea todo".

Los entrevistados A1, A3 y A4 coinciden en que el dinero es una parte importante para toda persona que trabaja en base a comisiones, sin embargo, pasa a segundo plano y prevalece más la motivación intrínseca.

Por el contrario, el supervisor A2 declaró una posición más orientada al estilo transaccional. Al respecto, manifestó lo siguiente:

"La recompensa económica es muy importante, considero que es uno de los motivadores más grande que poseen".

Con respecto a la pregunta qué tipo de motivación, extrínseca o intrínseca, funciona mejor en su equipo, los supervisores A1 y A2 manifiestan que ambos liderazgos se complementan entre sí, tal como lo expresa a continuación:

"Considero que se debe mantener un equilibrio entre motivación intrínseca y extrínseca" (A1).

Esta opinión se alinea lo que señalado en el capítulo 3, en referencia a que ambos liderazgos no son excluyentes, sino que pueden complementarse adecuadamente.

Con respecto a la dimensión *Dirección por Excepción*, se les preguntó a los supervisores si existía algún tipo de sanción cuando no llegaba a las metas. Al respecto se recogieron las siguientes opiniones. El supervisor A1 declaró lo siguiente:

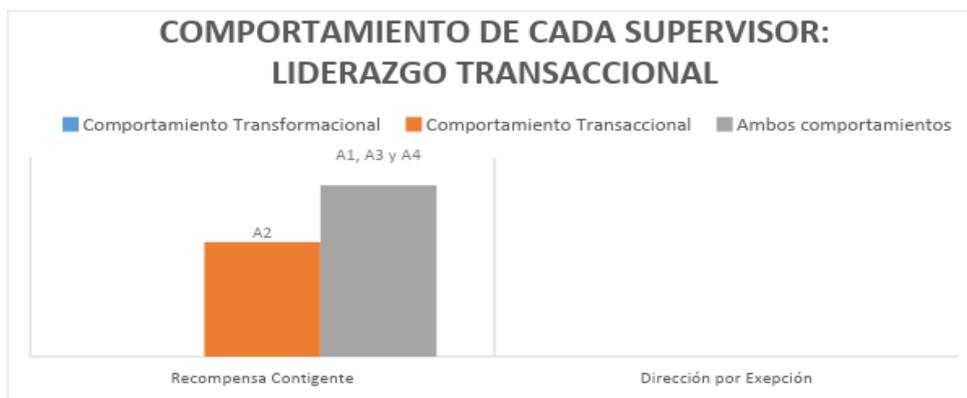
"Los ejecutivos no reciben ningún tipo de sanción al no llegar a las metas, sin embargo, pierden la oportunidad de recibir más ganancias".

El entrevistado A3 declaró:

"No considero que sea la forma más apropiada, podría ocasionar estrés o ansiedad y un clima labora tenso".

En este sentido, ninguno de los 4 supervisores expresaron opiniones favorables hacia esta dimensión; esta posición puede deberse a la cultura propia que impregna la organización, o a que los supervisores contratados no han desarrollado un estilo influenciado por los elementos dominantes en el liderazgo transaccional.

A continuación, un resumen del comportamiento declarado de cada supervisor en relación a las dimensiones del liderazgo transaccional:



Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta al análisis de la autopercepción y las declaraciones de los supervisores a cargo de la unidad de análisis bajo estudio, se puede observar que en el personal supervisor hay una clara posición favorable a las dimensiones dominantes en el liderazgo transformacional. En resumen se ha podido observar un patrón dominante entre los entrevistados A1, A3 y A4, que se inclinan hacia el liderazgo transformacional, mientras el supervisor A2, expresa una mayor valoración de los elementos característicos del liderazgo transaccional.

Con respecto a la relación entre estos resultados y las variables de control, y a fin de identificar si estos patrones están vinculados a variables como edad, sexo, formación y años de experiencia, se ha podido observar lo que los supervisores con mayor valoración hacia dimensiones del liderazgo transformacional, comparten dos particularidades: son menores a 30 años y no tienen más de 3 años trabajando en la empresa. Por el contrario, el supervisor A2, quien tiene mayor experiencia trabajando como supervisor en el banco (4 años) y además, es el único que sobrepasa los 40 años. No se pudo relacionar con el variable sexo, ya que solo existe un supervisor que es mujer.

En relación a la autopercepción y el desempeño de su equipo de televentas, la tabla 5 muestra las metas alcanzadas en los 3 últimos trimestres, comprendiente al periodo 2017 y 2018.

Tabla 5: Desempeño de las salas de televentas

Supervisor	2017 - 2018			Promedio
	oct - dic	ene - mar	abr - jun	
	I TRI	II TRI	III TRI	
A1	97%	104%	110%	104%
A2	98%	100%	102%	100%
A3	99%	101%	104%	101%
A4	99%	104%	104%	102%

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar, que en el último trimestre de 2017 a los 4 supervisores les costó llegar a la meta; situación que pudo deberse a factores diversos como la coyuntura política y económica que atravesaba el país, al efecto de estacionalidad de cierre de año o excesivo optimismo con las ventas de cierre de año. Si bien en promedio, al cierre de los 3 trimestres evaluados, todos los supervisores lograron las metas (meta mínimo 100%), resulta interesante observar que los supervisores A3 y A4 alcanzaron un mayor resultado que A2, y sobretodo A1, logró escalar más rápido que sus tres pares.

Se podría señalar que aquellos supervisores que tuvieron mayor recuperación de ventas se caracterizan por declararse favorables a las conductas transformacionales, mientras que al supervisor A2, que declaró una mayor valoración de los componentes del liderazgo transaccional no logró alcanzar los promedios de sus pares supervisores.

En resumen, con la información recogida de la autopercepción de los supervisores (Anexo H), se puede concluir que, en sus discursos, presentan un patrón consistente en su preocupación por los ejecutivos de ventas a su cargo; todos declararon que los ejecutivos de ventas deben encontrar un clima laboral lo suficientemente favorable para que puedan desarrollar sus labores. Sin embargo, no todos declararon aplicar las mismas técnicas y preferencias en sus estilos de supervisión.

2. Cuestionarios

A continuación se presentan los resultados de la aplicación de un cuestionario a los 57 ejecutivos de venta contratados a la fecha del estudio (oct.-nov. 2018); este se aplicó con el fin de que en cada ejecutivo pudiera puntuar declaraciones en relación a los estilos y conductas observables de los supervisores a su cargo, por un lado, y sus percepciones sobre lo que valoran más o menos de ellas. En total, el cuestionario recoge la valoración sobre 52 diferentes enunciados, en relación a diferentes dimensiones vinculadas a los estilos de liderazgo transformacional y transaccional. Estas dimensiones se exponen en diferente orden y el puntaje se encuentra en el intervalo de 0 a 4, siendo 4 el puntaje para una mayor valoración o grado de acuerdo por enunciado.

La finalidad de los cuestionarios es conocer lo que el ejecutivo percibe de su propio supervisor, y por cada sala de televentas; el cuestionario permite identificar cada agrupación por sala y se presume que la percepción que tendrán de cada supervisor será diferente. Se sabe que el ambiente laboral de cada sala también es diferente y por ello también se presume que este se verá reflejado después en los resultados.

A continuación se presentan los resultados de percepción parte de los ejecutivos,

agrupados por dimensiones de mayor valoración primero y dimensiones de menor valoración seguido; adicionalmente se incluye la percepción de acuerdo al grupo-supervisor, o sala, a la que pertenecen.

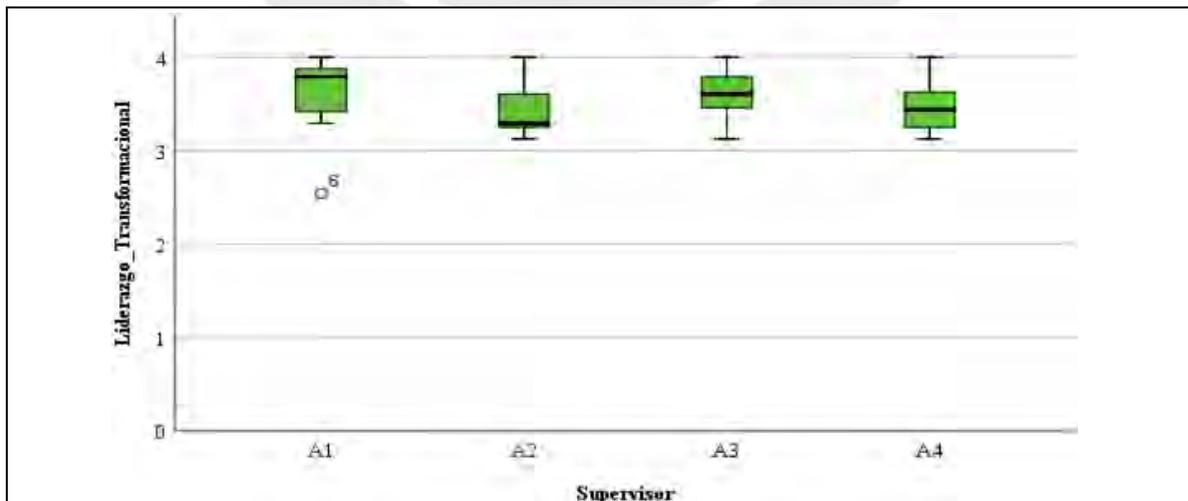
2.1. Dimensiones con mayor valoración

Dentro de las dimensiones planteadas como enunciados en el cuestionario, se puede observar que los 57 ejecutivos de ventas, que forman parte de 4 salas de la jefatura, todos respondieron a los enunciados relativos a las dimensiones del liderazgo transformacional con puntajes entre 3 y 4; a excepción de un individuo que tuvo un puntaje atípico. Esto nos muestra que los ejecutivos de ventas valoran positivamente las conductas de sus supervisores alineadas a un estilo de liderazgo transformacional. Podría señalarse que este grupo de ejecutivos de televentas se sienten más estimulados o responden mejor a la motivación intrínseca.

Esto puede estar relacionado con que el Interbank es un banco que tiene un alto clima laboral, reconocido por ser uno de los mejores lugares para trabajar; por estar enfocado en contratar gente joven y muy motivada. Si bien, la literatura señala que en las áreas de ventas los colaboradores trabajan más estimulados por los incentivos económicos y el componente remunerativo, los primeros resultados de la encuesta, conforme se observan en la figura 1, muestran una alta valoración relacionada a estilos de liderazgo motivacional, que se sustenta en las dimensiones de apoyo y compromiso, principalmente.

De acuerdo a los enunciados relacionados al liderazgo transformacional, casi todos los ejecutivos las valoraron con puntajes de 3 a 4, y con una baja dispersión. La línea que refleja la media de la caja y su grado de dispersión permite identificar dónde se encuentra el conglomerado.

Figura 1: Estilo de liderazgo transformacional según los ejecutivos



Fuente: Elaboración propia

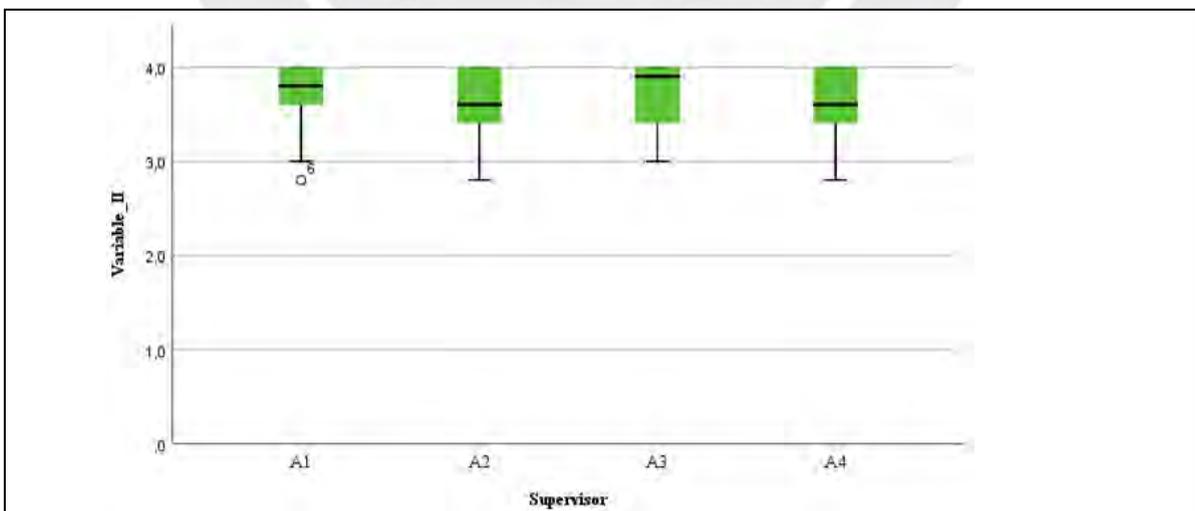
Los enunciados que formaron parte de esta dimensión se encuentran relacionadas a la percepción de los ejecutivos sobre sus supervisores, en relación a los siguientes comportamientos observables: si estos escuchan a los ejecutivos con atención, si buscan la forma de ayudarlos a mejorar sus habilidades y si les brindan la confianza que necesitan. En general, los ejecutivos valoraron estos enunciados con una puntuación alta, lo que muestra que ellos perciben favorablemente las conductas propias de un liderazgo transformacional en sus supervisores.

