



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

TESIS DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE PSICÓLOGO INDUSTRIAL

TÍTULO:

**“ANÁLISIS DEL ESTILO DE LIDERAZGO DE LAS GERENTES DE ZONA DE
TRIYIT S.A., EN SU RELACIÓN CON LAS EMPRESARIAS
INDEPENDIENTES”.**



AUTOR:

RICARDO JAVIER REASCO DUEÑAS

TUTORA: PS. NARCISA VERDESOTO

GUAYAQUIL – ECUADOR

2016

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Ricardo Javier Reasco Dueñas, declaro que soy autor de la presente tesis y eximo a la Universidad de Guayaquil y a sus representantes de posibles reclamos o acciones legales. A su vez autorizo a la Universidad de Guayaquil hacer uso de la presente tesis con la finalidad que estime conveniente.

Firma: _____

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	6
CAPÍTULO I.....	11
MARCO TEÓRICO	11
1.1 Antecedentes	11
1.2 Desarrollo de las organizaciones	12
1.3 Primeras ideas sobre liderazgo en las organizaciones	13
1.4 El modelo propuesto por Bass para estudiar el liderazgo	16
1.4.1 Antecedentes del modelo liderazgo planteado por Bass.....	16
1.4.2 Modelo de Liderazgo transformacional planteado por Bass	18
1.4.2.1 Componentes del Liderazgo transformacional	24
1.4.2.2 Componentes del Liderazgo Transaccional	30
1.4.2.3 Laissez-Faire Liderazgo	33
II CAPÍTULO.....	36
METODOLÓGICO	36
2.1 Planteamiento y formulación del problema	36
2.2 Justificación.....	37
2.3 Objetivos de Investigación	38
2.4 Idea a defender	38
2.5 Tipo de investigación, método a emplear.....	39
2.6 Definición de la unidad de análisis e indicadores.....	40
2.7 Procedimiento y Técnicas.....	42
2.8 Población y muestra	45
III CAPÍTULO.....	48
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	48
1.1 Guía de observación	48

1.2 Encuesta MLQ.....	49
1.2.1 Encuesta MLQ: Descripción del estilo de liderazgo desde la autoevaluación (versión de la gerente de zona)	50
1.2.2 Encuesta MLQ: Descripción y su manifestación del estilo de liderazgo de las gerentes de zona desde la percepción de las empresarias	51
1.3 Entrevista Estructurada	58
1.4 Triangulación de los resultados	63
CONCLUSIONES	66
RECOMENDACIONES.....	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	72
BIBLIOGRAFÍA.....	75
ANEXOS	77

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Perfil de Liderazgo óptimo	22
Ilustración 2. Perfil de liderazgo Laissez Faire.....	23
Ilustración 3: Estilo de liderazgo predominante desde la Auto percepción	100
Ilustración 4: Detalle del estilo de liderazgo predominante desde la Auto percepción.....	100
Ilustración 5: Dimensiones del Liderazgo transformacional desde la Auto percepción.....	101
Ilustración 6: Detalle del Liderazgo Transaccional desde la Auto percepción .	101
Ilustración 7: Estilo de liderazgo predominante desde la percepción de las Empresarias	102
Ilustración 8: Detalle del estilo de liderazgo predominante desde la percepción de las Empresarias	102
Ilustración 9: Dimensiones del Liderazgo transformacional desde la percepción de las Empresarias	103
Ilustración 10: Detalle del Liderazgo Transaccional desde la percepción de las Empresarias	103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Conductas transformacionales y transaccionales.....	24
Tabla 2: Diferencias del Liderazgo transformacional y el Carisma	27
Tabla 3: Algunos factores por los que los líderes transaccionales optan por usar la Dirección por Excepción.	33
Tabla 4: Unidad de analisis y objetivos relacionados con los instrumentos.....	41
Tabla 5: Temas indagados en la entrevista estructurada.	44
Tabla 6: Criterios de inclusión de la muestra	46
Tabla 7: Muestra escogida y su relación con los instrumentos	47
Tabla 8: Resultados del MLQ desde la versión de las gerentes de zona en términos de media para cada factor.....	50
Tabla 9: Resultados del MLQ desde la percepción de las empresarias en términos de media para cada factor.....	52
Tabla 10: Resultados de la dimensión Motivación Inspiradora.....	52
Tabla 11: Resultados dimensión Influencia Idealizada.....	54
Tabla 12: Resultados dimensión Estimulación Intelectual.....	55
Tabla 13: Resultados dimensión Consideración Individualizada.	56
Tabla 14: Resultados dimensión Recompensa Contingente.	57
Tabla 15: Resultados dimensión dirección por excepción activa.....	58

RESUMEN

El trabajo de motivación y seguimiento que hacen empleadas de los departamentos comerciales de compañías de venta directa a grupos de vendedores independientes (sin relación de dependencia), es clave para la rentabilidad de esas organizaciones. A estas empleadas se las conoce como gerentes de zona y una de las competencias claves para el ejercicio de su cargo es el liderazgo. Debido a la importancia de su rol dentro de este tipo de organizaciones se estableció la necesidad de describir ¿Cuál es el estilo de liderazgo de las gerentes zonales de ventas situadas en la ciudad de Guayaquil de la empresa de venta directa TRIYIT S.A., en su relación laboral con las empresarias independientes durante el año 2014?

Para esto, se usó como referencia la teoría de liderazgo transformacional de Bass y Riggio (2002) quienes definen al líder transformacional como aquel que tiene “la capacidad para estimular e inspirar a los seguidores a lograr resultados extraordinarios y, en el proceso, a desarrollar su propia capacidad de liderazgo”.

Para cumplir con el objetivo general de esta investigación se describió el contexto donde se configura la relación de las participantes, se obtuvo la percepción de las empresarias y la autopercepción de las gerentes de zona respecto a su forma de liderar. Se entrevistó a las empresarias para describir cómo las gerentes de zona ejercen su liderazgo. Para esto se utilizaron guías de observación, el cuestionario de liderazgo multifactorial MLQ 5x versión corta en dos modalidades, desde la autoevaluación y desde la percepción de las empresarias, y una entrevista estructurada.

Estos instrumentos se aplicaron a una muestra no probabilística de doce personas, dos (2) gerentes de zona y diez (10) empresarias situadas en zonas urbanas marginales de la ciudad de Guayaquil.

El resultado de la investigación identificó que las gerentes de zona, aunque utilizan comportamientos de liderazgo transaccional, el estilo que se presenta con mayor notoriedad y las caracteriza es el liderazgo transformacional.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es sin duda un elemento importante en el desarrollo de las empresas, investigadores en el campo de la ciencia de la conducta y de los profesionales parecen aceptar que el liderazgo es un fenómeno real y que es importante para la eficacia de las organizaciones. “La mayoría de los científicos parece estar de acuerdo en señalar que el éxito de los directivos o gestores de las organizaciones modernas incluye necesariamente una actividad de liderazgo” (Yukl, 2008). Diversos estudios demuestran que los administradores líderes tienen impacto directo sobre los beneficios netos, el crecimiento de las ventas, la cuota de mercado, el rendimiento de las inversiones, el rendimiento de los activos, la productividad, el coste unitario de producción o los costes globales sobre el gasto presupuestado, y sobretodo influyen fuertemente en el clima y la cultura de las organizaciones. Estos últimos, factores asociados directamente con la imagen mental y emocional que tienen los empleados de su centro laboral.

El presente trabajo de investigación busca explicar en el contexto de una empresa de venta directa, cómo las representantes de ventas de la organización (gerentes de zona) logran hacer cumplir el papel de las vendedoras independientes (empresarias) desde su posición dentro de la estructura comercial a través del liderazgo.

En las empresas de venta directa donde la relación que se establece con las empresarias para conseguir los resultados comerciales es de índole personal más que contractual, surgen algunas interrogantes para determinar qué aspectos hacen efectiva esta relación, por ejemplo ¿Cómo generar

compromiso, entusiasmo, creatividad, voluntad cuando la decisión de trabajar para una empresa de venta directa es libre y voluble en el sentido de los beneficios que ésta genere? ¿Cómo incitar al grupo para conseguir las metas sin que la coerción sea una opción válida? Sin duda el concepto que aparece como alternativa es el liderazgo, ya que la misión de las personas a cargo de estos grupos de es influir de tal manera que la consecución de los objetivos organizacionales sean percibidos como objetivos personales.

¿Cuál es el estilo de liderazgo de las gerentes zonales de ventas situadas en la ciudad de Guayaquil de la empresa de venta directa TRIYIT S.A., en su relación laboral con las empresarias independientes durante el año 2014? La interrogante antes expuesta fue justamente el centro de interés del presente trabajo.

Actualmente se piensa que los líderes no sólo influyen en las personas para lograr un determinado objetivo sino también, para lograr el desarrollo de sus subordinados. La teoría de liderazgo transformacional de Bass y Riggio (2002), se relaciona con este pensamiento y es la que se ha usado como referencia para el desarrollo de esta investigación.

Mediante un enfoque cualitativo, se utilizaron tres instrumentos: una guía de observación empleada en los encuentros que tienen las gerentes de zona y las empresarias en sus domicilios; un cuestionario MLQ 5x versión corta aplicado a 10 empresarias y a 2 gerentes de zona y una entrevista realizada a 10 empresarias. La finalidad del estudio fue describir el estilo de liderazgo característico de las gerentes zonales de ventas situadas en la ciudad de Guayaquil de la empresa de venta directa TRIYIT S.A., en su relación laboral con las empresarias independientes, contextualizando y describiendo el escenario en el que se configura la relación laboral entre ellas, identificando las características de liderazgo de las gerentes de zona a partir de las percepciones de las empresarias independientes y desde su autopercepción,

describiendo cómo se manifiestan y evidencian las características predominantes de liderazgo que poseen.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes

El creciente interés que despierta el liderazgo en las organizaciones se debe a la creencia de que los líderes posibilitan resultados importantes en las organizaciones. El conocer el antecedente histórico de la aparición del liderazgo como una categoría de la psicología laboral permite obtener muchos elementos de juicio respecto a cómo hoy se ha superado la clásica administración de personal, en donde se limitaba a especializar el trabajo, ubicar a las personas en los mismos y diseñar planes remunerativos como elemento motivacional. Pasando a ser la gestión estratégica de talento humano con su enfoque basado en competencias, el tema de interés en la actualidad.

Hoy por hoy cuando las empresas publican por diferentes fuentes de reclutamiento anuncios de ofertas laborales, éstas establecen dentro de las competencias necesarias para cubrir diferentes cargos ya sean gerenciales, jefaturas, analistas e incluso algunas asistencias la competencia de liderazgo. En la mayoría de manuales de funciones aparece esta competencia como necesaria.

En este espacio, se abordará el liderazgo desde su aparición como categoría importante en la vida de las industrias y no en un plano general; puesto que esta categoría psicológica es muy amplia.

1.2 Desarrollo de las organizaciones

En la primera revolución industrial (finales del siglo XVIII hasta 1870), el notorio incremento de la producción por la utilización de la maquina absorbió el trabajo de los hombres, mujeres y niños, quienes no gozaban de protección legal ni tenían organismos que representen sus deseos y peticiones. Era un contexto donde la clase obrera no tenía ni voz ni voto.

Con el paso del tiempo el desarrollo cultural de los pueblos, el número creciente de trabajadores entre otros factores presionó al mercado sistema autoritario de la mayoría de los países industrializados para que los derechos de los clase obrera se empiecen a considerar. Se destacan la consecución de la jornada de trabajo de 8 horas, el descanso dominical obligatorio, la fijación de la edad mínima para el trabajo de los niños, el trabajo de las mujeres se redujo a la jornada diurna, admitiéndose el cese durante el periodo crítico de la maternidad. Además que el estado comenzó a intervenir en algunos países para proteger a los trabajadores en situaciones como las enfermedades y accidentes en el trabajo (Ader, 2000).

En la primera revolución industrial la mano de obra era abundante y barata no se consideraba su costo como un problema, pero a mediados del siglo XIX ya no era suficiente producir en grandes cantidades, sino también al menor costo posible y respetando los derechos de la clase obrera. En este contexto surge la necesidad de aprovechar mejor el recurso humano de las empresas, siendo Frederick Taylor uno de los primeros en establecer un aprovechamiento más racional de los trabajadores.