En relación a la percepción de los ejecutivos sobre cada uno de los supervisores a su cargo (A1 a A4), todos los ejecutivos consideran que sus supervisores merecen un puntaje que se encuentra entre 3 y 4. La línea promedio muestra que la media de cada grupo de supervisores es diferente, es decir que hay cierto grado de dispersión. Por ejemplo, para el supervisor A1, todos los supervisados valoraron con un puntaje entre 3 y 4, muy pocos asignaron la valoración 3; mientras que el grupo a cargo del supervisor A2, en su gran mayoría asignaron el puntaje 3.

El cuestionario presenta enunciados sobre las siguientes dimensiones del liderazgo transformacional: (i) Influencia Idealizada, (ii) Motivación Inspiracional, (iii) Estimulación Emocional y (iv) Consideración Individualizada. A continuación, se tomarán en cuenta las dimensiones con mayor valoración por los ejecutivos al momento de responder los cuestionarios.

Los resultados de los enunciados relacionados a la dimensión *Influencia Individualizada* buscan recoger la percepción de los ejecutivos sobre cómo el supervisor muestra valores y virtudes, y si sus acciones están acordes con sus palabras haciendo que el ejecutivo lo vea como un modelo a seguir.

Figura 2: Valoración de la dimensión Influencia Idealizada en los supervisores



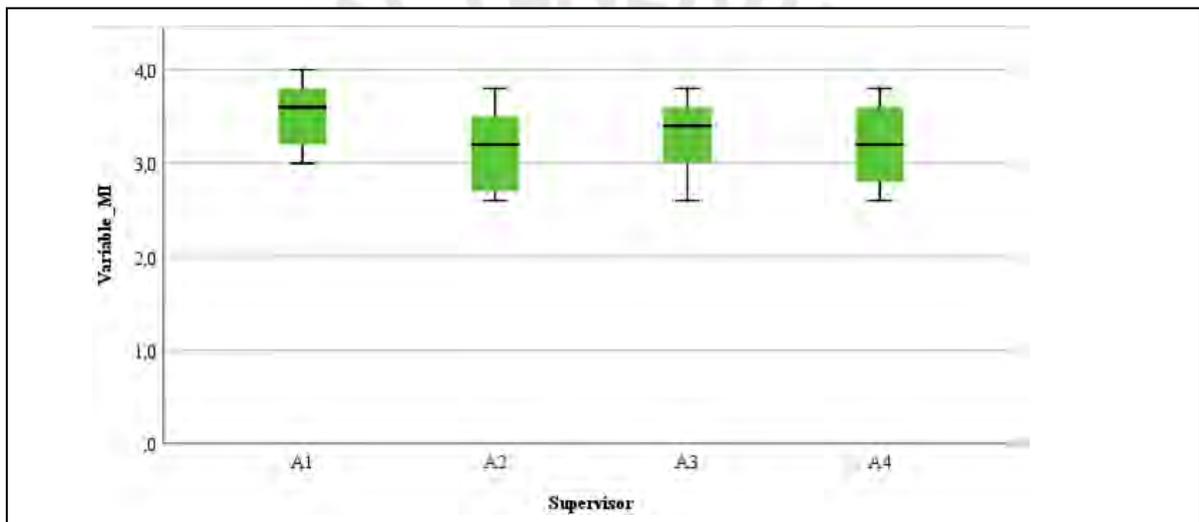
Fuente: Elaboración propia

En la dimensión influencia idealizada se observa que la población de ejecutivos asignan

valoraciones a sus supervisores en el rango 3 y 4; existe una alta coincidencia en la observación del comportamiento orientado hacia la influencia idealizada. Sin embargo, la distribución entre los puntajes 3 y 4 difiere entre dos grupos de supervisores: A1 y A3 con una media más cercana a 4, y A2 y A4 con la media más cercana a 3. Resulta pertinente recordar la autopercepción de los supervisores A1 y A2 en relación a esta dimensiones (ver págs. 51 y 52).

Otra de las dimensiones a considerar dentro del liderazgo transformacional es la dimensión *Motivación Inspiracional*. El objetivo de haber planteado enunciados en relación a esta dimensión es recoger la percepción de los ejecutivos en cuanto al comportamiento observable de sus supervisores de manera tal que los ayudan a tener confianza en sí mismos, que se sientan cómodos con las metas que les plantean o que estén conformes con la visión de la empresa.

Figura 3: Valoración de la dimensión Motivación Inspiracional en los supervisores



Fuente: Elaboración propia

En ese sentido, según la Figura 3, a diferencia de los resultados de la dimensión Influencia Idealizada, muestra que la dimensión Motivación Inspiracional de acuerdo a las puntuaciones de los ejecutivos se encuentran dentro de un rango más amplio, es decir que sus percepciones son menos homogéneas, indicando que la variación puede explicarse por los comportamientos observables de cada uno de los supervisores y sus grupos. Dentro de las preguntas de esta dimensión, se hace énfasis a que el líder inspira e incentiva a los ejecutivos a que logren alcanzar sus metas, de esa forma, la visión de la empresa se vuelve más atractiva para los ejecutivos. Entre los cuatro supervisores, se puede observar que la percepción de esta variable difiere entre A1 y A3, respecto de A2 y A4; aunque se debe reconocer el efecto del tamaño de la población y de los grupos.

En general, de estos tres grupos de preguntas, se puede concluir que la percepción de los ejecutivos sobre las conductas observables en sus supervisores, es que estos presentan comportamiento alienado a un estilo transformacional referido a las dimensiones influencia idealizada y motivación inspiracional. Sin embargo, también se puede apreciar que los promedios varían por grupos o salas de supervisados, diferencias que pueden relacionarse también a la autopercepción presentada por los supervisores en la fase de estudio cualitativa con estos.

2.2. Dimensiones con menor valoración

Televentas, al ser un área de una entidad financiera que se dedica a la venta de productos retail vía telefónica, requiere de un compromiso sólido por parte de todos los colaboradores para llegar a un nivel de productividad óptimo. Diversos estudios, que fueron mencionados en los capítulos 2 y 3 del presente estudio, coinciden en que para elevar el nivel de productividad de los colaboradores es necesario garantizar incentivos económicos lo suficientemente atractivos.

Con la finalidad de conocer la valoración de los ejecutivos, en relación las dimensiones del liderazgo transaccional, el cuestionario ha incorporado enunciados al respecto. De esta manera, se recoge la valoración de los supervisados en relación a las conductas de los supervisores que se rigen bajo las dimensiones de recompensas y sanciones propias de este estilo de liderazgo. De acuerdo a los resultados, se puede señalar que los ejecutivos también valoran estos aspectos del liderazgo transaccional como necesarios para su desempeño en el área de televentas.

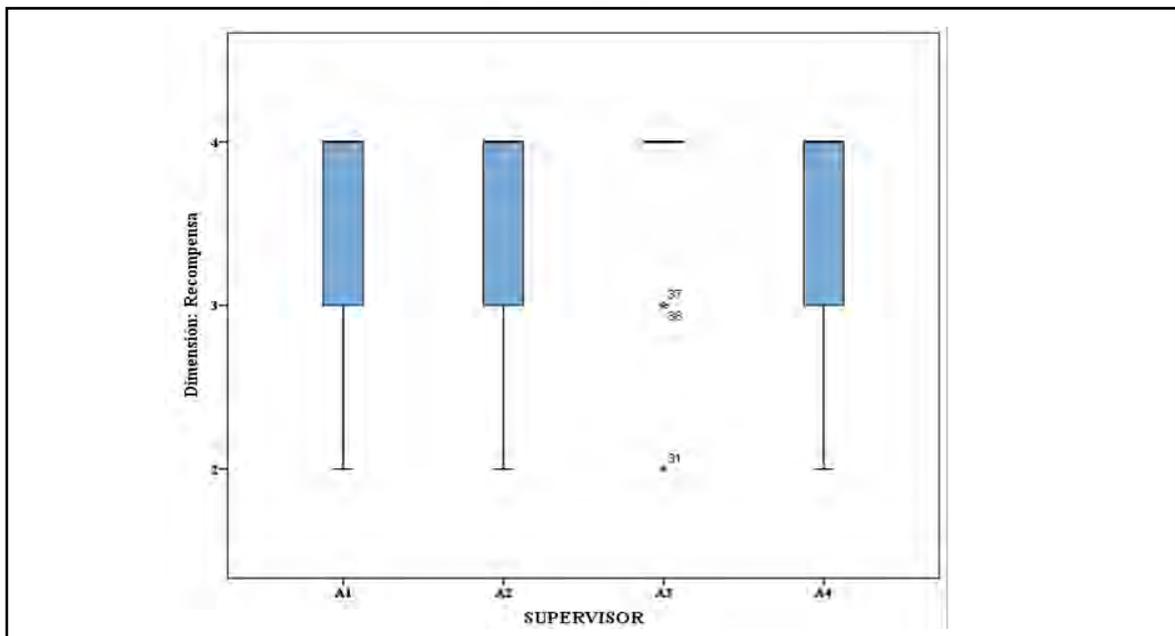
Interbank posee una cultura que se preocupa por el bienestar de sus colaboradores y por tener un buen clima laboral y todo ello gracias a diferentes actividades tanto internas como externas. Para el caso del área de televentas, con los resultados obtenidos se puede afirmar que no solo es suficiente para los ejecutivos la motivación intrínseca, como el reconocimiento con los compañeros, el ser escuchados, etc., sino también el factor económico.

Entre las dimensiones menos observada en el comportamiento de los supervisores se encontró la ***Dirección por Excepción***, referida a las sanciones o penalidades, esto debido a que la empresa no promueve ese tipo de acciones correctivas. Dentro de los resultados, los ejecutivos han respondido a la pregunta relacionada a castigo o sanción por bajo desempeño con la escala 1, lo que explicaría que la empresa no toma esas acciones. De acuerdo a esta unidad de análisis, tanto desde la autopercepción de los supervisores como de la percepción de los ejecutivos de ventas, la empresa propone las metas y cada área se encarga de cumplirlas; no existe forma alguna de sanción por no llegar a ellas. Lo que sí se observa es una suerte de compensación variable en caso se alcance a la meta; sin embargo, el sueldo fijo no sufre cambio alguno.

Las dos variables, tanto el premio contingente (incentivo económico) como el castigo han sido las menos observadas; el hecho que no sea observadas, no implica que tengan una alta valoración para los ejecutivos, pue para ellos sigue siendo importante querer llegar o superar la meta y recibir una remuneración (ingreso monetario) extra.

En los siguientes gráficos se toman en cuenta dos posibles situaciones para los ejecutivos de venta. En la figura 4 se plantea la variable recompensa y en el figura 5 se plantea la variable sanción. Lo que se busca conocer es si los ejecutivos tienen alguna posición definida en cada una y, si eso al mismo tiempo, repercute en la percepción que tienen de sus supervisores.

Figura 4: Valoración según la dimensión - Recompensa

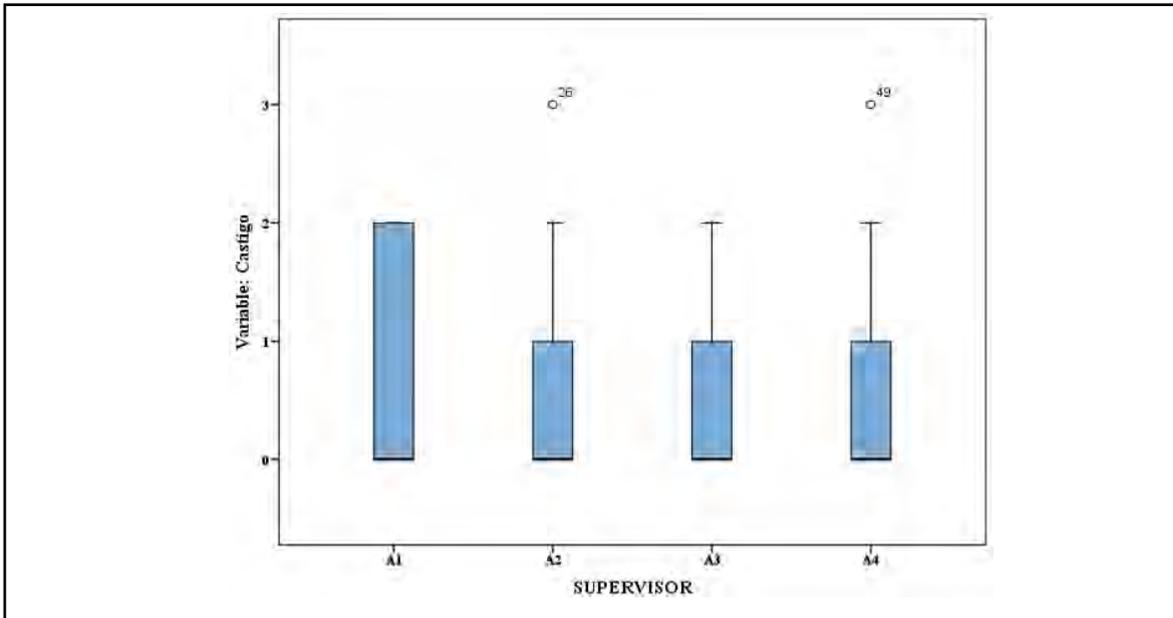


Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en el gráfico, sobre la pregunta a los ejecutivos si están de acuerdo en que deben recibir algún tipo de recompensa económica para mejorar su eficiencia ellos calificaron sus respuestas en el rango de 3 y 4. Para el supervisor A3, en particular, se inclinaron por la valoración de 4, salvo tres excepciones. Esto parece mostrar que los ejecutivos sí consideran que su esfuerzo debe ser valorado económicamente, por más que no lleguen a la meta.

Interbank brinda una cultura horizontal a sus trabajadores, donde se preocupa por su bienestar y si se sienten cómodos en su ambiente de trabajo. En televentas sí se percibe ese clima laboral pero según los resultados no es – necesariamente - suficiente; los ejecutivos necesitan además adecuados incentivos económicos.

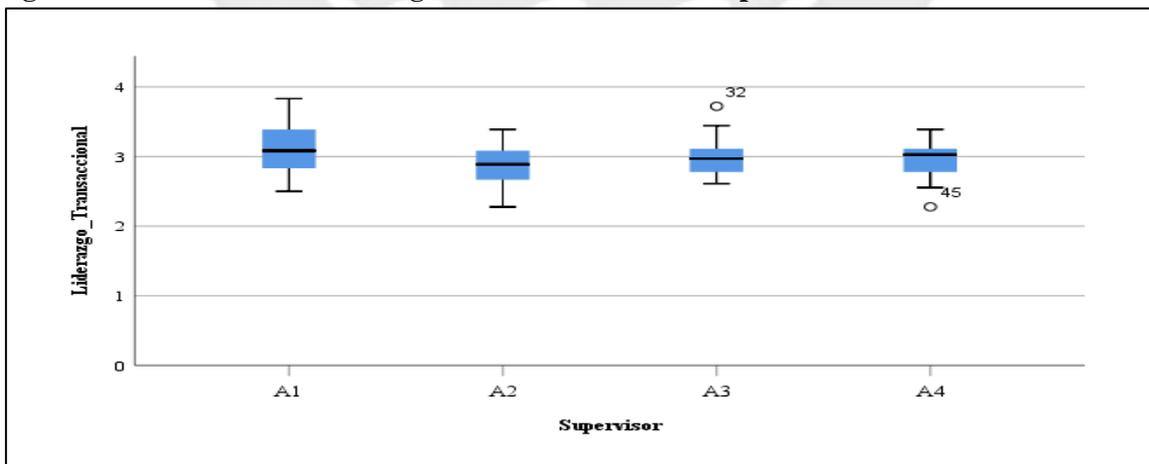
Figura 5: Valoración según la dimensión - Sanción



Fuente: Elaboración propia

Una de las preguntas en el cuestionario para los ejecutivos de ventas estaba relacionada con la posibilidad de alguna sanción en caso no llegaran a sus metas. Como se puede ver en la figura 5, los supervisados por A2, A3 y A4 registraron que lo mejor sería que no se aplicara ningún castigo, por eso sus respuestas se encuentran en el intervalo de 0 y 1. Particularmente, la sala del supervisor A1 tuvo respuestas que van desde la calificación 0 a 2, lo que significa que salvo casos puntuales todos en su mayoría no consideran pertinente que se apliquen sanciones por no llegar a la meta.

Figura 6: Valoración del Liderazgo Transaccional en los supervisores

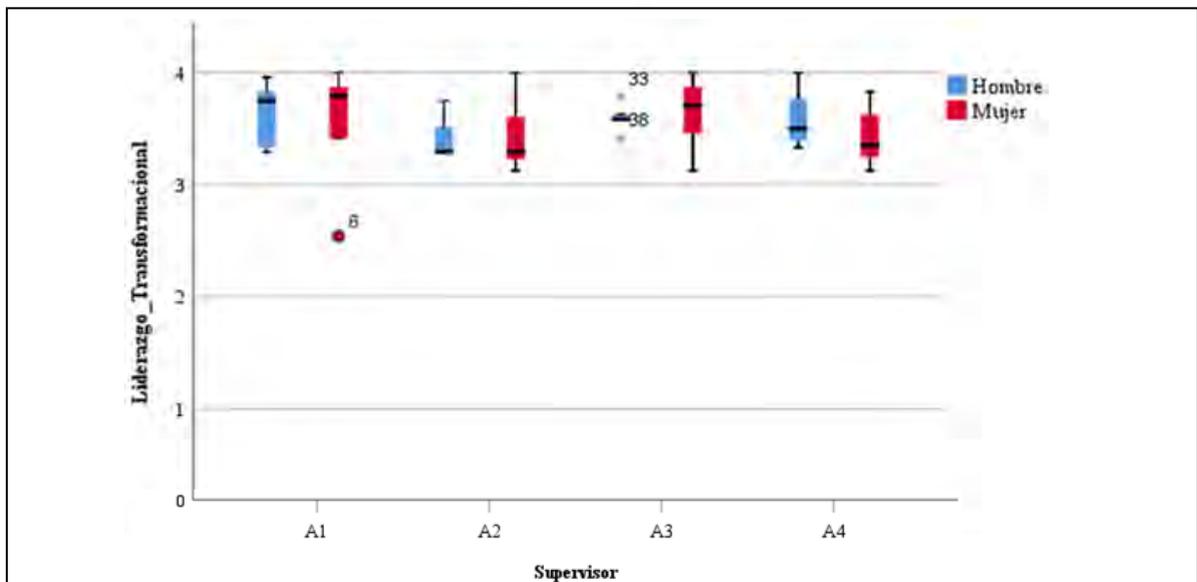


Fuente: Elaboración propia

2.3. Dimensiones afectadas por las variables de control

Dentro de los resultados hallados de los ejecutivos en relación a las dimensiones del liderazgo transformacional se hizo un análisis separándolos por su sexo. De la figura 7 se puede observar que las mujeres poseen una dispersión más amplia, a comparación de los hombres. Es decir, dentro de las valoraciones para ellas de las preguntas de las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional no se ha dado un consenso específico dentro de este liderazgo pero claro está que al igual que los hombres, se inclinan por conductas relacionadas a la motivación intrínseca.

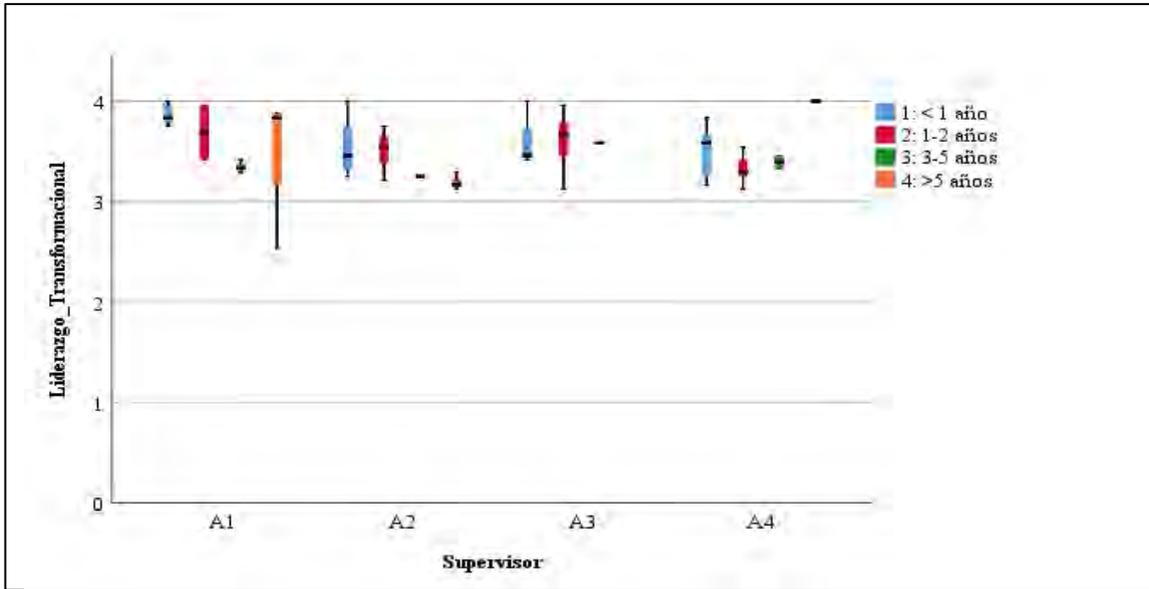
Figura 7: Valoración del Liderazgo Transformacional en los supervisores según su sexo



Fuente: Elaboración propia

Así como en la figura 7 se obtuvo los resultados del liderazgo transformacional en los ejecutivos de acuerdo al sexo de cada uno, en la figura 8 se obtuvo la información de acuerdo a los años de experiencia que estos tienen laborando en la empresa. Se puede observar, claramente, que los ejecutivos que tienen más de 5 años trabajando en Interbank tienen mayor dispersión para el supervisor A1. En el rango de 3 a 4 las valoraciones de los ejecutivos varían de acuerdo a la cantidad de años que poseen de experiencia y esto ocurre específicamente en el supervisor A1. A pesar de que las opiniones de los ejecutivos según sus edades son diversas, se siguen manteniendo dentro de una posición más transformacional.

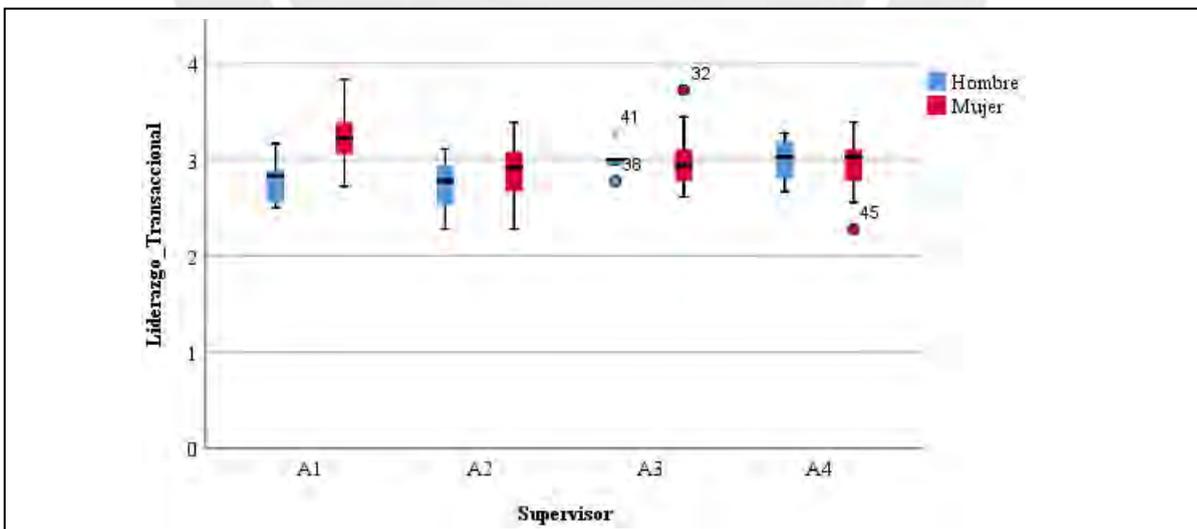
Figura 8: Valoración del Liderazgo Transformacional según su experiencia en Interbank



Fuente: Elaboración propia

Así como se hizo el análisis de la información del liderazgo transformacional con respecto al sexo y experiencia de los ejecutivos, se procederá a hacer el mismo análisis con la variable de control sexo para el liderazgo transaccional. Ello se hizo con el fin de conocer si existe alguna predisposición de alguno de los dos sexos en tener una conducta que se rige más hacia la motivación extrínseca.

Figura 9: Valoración del Liderazgo Transaccional en los supervisores por sexo



Fuente: Elaboración propia

3. Cruce de información entre las herramientas

Dentro del liderazgo transformacional se encuentran cuatro dimensiones ya

mencionadas previamente. En principio, se encuentra la dimensión ***Influencia Idealizada*** la cual según lo mencionado por los supervisores se encuentra más inclinada a ser valorada como muy importante. Los supervisores enfatizan que su rol dentro de sus labores es estar presente en todo momento con sus ejecutivos y apoyarlos. Ellos consideran que es necesario conocer las necesidades propias de cada ejecutivo para tener en conocimiento así qué es lo que los motiva y poder ayudarlos. Por su parte, los ejecutivos, dentro de los resultados que muestran los cuestionarios, están más inclinados a pensar de sus supervisores como personas en quienes pueden confiar, un modelo a seguir y de quien pueden sentirse orgullosos.

Con estos resultados se puede observar que los supervisores y ejecutivos se encuentran alineados y las conductas que tienen los supervisores hacia los colaboradores de sus salas son bien recibidas y percibidas por estos.

Otra de las dimensiones del liderazgo transformacional que se hizo más notoria dentro de los resultados es la dimensión ***Motivación Inspiracional***. Los supervisores no tuvieron reacciones similares al momento de responder preguntas relacionadas a lo que motiva a los ejecutivos dentro de su trabajo. Para algunos es importante conocer bien a sus ejecutivos para saber qué los motiva y así ayudarlos, pero otros enfatizan en que es mejor mencionarles lo que pueden llegar a ganar de llegar a la meta. Es decir, se puede ver que existen dos comportamientos diferentes, tanta conducta propia de un liderazgo transformacional y otras del transaccional.