En el aprovechamiento que ofrece Taylor, él otorga una gran importancia a la línea de supervisión, porque consideraba que es la responsable de garantizar que se realice el trabajo siempre en los niveles deseados y nunca por debajo del estándar. Ideas complementarias y contemporáneas

desarrolladas por Henry Fayol en su enfoque de administración industrial y general, cuyo énfasis estuvo en establecer los principios generales de la administración, las ideas relacionadas a la función de los supervisores o jefes se sintetizan en sus siguientes posturas, “autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer”, “el individuo es una constante; se le indica qué debe hacer y lo hace”. (Citado por Ader, 2000).

Ambos enfoques, el propuesto por Taylor (Administración científica) y el propuesto por Fayol (Administración industrial y general) se desarrollaron dentro de la dimensión formal, sin considerar las variables de la conducta y el comportamiento en las funciones que tienen que ejecutar las personas en puestos de autoridad. La principal deficiencia de este enfoque es que consideró al obrero aisladamente y no como un ser emocional y social, parte integrante de un grupo humano que tiene comportamientos, motivaciones, sistemas de valores, normas y también establece estructuras informales donde también emergen figuras de autoridad y poder.

1.3 Primeras ideas sobre liderazgo en las organizaciones

La sociedad acogió el modelo de administración clásica como una nueva forma de explotación a favor de los intereses patronales. El desarrollo de las ciencias humanas, el desarrollo de los sindicatos cada vez más fuertes respaldados por leyes gubernamentales y la necesidad de humanizar la administración trae como consecuencia a finales de los años 30 hasta los años 50 el posicionamiento del movimiento de las relaciones humanas en toda la industria estadounidense.

Este movimiento introduce una serie de variables antes no consideradas en la administración a saber; motivación (no desde la recompensa económica), liderazgo, comunicación, organización informal, entre otras. Ya no sólo se

hablará de jerarquía, departamentalización, racionalización del trabajo. Como se puede notar, existen marcadas diferencias en las categorías y se hace necesaria la presencia de profesionales en el comportamiento humano, la motivación con elementos económicos no resultan ser la forma más efectiva de mantener a los trabajadores comprometidos y entusiastas, las recompensas morales, simbólicas y no materiales aparecen como elementos importantes de la motivación.

Elton Mayo con los resultados del famoso experimento realizado en la Western Electric Company, situada en el barrio de Hawthorne, pudo sustentar el estudio del liderazgo como categoría importante en la psicología industrial, al demostrar que el comportamiento y los sentimientos tienen una relación muy cercana, que la influencia del grupo afecta considerablemente el comportamiento individual, que las normas del grupo establecen la producción del trabajador individual y que el dinero es un factor de menor importancia para determinar la producción que las normas y los sentimientos del grupo y la seguridad. (Robbins, 2000). Los estudios de los grupos de trabajo demostraron la existencia de los líderes informales que asumían las normas y expectativas del grupo y mantenían el control sobre él (Ader, 2000).

Se establece una diferencia entre los administradores y líderes. Se hace necesaria la presencia de personas que además de la autoridad formal otorgada por su posición dentro de la estructura (administrador), se acompañe de cualidades que posibilite el desarrollo de sentido de pertenencia, compromiso, valores, normas grupales que viabilicen la consecución de objetivos (líder).

De manera que se define el liderazgo como la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas. El origen de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona el desempeñar un puesto de administrador en una organización. Puesto que el cargo de administrador confiere cierto grado

de autoridad formalmente diseñada, una persona puede asumir un papel de liderazgo a causa de la posición que ocupa en la organización. Pero no todos los líderes son administradores; y tampoco, no todos los administradores son líderes. El que una organización dé a sus administradores ciertos derechos formales, no proporciona la seguridad de que la puedan dirigir con eficacia. De esta manera el liderazgo no autorizado — esto es, la habilidad para influir que surge fuera de la estructura formal de la organización— es tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir naturalmente dentro de un grupo, lo mismo que mediante el nombramiento formal para dirigirlo (Robbins, 2000).

Numerosos estudios y teorías posteriores pudieron demostrar que la presencia de líderes en las empresas es necesaria. Autores como McGregor (1960) y Likert (1961) explican la eficacia y desarrollo de las organizaciones en base al fenómeno del liderazgo (Peris 1998). Otros como Katz & Kahn (1993), señalan: “Toda organización debe poseer medios de asegurar la realización dentro del papel, reemplazando miembros que se pierdan, coordinando los distintos subsistemas de la organización, respondiendo a cambios externos y tomando decisiones respecto a cómo lograr esas cosas. En toda organización estos medios incluyen alguna forma de subsistema gerencial, alguna estructura de autoridad y algunos papeles con cierto grado de especialización respecto a tales funciones”.

Una vez que se generalizó la creencia sustentada en evidencia científica de la importancia de los líderes en las organizaciones, surgieron en la colectividad científica las siguientes interrogantes ¿Cómo son los líderes efectivos? ¿Qué cualidades poseen? ¿Qué posibilita un buen liderazgo? ¿Cuáles son los alcances de un liderazgo efectivo?

Emergen una serie de teorías que buscan describir conceptualmente el liderazgo y además demostrar cuál es el estilo más efectivo. Científicamente se

han definido cuatro enfoques que intentan explicar lo que constituye a un líder eficaz (Robbins, 2000). El primero buscó determinar los rasgos universales de personalidad de los líderes. El segundo enfoque intenta determinar los comportamientos de los líderes, si es centrado en las tareas o en las personas, ambos enfoque intentan conceptualizar el liderazgo desde una perspectiva muy simplificada. El tercero utilizaba modelos de contingencia para explicar lo inadecuado de las anteriores teorías de liderazgo para conciliar e integrar la diversidad de resultados de las investigaciones. Más recientemente, la atención ha regresado a los rasgos de los líderes, pero desde una perspectiva diferente. Los investigadores están tratando ahora de identificar el conjunto de rasgos a los que la gente se refiere de manera implícita cuando caracterizan a alguna persona como líder, y desde esa perspectiva se ha desarrollado este trabajo de investigación acogiendo una de las teorías que ha despertado interés reciente en la colectividad científica la teoría de Liderazgo Transformacional.

A continuación se presentará la evolución histórica de lo que hoy se plantea como liderazgo transformacional, sus principales exponentes y el modelo que sirve de base para el desarrollo de la presente tesis. Luego se conceptualizará sus principales variables de estudio para tener una clara concepción teórica de sus postulados, finalmente se mostrará la forma de expresión del liderazgo transformacional en la cotidianidad laboral y su relación con los aspecto éticos.

1.4 El modelo propuesto por Bass para estudiar el liderazgo

1.4.1 Antecedentes del modelo liderazgo planteado por Bass

A finales de los años 70, MacGregor Burns planteó un nuevo paradigma sobre la forma de estudiar el liderazgo. Él conceptualizó el liderazgo en dos dimensiones globales, liderazgo transaccional y transformador basado en la investigación descriptiva de los líderes políticos, que había realizado.

Burns en sus estudios definió claramente el liderazgo transaccional y transformador. Según Burns un líder transaccional establece intercambios con sus seguidores. Él decía (citado por Yukl. 2008) para un líder político, estas actividades incluyen la provisión de puestos de trabajo, subsidios, contratos gubernamentales lucrativos y apoyo a una legislación deseada a cambio de contribuciones a la campaña y votos para reelegir al líder". En el caso de los líderes de las grandes empresas, "el liderazgo transaccional implica que proporcionan un salario y otras prestaciones a cambio de esfuerzos en el trabajo".

Es decir, el liderazgo transaccional es el intercambio de una cosa por otra. En el ámbito laboral una práctica que se ha generalizado en las organizaciones es el establecimiento de transacciones por el nivel de productividad. A mayor nivel de productividad mejores recompensas tanto económicas, sociales y morales, en contraste, por ausencia de productividad reducción u omisión de tales recompensas.

En cambio, plantea el mismo Burns respecto al liderazgo transformador "los líderes y seguidores se llevan mutuamente a niveles superiores de moralidad y motivación" (Vega & Zavala. 2004).

Es decir, el liderazgo transformador motiva e intenta movilizar a sus seguidores por medio de los ideales y valores morales; como la justicia, igualdad, paz, humanitarismo y no por medio de la coerción, premios o castigos, emociones más básicas como el miedo, los celos o el odio. En este proceso el líder y los seguidores se transforman en mejores personas y de manera paulatina consideran no sólo lo que es bueno para ellos mismos, sino también lo que beneficiará al colectivo en general como la organización, la comunidad y la nación

Inspirado por el trabajo de MacGregor Burns (1978) y la teoría de liderazgo trayectoria-meta de Robert House (1976), Bernard Bass y sus colegas desarrollaron el modelo de liderazgo transformacional y el medio para medirlo. En las ideas de Bass se evidencian ciertas diferencias de la idea central de liderazgo transformador planteado por Burns.

1.4.2 Modelo de Liderazgo transformacional planteado por Bass

Las ideas para el desarrollo de liderazgo transformacional de Bass estuvieron influenciadas por los trabajos de Burns, sin embargo menciona Yukl (2008) ha habido más investigación empírica de la versión de la teoría formulada por Bass que de cualquier otra versión.

Esto es debido a las diferencias entre las primeras ideas de liderazgo transformacional planteadas por Burns y las actuales planteadas por Bass y otros. Burns desarrolló su teoría dentro del contexto político (macro) interesándose en las consecuencias sociales del liderazgo y no clasificó las características conductuales en la forma de influir de los líderes. Además sostenía que los tipos de relación líder-seguidor del liderazgo transformacional y transaccional “adoptan formas fundamentales diferentes, llegando a ser categorías mutuamente excluyentes” (Vega & Zavala. 2004). Además no desarrolló un instrumento que permita la medición del tipo de liderazgo que planteó.

El investigador y catedrático Bernard Bass trasladó el centro de atención del liderazgo transformacional de lo político al ámbito organizacional (micro) y se orientó a las consecuencias como cambios individuales. Además identificó y asoció ciertos comportamientos en los procesos de interacción líder-seguidor, donde la motivación es fundamental.

Las conductas de los líderes según Bass se presentan en dos grandes categorías, conductas de liderazgo transformacional y conductas de liderazgo transaccional las cuales presentan subcategorías concretas y posteriormente definió una tercera conocida como liderazgo Laissez-Faire. Esta clasificación se pudo identificar fundamentalmente mediante un análisis de factores de un cuestionario de descripción de la conducta denominado cuestionario del liderazgo multifactorial (MLQ: Multiple Leadership Questionnaire).

Para Bass el liderazgo transformacional y transaccional no debían entenderse como enfoques opuestos sino complementarios. “Él plantea un modelo de liderazgo de “Rango Total”, que propone un comportamiento del líder en el cual estos dos estilos son comprensivos entre sí” (Vega & Zavala, 2004).

Avolio & Bass, (1991) sustentaron que las recompensas contingentes han sido razonablemente eficaces en la mayoría de los casos (citado por Bass & Riggio 2006). Es decir, no se puede anular la importancia de los intercambios en el proceso de liderazgo, cuando estos se realizan de manera correcta, como cuando los líderes esclarecen las tareas, se interesan por lo que los participantes sientan y se describen claramente las recompensas asociadas a sus necesidades, que por su desempeño pueden obtener.

“El liderazgo transaccional acentúa la transacción o el intercambio que ocurre entre líderes, colegas, y seguidores. Este intercambio está basado en el líder que discute con otros lo que requieren y la especificación de las condiciones y recompensa que recibirán si realizan aquellas exigencias.” (Bass & Riggio, 2006)

Es decir, para Bass el liderazgo transaccional no solo causa motivación por intercambiar incentivos y recompensas contingentes, sino también se debe esclarecer las tareas necesarias (esfuerzo individual - desempeño individual)

para obtener tales recompensas. El líder transaccional aclara la trayectoria para ayudar a sus seguidores a llegar desde donde están hasta el logro de sus objetivos laborales. Además no solo reconoce el papel que los seguidores deben jugar para alcanzar los resultados deseados por el líder, sino también, sobretodo, reconoce lo que los seguidores necesitan y aclara cómo las necesidades serán satisfechas a cambio de esfuerzo y desempeño satisfactorio del seguidor.