Respecto a la ***Estimulación Intelectual***, se obtuvieron resultados mixtos. En parte, dos supervisores mencionaron que para ellos es de suma importancia la participación de los ejecutivos en la resolución de problemas, pero los otros dos consideran que las decisiones de los problemas que puedan surgir solo conciernen a los supervisores solucionarlos. Claramente aquí se puede observar conductas de liderazgo tanto transformacional como transaccional.

Asimismo, dentro de la dimensión ***Consideración Individualizada*** los supervisores opinaron que para ellos es mejor trabajar según conductas del estilo transformacional y para otros del estilo transaccional. Se puede visualizar que los ejecutivos se inclinan más por un comportamiento transformacional. Entonces en esta dimensión se ha encontrado una brecha que para los supervisores A2 y A4, que se enfocan en el liderazgo transaccional, pueda resultar perjudicial.

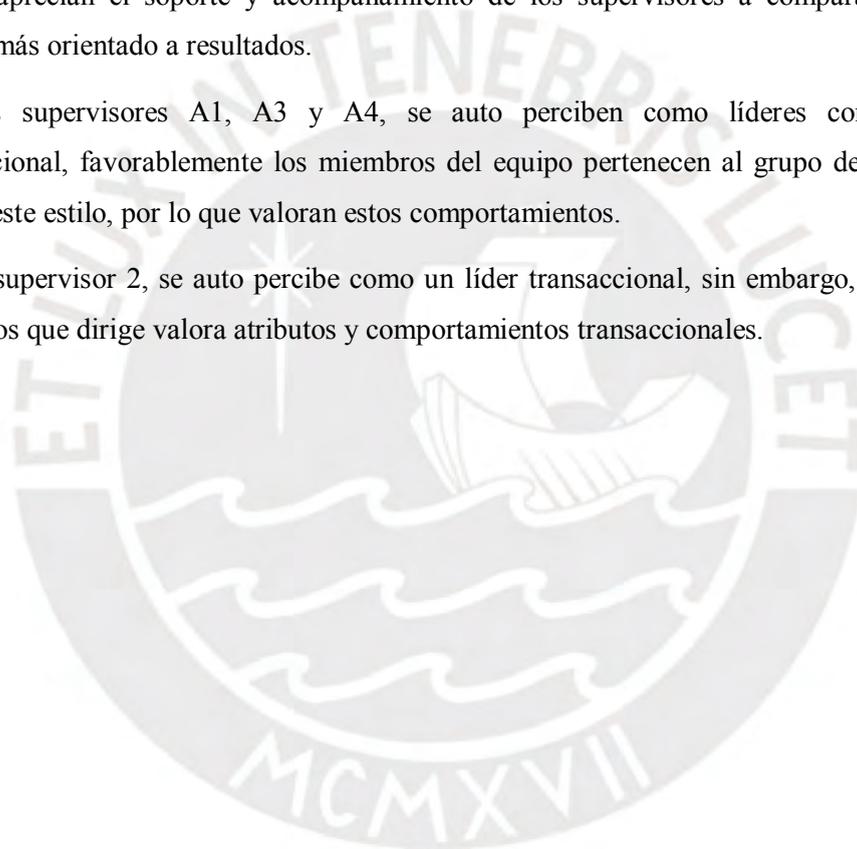
Desde el punto de vista transaccional, es importante reconocer que al ser un área de ventas vía telefónica y tener una meta mensual y trimestral, los ejecutivos trabajan también con el objetivo de poder recibir una ***Recompensas Económicas***. Si bien es cierto, ellos buscan la motivación, comprensión, consideración por parte de sus supervisores de salas, también tienen necesidades que los lleva a tener una motivación más extrínseca.

Las mujeres, dentro del marco de las preguntas alineadas al liderazgo transaccional, tienen opiniones más heterogéneas dentro de las cuatro salas de los supervisores. Cada una de ellas tiene un motivo diferente por el cual desempeña sus labores en Interbank y tiene una perspectiva diferente de la remuneración adicional que puedan recibir.

Finalmente, de acuerdo a la autopercepción de las conductas de liderazgo de los supervisores, tres de ellos tienen conductas fuertemente orientadas al liderazgo transformacional. Solo uno de ellos está orientado hacia un estilo transaccional. Los ejecutivos aprecian y valoran más las conductas transformacionales. La sala de televentas que tenga al supervisor con conductas más transaccionales es más propensos a no tener el desempeño esperado. Esto se debe a que los ejecutivos aprecian el soporte y acompañamiento de los supervisores a comparación de un supervisor más orientado a resultados.

Los supervisores A1, A3 y A4, se auto perciben como líderes con un estilo transformacional, favorablemente los miembros del equipo pertenecen al grupo del supervisor que aplica este estilo, por lo que valoran estos comportamientos.

El supervisor 2, se auto percibe como un líder transaccional, sin embargo, al grupo de subordinados que dirige valora atributos y comportamientos transaccionales.



CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en relación a los estilos de liderazgo, y la pregunta general de investigación que motiva la presente tesis de titulación se puede señalar que, en la actualidad en la unidad de análisis, área de televentas del Interbank, predominan los comportamientos alineados a las dimensiones del estilo de liderazgo transformacional, y que dichas dimensiones son altamente valoradas por los ejecutivos de ventas. No obstante, también se puede concluir que existe una brecha entre la autopercepción de los supervisores y las expectativas y necesidades de los ejecutivos de ventas.

De acuerdo a la autopercepción de los supervisores, la mayoría declara conductas propias de un estilo transformacional alienado a la cultura organizacional del banco; solo un supervisor manifiesta un estilo más alineado a lo transaccional, y este es el de mayor edad y antigüedad en el área.

En términos generales, se puede concluir que los comportamientos observables de los supervisores, a partir de la aplicación de la encuesta a la población de ejecutivos de venta, se alinean con las dimensiones del estilo de liderazgo transformacional, caracterizados por brindar apoyo, acompañamiento y soporte a los ejecutivos para que estos puedan alcanzar un adecuado desempeño, y se observa menos un comportamiento orientado a definir las metas y estrategias de incentivos a través de premios económicos. En su mayoría, los ejecutivos valoran las conductas propias de un estilo de liderazgo transformacional, esto quiere decir que evalúan positivamente que los supervisores confíen en sus capacidades, que se involucren con ellos y tomen en cuentas sus necesidades.

Sin embargo, en relación a las dimensiones de liderazgo transaccional, los ejecutivos también consideran que la parte monetaria es importante y necesaria para desempeñarse mejor en el área. Los ejecutivos de ventas que laboran en Interbank consideran que la motivación intrínseca que la empresa fomenta es adecuada pero no es suficiente; ellos también esperan recibir recompensas económicas tangibles. Si bien, reconocen que recibir cupones o descuentos es una forma de alentar en el ejecutivo que mejore sus ventas, ellos prefieren el reconocimiento económico; por ejemplo, en la forma de bonos trimestrales, semestrales o anuales.

Interbank se caracteriza por ser un banco de gente joven, con una cultura organizacional que se enfoca en el clima laboral y en el bienestar del colaborador y su entorno. El banco ha sido reconocido en varias ocasiones por ser una entidad financiera con un excelente clima laboral; no obstante, no ha alcanzado el nivel de liderazgo esperado en servicios financieros en el Perú. Según

sus colaboradores, el clima laboral está acorde a sus expectativas, pero no es suficiente para competir con los otros bancos.

A partir de los hallazgos, podemos señalar que, para estimular un mayor número de colocaciones financieras, es necesario que la fuerza de venta no solo se encuentre motivada, capacitada, que cuente con el constante apoyo y respaldo de sus superiores, sino también se debe enfatizar en los estímulos económicos como bonos o comisiones adicionales, ofrecidos en las áreas de ventas. Interbank ha logrado desarrollar, en sus diversos niveles, las conductas propias de un liderazgo transformacional, y los ejecutivos valoran las características de este estilo de liderazgo. Sin embargo, también es cierto que emplear la dimensión de refuerzo externo en un área de televentas permitiría mejorar el desempeño y la efectividad de los ejecutivos, mejorando la productividad en ventas y por ende mayor rentabilidad para la empresa.

En relación a la autopercepción, al menos 3 de los 4 supervisores ejercen estilos de liderazgo que están acorde con las expectativas y necesidades de los ejecutivos de ventas. Esto quiere decir que no existe una brecha significativa a considerar, lo cual permite a los ejecutivos tener un mejor desempeño y clima. Según los resultados, los ejecutivos están más inclinados a recibir la motivación, apoyo, comprensión por parte de sus supervisores. Para el área de ventas es necesario incorporar incentivos extrínsecos, pues ello podría ayudar a mejorar la efectividad en ventas.

Los supervisores se autoperceben como líderes transformacionales, es decir, tienen un fuerte enfoque motivacional y esto puede deberse a la cultura que fomenta el banco. Los supervisores se preocupan por el bienestar de sus ejecutivos y su comodidad en su centro de labores. En las reuniones de los supervisores y sus jefes, estos últimos enfatizan que se debe fomentar un buen clima laboral, así como velar por el bienestar de los ejecutivos de ventas. En otras palabras, inculcan en los supervisores a que tengan conductas propias del liderazgo transformacional. Esto se evidencia en los resultados obtenidos en los últimos años como un banco conocido como “Great Place to Work”.

Los ejecutivos valoran las actitudes propias del liderazgo transformacional pero reconocen que no es suficiente y que necesitan incentivos económicos más fuertes, los cuales son comunes cuando se busca motivar a una fuerza de ventas. En el área comercial de una entidad financiera se trabaja con la finalidad de llegar a la meta de ventas propuesta por la gerencia; de esa forma, los ejecutivos y supervisores lograrían recibir beneficios adicionales al sueldo mensual.

En cuanto a la posible existencia de brechas entre la autopercepción y las expectativas de los ejecutivos, se puede observar en el presente estudio que sí existen brechas en los resultados obtenidos. Desde la perspectiva de los supervisores, 3 de 4 de ellos, se autoperceben como líderes

transformacionales y solo uno como un líder con características propias del liderazgo transaccional. No obstante, desde el punto de vista de los ejecutivos si bien valoran y aprecian las particularidades que brinda un liderazgo transformacional, principalmente el apoyo que reciben de sus superiores, necesitan también de incentivos propiamente económicos, en donde se premie el buen rendimiento y resultado esperado.

Dadas las conclusiones previas, a continuación, se presentan recomendaciones que la empresa puede tomar en cuenta para mejorar corregir las brechas y atender a sus expectativas con el objetivo de mejorar su desempeño y efectividad en ventas, y con ello poder cumplir con la misión organizacional que apunta a ser el mejor banco no solo entorno al clima laboral pero también a la rentabilidad.

En primer lugar, se debe revisar las políticas de incentivos para la fuerza de ventas e incluir un programa más fuerte de recompensas económicas. Resultaría útil que se elabore un plan mejor estructurado de incentivos en donde se ofrezcan bonos y comisiones, de corto plazo (mensual y trimestral) y de mediano plazo (anual o bienal).

Además, se sugiere capacitar a los supervisores en programas de monitoreo y estrategias incentivos para vendedores. Por ejemplo, elaborar estrategias de mediano plazo que permitan incrementar las ventas sin descuidar la calidad de servicio. Por otro lado, a los supervisores se les debe capacitar en programas de liderazgo enfocados en la parte comercial. Es necesario que los supervisores diseñen adecuado KPIs y que los revisen de manera continua; con ello deben orientar a sus supervisados en los resultados que la organización necesita, con la finalidad de mentalizar a los ejecutivos que los incentivos económicos dependen de estos indicadores.

Se sugiere que el área de recursos humanos, en los procesos de búsqueda, selección y contratación de nuevo personal, haga énfasis aquellos postulantes que tengan un perfil transformacional pero a su vez más comercial; es decir, que los seleccionados presenten rasgos y cualidades propias de un líder joven con capacidad de cuidar los aspectos motivacionales sin descuidar el logro óptimo de los resultados de ventas para el banco.

REFERENCIAS

- Álvarez, M. (1998). *El liderazgo de la calidad total*. Madrid: Editorial Escuela Español
- Arham, A.F. (2014). "Leadership and Performance: The Case of Malaysian SMEs in Service sector". *International Journal of Asian Social Science*. Malaysia, 4(3), 343-355.
- Arnold, K.A., Barling, J. y Kelloway, E.K. (2001), "Transformational leadership or the iron cage: which predicts trust, commitment and team efficacy?". *Leadership and Organization Development Journal*. Kingston, 22(7), 315-320.
- Arredondo, F. (2010). "Differences between the Relationship of Integrity and Leadership". *Estudios Generales*. Cali, 26(114), 20 - 32.
- Avolio, B, y Bass, B. (2004) Multifactor Leadership Questionnaire. Third Edition Manual and Sampler Set. Mind Garden, Inc.
- Atwater, D. C., y Bass, B. M. (1994). Transformational leadership in teams. In B. M. Bass y B. J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (pp. 48-83). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. (1990). "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision". *Organizational Dynamics*, 18(3),19-31.
- Bass, B. (1994).Transformational leadership and team and organizational decision making", in Bass, B. and Avolio, B. (Eds), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 104-120.
- Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1994), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Bass, Be y Avolio, B (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologist Press. Palo Alto. California. Estados Unidos.
- Bass, B. y Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. New York: Psychology Press.
- Bitner, M.J., Booms, B.H. y Tetreault, M.S. (1990). "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents". *Journal of Marketing Research*, 54 (1), 71-84.
- Barroso, F. (2007). "Ventajas del Coaching en su empresa". *Desarrollo Empresarial del Consejo*

- Coordinador Empresarial de Campeche, (99), 1-4.
- Bolman, C. y Deal, T. (1995) *Organización y Liderazgo*. Delaware, Addison-Wesley.
- Bowie, N. (2000). "A Kantian Theory of Leadership". *The Leadership y Organization Development Journal*, 21(4),185-193.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper y Row.
- Cadavid, L. E. (2010). *Los discursos de la Educación Física contemporánea*. Bogotá: Kinesis.
- Castro, A. y Lupano, M.L. (2006). *Prototipos de liderazgo y percepción de la efectividad de los líderes*. Acta Psiquiátrica y Psicológica de América Latina. Mexico D.F.
- Cardona, P. y Rey, C. (2011). "Ventaja competitiva empresarial. La organización del liderazgo. Ideas". *Revista de antiguos alumnos del IESE*, 35,1-3.
- Chase, M. A., Lirgg, C. D., y Feltz, D. L. (1997). "Do coaches' efficacy expectations for their teams predict team performance". *The Sports Psychologist*. Kingston, 11 (2), 8 - 23.
- Cohen, W. (1990). *The art of the leader*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013) "Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional". *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. Bogotá, 152-164.
- Cuadra, A., y Veloso, C. (2007). "Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones". *Revista Universum de Universidad de Talca.*, Quito, 2(22), 43-58.
- Daft, R. (2006). "La Experiencia del Liderazgo". México: CENGAGE Learning.
- D'Alessio, F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales: una visión global y estratégica*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Deichmann, D. y Stam, D. (2015) Leveraging Transformational and Transactional Leadership to Cultivate the Generation of Organization-Focused Ideas. *The Leadership Quarterly*, 26, 204-219.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Manage*. New York: Harper Collins.
- Brant M. y Edinger, P. (2015). "Transformational leadership in teams-the effects of a team leader's sex and personality". *Gender in Management: An International Journal*. Finland, volumen 30, número 1, pp. 44-68.
- Ganga, F. y Navarrete, E. (2013). "Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización". *Revista Gaceta Laboral*, 19 (1), 52-77.

- Giladi, D. (2004). *Liderazgo: Una Decisión Personal*. México DF: Mc Graw Hill.
- Gil, F., Alcover, C, Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2011). “Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo”. *Papeles del Psicólogo*, 32 (1), 38-47.
- González-Romá, V. y Peiró, J.M. (2014). Encuesta de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral (ECOS). University of Valencia.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D. (2000). *Administración del comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- House, R.J. (1971). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 16, 321-328.
- Jayasingam, S., Ansari M. A.yJantan, M. (2009). “Influencing knowledge workers: the power of top management”. *Industrial Management y Data Systems*, 110 (1),137-47.
- Jehn, K.A. (1995). “A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict”. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Kaufmann, A. (1997). “Liderazgo Transformador y Formación Continua”. *Centro de Investigaciones Sociológicas*. Mexico D.F, 164 - 184.
- Leithwood, K; Mascall, B, y Strauss, T. (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. USA: Editorial Routledge Press.
- Lane, N y Piercy, N (2009). “Strategizing the sales organization”. *Journal of Strategic Marketing*, 17 (3-4), 200-322.
- Lescano, L. (2011). La Disciplina del servicio: cómo desarrollar una cultura orientada al cliente. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, Perú
- Lerma, A. (2007). *Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*. Mexico: Editorial Thompson.
- Llaxacondor, A. (2018). *Consideraciones en la adopción de una billetera móvil para la inclusión financiera: el caso de BIM en el distrito de San Juan de Lurigancho entre los años 2016 y 201*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.
- Lupano M. y Castro, C.A. (2006). “Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación”. *Revista Psicodebate Psicología, Cultura y Sociedad*, 6, 107-122.
- Machiavelli, N. (1952). *The Prince (L. Ricci, Trans.)*. New York: Penguin Books.

- Maquera, J. (2011). Liderazgo transformacional un acercamiento al liderazgo de servicio – propuesta de un modelo centrado en principios. Lima, Perú: Iglesia Adventista. CIDEA.
- Mendoza, I. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de venta de una empresa farmacéutica a nivel nacional*. Universidad Autónoma de Tlaxcala, México.
- Mendoza, T. M. R. y Ortiz, R. C. (2006). “El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas”. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14 (1), 118-134.
- Moss, G. (1992). *Ser líder. Manual para conseguir objetivos*. Valencia: Jumerca
- Murati, F. y Pozo, J. (2013). “Apuntes críticos sobre teorías y tipologías del liderazgo organizacional”. *Revista Contribuciones a la Economía*, 1(13). Recuperado de www.eumed.net/ce/2013/liderazgo-organizacional.html
- Murillo, F (2006). “Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido”. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4, 11-24. Disponible en: <<http://148.215.2.11/articulo.oa?id=55140403>> ISSN
- Murensky, C. (2000). The relationships between emotional intelligence, personality, critical thinking ability and organizational leadership performance at upper levels of management. George Mason University.
- Nanus, B. (1994). *Liderazgo Visionario*. Granica, Barcelona.
- Osterloh, M. y Frey, B. (2000): “Motivation, knowledge transfer and organizational forms”, *Organization Science*, 11(5), 538-550.
- Palomino, P. R. (2009). Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo: revisión de la literatura. Documentos de Trabajo. Seminario Permanente de Ciencias Sociales, (5), 1-16.
- Pasco, M. y Ponce, F. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Lima: Vicerrectorado de Investigación PUCP. Obtenido de <http://goo.gl/YTpc37>
- Perdomo, Y. y Prieto, R. (2009). “El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio”. *Revista Electrónica de Estudios Temáticos*, 6, 20-35. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3153331.pdf>
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, J. (2006) Liderazgo y decisiones estratégicas: Una perspectiva integradora. *Interciencia*, 31(8), 577-582.
- Ramos, M. A. (2005). *Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir*. España: Universidad de

Valencia.

- Real Academia Española y Consejo General del Poder Judicial. Madrid: Espasa Libros, S. L. U., 2016. Tapa dura.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional. (13 ed.)*. Mexico D.F.: Pearson Educación.
- Rukmani, R., M. Ramesh, M. y Jayakrishnan, J. (2010). "Effect of Leadership Styles on Organizational Effectiveness". *European Journal of Social Sciences* , 15, 20-32.
- Sánchez, G., Albacete, C.A., Barrales, V. y otros (2011). *Administración de empresas*. Madrid: Ed. Pirámide.
- Salanova, M., Llorens, S., y Schaufeli, W. B. (2009). "Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo Un estudio de caso en una empresa de construcción". *Laboral*, p. 48 - 56.
- Schein, E.H. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs: Prentice – Hall.
- Stake, R.E (2005). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Shih, Y. y Fang, K (2006). "Effect of Network Quality Attributes on Customer Adoption Intentions of Internet Banking". *Total Quality Management*, 01, 61-77.
- Sosik, J. J., y Jung, D. I. (2010). Full range leadership development: Pathways for people, profit, and planet. New York, NY, US: Routledge/Taylor y Francis Group.
- Stevens, M.J. y Campion, M.A. (1994), "The knowledge, skill and ability requirements for teamwork: implications for human resource management". *Journal of Management*, 20, 503-530.
- Stogdill, R. M. (1948) Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology*. 25, 35 - 71.
- Thieme C. y Treviño E. (2012). "Liderazgo en Educación: Al final sólo el carisma importa". *Espacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociología*, 21, 37 – 57.
- Tschohl (2008). *Achieving Excellence Through Customer Service*. US: Best Sellers Publishing.
- Velásquez, Luis (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. España: Editorial Ideas Propias.
- Vroom, V.H. y Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pensilvania: University of Pittsburgh Press
- Yammarino, F.J., Dubinsky, A.J. y Spangler, W.D. (1998), "Transformational leadership:

individual, dyad, and group levels of analysis”. *Leadership Quarterly*. Volumen 9, pp. 27-54.

Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Zaccaro, S.J., Rittman L.A., y Marks, M.A. (2001). “Team Leadership”. *The Leadership Quarterly*. Volumen 12, pp. 451 – 483.
<https://www.qub.ac.uk/elearning/media/Media,264498.en.pdf>

ANEXO A: GUIA DE ENTREVISTA A SUPERVISORES

Buenas tardes, mi nombre es Silvia/Valeria; somos estudiantes de 10° ciclo en la FGAD de la PUCP. Estamos realizando una investigación sobre las estrategias de supervisión en el área de Televentas, para lo cual agradeceremos contar con su colaboración. La entrevista puede durar entre 30 y 40 minutos.

Se trata de una entrevista semi estructurada, a través de la cual buscamos conocer su opinión sobre las prácticas de supervisión en su unidad, por lo que no existen respuestas correctas o erróneas, simplemente su percepción personal que mejor describa su experiencia laboral en su puesto actual, experiencias que nos serán de gran ayuda para llevar adelante nuestra tesis para la licenciatura. Esta información será manejada de manera anónima y con estricta confidencialidad y discreción. Gracias desde ya por su tiempo y disposición.

Las preguntas son las siguientes:

1. En su opinión, ¿qué es lo que el banco espera de usted como supervisor de televentas? ¿cuáles son sus principales funciones?
2. ¿Por qué tipo de habilidades de supervisión cree usted que fue seleccionada? ¿De qué manera el banco las / lo preparó / capacitó para un buen ejercicio de liderazgo y supervisión en televentas?
3. ¿Consideras que las metas y aspiraciones del área son alcanzables de acuerdo a las exigencias del mercado hoy en día? ¿Qué crees que se necesita para cumplirlas?
4. Para que los ejecutivos conozcan los objetivos de la organización, ¿cómo consideras que se les debe hacer llegar el mensaje? ¿Cada cuánto tiempo se reúnen? ¿De qué forma interactúan con los ejecutivos?

5. Respecto de la relación que tienen los supervisores con los ejecutivos, en tu opinión, ¿cuáles consideras que son las cualidades más resaltantes que los ejecutivos valoran en los supervisores?

¿Qué opinas sobre la recompensa económica, qué tan importante consideras que es esta para los ejecutivos?
6. Desde tu punto de vista, ¿qué consideras que para los ejecutivos tiene más valor entorno en su ambiente laboral?

En tu opinión, ¿consideras que los salarios y los bonos son los elementos más importantes para que los ejecutivos cumplan sus metas?"
7. Como en toda empresa, el banco enfrenta momentos de crisis o problemas de cumplimiento de metas, ¿de qué manera el banco enfrenta estas situaciones? ¿Consideras que el banco le ofrece a su equipo un ambiente de calma?
8. Para que los ejecutivos puedan lograr alcanzar sus metas ¿cuáles consideras que son las formas más adecuadas para impulsarlos a lograrlas?

¿Consideras que utilizar más recompensas económicas, ayudaría a que ellos las cumplan?

¿De no lograr cumplir con sus metas, consideras que sería apropiada sanciones o advertencias para ellos? Como por ejemplo: no renovación o no ascensos."
9. En el caso que haya un compromiso más fuerte en algunos ejecutivos que otros, ¿De qué forma mantiene el compromiso de su equipo a pesar de poder obtener un mal resultado? ¿Cuál consideras que funciona mejor en su equipo, la motivación extrínseca o intrínseca?
10. Dentro de las actividades diarias que desarrollan los ejecutivos de venta ¿cómo sientes que se puede lograr que el equipo tenga las ganas de esforzarse por encima del cumplimiento de sus metas?
11. Para la ejecución de las tareas en el área, ¿cuáles consideras que son las formas de transmitirle al equipo optimismo y entusiasmo para la realización de estas?
12. Las empresas enfrentan desafíos constantes, ¿de qué forma consideras que se puede lograr que los ejecutivos participen en el análisis de los casos que se puedan presentar en el día a día de la jornada laboral? ¿En caso alguno de los ejecutivos acierte y resuelvan por sí mismos algún problema que pueda surgir en el área, consideras que ellos deberían recibir algún tipo de bonificación por este tipo de contribuciones?

13. Algunos estudios señalan que brindar retroalimentación en el trabajo ayuda a mejorar el desempeño de los colaboradores para las empresas, ¿Cuál es tu opinión al respecto y con qué frecuencia considera que se debe dar esta retroalimentación a los ejecutivos? ¿Cómo y con qué frecuencia lo hace?
14. Dado que los supervisores tienen compromisos con la empresa, su jefatura y los grupos de ejecutivos que les asignan, ¿consideras que es factible escuchar a cada uno de los miembros del grupo? ¿Qué opinión te merece que cada colaborador debe ser escuchado?

En relación a lo anterior, ¿qué tan deseable consideras que es que el supervisor conozca las necesidades, problemas y metas personales de los ejecutivos?"
15. Hoy en día, las empresas invierten en sus colaboradores mediante capacitaciones con la finalidad de mejorar sus competencias o desarrollar nuevas habilidades, ¿Cuál es su opinión sobre ello y cuáles son los programas de capacitación o talleres que ofrecen para los colaboradores? ¿Con qué frecuencia ellos las reciben?
16. En situación de crisis o problemas que puedan surgir en el área, ¿qué opinión te merece que se coordinen actividades que permitan recoger y conocer las ideas, propuestas y soluciones planteadas por los ejecutivos de ventas?
17. En términos generales ¿cuál consideras que es la forma más efectiva de motivar a tu equipo para que alcance las metas de la organización?