Bass veía la teoría de trayectoria-meta de Robert House (1978) como descripción de liderazgo transaccional, la cual sostiene “que el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados en la medida en que ellos lo visualizan como fuente de satisfacción inmediata o futura” (Robbins, 2004). En este sentido, aunque el líder puede tener la flexibilidad para ser directivo, solidario, participativo y orientado a los logros lo hace siempre en función de lo que pueda recibir de sus seguidores y estos a su vez cumplen con los objetivos por los beneficios que puedan percibir como consecuencia del cumplimiento de la tarea, si bien este tipo de intercambio puede dar lugar al cumplimiento del seguidor es probable que esta relación no genere entusiasmo y compromiso verdadero. Bass sostenía que ante la efectividad y la evidencia sustentada en las investigaciones de este enfoque, sería un error pretender desarrollar una teoría de liderazgo que excluya los comportamientos transaccionales como necesarios.

“El liderazgo transformacional se desarrolla a partir del liderazgo transaccional. Asimismo, produce niveles de esfuerzo y desempeño laboral que van más allá de donde irían solamente con el enfoque transaccional” (Robbins & Coulter, 2010).

Bass & Riggio (2006), definen el liderazgo transformacional como “la capacidad para estimular e inspirar a los seguidores a lograr resultados extraordinarios y, en el proceso, a desarrollar su propia capacidad de

liderazgo”. Esta definición resume y diferencia la concepción que generalmente se entiende como liderazgo y más aún como liderazgo efectivo, la cual de alguna u otra forma describe el liderazgo como la habilidad de una persona para influenciar a sus seguidores de acuerdo a las tareas que deben realizar y según las circunstancias que se presenten, además se lo asocia indiscutiblemente por los beneficios mutuos que se puedan recibir, se establece un tipo de intercambio.

La propuesta teórica de liderazgo transformacional agrega algo más a la transacción que incuestionablemente se da en el proceso de liderazgo, esta proporciona visión y sentido de misión al comportamiento de los seguidores, lo que tiene como consecuencia que los seguidores no solo se movilicen por medio de premios y castigos sino por el deseo de desarrollarse personalmente.

Por otra parte, Bass (citado por Yukl. 2008) sostiene que el líder transformacional motiva a los seguidores:

1. Haciendo que sean más consciente de la importancia de los resultados de las tareas.
2. Induciéndolos a ir más allá de sus intereses egoístas por el bien de la organización o el equipo, y.
3. Activando las necesidades de orden superior.

El líder transformacional tiene la capacidad de desarrollar una visión que moviliza los sentimientos de su seguidores y logra hacerla atrayente por medio de los mecanismos que utiliza en el proceso de interacción. Estos líderes son éticamente intachables además de ser hábiles resaltando en sus colaboradores sus virtudes, teniendo un trato individual y personalizado, escuchando sus puntos de vista y motivándolos a que superen los objetivos planteados, de esta manera los líderes se convierten por su comportamiento en personajes admirables y dignos de imitar.

Como se ha mencionado, el liderazgo transaccional y transformacional no deben ser vistos como enfoques opuestos, es decir, son independientes pero no excluyentes. Estudios desarrollados por Bass y otros, revelaron que los líderes más efectivos relacionados con el excelente desempeño de sus grupos de trabajo, tienen una expresión mayor de conductas de liderazgo transformacional.

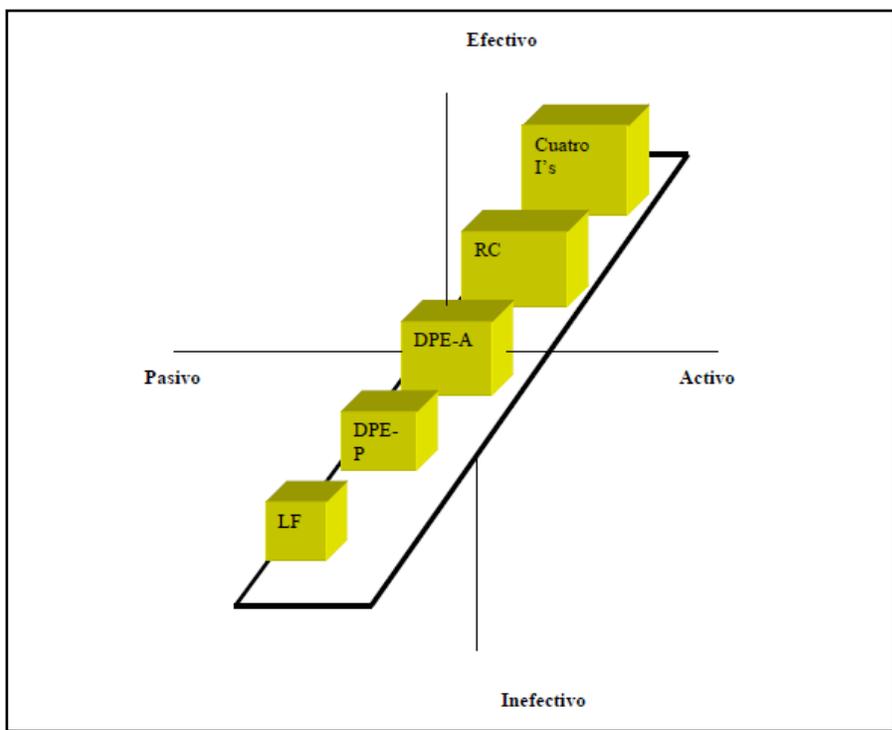


Ilustración 1. Perfil de Liderazgo óptimo
Fuente: Bass & Riggio, 2006, pág.9.

Como se puede observar en la ilustración 1, la efectividad de estos líderes también se debe a la participación de los elementos de liderazgo transaccional. Bajo esta idea, Bass (citado por Vega & Zavala 2004) planteó sobre la base de investigaciones realizadas por él y otros autores, que el liderazgo transformacional aumenta los efectos del liderazgo transaccional. En contraste, como se muestra en la ilustración 2, una persona con pobre rendimiento tiende hacia la inactividad e ineffectividad exhibiendo con mayor frecuencia Laissez-Faire y con menos frecuencia los componentes transformacionales.

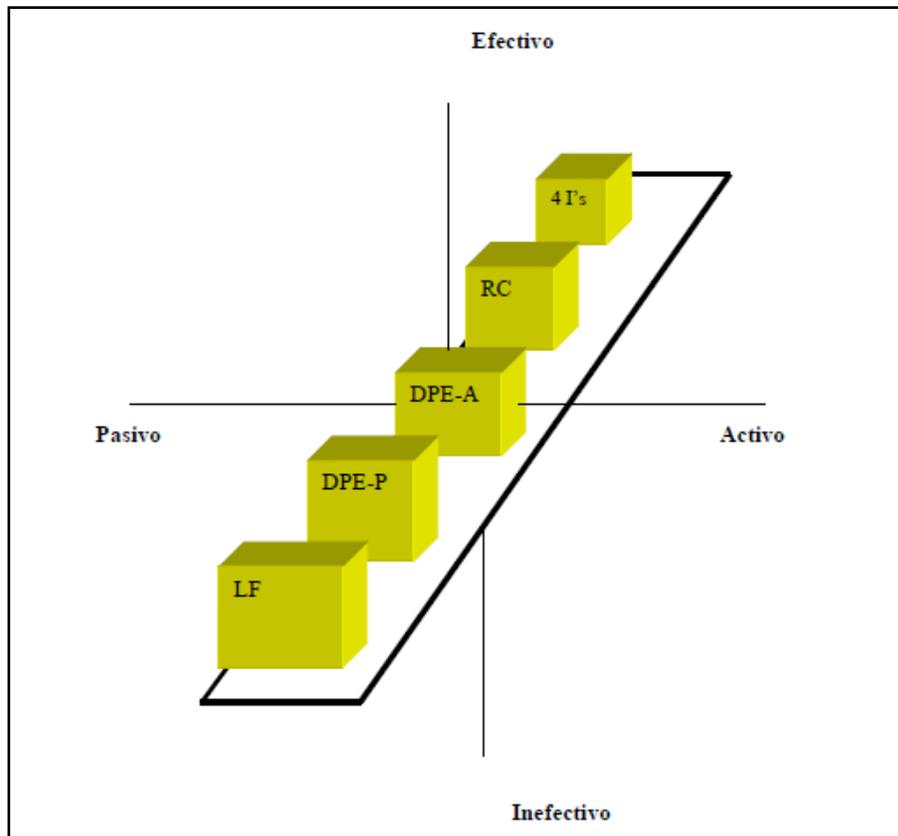


Ilustración 2. Perfil de liderazgo Laissez Faire
Fuente: Bass & Riggio, 2006, pág. 10.

Esta evidencia coincide con los resultados del estudio GLOBE (el estudio de liderazgo más grande del mundo donde se realizaron una encuesta a 16.000 gerentes de todo el mundo, incluidos 1.400 latinoamericanos mediante la colaboración de 170 investigadores) que entre las seis dimensiones de la teoría de liderazgo respaldadas culturalmente, se encontraron como favorecedoras de un liderazgo positivo a: (1) Carisma ético o basado en el valor (además los investigadores sugieren que tiene similitudes con el liderazgo transformacional) (2) Orientación al equipo (3) Participativo (4) Orientación humana (5) Garantiza seguridad y protección (6) Autónomo (factor elegido interculturalmente como inhibidor de un liderazgo efectivo).

Como sugiere Levisnson (citado por Bass & Riggio, 2006) si limitas el liderazgo a recompensas con zanahorias si se logran las metas o castigos con un palo si se falla, el seguidor continuará sintiéndose como un asno. El

liderazgo debe también apuntar al sentido de bienestar del seguidor a fin de comprometerlo verdaderamente en el esfuerzo que debe hacerse. Esto es lo que el liderazgo transformacional añade al intercambio transaccional.

El líder transformacional lleva al seguidor más allá de sus propios intereses, es carismático, inspirador, intelectualmente estimulante y/o individualmente considerado.

1.4.2.1 Componentes del Liderazgo transformacional

La formulación original de la teoría propuesta por Bass incluía tres tipos de conductas transformacionales: influencia idealizada, estimulación intelectual y consideración individualizada. La revisión más reciente (Bass y Avolio, 1997) definía escalas independientes para la conducta de la influencia idealizada y las atribuciones de la influencia idealizada (Yukl, 2008).

Por otra parte se muestran dos tipos de conductas transaccionales, recompensas contingentes y la dirección pasiva por excepción. Otra conducta transaccional, dirección activa por excepción, fue incorporada a la versión más reciente de la teoría. En la tabla #1, se muestra lo expuesto.

Conductas transformacionales y transaccionales	
Conductas transformacionales	Conductas transaccionales
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Influencia Idealizada ▪ Consideración individualizada ▪ Motivación Inspiradora ▪ Estimulación Intelectual 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recompensas Contingentes ▪ Dirección activa por excepción ▪ Dirección pasiva por excepción

Tabla 1. Conductas transformacionales y transaccionales
Fuente: Yukl, 2008, pág. 274

Las versiones más novedosas de la teoría también incluyen el liderazgo de Laissez-faire como una tercera meta-categoría. Se describe mejor como la

ausencia de un liderazgo efectivo, más que como un ejemplo de liderazgo transaccional.

Los líderes transformacionales motivan a otros a hacer más de lo previsto originalmente y, a menudo, incluso más de lo que creía posible. Establecen expectativas más exigentes y por lo general logran mayores actuaciones. Los líderes transformacionales tienden a mantener más comprometido y satisfechos a sus seguidores. Por otra parte, los líderes transformacionales empoderan a sus seguidores y prestan atención a sus necesidades individuales y desarrollo personal, ayudando a desarrollar su propio liderazgo potencial.

Es decir, un líder transformador inspira a sus seguidores para que se comprometan con una visión compartida, al igual que con los objetivos de una organización, los desafía a ser innovadores, solucionadores de problemas y desarrollar en ellos la capacidad de liderazgo mediante capacitación, orientación, planteamiento de desafíos y apoyo.

Estas definiciones representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional. Conocidas como las “Cuatro “Is” que son: Influencia Idealizada o Carisma, Motivación Inspiradora, Consideración Individualizada, y Estimulación Intelectual. Como antes se mencionó el modelo propuesto por Bass agrega además los factores de liderazgo transaccional y Laissez-Faire. A continuación se presentará una definición de cada uno de estos factores.