ANEXO B: CUESTIONARIO A EJECUTIVOS DE VENTAS

Estimado(a): Te invito a responder el presente cuestionario. Tus respuestas serán confidenciales y anónimas, por lo tanto, no se requiere que escriba su nombre. El objetivo de este cuestionario es que nos apoyes en un estudio académico sobre los estilos de liderazgo. Agradecemos tu participación.

Por favor, marca con una X tu respuesta.

1. **Sexo:** Hombre () Mujer ()

2. **Edad:**

Entre 18 y 25 (); Entre 26 y 30 (); Entre 31 y 40 (); Mayor a 40 ()

3. **Formación:**

Técnica (); Superior (); Otros _____

4. **Antigüedad en la empresa:**

Menos de 1 año (); De 1 a 2 años (); De 3 a 5 años (); Más de 5 años ()

5. **Experiencia:**

¿Cuenta con experiencia previa, fuera de Interbank, en el área de ventas?

SI () NO ()

De ser SI su respuesta, indique el tiempo, en qué empresas y área:

6.- Relación Supervisor - Ejecutivo de Venta

¿Cuánto tiempo vienes laborando con tu supervisor? _____

Marca con una “X” en cada una de las siguientes opciones que mejor describa tu experiencia laboral en tu puesto actual. Elije “una sola opción de respuesta” de acuerdo con la siguiente escala. Por favor, asegúrate de no dejar ninguna pregunta sin marcar.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4



PREGUNTAS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
	0	1	2	3	4
1. ¿El supervisor comparte con los ejecutivos sus valores y creencias más importantes?					
2. Cuando surge algún problema relacionado con las funciones de los ejecutivos, ¿el supervisor los estimula para que encuentren alternativas para solucionar los problemas? Es decir, formas diferentes a las preestablecidas.					
3. ¿Crees que el reconocimiento no monetario es una forma efectiva de mejorar tu desempeño?					
4. Durante el tiempo que vienes trabajando en el equipo de ventas, ¿te sientes orgulloso de trabajar con el supervisor?					
5. De las veces que has podido escuchar al supervisor hablar sobre las metas del equipo, ¿se expresa con entusiasmo al mencionarlas?					
6. ¿Consideras que el supervisor debe estar atento al trabajo de los ejecutivos para que puedan obtener el máximo de sus rendimientos?					
7. ¿El supervisor se muestra como una persona confiable y segura de sí misma?					
8. ¿La visión organizacional del área es lo suficientemente atractiva para ustedes?					
9. ¿Consideras que utilizar recompensas económicas ayudaría a mejorar tu desempeño?					
10. ¿El supervisor suele corregir los errores de los ejecutivos de ventas ejerciendo algún tipo de sanción?					
11. ¿La forma en que trabajan los supervisores es valuada y respetada por los ejecutivos de ventas?					
12. Cuando el supervisor decide tomar determinadas decisiones, ¿consideras que es consciente de las consecuencias morales y éticas de las mismas?					
13. ¿Qué tan importante consideras que es recibir capacitaciones para tu desarrollo profesional a largo plazo?					
14. ¿Qué tan innovadoras son las formas de trabajar que le sugieres al supervisor?					
15. ¿Cuán importante considera el supervisor que es tener una misión compartida entre todo el equipo?					
16. ¿El supervisor les brinda confianza reiterándoles que es posible alcanzar las metas?					
17. ¿Consideras que el supervisor les brinda suficientes incentivos extrínsecos (bonos, premios, aumento de salario, etc)?					
18. De las formas de supervisión, ¿consideras que los métodos son satisfactorios?					
19. ¿El supervisor se siente satisfecho con la forma de trabajar de los ejecutivos de venta a su cargo?					
20. ¿Consideras que se debería dar a conocer las fallas que se puedan cometer durante la jornada laboral con el fin de mejorar el desempeño?					
21. ¿Consideras que el comportamiento del supervisor influye en aumentar la motivación y efectividad de los ejecutivos de venta?					
22. ¿El supervisor trata de que obtengan lo que desean a cambio de su cooperación?					
23. ¿El supervisor comparte los riesgos de las decisiones tomadas con los ejecutivos de venta?					
24. ¿Confían en las decisiones que toma el supervisor?					
25. ¿Consideras que el supervisor los ayuda a tener confianza en sí mismos?					
26. Es para ti más importante una recompensa económica por hacer un buen trabajo o una no económica?					
27. Respecto a las acciones del supervisor, ¿es coherente lo que dice que se debe hacer y lo que finalmente hace?					
28. ¿Consideras que el supervisor es un modelo a seguir por los ejecutivos de ventas?					
29. ¿Consideras que un aumento de sueldo ayudaría a mejorar tu desempeño?					
30. De las metas que proponen los supervisores, ¿son éstas alcanzables?					
31. ¿Cuán receptivo es el supervisor con los aportes e ideas de los ejecutivos de venta?					
32. ¿Consideras que el supervisor les genera más entusiasmo para alcanzar sus metas?					
33. ¿Consideras que el supervisor debería dar sanciones por no llegar a la meta?					
34. ¿El supervisor satisface las necesidades de los ejecutivos a cambio de que cooperen con él?					
35. Al brindar soluciones para resolver los problemas ¿el supervisor manifiesta interés por los aportes de los ejecutivos de venta?					
36. ¿El supervisor les muestra los beneficios de alcanzar las metas del área?					
37. De no llegar a la meta, ¿consideras que se debe reconocer el esfuerzo?					
38. En caso existiera trabajo extra en el área, ¿el supervisor cuenta con el apoyo de su equipo?					
39. El supervisor suele reconocerlos del ante de todo el equipo por ser el mejor vendedor mensualmente?					
40. ¿Consideras que el supervisor los escucha con atención cuando tienen algo importante que decirle?					
41. Dentro de tus planes a largo plazo, ¿te proyectas creando en Interbank?					
42. ¿El supervisor dedica su tiempo para mejorar el desempeño de los ejecutivos de venta?					
43. ¿Con qué frecuencia recibes capacitaciones para mejorar tus habilidades técnicas?					
44. ¿Consideras que el supervisor reconoce las necesidades, habilidades y aspiraciones individuales de los ejecutivos de venta?					
45. ¿Cuándo logras los objetivos propuestos del área, el supervisor te felicita?					
46. ¿Consideras que el supervisor busca la manera de desarrollar tus capacidades?					
47. ¿El supervisor les menciona lo que recibirán si logran llegar a sus metas?					
48. ¿Sientes que el supervisor los motiva lo suficiente como para trabajar con más empeño?					
49. ¿Qué tan frecuentes el supervisor les brinda reconocimientos por un buen desempeño?					
50. En torno al ambiente laboral, ¿les es grato trabajar con su supervisor?					
51. ¿El supervisor suele estar al margen del personal y solo interviene cuando se cometen errores?					
52. ¿El supervisor suele estar atentamente al trabajo del personal con la intención de prevenir errores?					

ANEXO C: CONSENTIMIENTO INFORMADO DE LA EMPRESA

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Estilo de Liderazgo de los Supervisores del Área de Televentas", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la Mag. Mónica Patricia Bonifaz Chirinos.

El objetivo es contar con la información obtenida a través de entrevistas a los colaboradores que trabajan en la Sede de Interbank que se encuentra en Real Plaza Centro Cívico con dirección Av. Inca Garcilaso de la Vega 1337 - Lima. Dicha información, será dada a conocer al ser publicada en el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Silvia Fiorella Sánchez López

[Cód. 20126340]

Valeria Martina Condezo De la Vega

[Cód. 20102109]

Yo Alan Giron Gómez, representante del Banco Internacional del Perú S.A, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Estilo de Liderazgo de los Supervisores del Área de Televentas". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, de ser necesario autorizo que se haga mención de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

 Interbank

ALAN GIRON GOMEZ
JEFE DE VENTAS TELEVENTAS

Jefe de Ventas Televentas

ANEXO D: PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTADOS

El propósito de este protocolo es brindar a los y las participantes en esta investigación, una explicación clara de la naturaleza de la misma, así como del rol que tienen en ella.

La presente investigación es conducida por Valeria Condezo y Silvia Sánchez de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es identificar el estilo de liderazgo de los supervisores y el estilo esperado por los ejecutivos de ventas de acuerdo a sus necesidades y expectativas.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista (o lo que fuera pertinente), lo que tomará 30 minutos de su tiempo. La conversación será grabada, así el investigador o investigadora podrá transcribir las ideas que usted haya expresado. Una vez finalizado el estudio las grabaciones serán destruidas.

Su participación será voluntaria. La información que recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no éste contemplado en esta investigación.

En principio, las entrevistas o encuestas resueltas por usted serán anónimas, por ello serán codificadas utilizando un número de identificación. Si la naturaleza del estudio requiera su identificación, ello solo será posible si usted da su conocimiento expreso para proceder de esa manera.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del proyecto, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además, puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómodo o incómoda, frente a alguna de las preguntas puede ponerlo en conocimiento de la persona a cargo de la investigación y abstenerse de responder.

Muchas gracias por su participación.

Yo, _____,
doy mi consentimiento para participar en el estudio y soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria.

He recibido información en forma verbal sobre el estudio mencionado anteriormente y he

leído la información escrita adjunta. He tenido la oportunidad de discutir sobre el estudio y hacer preguntas.

Al firmar este protocolo estoy de acuerdo con que mis datos personales, incluyendo datos relacionado a mi salud física o condición, y raza u origen étnico, podrían ser usados según lo descrito en la hoja de información que detalla la investigación en la que estoy participando.

Entiendo que puede finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento, sin que esto representa algún perjuicio para mí.

Para la elaboración de este protocolo se ha tenido en cuenta el formulario de C.I del Comité de ética del Departamento de Psicología de la PUCP.

_____	_____	
Nombre Completo del (de la) participante	Firma	Fecha
_____	_____	
Nombre del Investigador responsable	Firma	Fecha

Protocolo de consentimiento informado para participantes

El propósito de este protocolo es brindar a los y las participantes en esta investigación, una explicación clara de la naturaleza de la misma, así como del rol que tienen en ella.

La presente investigación es conducida por Valeria Condezo y Silvia Sánchez de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es identificar el estilo de liderazgo de los supervisores y el estilo estereotipo por los ejecutivos de ventas de acuerdo a sus necesidades y expectativas.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista (o lo que fuera pertinente), la que tomara 30 minutos de su tiempo. La conversación será grabada, así el investigador o investigadora podrá transcribir las ideas que usted haya expresado. Una vez finalizado el estudio las grabaciones serán destruidas.

Su participación será voluntaria. La información que recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no éste contemplado en esta investigación.

En principio, las entrevistas o encuestas resueltas por usted serán anónimas, por ello serán codificadas utilizando un número de identificación. Si la naturaleza del estudio requiera su identificación, ello solo será posible si usted da su conocimiento expreso para proceder de esa manera.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del proyecto, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además, puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómodo o incómoda, frente a alguna de las preguntas puede ponerlo en conocimiento de la persona a cargo de la investigación y abstenerse de responder.

Muchas gracias por su participación.

Yo, Victor Andrés Valerina Triguero

doy mi consentimiento para participar en el estudio y soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria.

He recibido información en forma verbal sobre el estudio mencionado anteriormente y he leído la información escrita adjunta. He tenido la oportunidad de discutir sobre el estudio y hacer preguntas.

Al firmar este protocolo estoy de acuerdo con que mis datos personales, incluyendo datos relacionados a mi salud física o condición, y raza u origen étnico, podrían ser usados según lo descrito en la hoja de información que detalla la investigación en la que estoy participando.

Entiendo que puede finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento, sin que esto represente algún perjuicio para mí.

Para la elaboración de este protocolo se ha tenido en cuenta el formulario de C.1 del Comité de ética del Departamento de Psicología de la PUCP.

<u>Victoria Andrés Valerina Becerra</u>		<u>26/07/18</u>
Nombre Completo del (de la) participante	Firma	Fecha

<u>Valeria Condizo De la Vega</u>		<u>26/07/18</u>
Nombre del Investigador responsable	Firma	Fecha

Protocolo de consentimiento informado para participantes

El propósito de este protocolo es brindar a los y las participantes en esta investigación, una explicación clara de la naturaleza de la misma, así como del rol que tienen en ella.

La presente investigación es conducida por Valeria Condezo y Silvia Sánchez de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es identificar el estilo de liderazgo de los supervisores y el estilo esperado por los ejecutivos de ventas de acuerdo a sus necesidades y expectativas.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista (o lo que fuera pertinente), lo que tomara 30 minutos de su tiempo. La conversación será grabada, así el investigador o investigadora podrá transcribir las ideas que usted haya expresado. Una vez finalizado el estudio las grabaciones serán destruidas.

Su participación será voluntaria. La información que recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no éste contemplado en esta investigación.

En principio, las entrevistas o encuestas resueltas por usted serán anónimas, por ello serán codificadas utilizando un número de identificación. Si la naturaleza del estudio requiera su identificación, ello solo será posible si usted da su consentimiento expreso para proceder de esa manera.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del proyecto, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además, puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómodo o incómoda, frente a alguna de las preguntas puede ponerlo en conocimiento de la persona a cargo de la investigación y abstenerse de responder.

Muchas gracias por su participación.