- **Influencia Idealizada**: Los líderes transformacionales se comportan de modo que se convierten en modelos para sus seguidores. Su modo de dirigir hace que estos se identifiquen con ellos, además de respetarlos, admirarlos y confiar firmemente en ellos, puesto que entienden que harán lo correcto, demostrando altos estándares de conducta ética y moral. Los líderes se convierten en estándares de rol de identificación e

imitación, los seguidores desean emularlos. Se espera que los líderes tomen riesgos y sean consistentes en lugar de arbitrarios.

Los seguidores de los líderes que muestran influencia idealizada, se identifican fuertemente con su visión e ideales, además ofrecen estándares de desempeño muy altos, debido a la confianza, admiración y respeto que sienten por su líder. Esta cualidad de liderazgo permite tener grupos de trabajo motivados y comprometidos a dejar una imagen positiva al dirigente que tanto admiran.

Esta definición de influencia idealizada también es conocida como carisma, pero como sostiene Bass (citador por Yukl. 2008) “El carisma es un ingrediente necesario del liderazgo transformacional, pero por sí mismo no es suficiente para explicar el proceso transformacional”. Es necesario establecer diferencias entre el Liderazgo transformacional y el carisma. En la tabla #2 se muestran algunas diferencias.

Diferencias del liderazgo transformacional y el carisma		
Aspectos	Carismático	Transformacional
Utilización del poder.	Pocas veces llegan a motivarse para trascender sus propios intereses.	Muchas veces trascienden sus propios intereses por el beneficio de sus seguidores y/o causas abstractas.
Desarrollo de los seguidores	Tratan de mantener a sus seguidores en una situación de dependencia y debilidad para establecer una lealtad personal, más que un compromiso con ideales.	Los líderes transformacionales buscan empoderar y desarrollar a los seguidores.
Surgimiento	Tienen mayor probabilidad de emerger cuando una organización está en estado de crisis.	Se encuentran en cualquier organización y en cualquier nivel de ésta.
Reacción de los seguidores	Tiende a ser altamente polarizada, siendo amado por unos y odiado por otros.	Las reacciones son menos extremas.

Tabla 2: Diferencias del Liderazgo transformacional y el Carisma
Fuente: Elaboración propia a partir de Vega & Zavala 2004

Como se puede observar el líder transformacional es ético y “realiza lo que predica”, busca el desarrollo de sus seguidores, se evidencia una marcada diferencia del simple líder carismático.

- **Motivación inspiradora:** Los líderes transformacionales se comportan de manera que motivan e inspiran a los que les rodean, proporcionando significado y el reto para el trabajo de sus seguidores. El espíritu de equipo es despertado. Muestran entusiasmo y optimismo. Los líderes

consiguen que los seguidores se involucren en la visión de estados futuros atractivos; ellos crean expectativas y las comunican claramente, hacen que los seguidores deseen lograrlos, así como demostrar compromiso con las metas y la visión compartida (Bass & Riggio, 2006). Liderazgo carismático y liderazgo motivador inspirador en los primeros trabajos de Bass y sus colaboradores usualmente formaban un solo factor llamado liderazgo carismático-inspirador.

Es necesario establecer la diferencia: “Si las dinámicas de identificación con el líder están ausentes, y los seguidores son motivados por las metas y propósitos del líder, pero no por éste, el liderazgo es motivacional. Si los seguidores se sienten más poderosos como consecuencia de las exhortaciones del líder, porque éste ha hecho hincapié en metas deseables y el cómo lograrlas (y no porque el poder del líder sea su modelo), entonces el líder es inspiracional, no necesariamente carismático”. (Vega & Zavala. 2004).

Es decir, cuando existe motivación inspiradora las personas se sienten más “enamoradas” de los objetivos y los desafíos planteados por el líder que por las características personalológicas o carismáticas de éste. Un ejemplo típico de este caso se evidencia cuando las personas hacen grandes esfuerzos por alcanzar los objetivos porque los consideran importantes, aunque no vean al líder como ese modelo a seguir que despierta admiración y respeto.

- **Estimulación Intelectual:** La forma en cómo utilizan la estimulación intelectual los líderes transformacionales en sus seguidores es invitándolos a ser innovadores y creativos, a cuestionar supuestos, reformular problemas y acercarse a situaciones viejas en formas nuevas. “Se alienta a los seguidores a probar nuevos enfoques, y sus ideas no

son criticadas porque difieren de las ideas de los líderes” (Bass & Riggio, 2006).

En el párrafo anterior se muestra que este tipo de comportamiento posibilita la participación, pues se respeta la opinión de todos y se fortalece la relación líder-seguidor, ya que existe la oportunidad de ampliar su potencial y que estos puedan expresar ideas que contribuyan al mejoramiento de problemas o al desarrollo de oportunidades. Este tipo de comportamiento en los líderes transformacionales muestra otra diferencia con los líderes carismáticos ya que los primeros hacen que sus seguidores ganen autonomía mientras que los segundos generalmente tienen a sus seguidores en una relación de dependencia.

La estimulación intelectual puede manifestarse tanto en el liderazgo transformacional como transaccional, sin embargo, la diferencia radica en que los primeros muestran una forma de pensar y animar proactiva, creativa e innovadora y son menos inhibidos en su búsqueda de soluciones, mientras que los segundos son más reactivos y conservadores, reaccionando a los problemas cuando se generan (Vega & Zavala. 2004).

El sello distintivo de la estimulación intelectual de los líderes transformacionales es la tendencia a desarrollar la competencia de “orientación al logro”(Spencer & Spencer, 1991), especialmente en la dimensión de innovación.

- **Consideración Individualizada:** Los líderes transformacionales ponen especial atención a las necesidades de cada individuo para el logro y el crecimiento, al actuar como un entrenador o mentor. Las diferencias individuales se reconocen en términos de necesidades y deseos. La conducta del líder demuestra aceptación de las diferencias individuales

por ejemplo, algunos empleados deban recibir más apoyo, un poco más de autonomía, otros firmes normas, y otros más estructura de la tarea (Bass & Riggio, 2006). Un intercambio de dos vías en la comunicación se anima, las interacciones con los seguidores son personalizadas.

En otras palabras el líder trata a su seguidor de acuerdo a sus necesidades y capacidades logrando que éste se sienta atendido y valorado individualmente. El líder busca el contacto con el seguidor, lo escucha y atiende sus problemas no sólo laborales sino también personales esto implica un trato no sólo como empleado sino también como “amigo”, orientándolos siempre al desarrollo de sus capacidades mediante la delegación de tareas de mayor responsabilidad.

1.4.2.2 Componentes del Liderazgo Transaccional

Como se ha comentado reiteradamente el liderazgo transformacional no es opuesto al transaccional sino más bien se complementan. En la propuesta planteada por Bass además de los cuatro componentes del liderazgo transformacional, también incluye varios componentes de comportamiento de liderazgo transaccional. Refuerzo contingente, ya sea la positiva recompensa contingente o las formas negativas activa o pasiva de la dirección por excepción, este estilo de liderazgo aparece cuando el líder castiga o recompensa a su seguidores dependiendo de su actuación.

- **Recompensa Contingente:** Esto implica que el líder llega a un acuerdo con el seguidor donde se establecen claramente la recompensa a cambio de la realización satisfactoria de una tarea. Recompensa contingente es transaccional cuando la recompensa es material, como un bono económico o un premio material. Antonakis, Avolio, y Sivasubramaniam, (Citados por Bass & Riggio, 2006) piensan que la

recompensa contingente puede ser transformacional, sin embargo, cuando la recompensa es psicológica, tales como el elogio. Esta transacción constructiva ha resultado ser bastante eficaz para motivar a los demás y para lograr mayores niveles de desarrollo y el rendimiento, aunque no tanto como cualquiera de los componentes transformacionales.

Para que sea realmente efectiva la recompensa contingente debe estar claramente estructurada y explicada la tarea, los criterios de desempeño, las metas y las recompensas tanto materiales como no materiales. Cabe mencionar que para que las recompensas sean realmente motivadoras deben representar para los seguidores situaciones deseables.

De igual manera son mucho más efectivas las recompensas contingentes cuando los seguidores participan en la estructura de la tarea, al contrario que cuando son impuestas. Adicionalmente, cuando los roles están preestablecidos lo más importante es comunicar detenidamente los criterios de desempeño para su ejecución.

- **Gestión por excepción (MBE)**: Esta transacción correctiva tiende a ser menos efectiva que la recompensa contingente o los componentes de liderazgo transformacional. (Bass & Riggio, 2006). Esto se debe a la participación autónoma (establece estándares y controla la tarea limitando la creatividad) y reactiva del líder (actúa sólo cuando surgen los problemas).

La transacción correctiva puede ser activa (MBE-A) o pasiva (MBE-P). En la forma activa, el líder monitorea activamente las desviaciones de los estándares y los errores en las asignaciones de los seguidores y toma “acciones correctivas” de ser necesario. La forma pasiva (MBE-P)

implica esperar pasivamente que ocurran errores y desviaciones y luego tomar “acciones correctivas”.

Estas “acciones correctivas” en caso de que el líder valore también la recompensa contingente podría estar acompañada por la aclaración de las metas y animación por alcanzarla, en contraste se puede dar los llamados de atención, que pueden estar acompañados por multas e incluso término de la relación laboral.

Los líderes que hacen seguimiento permanente de las tareas, revisan el cumplimiento rutinario de los objetivos e intervienen en caso de encontrar anomalías o incumplimientos, son a quienes se denominan líderes con un estilo de dirección por excepción activo. Mientras tanto, aquellos líderes que actúan y toman correctivos solo cuando “hay un problema” son quienes manifiestan una dirección por excepción pasiva.

En la tabla #3 se observan algunos factores por los que los líderes transaccionales optan por usar la dirección por excepción, en lugar de recompensa contingente.

Algunos factores por los que los líderes transaccionales optan por usar la Dirección por Excepción	
Factores	Descripción
Estructura de la organización o el grupo.	Organizaciones planas, con muchos subordinados reportándose a un solo supervisor, quien ocuparía todo su tiempo sólo monitoreando desviaciones negativas de los estándares.
Falta de recursos.	El líder puede no tener poder, ni recursos para entregar recompensas a los subordinados.
Factores de evaluación del rendimiento del líder.	Si el pago, reconocimiento o promoción del supervisor depende del desempeño de los subordinados.
Falta de habilidad de los líderes.	El desempeño por debajo de los estándares establecidos es más sobresaliente y más fácil de identificar por los líderes, que el buen desempeño.

Tabla 3: Algunos factores por los que los líderes transaccionales optan por usar la Dirección por Excepción.
Fuente: Elaboración propia a partir de Vega & Zavala 2004

1.4.2.3 Laissez-Faire Liderazgo

Es un tipo de estilo de liderazgo, en la que los líderes son de no intervención y permiten que los miembros del grupo tomen las decisiones. Los investigadores han encontrado que esto es por lo general el estilo de liderazgo que lleva a la productividad más baja entre los miembros del grupo. (Bass & Riggio, 2006).

Según nuestro criterio esta actuación se presenta en ciertos administradores que ocupan posiciones de autoridad dentro de una estructura formal, pero que evitan ejercer influencia en sus subalternos, no esclarecen las tareas ni las metas, mucho menos establecen recompensas. No se diferencian los roles

claramente entre líder y subordinado ya que en estos últimos recaen muchas responsabilidades. Tampoco busca desviaciones de los estándares o interviene cuando las detecta.

Este es la ausencia de liderazgo y por definición es la más inactiva y la menos efectiva de acuerdo a todas las investigaciones. En oposición al liderazgo transaccional, el laissez-faire representa la no transacción. No se toman las decisiones necesarias, las acciones de mejoramiento se posponen y se ignoran las responsabilidades del líder. No se ejerce la autoridad.

Hay muchos estudios que demuestran que los líderes transformacionales, medidos con el MLQ son más efectivos y satisfactorios que los líderes transaccionales, aunque los mejores líderes usan también los componentes transaccionales como se ilustró en la ilustración #1.