Yo, JOSÉ R. SUCUPIUMI R.

doy mi consentimiento para participar en el estudio y soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria.

He recibido información en forma verbal sobre el estudio mencionado anteriormente y he leído la información escrita adjunta. He tenido la oportunidad de discutir sobre el estudio y hacer preguntas.

Al firmar este protocolo estoy de acuerdo con que mis datos personales, incluyendo datos relacionado a mi salud física o condición, y raza u origen étnico, podrían ser usados según lo descrito en la hoja de información que detalla la investigación en la que estoy participando.

Entiendo que puedo finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento, sin que esto represente algún perjuicio para mí.

Para la elaboración de este protocolo se ha tenido en cuenta el formulario de C.I del Comité de ética del Departamento de Psicología de la PUCP.

<u>JAVIER SOLARZ</u>		<u>06/08/18</u>
Nombre Completo del (de la) participante	Firma	Fecha

<u>V. Lombzo De la Vega</u>		<u>06/08/18</u>
Nombre del Investigador responsable	Firma	Fecha

Protocolo de consentimiento informado para participantes

El propósito de este protocolo es brindar a los y las participantes en esta investigación, una explicación clara de la naturaleza de la misma, así como del rol que tienen en ella.

La presente investigación es conducida por Valeria Condezo y Silvia Sánchez de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es identificar el estilo de liderazgo de los supervisores y el estilo esperado por los ejecutivos de ventas de acuerdo a sus necesidades y expectativas.

Si usted decide a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista (o lo que fuera pertinente), lo que tomara 30 minutos de su tiempo. La conversación será grabada, así el investigador o investigadora podrá transcribir las ideas que usted haya expresado. Una vez finalizado el estudio las grabaciones serán destruidas.

Su participación será voluntaria. La información que recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no éste contemplado en esta investigación.

En principio, las entrevistas o encuestas resueltas por usted serán anónimas, por ello serán codificadas utilizando un número de identificación. Si la naturaleza del estudio requiera su identificación, ello solo será posible si usted da su conocimiento expreso para proceder de esa manera.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del proyecto, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además, puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómodo o incómoda, frente a alguna de las preguntas puede ponerlo en conocimiento de la persona a cargo de la investigación y abstenerse de responder.

Muchas gracias por su participación.

Yo, Dani Mijail Cortezaga Suredes,
doy mi consentimiento para participar en el estudio y soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria.

He recibido información en forma verbal sobre el estudio mencionado anteriormente y he leído la información escrita adjunta. He tenido la oportunidad de disentir sobre el estudio y hacer preguntas.

Al firmar este protocolo estoy de acuerdo con que mis datos personales, incluyendo datos relacionado a mi salud física o condición, y raza u origen étnico, podrían ser usados según lo descrito en la hoja de información que detalla la investigación en la que estoy participando.

Entiendo que puedo finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento, sin que esto represente algún perjuicio para mí.

Para la elaboración de este protocolo se ha tenido en cuenta el formulario de C.I del Comité de ética del Departamento de Psicología de la PUCP.

	Dani Miriam Alvarado Suárez	17-08-18
Nombre Completo del (de la) participante	Firma	Fecha

Violeta Condizzo Doluaga		17-08-18
Nombre del Investigador responsable	Firma	Fecha

Protocolo de consentimiento informado para participantes

El propósito de este protocolo es brindar a los y las participantes en esta investigación, una explicación clara de la naturaleza de la misma, así como del rol que tienen en ella.

La presente investigación es conducida por Valeria Condezo y Silvia Sánchez de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es identificar el estilo de liderazgo de los supervisores y el estilo esperado por los ejecutivos de ventas de acuerdo a sus necesidades y expectativas.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista (o lo que fuera pertinente), lo que tomará 30 minutos de su tiempo. La conversación será grabada, así el investigador o investigadora podrá transcribir las ideas que usted haya expresado. Una vez finalizado el estudio las grabaciones serán destruidas.

Su participación será voluntaria. La información que recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no éste contemplado en esta investigación.

En principio, las entrevistas o encuestas resueltas por usted serán anónimas, por ello serán codificadas utilizando un número de identificación. Si la naturaleza del estudio requiera su identificación, ello solo será posible si usted da su conocimiento expreso para proceder de esa manera.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del proyecto, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además, puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómodo o incómoda, frente a alguna de las preguntas puede ponerlo en conocimiento de la persona a cargo de la investigación y abstenerse de responder.

Muchas gracias por su participación.

Yo, María Gracia Devila Polo

doy mi consentimiento para participar en el estudio y soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria.

He recibido información en forma verbal sobre el estudio mencionado anteriormente y he leído la información escrita adjunta. He tenido la oportunidad de discutir sobre el estudio y hacer preguntas.

Al firmar este protocolo estoy de acuerdo con que mis datos personales, incluyendo datos relacionado a mi salud física o condición, y raza u origen étnico, podrían ser usados según lo descrito en la hoja de información que detalla la investigación en la que estoy participando.

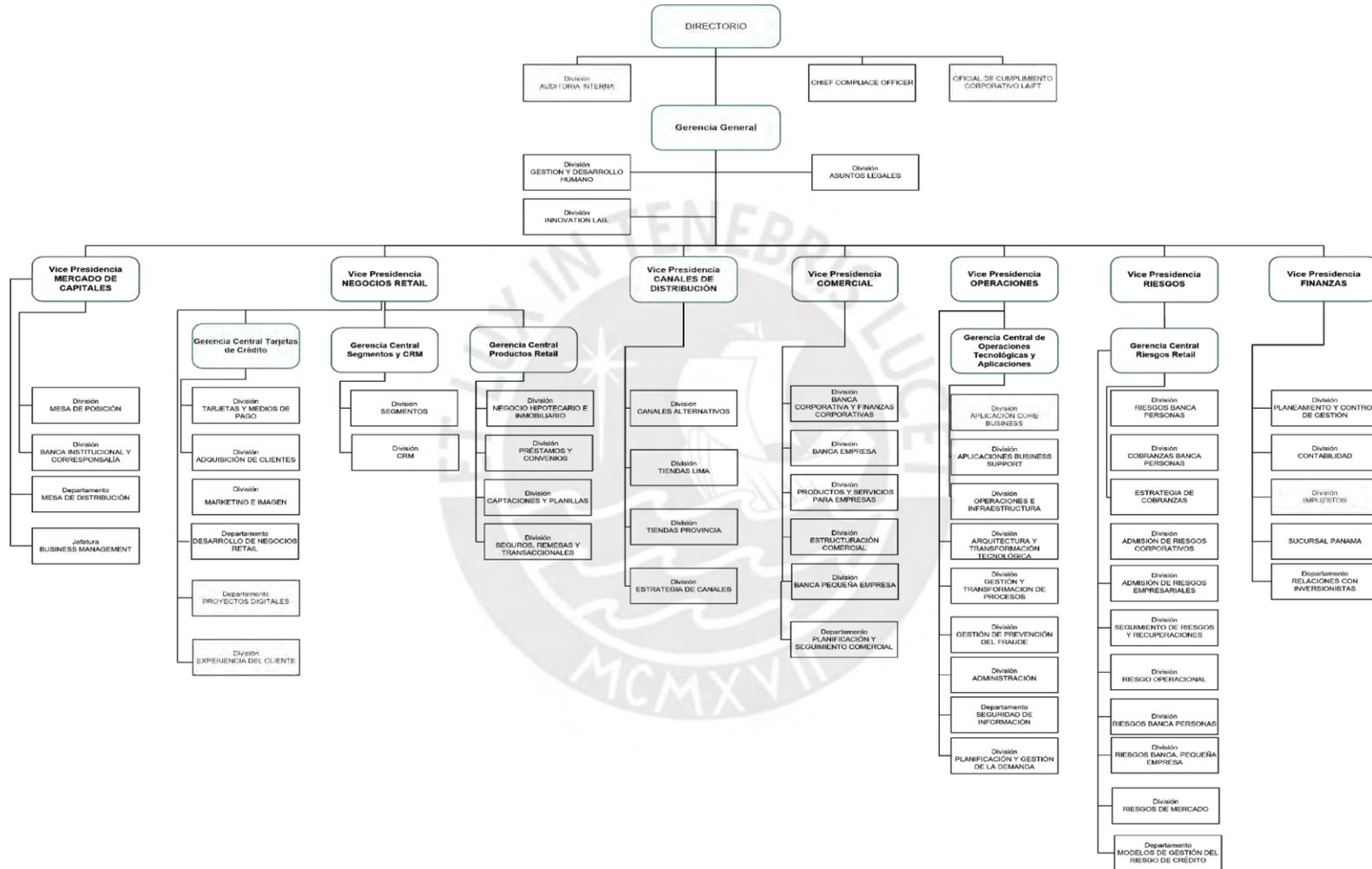
Entiendo que puede finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento, sin que esto represente algún perjuicio para mí.

Para la elaboración de este protocolo se ha tenido en cuenta el formulario de CIJ del Comité de ética del Departamento de Psicología de la PUCP.

María Gracia Devila Polo  01-08-18
Nombre Completo del (de la) participante Firma Fecha

Valeria Condezo Deluboga  01-08-18
Nombre del Investigador responsable Firma Fecha