Un punto fundamental de la teoría de liderazgo propuesta por Bass es que el liderazgo transaccional, en particular la recompensa contingente, proporciona una amplia base para un liderazgo efectivo, pero una mayor cantidad de esfuerzo, eficacia y satisfacción es posible cuando se suma el liderazgo transformacional. Además el liderazgo transformacional también aumenta la predicción niveles de innovación, la asunción de riesgos y la creatividad.

La teoría de liderazgo propuesta por Bass, es una de las aproximaciones teóricas más completas para estudiar la categoría de liderazgo, como lo propone en su modelo de "Rango Total", al incluir en su definición tanto conductas que trascienden el tradicional castigo-recompensa e introduce la inspiración, la influencia éticamente respetable y admirable, además de la preocupación de atender de manera individual a cada seguidor y la búsqueda permanente de su desarrollo. Por otro lado Bass, además de proporcionar un marco teórico importante, también desarrolló una herramienta de identificación

de los estilos de liderazgo antes mencionados (MLQ: Multiple Leadership Questionnaire).

Además, las características de liderazgo transformacional (“Cuatro I’s”), se relacionan mucho con los comportamientos de desempeño superior (competencias) especialmente con orientación al logro, iniciativa, comprensión interpersonal, orientación al servicio al cliente, impacto e influencia, construcción de relaciones, desarrollo de los demás, trabajo en equipo cooperación, liderazgo de grupo, autocontrol, autoconfianza, flexibilidad, del diccionario de competencias de ejecutivos de nivel superior propuesto por Spencer & Spencer (1991).

Bajo este marco teórico de “Liderazgo Transformacional” se desarrolló el presente trabajo de investigación enfocándose en describir el estilo de liderazgo de las gerentes de zona en su relación con las empresarias.

II CAPÍTULO METODOLÓGICO

2.1 Planteamiento y formulación del problema

TRIYIT S.A., es una empresa de venta directa que sustenta su rentabilidad y crecimiento en base a las ventas que puedan producir sus vendedores independientes identificados como “Empresarias”. Estas a su vez, realizan la actividad de comercializar los productos que ofrece la empresa, contando con el seguimiento y apoyo que otorgan las “Gerentes de Zona” (empleadas en relación de dependencia de la empresa). Actualmente TRIYIT S.A., cuenta con 11.000 empresarias activas en todo el país, de las cuales 2.000 se encuentran en la ciudad de Guayaquil, y 1.200 están repartidas para 5 gerentes de zona, el resto se encuentran a cargo de otras figuras dentro de la estructura comercial de la empresa. El éxito de las empresas de venta directa estriba en el apoyo, la orientación y el seguimiento que puedan ofrecer las gerentes de zona a las empresarias independientes, tanto en los temas relacionados a la actividad comercial como cuestiones emocionales e incluso personales, es decir una dirección con liderazgo. TRIYIT S.A., no contaba con ningún estudio previo que describa esta relación, por tal razón se presentó el interés por conocer cuáles este estilo de liderazgo de las gerentes de zona y en qué contexto se genera.

El problema de investigación se resume en la siguiente interrogante: ¿Cuál es el estilo de liderazgo de las gerentes zonales de ventas situadas en la ciudad

de Guayaquil de la empresa de venta directa TRIYIT S.A., en su relación laboral con las empresarias independientes durante el año 2014?

2.2 Justificación

Uno de los procesos claves, de cualquier organización es la “Gestión de las relaciones con los clientes” (Pérez, 1999). Las gerentes de zona en gran medida son las responsables de cumplir con el presupuesto comercial establecido por las empresas de venta directa y dicho cumplimiento se debe a las ventas que puedan generar sus empresarias.

Las gerentes de zona son el canal de comunicación entre la compañía y las empresarias, su actuación está enfocada en mantener activos y motivados sus grupos de trabajo. Ongallo (2007) afirma: “Esta persona debe actuar como verdadero dinamizador de su equipo, estando en contacto continuo con sus agentes independientes, animándolos y motivándolos para la consecución de sus objetivos” (p. 59).

En este rol y tomando en consideración que las empresarias se vinculan psicológicamente con las empresas que distribuyen los productos, las gerentes de zona deben de poseer la habilidad para influenciar e inspirar a estas personas a desarrollarse como sujetos y consecuentemente vender. Esto implica poseer habilidades de liderazgo.

El identificar el tipo de liderazgo así como los principales factores que intervienen en la relación gerente de zona - empresarias, permitirá obtener conocimiento valioso que posibilite sugerir mejoras en las condiciones de trabajo de las participantes. Entendiendo como condiciones de trabajo a los “factores exteriores e interiores del proceso laboral, que influyen en la actividad laboral y el resultado del trabajo” (Schaarschmidt & Prado, 2002). Es decir,

buscar que las empresas de venta directa sean consecuentes con este tipo de relación, en la dotación de los recursos que resulten realmente necesarios.

2.3 Objetivos de Investigación

2.3.1 Objetivo General

Caracterizar el estilo de liderazgo de las gerentes de zona de ventas situadas en la ciudad de Guayaquil de la empresa de venta directa TRIYIT S.A., en su relación laboral con las empresarias independientes en el año 2014.

2.3.2 Objetivos Específicos

1. Identificar las características del liderazgo de las gerentes de zona.
2. Contextualizar el escenario en el que se configura la relación laboral entre gerente de zona y empresaria independiente.
3. Describir las manifestaciones del estilo de liderazgo de las gerentes de zona.

2.4 Idea a defender

Las gerentes de zona situadas en la ciudad de Guayaquil de la empresa de venta directa TRIYIT S.A., en su relación laboral con las empresarias se caracterizan por utilizar un estilo de liderazgo transformacional.

2.5 Tipo de investigación, método a emplear

La investigación fue desarrollada con un enfoque cualitativo, “los planteamientos cualitativos resultan apropiados cuando el investigador se interesa por el significado de las experiencias y valores humanos, del punto de vista interno e individual de las personas y el ambiente natural en que ocurre el fenómeno estudiado”(Hernández Sampieri et al. 2006). De esta manera se enmarcó la investigación en un diseño fenomenológico, pues se pretende describir y entender el fenómeno presente desde la mirada de las participantes del estudio y luego desde el colectivo, es decir, comprender, interpretar y describir las experiencias desde la subjetividad de la muestra escogida. Las conclusiones que se extrajeron del estudio se basan en las definiciones de liderazgo producto de las experiencias obtenidas en las relaciones interpersonales que establecen las gerentes de zona y las empresarias independientes.

Los métodos utilizados en el desarrollo de la presente investigación fueron:

- **Método dialéctico:** Al comprender la naturaleza interdependiente de todos los factores que participan en la relación gerente de zona – empresaria se pudo tener una mejor interpretación de los datos. Factores tales como el nivel socioeconómico de las empresarias, el giro del negocio (venta directa), las expectativas del rol de las gerentes de zona, los elementos motivacionales materiales y morales que ofrece esta actividad, todos estos elementos intervienen como protagonistas que modifican permanentemente el liderazgo de las gerentes de zona y la percepción que tienen las empresarias del mismo. Así mismo, se identificó el cambio cualitativo en los comportamientos y motivaciones de las participantes de esta relación.

- **Método empírico:** Se utilizó el método empírico, para el acercamiento al objeto de estudio. Por medio de la observación, se obtuvo la percepción directa de la unidad de análisis. A través de este método se confrontaron las ideas iniciales mediante una guía de observación y de esta forma se obtuvo información valiosa del fenómeno de liderazgo en su contexto natural.

- **Métodos lógicos**

Analítico – Sintético: Para cumplir con los objetivos de investigación se estudió el liderazgo de las gerentes de zona desde diferentes perspectivas en su particularidad, las causas que impulsan esa particularidad y los efectos que produce. Es decir, comprender la naturaleza del liderazgo de las gerentes de zona para posteriormente en base a esta información concluir y ubicar en la teoría, el estilo de liderazgo de estas personas.

Inductivo – deductivo: A partir del conocimiento previo sobre el liderazgo y estudiando la relación gerente de zona – empresaria, con los elementos que participan como se mencionó anteriormente, se ubicó el estilo de liderazgo dentro de la teoría de liderazgo transformacional, luego se confrontó esta idea con las opiniones de las participantes las cuales fueron extraídas por medio de las diferentes técnicas que se utilizaron.

2.6 Definición de la unidad de análisis e indicadores

La unidad de análisis de la presente investigación es el liderazgo de las gerentes de zona. En la tabla #4 se muestran los objetivos y categorías consideradas en el estudio.

Tema de investigación	Objetivos	Categoría	Instrumento
Análisis del estilo de liderazgo de las gerentes de zona de TRIYIT S.A., en su relación con las empresarias independientes.	Identificar las características del liderazgo de las gerentes de zona.	Características del liderazgo de las gerentes de zona.	Encuesta. Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) 5X versión corta.
	Contextualizar el escenario en el que se configura la relación laboral entre gerente de zona y empresaria independiente.	Escenario en el que se configura la relación laboral entre gerente de zona y empresaria independiente.	Observación. Guía de observación
	Describir las manifestaciones del estilo de liderazgo de las gerentes de zona.	Manifestaciones del estilo de liderazgo de las gerentes de zona.	Entrevista. Guía de entrevista estructurada

Tabla 4: Unidad de análisis y objetivos relacionados con los instrumentos
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la teoría usada de referencia en la presente tesis, la unidad de análisis presenta tres objetivos y estos a su vez sus respectivas categorías que muestran la presencia o ausencia del criterio evaluado.

2.7 Procedimiento y Técnicas

En el presente trabajo se utilizaron tres técnicas con sus respectivos instrumentos, para la obtención de la información con miras a dar respuestas a los objetivos descritos anteriormente. Las técnicas fueron una guía de observación, una encuesta y una entrevista estructurada.

La primera técnica aplicada fue la observación y el instrumento que se utilizó fue una guía de observación estructurada (ver anexo D), este instrumento se desarrolló sobre la base de la teoría de liderazgo propuesta por Bass e identificó el contexto donde se da la relación gerente de zona - empresaria, a través de diferenciar los momentos que estructuran las visita de la gerente de zona (saludo inicial, introducción, desarrollo, cierre y despedida de la reunión), la forma en cómo aborda los temas relacionados con el trabajo, los tiempos dedicados a cada segmento y el estado emocional expresado en cada momento de la reunión. Además, mediante su aplicación se pudo describir el lugar donde se dieron los eventos. Este instrumento fue validado por la Ps. Mayra Noriega al mostrar consistencia y estrecha relación con el objetivo de contextualizar y describir el escenario en el que se configura la relación laboral entre gerente de zona y empresaria independiente.

Este instrumento se realizó de acuerdo al cronograma de visitas domiciliarias de la gerente de zona. La recopilación de la información se hizo en 10 visitas en el domicilio de las empresarias. La obtención de datos inició desde el momento en que se iniciaba la reunión entre gerente de zona y empresaria.

La segunda técnica que se utilizó fue una encuesta estandarizada y el instrumento fue el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5X versión corta. El Multifactor Leadership Questionnaire (ver anexo E), frecuentemente distinguido por sus siglas como MLQ, es un test creado por Bernard Bass y Bruce Avolio, que busca medir los diferentes componentes de

del modelo de liderazgo de rango total (transformacional, transaccional y evitador/laissez-faire) desarrollado por estos autores. El MLQ 5X corto es un instrumento conformado por 45 ítems que miden estos componentes. Estas dimensiones tienen sus factores, mientras que la última es una dimensión independiente (ver tabla #4).

Estas dimensiones se miden según los comportamientos y actitudes que muestran los líderes y los resultados producidos en los seguidores. Esto se realiza presentando una serie de afirmaciones donde se solicita al sujeto que exprese su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de una escala. A cada punto se le asigna un valor numérico, en el caso del MLQ 5X versión corta presenta la siguiente escala:

Escalas del MLQ				
Nunca	Rara vez	A veces	Bastante a menudo	Frecuentemente
0	1	2	3	4

De esta manera, de las puntuaciones se obtienen los siguientes resultados:

- Media de los ítems, que muestra la puntuación del factor.
- Media del factor, que muestra la puntuación de la dimensión superior a saber: liderazgo transformacional, desarrollo/transaccional, liderazgo correctivo/evitador.