ANEXO E: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE INTERBANK



ANEXO F: MATRIZ DE PREGUNTAS Y VARIABLES PARA LAS ENTREVISTAS

PREGUNTAS	POSIBLES RESPUESTAS	
	COMPORTAMIENTOS TRANSFORMACIONALES	COMPORTAMIENTOS TRANSACCIONALES
1. ¿Qué es lo que el banco le pide dentro de sus funciones como supervisor de ventas?	1. Motivación a los ejecutivos. 2. Brindar apoyo en las necesidades de los ejecutivos para que puedan cumplir sus tareas de forma adecuada.	1. Cumplimiento de las metas.
2. ¿Qué espera el banco de ustedes como supervisores? ¿Cómo les capacita internamente para ejercer un buen ejercicio de liderazgo en ventas?	1. Cumplir con los valores del banco: compromiso, entrega, sentido del honor.	1. Cumplimiento de las metas. 2. Cumplir con los indicadores solicitados.
3. ¿Considera que las metas y aspiraciones del área son alcanzables de acuerdo a las exigencias del mercado hoy en día? ¿Qué cree que se necesita para cumplirlos?	1. Es necesario el compromiso con los ejecutivos para ayudarlos a llegar a sus metas. 2. Tener convenciones constantes con los ejecutivos del motivo por el cual se establecen ciertos montos para las metas.	1. Hoy en día hay mucha competencia en el sector financiero por eso la exigencia es mayor.
4. Para que los ejecutivos conozcan los objetivos de la organización, ¿cómo considera que se les debe hacer llegar el mensaje? ¿Cada cuánto tiempo se reúnen? ¿De qué forma interactúan con los ejecutivos?	1. Discutir/compartir con los ejecutivos la finalidad de los objetivos y qué buscan en ellos. 2. Las dinámicas, capacitaciones y días de integración ayudan a fomentar la interacción.	1. Hacerles llegar vía correo electrónico. 2. Las reuniones consisten en un expositor mas no hay una interacción con los ejecutivos.
5. Respecto de la relación que tiene n sus supervisores con los ejecutivos, en su opinión, ¿cuáles considera que son las cualidades más resaltantes que los ejecutivos valoran en los supervisores? ¿Qué opina sobre la recompensa económica, qué tan importante considera que es esta para los ejecutivos?	1. Compromiso, comprensión, apoyo, comunicación horizontal. 2. La recompensa económica es tan importante como el ambiente laboral y la buena relación que pueda tener el ejecutivo con el supervisor.	1. Que los ayuden a cumplir sus metas. 2. La recompensa económica es el motivo por el cual trabajan los ejecutivos.
6. Desde tu punto de vista, ¿qué considera que para los ejecutivos tiene más valor dentro en su ambiente laboral? En tu opinión, ¿considera que los salarios son tan importante para los ejecutivos para cumplir sus metas?	1. Buen trato de parte de los supervisores y las oportunidades de crecimiento. 2. Apoyo moral, motivación, comprensión.	1. Remuneración mensual. 2. Los ejecutivos trabajan con el fin de poder llegar a la meta y obtener su bono.
7. Como en toda empresa, ante momentos de crisis o problemas, ¿de qué forma les enfrenta y ofrece a su equipo un ambiente de calma? En caso alguno de los ejecutivos se creen y resuelvan por sí mismos algún problema que pueda surgir en el área, ¿considera que ellos debían recibir algún tipo de bonificación?	1. Compromiso por parte del supervisor para ayudar al ejecutivo. 2. Fe de fé y darles minutos a los ejecutivos por resolver los problemas.	1. La resolución de problemas es parte del aprendizaje, ellos deberían resolver los problemas solos. 2. No se ofrecen bonificaciones por la resolución de problemas.
8. Para que los ejecutivos puedan lograr alcanzar sus metas, ¿cuáles considera que son las formas más adecuadas para impulsarlos a lograrlos? ¿Considera que utilizar más recompensas económicas, ayudaría a que ellos las cumplan? ¿De no lograr cumplir con sus metas, considera que sería apropiado sanciones o advertencias para ellos? Como por ejemplo: no renovación o no ascensos.	1. Reconocimiento no monetario por el buen desempeño. 2. De no cumplir con las metas, conversar con ellos, conocer el motivo y ayudarlos a lograrlos.	1. Motivación estricta tipo premio. 2. Advertencia por no llegar a la meta.
9. En el caso que haya un compromiso más fuerte en algunos ejecutivos que otros, ¿De qué forma mantiene el compromiso de su equipo a pesar de poder obtener un mal resultado? ¿Cuál considera que funciona mejor en su equipo, la motivación extrínseca o intrínseca?	1. Conversaciones con los que tienen menor compromiso y ver qué necesitan para ayudarlos y así puedan llegar a sus metas.	1. Hacer competencias entre los ejecutivos por una motivación extrínseca y recordar que debían tener compromiso con su trabajo.
10. Dentro de las actividades diarias que desarrollan los ejecutivos de venta, ¿cómo sienten que se puede lograr que el equipo tenga las ganas de esforzarse más en el cumplimiento de sus tareas?	1. Énfasis en el apoyo que les brindaran los supervisores para que los ejecutivos puedan cumplirlos. 2. Compromiso por parte de los supervisores.	1. Mencionarles que recibirán algún tipo de reconocimiento económico si lo hacen con mayor rapidez. 2. Comentarles que tendrán mayor flexibilidad en sus horas de trabajo o que podrán ganar menos.
11. Para la ejecución de las tareas en el área, ¿cuáles considera que son las formas de transmitirle al equipo optimismo y entusiasmo para la realización de estas?	1. Énfasis en el apoyo que les brindaran los supervisores para que los ejecutivos puedan cumplirlos. 2. Compromiso por parte de los supervisores.	1. Mencionarles que recibirán algún tipo de reconocimiento económico si lo hacen con mayor rapidez. 2. Comentarles que tendrán mayor flexibilidad en sus horas de trabajo.
12. Las empresas enfrentan desafíos constantes, ¿de qué forma considera que se puede lograr que los ejecutivos participen en el análisis de los casos que se puedan presentar en el día a día de la jornada laboral?	1. Hacerles sentir confianza para que puedan sentirse libres de brindar soluciones. 2. Hacer constantes reuniones de integración.	1. Normalmente es la alta gerencia o los supervisores que toman las decisiones cuando surgen desafíos o problemas (participación mínima de los ejecutivos). 2. Pocas reuniones.
13. Algunos estudios señalan que brindar retroalimentación en el trabajo ayuda a mejorar el desempeño de los colaboradores para las empresas, ¿cuáles es su opinión al respecto y con qué frecuencia considera que se debe dar esta retroalimentación a los ejecutivos? ¿Cómo y con qué frecuencia lo hace?	1. Es fundamental ofrecer feedback ya que no solo pulmos el desempeño de nuestro personal sino mejoramos la relación de trabajo. 2. Se realiza de manera mensual.	1. Poca frecuencia. 2. El feedback especialmente le ofrecemos porque queremos que mejore el desempeño y tener mejor sensibilidad.
14. Dado que los supervisores tienen compromisos con la empresa, su jefatura y los grupos de ejecutivos que les asignan, ¿es factible escuchar a cada uno de los miembros del grupo? ¿Qué opinión le merece que cada colaborador debe ser escuchado? En relación a lo anterior, ¿qué tan deseable considera que es que el supervisor conozca las necesidades, problemas y metas personales de los ejecutivos?	1. Es importante que el ejecutivo se sienta parte del grupo, y una forma es que ellos se sientan escuchados. 2. No es importante conocer las necesidades del personal. 3. Queremos que ellos también logren sus metas personales al mismo tiempo que logran las metas organizacionales.	1. Consideramos que no es factible atender las necesidades de todos nuestros ejecutivos. 2. No tenemos un contacto tan cercano con nuestros ejecutivos lo cual hace un poco difícil poder escuchar a todos. 3. No podemos darle la misma prioridad en situaciones a todos.
15. Hoy en día, las empresas invierten en sus colaboradores mediante capacitaciones con la finalidad de mejorar sus competencias o desarrollar nuevas habilidades, ¿cuáles es su opinión sobre ello y cuáles son los programas de capacitación o talleres que ofrecen para los colaboradores? ¿Con qué frecuencia ellos los reciben?	1. Brindamos capacitaciones a los ejecutivos para que puedan crecer profesionalmente (por ejemplo: becas de estudio). 2. Estamos preocupados por desarrollar las habilidades de nuestro personal para mejorar su desempeño.	1. La frecuencia de las capacitaciones son bien pocas y dirigidas solo para mejorar sus habilidades técnicas en el trabajo. 2. No hay capacitaciones para ejecutivos solo para supervisores.
16. En situación de crisis o problemas que puedan surgir en el área, ¿qué opinión le merece que se continúen actividades que permitan recoger y conocer las ideas, propuestas y soluciones planteadas por los ejecutivos de ventas?	1. La opinión de mis trabajadores es valuada, siempre solicitamos sus ideas. 2. La diversidad de opiniones nos permite tomar mejores decisiones.	1. Valoramos más que todo las soluciones que nos puedan brindar. 2. Tenemos una relación más vertical, priorizamos las opiniones de los más capacitados.
17. En términos generales, ¿cuál considera que es la forma efectiva de motivar a tu equipo? (pregunta de cierre)		

ANEXO G: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Alcance general de la investigación: Conocer si el estilo de liderazgo predominante que están utilizando los supervisores son los más adecuados para un mejor desempeño de los ejecutivos de venta.					
Pregunta General	Objetivo	Variables Específicas	Preguntas Específicas	Marco de Referencia	Herramienta de recolección
¿Cuál es el estilo* de liderazgo más adecuado de acuerdo a las expectativas y necesidades de los ejecutivos de ventas para garantizar un mejor desempeño?	Identificar el estilo de liderazgo más adecuado a las expectativas y necesidades para un mejor desempeño de los ejecutivos de ventas.	Tipos** de liderazgo	¿Cuáles son los tipos de liderazgo?	Estilos de Liderazgo	Revisión Documental
		Estilos del Liderazgo Transformacional	¿Cuáles son las dimensiones/estilos de liderazgo transformacional?		
		Necesidades de los Ejecutivos de Ventas.	¿Cuáles son las necesidades de los Ejecutivos de Ventas?		
		Desempeño laboral	¿Cuál es el desempeño esperado de los ejecutivos de ventas?		
		Variables de Resultado	¿Cuáles son las variables de resultado?		
Pregunta 1	Objetivo Especifico 1	Variables Específicas 1	Preguntas Específicas 1	Marco de Referencia	Herramienta de recolección
¿Cuál es la autopercepción de los supervisores sobre su estilo de liderazgo?	Identificar el perfil de los supervisores, a partir de su autopercepción, para conocer su estilo de liderazgo.	Influencia idealizada	¿Cuál es la autopercepción que tienen los supervisores sobre sus estilos de liderazgo?	Dimensiones del liderazgo transformacional	Cuestionario
		Motivación inspiracional			
		Consideración individualizada			
		Estimulación intelectual			
Pregunta 2	Objetivo Especifico 2	Variables Específicas 2	Preguntas Específicas	Marco de Referencia	Herramienta de recolección
¿Qué atributos de la supervisión son los que más valoran o necesitan los ejecutivos de ventas para desempeñarse mejor en su trabajo?	Identificar los atributos de la supervisión que son más valorados y/o necesitan los ejecutivos de ventas para lograr un mejor desempeño.	Atributos de la supervisión de los líderes	¿Cuáles son los atributos de la supervisión de los líderes?	Dimensiones del liderazgo transformacional	Cuestionario
		Necesidades de los Ejecutivos de Venta	¿Cuáles son las necesidades de los Ejecutivos de Venta?		
Pregunta 3	Objetivo Especifico 3	Variables Específicas 3	Preguntas Específicas	Marco de Referencia	Herramienta de recolección
¿Existen diferencias significativas entre la autopercepción de los supervisores y las necesidades expresadas por los ejecutivos de ventas	Identificar las posibles brechas entre la auto-percepción que tienen los supervisores sobre los estilos de liderazgo y las expectativas que tienen los ejecutivo sobre los mismos.	Estilos de liderazgo	¿Cuáles son las dimensiones dominantes en el perfil del liderazgo declarado por los supervisores?	Liderazgo Transformacional & Estilos de liderazgo	Análisis
			¿Cuáles son las dimensiones del liderazgo transformacional de los supervisores más demandadas o mejor valoradas por los ejecutivos de venta?		
			¿Existen diferencias significativas entre el perfil de liderazgo de los supervisores y las necesidades/expectativas de los ejecutivos de venta?		

* Estamos considerando a estilos y dimensiones del liderazgo transformacional como lo mismo para efectos de esta investigación.

** Con 'tipos' nos referimos a las clases de liderazgo (Situacional, Democrático, Laize-Faire, Transaccional...)

ANEXO I: MATRIZ DE VARIABLES

Macro Variable	Autores	Definición	Sub Variables	Preguntas Entrevista
Influencia Idealizada	Bass y Avolio (2006) Bass, B. y Riggio, R. (2006) Leithwood, K, Mascall, B, y Strauss, T. (Eds) (2009)	El líder transformacional es influyente, se comporta como modelo de los seguidores, es respetado, admirado y sobre todo considerado confiable porque les proporciona apoyo, entrenamiento y oportunidades de mejora. Este líder da ánimo, demuestra el carisma entusiasmando a sus seguidores para seguir sus ideales, comunicando sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. Además se colocan a la cabeza de las crisis y celebra el éxito con su equipo. Se puede contar con él o ella para hacer lo correcto, ya que demuestran altos estándares de conducta moral y ética.	1) Sentido de propósito de lo seguidos por los objetivos organizacionales	¿Les hace saber a su equipo el propósito de la firma de organización en la empresa?
			2) Carisma del líder	¿Considera que su actitud hacia sus colaboradores es carismática?
			3) Conducta moral y ética del líder	¿Usted siente que sus colaboradores lo admiran por los valores que transmite como persona así como en el ambiente laboral?
			4) Pre disposición del líder en las situaciones de crisis	Cuando surge un problema, ¿usted enfrenta la situación?
Motivación Inspiradora	Bass, B. y Riggio, R. (2006) Bass y Avolio (2006)	El líder transformacional motiva a la actuación con optimismo, entusiasmo e implicación en la idea centro como organización y como visión de futuro. Inspira, motiva y estimula a todos los que lo rodean para que logren sus objetivos planteados. Despierta un espíritu de equipo, de nota compromiso con las metas así como con la visión. Estos líderes son considerados motivadores del equipo de trabajo, siendo reconocidos como ejemplos a seguir.	1) Motivación para el logro de metas y objetivos	¿Usted motiva a los colaboradores a cumplir las metas programadas?
			2) Compromiso con la visión	¿Siente que su equipo de trabajo hay un compromiso con las metas del área?
			3) Esfuerzo extra de los seguidores	¿Usted eleva el deseo de su personal de esforzarse más en el trabajo?
			4) Optimismo y entusiasmo para la ejecución de las tareas	¿Siente que sus metas están alineadas con las de la empresa?
Estimulación Intelectual	Bass y Avolio (2006)	Lleva al líder a empoderar a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades, incitando la reflexión, creación, o nuevas ideas y soluciones ante las situaciones de conflicto organizacional. La estimulación intelectual ayuda a los seguidores a cuestionarse así como a generar soluciones más creativas a los problemas.	1) Creatividad en la solución de problemas	¿Usted motiva al personal a que busque diferentes opciones para resolver los problemas que suceden durante la ejecución de sus labores?
			2) Empoderamiento del líder hacia los seguidores en cuanto a la ejecución de las tareas	¿Les genera seguridad a sus colaboradores en la ejecución de sus tareas?
	Leithwood, Mascall y Strauss (2009)	Este líder genera retos constantemente para buscar nuevas maneras de operar y accionar al desligarse de los conocimientos anteriores y vincularse a nuevas acciones.	3) Nuevos desafíos para una mayor capacidad de análisis	¿Le propone a su equipo nuevas tareas para que los lleven a una mayor capacidad de análisis?
Consideración Individualizada	Bass y Avolio (1990) Leithwood, Mascall y Strauss (2009) Lerma (2007) Velásquez (2006)	En esta dimensión los líderes transformacionales establecen un ambiente de apoyo en cual conocen y atienden las necesidades específicas de cada uno de sus seguidores, siendo un facilitador, prestando atención personal y tratando a cada empleado de manera individual. El líder contribuye para que cada trabajadora asuma sus responsabilidades para su propio desarrollo, proporcionándoles retos y oportunidades, así como propicia una comunicación bidireccional.	1) Retroalimentación a los seguidores	¿Con qué frecuencia les brinda retroalimentación a los ejecutivos de venta?
			2) Escucha activa	¿Tiene predisposición para escuchar en el momento que fuese a sus ejecutivos de venta?
			3) Apoyo y/o facilitador de las tareas	Cuando sus colaboradores no comprenden las tareas que se le asigna, ¿usted se toma el tiempo para enseñarles lo que necesitan?
			4) Empatía con los seguidores	¿Usted conoce de cerca los problemas personales, sueños o necesidades de sus colaboradores?
			5) Nuevas oportunidades para los seguidores	¿Ofrece usted nuevas oportunidades o desafíos atractivos para que sus colaboradores desarrollen nuevas habilidades o para que mejoren éstas?
			6) Comunicación horizontal	¿Siente usted que tiene una comunicación fluida con sus colaboradores?