Esta encuesta se aplicó a las gerente de zona (autoevaluación) y a las empresarias (vista por otros), lo que generó una ligera variación en la estructura del instrumento que permitió recoger información desde la perspectiva del líder (ver anexo F). Adicionalmente a este cuestionario se le agregó una sección para obtener datos socio demográfico que permitieron enriquecer los resultados del estudio.

La aplicación de la encuesta se realizó en 2 momentos con dos grupos diferentes de empresarias (5 cada uno). Esto se realizó en “Centro de Negocios” de las instalaciones de TRIYIT S.A. Con el fin de garantizar el entendimiento de la encuesta: primero se comentó cual era el objetivo de la misma, luego se expusieron las instrucciones y por último se explicó cada afirmación del cuestionario de MLQ. Al finalizar se preguntó si había alguna duda referente a las afirmaciones el cuestionario y una vez despejadas las inquietudes se procedió a recolectar las encuestas.

El tercer instrumento empleado en el estudio fue una entrevista (ver anexo G) de tipo estructurada que permitió indagar las características de liderazgo de la gerente de zona y ejemplos de su expresión según la opinión de las empresarias entrevistadas. Lo que pretende esta entrevista es complementar los resultados obtenidos en la encuesta (MLQ).

La base teórica para el desarrollo de esta entrevista fue la teoría de liderazgo propuesta por Bass, en la tabla #5 se muestran los temas que se indagaron:

Temas indagados en la entrevista estructurada
1. Carisma basado en valores de las gerentes de zona
2. Persuasión de las gerentes de zona
3. Colaboración en el trabajo de las gerentes de zona
4. Características de contacto de las gerentes de zona

Tabla 5: Temas indagados en la entrevista estructurada.
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, la intención de este instrumento fue precisar cómo se manifiestan las características de liderazgo de las gerentes de zona. Es decir, conocer por parte de las empresarias situaciones en donde se evidencien esas conductas y poder integrar estos datos con los ofrecidos por el cuestionario MLQ.

La entrevista sufrió algunas modificaciones producto de la observación realizada por la Ps. Mayra Noriega, entre las que se destacan la utilización de un lenguaje más sencillo que permita la fácil interpretación de las personas entrevistadas. Posterior a estas modificaciones el instrumento fue validado por dicha profesional.

Para la entrevista se invitó de manera individual con cada empresaria y se realizó en el centro de negocios de TRYIT S.A. Se intentó realizar la entrevista con un matiz amigable y de confianza para que las empresarias ofrezcan sus opiniones con la mayor naturalidad posible, siempre refiriéndose a experiencias previas donde ellas puedan narrar lo que hizo la gerente de zona en esos momentos.

2.8 Población y muestra

La población se ubicó en la ciudad de Guayaquil y la conforman cinco (5) gerentes de zona y mil doscientas (1.200) empresarias activas, es decir, con una consecutividad de al menos cuatro campañas, realizando pedidos (vendiendo).

En la tabla #6 se describen los criterios elegidos para seleccionar nuestra muestra:

Criterios de inclusión de la muestra	
Gerentes de zona	Empesarias
<ul style="list-style-type: none"> * Con zonas ubicadas en sectores urbanos marginales de la ciudad de Guayaquil. * Un promedio de 3 años de experiencia en Venta Directa. * Un periodo de al menos un año con la misma zona con una relación con la empresaria de por lo menos 6 meses. * Un stencil de 150 a 250 Empresarias independientes. 	<ul style="list-style-type: none"> * Empresarias con una consecutividad de pedidos de al menos cuatro campañas (tres meses). *Empesarias con una orden promedio de US\$300.00 en las cuatro últimas campañas. * Género femenino, entre 30 a 45 años de edad, con relaciones maritales, amas de casa, madres de familia con un promedio de 2 hij@s. * De educación básica y que viven en sectores urbano marginales de la ciudad de Guayaquil. * De estrato socioeconómico nivel C (ver anexo A)

Tabla 6: Criterios de inclusión de la muestra

La muestra, basada en los criterios antes mencionados, quedó establecida de 2 gerentes de zona y 10 empresarias.

En la tabla #7 se presenta la muestra y los instrumentos aplicados en cada caso.

Muestra escogida y su relación con los instrumentos	
Participantes	Instrumentos
Gerentes de zona	Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) 5X versión corta (2).
Empresarias	Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) 5X versión corta (10).
Empresarias	Entrevista estructurada (10)
Gerentes de zona-Empresaria	Guía de observación (10)

Tabla 7: Muestra escogida y su relación con los instrumentos

Se aplicaron dos (2) versiones de encuestas (MLQ) 5X versión corta, una fue la autoevaluación, es decir, versión de la gerente de zona (líder) y diez (10) encuestas fueron desde la percepción de otros, en este caso de las empresarias. Este cuestionario buscó determinar los resultados desde la autopercepción del líder y desde la percepción de sus supervisadas.

“Las investigaciones han demostrado que la auto-evaluación de la propia conducta del líder es propensa al sesgo. Por lo tanto, la versión más importante del MLQ es la que ofrece el seguidor” (Bass & Riggio, 2000). Por tal razón el cuestionario se aplicó mayoritariamente a las empresarias y no así a las gerentes de zona.

Además se realizaron diez (10) entrevistas, conjuntamente con diez (10) guías de observación.

III CAPÍTULO

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El análisis e interpretación de los resultados se realizó de acuerdo a las técnicas que se utilizaron. A continuación se presenta el detalle de las mismas:

1.1 Guía de observación

Para contextualizar y describir el escenario donde se configura la relación gerente de zona-empresaria se utilizó la guía de observación. Esta guía identificó el estado emocional usual que presentan las participantes (gerente de zona-empresaria), los temas de conversación y el porcentaje de tiempo dedicado a cada uno, así como el rol que asume cada participante y la forma en cómo lo ejercieron, por último dio una descripción del lugar donde se llevó a cabo la reunión. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Las características de las viviendas de las diez (10) empresarias, muestran que los materiales predominantes del piso y paredes de estas viviendas son ladrillo o cemento, aunque existen algunas con tablas sin tratar o tierra. Generalmente tienen de dos a tres ambientes sala-comedor y una o dos habitaciones. En su mayoría disponen de celulares, televisores a color, equipos de sonidos, cocina y refrigeradora en el hogar. En la sala comúnmente tienen un ventilador. La mayoría de las casas sólo poseen un baño para uso del hogar y visitantes.

Aunque los hogares de las empresarias no brindan las mejores condiciones de comodidad, la gerente de zona no hace gestos de incomodidad o desagrado, al inicio de la visita se percibe un ambiente de amabilidad y confianza. La reunión regularmente inicia y se centra en abordar temas personales de las empresarias mostrándose la gerente de zona con predisposición para escuchar y colaborar con opiniones positivas, en promedio el tiempo dedicado a estos temas es de 10 minutos lo que representa 50% del total de la visita. Cuando se abordan los temas de trabajo, la posición que ocupa la gerente de zona es de orientadora y colaboradora, siempre enfocada al desempeño, inspiradora y visionaria, mientras que la empresaria asume el rol de aprendiz, expone las dificultades que se le presentan en las ventas y espera consejos y sugerencias. En los cierres de las visitas se establece un gran esfuerzo por parte de la gerente de zona por dejar la mejor de las sensaciones, ensalzando los resultados obtenidos por la empresaria e invitándola a seguir creciendo con frases como “Vio que sí pudo, usted sí puede mi amor, esta campaña es suya, no se me quede”.

La visita de la gerente de zona en el domicilio de la empresaria constituye un momento clave para mantener el nexo tanto laboral como personal. Significa un espacio de bienestar para la empresaria, al recibir frases halagadoras y retadoras donde se le muestra que cuenta con todas las capacidades para hacer más de lo que tenía previsto.

1.2 Encuesta MLQ

Para identificar las características de liderazgo de la gerente de zona se utilizó el MLQ, en dos versiones. Una autoevaluación y otra desde la percepción de las empresarias.

El cuestionario MLQ contiene tres dimensiones: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo pasivo/evitador Laissez Faire. Los resultados obtenidos para cada una de las dimensiones mencionadas anteriormente desde la versión autoevaluación, se presentan a continuación:

1.2.1 Encuesta MLQ: Descripción del estilo de liderazgo desde la autoevaluación (versión de la gerente de zona)

Entre las dimensiones que evalúa el MLQ, la que más se destaca desde el punto de vista de la gerente de zona es el liderazgo transformacional. En menor proporción, se evidencia el liderazgo transaccional, especialmente en el uso de la recompensa contingente y dirección por excepción activa. Quedando excluida totalmente por sus bajos puntajes el liderazgo por excepción pasiva y liderazgo pasivo/evitador (Laissez-Faire).

Resultados del MLQ desde la versión de las dos (2) gerentes de zona evaluadas en términos de media para cada factor		
DIMENSIONES	FACTORES	PROMEDIO
Liderazgo transformacional	Estimulación intelectual	3.25
	Influencia idealizada	3.19
	Motivación inspiradora	3.38
	Consideración individualizada	2.88
Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente	3.38
	Dirección por excepción activa	2.88
	Dirección por excepción pasiva	0.25
Liderazgo Pasivo/Evitador	LazzerFire	0.38

Tabla 8: Resultados del MLQ desde la versión de las gerentes de zona en términos de media para cada factor.
Fuente: MLQ aplicado a las gerentes de zona.

Las gerentes de zona se consideran como un líder que propicia la participación y la generación de nuevas ideas, para hallar clientes y solucionar

sus problemas. Trasmisoras de objetivos deseables, un ejemplo a seguir por su forma de comportarse al siempre estar atentas a la vida de las empresarias no solo en lo relacionado al trabajo sino también en los aspectos personales.

Además de estas características transformacionales las gerentes de zona dicen que ellas suelen utilizar recompensas contingentes y permanentemente monitorear el trabajo de las empresarias, en caso de que estas cometan errores o no cumplan con lo pactado, buscan que ellas nuevamente se centren en las metas.

1.2.2 Encuesta MLQ: Descripción y su manifestación del estilo de liderazgo de las gerentes de zona desde la percepción de las empresarias

Para esta descripción, se presentan el análisis siguiendo las características del liderazgo ofrecidas por el MLQ.

Las empresarias piensan que las características de liderazgo que más se evidencian en las gerentes de zona, son las de un líder transformacional, aunque también se destacan algunos comportamientos transaccionales. La tabla #9 muestra las puntuaciones del cuestionario de manera general.

Resultados del MLQ desde la percepción de las diez (10) empresarias evaluadas en términos de media para cada factor		
Dimensión	Factor	Promedio
Liderazgo Transformacional	Estimulación intelectual	3.20
	Influencia idealizada	3.25
	Motivación inspiradora	3.48
	Consideración individualizada	3.03
Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente	3.15
	Dirección por excepción activa	3.03
	Dirección por excepción pasiva	0.55
Liderazgo Pasivo/Evitador	LazzerFire	0.65

Tabla 9: Resultados del MLQ desde la percepción de las empresarias en términos de media para cada factor.
Fuente: MLQ aplicado a las empresarias

El factor de más alto puntaje es la motivación inspiradora, que como se argumentó anteriormente, es la capacidad de crear escenarios deseables y comunicarlos claramente, además de expresar confianza de que esas metas serán cumplidas y motivar activamente al grupo para alcanzarlas. A continuación se presentan los resultados de los ítems que conforman la motivación inspiradora:

Resultados de la dimensión Motivación Inspiradora								
Escala	Ítem 9		Ítem 13		Ítem 26		Ítem 36	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Rara vez	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Algunas veces	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Bastante a menudo	4	40%	6	60%	4	40%	7	70%
Siempre	6	60%	4	40%	6	60%	3	30%
Total	10	100%	10	100%	10	100%	10	100%

Tabla 10: Resultados de la dimensión Motivación Inspiradora.
Fuente: MLQ aplicado a las empresarias

De los resultados obtenidos, los ítems 26 y 9 respectivamente, son los que mayor puntaje obtuvieron. Más de la mitad de las entrevistadas perciben que “siempre” la gerente de zona presenta una convincente visión de futuro (ítems 26) y que “siempre” habla de forma optimista sobre el futuro (ítems 9).

Además la mayoría de las empresarias eligieron que las gerentes de zona “bastante a menudo” hablan entusiastamente acerca de que las necesidades van a ser satisfechas (ítems 13), y que ellas expresan confianza en que las metas serán cumplidas (ítems 36). De estos resultados se puede decir, que las gerentes de zona poseen la capacidad de establecer objetivos, comunicarlos claramente junto con los beneficios relacionados y además de invitar a las empresarias a creer en sus capacidades. Esto se evidencia cuando éstas se comprometen con el trabajo aunque no exista un contrato laboral de por medio.

La segunda dimensión de mayor puntuación es la influencia idealizada. Para las empresarias las gerentes de zona son un modelo a seguir por su capacidad para generar ventas, por estar siempre pendientes de ellas, llamándolas, tratándolas con respeto e interesándose por su bienestar personal.

Resultados dimensión Influencia Idealizada																
Escala	Ítem 6		Ítem 10		Ítem 14		Ítem 18		Ítem 21		Ítem 23		Ítem 25		Ítem 34	
	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	2	20%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Rara vez	0	0%	0	0%	0	0%	1	10%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Algunas veces	0	0%	1	10%	0	0%	3	30%	0	0%	0	0%	0	0%	3	30%
Bastante a menudo	5	50%	4	40%	7	70%	4	40%	3	30%	4	40%	5	50%	3	30%
Siempre	5	50%	5	50%	3	30%	0	0%	7	70%	6	60%	5	50%	4	40%
Total	10	100%	10	100%	10	100%	10	100%	10	100%	10	100%	10	100%	10	100%

Tabla 11: Resultados dimensión Influencia Idealizada.
Fuente: MLQ aplicado a las empresarias

“Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar” (ítem 21) y “considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma” (ítem 23) son los aspectos más relevantes de las gerentes de zona calificadas como “siempre” por parte de las empresarias. Esto evidencia la relación de confianza que tienen ambas, gracias en gran medida, al comportamiento honesto, respetuoso y ético que tienen las gerentes de zona.

La tercera dimensión de liderazgo transformacional que aparece es la estimulación intelectual, las empresarias consideran a la gerente de zona como alguien que las invita a buscar nuevas formas de concretar las ventas y lidiar con los problemas.

Resultados dimensión Estimulación Intelectual								
Escala	Ítem 2		Ítem 8		Ítem 30		Ítem 32	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Rara vez	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Algunas veces	1	10%	1	10%	4	40%	1	10%
Bastante a menudo	4	40%	5	50%	5	50%	4	40%
Siempre	5	50%	4	40%	1	10%	5	50%
Total	10	100%	10	100%	10	100%	10	100%

Tabla 12: Resultados dimensión Estimulación Intelectual.
Fuente: MLQ aplicado a las Empresarias

Como se aprecia en la tabla #12 la mayoría de las empresarias expresan que “siempre” las gerentes de zona muestran estimulación intelectual. Especialmente en “me proporciona formas nuevas de enfocar problemas” (ítem 2) y “sugiere nuevas formas de completar el trabajo” (ítem 32).

Las gerentes de zona sugieren permanentemente ideas para completar el trabajo, pero son las empresarias quienes toman las decisiones en cómo generar sus ventas.

Por último, la dimensión de menor puntaje en el liderazgo transformacional de las gerentes de zona es la consideración individualizada. Esta dimensión muestra a líderes que atienden a sus seguidores y los tratan de acuerdo a sus necesidades, logrando que éstos se sientan atendidos y valorados individualmente.

Resultados dimensión Consideración Individualizada								
Escala	Ítem 15		Ítem 19		Ítem 29		Ítem 31	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Rara vez	0	0%	1	10%	0	0%	0	0%
Algunas veces	1	10%	2	20%	4	40%	1	10%
Bastante a menudo	6	60%	5	50%	5	50%	4	40%
Siempre	3	30%	2	20%	1	10%	5	50%
Total	10	100%	10	100%	10	100%	10	100%

Tabla 13: Resultados dimensión Consideración Individualizada.
Fuente: MLQ aplicado a las Empresarias

El ítem de mayor puntaje en la dimensión consideración individualizada es “dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de empresarias” (Ítem 15). Las gerentes de zona se esfuerzan por ayudar en todos los sentidos a las empresarias tanto en temas laborales como personales.

Los resultados del MLQ (la tabla #8) mostraron que además de los cuatro componentes del liderazgo transformacional, las gerentes de zona, desde la percepción de las empresarias, también utilizan comportamientos transaccionales como las recompensas contingentes y dirección por excepción activa.

El factor de mayor puntuación en el liderazgo transaccional es la recompensa contingente.

Resultados dimensión Recompensa Contingente								
Escala	Ítem 1		Ítem 11		Ítem 16		Ítem 35	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Rara vez	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Algunas veces	2	20%	1	10%	4	40%	0	0%
Bastante a menudo	5	50%	50	50%	4	40%	6	60%
Siempre	3	30%	40	40%	2	20%	4	40%
Total	10	100%	10	100%	10	100%	10	100%

Tabla 14: Resultados dimensión Recompensa Contingente.
Fuente: MLQ aplicado a las Empresarias

Más de la mitad las empresarias seleccionadas para el estudio dicen que las gerentes de zona “bastante a menudo” “expresan su satisfacción cuando se cumplen las expectativas” (ítem 35) este es un tipo de recompensa psicológica, es típica en los líderes con tendencia transformacional. Además también otorgan incentivos materiales relacionados con la actividad.

Las gerentes de zona utilizan frecuentemente la transacción como recurso para liderar, siempre ofreciendo incentivos atractivos para sus empresarias ya sean materiales y/o morales, como se mencionó anteriormente.

Por último, la dirección por excepción activa es otro factor transaccional que muestran las gerentes de zona.

Resultados dimensión dirección por excepción activa								
Escala	Ítem 4		Ítem 22		Ítem 24		Ítem 27	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Rara vez	0	0%	0	0%	1	10%	0	0%
Algunas veces	4	40%	1	10%	4	40%	2	20%
Bastante a menudo	1	10%	7	70%	1	10%	5	50%
Siempre	5	50%	2	20%	4	40%	3	30%
Total	10	100%	10	100%	10	100%	10	100%

Tabla 15: Resultados dimensión dirección por excepción activa.
Fuente: MLQ aplicado a las Empresarias

“Bastante a menudo” fue la puntuación que eligieron las empresarias para el ítem 27 “comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos” y “concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas” (ítem 22). Al ver que no se cumplen con las ventas o cuando las empresarias no están registrando pedidos por algún tiempo las gerentes de zona toman acciones correctivas. Pero estas acciones correctivas están enfocadas, como ya se ha manifestado anteriormente, en el esclarecimiento de las metas y en los beneficios que pueden obtener si cumplen con los pedidos, más no por regaños o llamados de atención.

1.3 Entrevista Estructurada

De las opiniones emitidas por las empresarias, se puede concluir que las gerentes de zona muestran una combinación de liderazgo transformacional y transaccional para dirigir a sus grupos de trabajo. Desde la motivación por medio de presentar una visión alentadora, hasta el punto de ofrecer recompensas en calidad de “premios” por la consecución de algún objetivo.

De las características de liderazgo transformacional que se extrajeron de las entrevistas realizadas a las empresarias, se evidencia la presencia de influencia idealizada a través del carisma basado en valores, entendiendo a éste como el deseo de percibir a su líder como un buen ejemplo a imitar por parte de sus seguidores.

“Sí, más que todo no es autoridad..., es responsable, está llamando para sugerir cualquier cosa, para preguntarnos que nos pareció el catálogo” (anexo H E.2).

“Sí, porque ella me entiende se ha acoplado con mi genio, ella una cosa que le pido lo hace, o sea el pedido que yo le envíe ella me trata de conseguirlo completo” (anexo H E.10).

En estas opiniones se evidencia que las empresarias ven a su gerente de zona como un ejemplo de responsabilidad, autocontrol y participación conjunta, en el trabajo que realizan permanentemente. Además cuando se preguntó literalmente si las gerentes de zona son un ejemplo a seguir las empresarias manifestaron:

“Si, ya que ella es una persona muy capacitada, aparte que nos da consejo. Sí, me parece muy bien” (anexo H E.2).

“Sí, porque es buena gente, carismática. Aunque le soy sincera no tengo mucho tiempo trabajando y aun me falta por conocerla más” (anexo H E.3).

Estas opiniones concuerdan con el esfuerzo que ponen las empresarias para cumplir con el trabajo, una de ellas menciona en relación a lo que haría por la gerente de zona y el trabajo en sí:

“Claro, si incluso le he dicho que cuando necesite de mí no dude en hacerlo... pero dudo que algún momento yo pueda ayudarla en algo... jajajaja sonrío. Yo creo que puedo ayudar en el cumplimiento, cuando yo ya de mi casa llevo todo listo para hacer el pedido o sea no le hago que pierda tiempo” (anexo H E.3).

Otra característica transformacional que se ve en las opiniones de las empresarias es la motivación inspiradora por medio de la capacidad de persuasión de las gerentes de zona. La siguiente es la opinión de una empresaria en relación a las propuestas y palabras motivadoras de las gerentes de zona, cuando se preguntó si estas ideas tienen aceptación ella mencionó:

“Sí, porque son propuestas buenas. Un producto bueno modelos bonitos, entonces la gente si compra mientras las personas pidan yo sigo con el negocio y sino lamentablemente hasta ahí llegaré, además eso nos ayuda a nosotras yo me siento bien” (anexo H E.7).

La empresarias perciben que las recomendaciones dadas por las gerentes de zona son beneficiosas o le pueden traer resultados favorables a futuro, por tal razón son acogidas. Una de ellas dice en relación a si aceptaría las sugerencias que emite su gerente de zona:

“Sí, porque son muy beneficiosas para nosotros mismas” (anexo H E.2).

La percepción de las empresarias respecto a las gerentes de zona es que son buenas motivadoras, saben cómo llegar a ellas y transmiten sensaciones agradables una de ellas menciona:

“Es una gran motivadora, alegre no es amargada, porque me ha tocado otras que no ayudan. En cambio ella si es alegre pendiente llamándome,

mandándome mensajes, cuando son los lanzamientos que vaya a los lanzamientos, que lleve invitadas” (anexo H E1).

La estimulación intelectual se expresa en la ayuda en el trabajo, mostrando siempre predisposición y ofreciendo posible alternativas a los problemas, las empresarias lo describen de la siguiente manera:

“Siempre nos sugiere cosas para vender más y tener mejores resultados” (anexo H E.7).

“Sí, ella siempre hace muy bien su trabajo siempre está dispuesta a poder resolver algún tipo de problema que exista con alguna prenda o algún pedido. Me ayuda a buscar la solución de lo que le estoy solicitando” (anexo H E.6).

La colaboración de la gerente de zona no se limita a ofrecer posibles soluciones sino también a escuchar las propuestas de las empresarias y junto con sus puntos de vista enseñarles. En las siguientes citas textuales se puede extraer esta idea:

“Nos escucha, ella es así” (anexo H E.1).

“Me escucha eso me gusta” (anexo H E.4).

“Ella me entiende en lo que yo le sugiero. Cada vez que he tenido problemas me ayuda, como conoce más me enseña.” (anexo H E.9)

Por último, la consideración individualizada de las gerentes de zona se evidencia en el interés que muestran por atender a las empresarias, tratándolas como personas valiosas e individuales, no solo en cuestiones relacionadas al

trabajo sino también a sus vidas personales. Las empresarias entrevistadas así describen su relación:

“A mí me gusta porque ella es sencilla, me gusta mucho su sencillez, siempre es paciente, atenta, ella no le importa que tantas veces la llame a preguntar siempre está para atender” (anexo H E.3).

“Ella es una persona atenta... cuando uno va a los desfiles se codea con nosotros, no hay diferencia de razas a todas nos trata como tiene que ser” (anexo H E.7)

Para esta empresaria la gerente de zona demuestra aceptación de las diferencias individuales, esta empresaria hace énfasis en las etnias pero sostiene que a todas “se las trata como tiene que ser”. No se creen superiores, “se codea con nosotros” esto posibilita una comunicación de doble vía y confianza.

Se piensa que esta dimensión de liderazgo transformacional es la de menor puntaje por el gran número de empresarias que tiene cada gerente de zona y muchas no logran tener un contacto cercano con ellas. Las respuestas de las empresarias suelen confundir la calidad de la relación con la frecuencia. Pero aunque el número de empresarias que dirigen es extenso, las gerentes de zona se esfuerzan por atenderlas y solucionar sus inconvenientes escuchándolas y tratándolas individualmente, así lo expresan:

“La relación que tengo con ella es muy distante. Sólo por teléfono hablo con ella, pero ella siempre trata de comunicarse conmigo” (anexo H E.10)

1.4 Triangulación de los resultados

La información obtenida de los instrumentos aplicados muestran que las gerentes de zona presentan elementos de liderazgo transformacional y transaccional. Dentro de las cuatro componentes de liderazgo transformacional los que mayor puntaje presentan tanto a criterio de las empresarias como de las gerentes de zona son; motivación inspiradora, influencia idealizada y estimulación intelectual, en las visitas domiciliarias y en las entrevistas realizadas las empresarias así ratifican.

El factor de mayor puntaje tanto desde la autoevaluación como desde la percepción de las empresarias en el MLQ fue la motivación inspiradora, en la observaciones de las visitas de campo se observó cómo las gerentes zona dedican gran parte de la entrevista en presentar todo lo que puede ganar tanto económicamente como moralmente las empresarias si venden y consiguen los resultado de la campaña comercial. Tales como el desarrollo sus capacidades personales y el mejoramiento de la calidad de vida de sus familias. Desarrollan una visión de equipo con entusiasmo y optimismo. Las empresarias desean lograr los objetivos porque los consideran importantes y retadores.

El factor de liderazgo que sigue desde la autoevaluación y la percepción de las empresarias según el puntaje del MLQ es la influencia idealizada, las observaciones realizadas revelaron que las gerentes de zona se muestran como el ideal de las empresarias, tanto por su imagen personal, por la seguridad de sus comportamientos, el carisma, y el entusiasmo por el trabajo y la capacidad para el mismo. En las entrevistas realizadas las empresarias enfatizan el trato respetuoso de la gerente de zona y la predisposición para atender los requerimientos de forma atenta. Las gerentes de zona además de tener características carismáticas, también buscan que las empresarias se empoderen de su actividad y puedan desarrollarse, al ofrecerles sugerencias para que mejoren su trabajo, cualidad que distingue el liderazgo

transformacional del carismático, esto se evidenció en todas las visitas domiciliarias.

Además de buscar el desarrollo de las empresarias las gerentes de zona tienen un trato respetuoso y en ocasiones dejan sus propios intereses por prestar ayuda o colaboración. Las empresarias las consideran un “muy buen ejemplo a seguir”, característica distintiva de los líderes transformacionales.

La estimulación intelectual según el MLQ es el tercer factor más importante desde la autoevaluación y la percepción de las empresarias, las gerentes de zona entienden que la mejor manera de hacer de mujeres humildes grandes comerciantes, es convenciéndolas de que cuentan con todas las capacidades para realizar la tarea, en la visitas de campo se aprovecha la oportunidad para ensalzar las capacidades de las empresarias y estas así lo ratifican.

En las entrevistas las empresarias comentaron que las gerentes de zona las animan de manera permanente, al enseñar formas de incentivar a los clientes, mostrándoles las características de los productos, para que puedan tener mayores recursos al realizar las ventas. También se pudo constatar que las gerentes de zona prestan atención a las sugerencias que hacen las empresarias característica típica de los líderes con estimulación intelectual.

El factor de liderazgo transformacional de menor puntuación fue la consideración individualizada tanto en la autoevaluación como en la percepción de las empresarias. Aunque se destaca que las gerentes de zona muestran preocupación por atender los requerimientos de las empresarias de manera individual, dejando una imagen favorable de predisposición y fuente de consulta permanente.

En las observaciones de las visitas domiciliarias se pudo notar que las gerentes de zona antes de iniciar a hablar de cosas de trabajo dedican tiempo a

escuchar los problemas personales de las empresarias y cuando hablan sobre los temas relacionados al trabajo tratan de hacer sugerencias hechas a la medida de la situación adecuada a cada caso particular, además que siempre buscan optimizar al máximo las visitas de campo en el menor tiempo posible para poder cumplir con su agenda de visitas.

De las características de liderazgo transaccional según el MLQ las que mayor puntaje arrojaron fue la recompensa contingente y la dirección por excepción activa. En todos los momentos posibles las gerentes de zona manifiestan los beneficios que pueden obtener las empresarias. Ellas hacen un esfuerzo por dejar claro el incentivo, la tarea y la forma en cómo conseguir los reconocimientos. Las empresarias comentaron que los incentivos que se ofrecen son percibidos de buena manera, lo cual hace que las recompensas sean efectivas y atractivas.

En lo expuesto se ha señalado cómo las empresarias y las gerentes de zona describen el liderazgo en la relación que sostienen.

CONCLUSIONES

De los resultados obtenidos de la presente investigación se definieron las siguientes conclusiones:

- Del objetivo específico referido a “contextualizar el escenario en el que se configura la relación laboral entre gerente de zona y empresaria independiente”, se concluyó lo siguiente:
 - El hogar de las empresarias no cuentan con las mejores condiciones físicas, pero las gerentes de zona no muestran incomodidad.
 - El momento clave para fortalecer el vínculo afectivo con la empresaria es la visita a su hogar.
 - En las visitas a las empresarias, las gerentes de zona dedican más tiempo a hablar de temas personales que laborales.
 - El estado emocional que evidencian las gerentes de zona en su visita a las empresarias es alegre, amable y respetuoso.
 - En el cierre de las visitas, las gerentes de zona motivan a las empresarias y dejan un mensaje positivo, tanto en el aspecto personal como laboral.

- En cuanto a las características de liderazgo de las gerentes de zona, se destacan las siguientes:

- De las tres dimensiones de liderazgo evaluadas por el MLQ 5X versión corta, se concluye lo siguiente; en las dos versiones (autoevaluación y percepción de las empresarias), se observó que el estilo de liderazgo característico es transformacional, es decir, las gerentes de zona muestran, influencia idealizada, inspiración motivacional, estimulación intelectual y consideración individualizada.
 - En las dos versiones del MLQ (autoevaluación y percepción de las empresarias), se evidenciaron características transaccionales, a saber, recompensa contingente y dirección por excepción activa, pero en menor proporción.
 - El factor más destacado según los resultados del MLQ desde la autopercepción es la motivación inspiradora.
 - Los factores con mayores puntuaciones obtenidos del MLQ versión percepción de las empresarias, fueron motivación inspiradora e influencia idealizada.
 - El MLQ aplicado en ambas versiones, la dimensión laissez faire y la dirección por excepción pasiva, no aparece como comportamiento característico de las gerentes de zona.
- Por último, al “Describir las manifestaciones del estilo de liderazgo de las gerentes de zona. zona”, se concluye:
 - Las gerentes de zona, se preocupan por mostrar una excelente imagen personal, establecen ideales retadores e incentivan a sus equipos de trabajo a cumplirlos.
 - Fomentan las relaciones interpersonales.
 - Retroalimentan positivamente a sus grupos de empresarias.
 - Establecen claramente las metas y las recompensas asociadas.

Se pudo concluir en base a estos resultados que las gerentes de zona son líderes transformacionales. El giro del negocio, las características económicas y el nivel de escolaridad de las empresarias exigen que las gerentes de zona deban tener muchos recursos personológicos para intentar influir en sus equipos de trabajo. Buscando siempre motivar e inspirar, además de atender los requerimientos de las empresarias de manera personal e invitarlas a superarse permanentemente. Siempre intentando dejar claras los beneficios que tienen de su trabajo y supervisando permanentemente su actuación. En los anexos “I” y “J” se muestran gráficamente la orientación hacia conductas transformacionales de las gerentes de zona.

RECOMENDACIONES

De las experiencias obtenidas en este estudio y de los resultados del mismo, se proponen las siguientes recomendaciones.

- **Recomendaciones para investigaciones futuras:** Para que los resultados de este tipo de investigaciones tengan mayores datos de análisis se podría ampliar la muestra y contextualizar el cuestionario multifactorial MLQ 5x versión corta al nivel de escolaridad de la muestra, es decir remplazar ciertos términos que podrían interpretarse de manera ambigua por las empresarias. Además, se debería establecer una relación previa entre el investigador y la muestra escogida para que al momento de aplicar los instrumentos se pueda contar con mayor predisposición para el levantamiento de la información.

- **Recomendaciones para el departamento de talento humano de TRIYIT S.A.:** Los resultados de esta investigación, sugieren algunas ideas de aplicación práctica, se destacan las siguientes:
 - Incluir nuevas herramientas para la selección de gerentes de zona
 - Elaborar planes de desarrollo para fortalecer habilidades de liderazgo transformacional.
 - Mejorar las condiciones exteriores de trabajo para las gerentes de zona

- **Nuevas herramientas para la selección de gerentes de zona:** Para los procesos de selección se podría establecer una entrevista de eventos conductuales con incidentes críticos, para identificar los comportamientos de las aspirantes en experiencias pasadas liderando grupos de personas. Las preguntas de esta entrevista tendrán como referencia la teoría de liderazgo transformacional de Bass y Riggio. Además se podría utilizar el MLQ 5X versión corta desde la autoevaluación como elemento complementario, estas técnicas permitirán ubicar el tipo de liderazgo que regularmente utilizan en su gestión.

- **Elaborar planes de desarrollo para fortalecer habilidades de Liderazgo transformacional:** Actualmente aún hay quienes sostienen que el impacto e influencia, carisma y las habilidades sociales no se pueden aprender, se pueden citar muchas investigaciones que ampliamente muestran lo contrario. Siguiendo esta línea de pensamiento se sugiere entrenar a las gerentes de zona en los siguientes temas:
 - **Liderazgo basado en valores:** Uno de los elementos del liderazgo más apreciado interculturalmente por subordinados es cuando los líderes de cualquier organización predicán con el ejemplo, esta cualidad hace que los seguidores vean a su líder como un referente a imitar.
 - **Técnicas de comunicación:** Escucha activa, expresión oral y comunicación no verbal asertiva. La intención es desarrollar un tono de voz cautivador y atractivo; comportamientos carismáticos no verbales, como inclinarse hacia el seguidor a la hora de comunicarse, mantener el contacto visual, y tener una postura relajada y expresiones faciales vivaces. Además se deben fortalecer en técnicas de retroalimentación efectivas. A todo gerente o líder de un grupo, le ha tocado en algún momento tener

que comunicar su disconformidad con el otro, pero pareciera que cada vez se está perdiendo la capacidad para lograr un efecto asimilador y constructivo, persiguiéndose como único objetivo la corrección de la conducta, acción que podría activar mecanismos defensivos en el otro y alejarlo del propósito común. Es necesario enseñar técnicas de retroalimentación afectivas.

- **Mejorar las condiciones exteriores de trabajo para las gerentes de zona:** Se recomienda mejorar o fortalecer en los siguientes puntos:
 - **Sistema de remuneraciones:** Bonificación semestral o anual a la gerente de zona que mayor número de retenciones (empresarias activas consecutivamente) tenga durante el periodo. Establecer un rubro para el mantenimiento vehicular de las gerentes de zona (incluye cambio periódico de neumáticos). La finalidad es que puedan movilizarse con agilidad y visitar a la mayor cantidad de empresarias dentro de una jornada laboral.
 - **Herramientas de trabajo:** Dotar de “Tablets” con plan de datos, para que las gerentes de zona puedan ingresar al sistema de venta en línea y solucionar las dudas o inquietudes de las empresarias en relación a la existencia de stock de productos en el inventario general de la empresa, además de realizar los pedidos de inmediato. El departamento de sistemas podría desarrollar un App, orientado a la gestión comercial que facilite las ventas. Por ejemplo un simulador sobre las prendas apropiadas según la fisionomía del consumidor final.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ader J.J. (2000). Organizaciones (Sexta edición). Lanús: Paidós

- Aliendres V. (2012). Relación estilo de liderazgo y valores en la gerencia. Caso: Orinoco Iron. Trabajo de Grado para optar al grado de Magíster en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad Nacional Experimental de Guayana. Consulta el 8 de julio del 2013.
http://www.cidar.uneg.edu.ve/DB/bcuneg/EDOCS/TESIS/TESIS_POSTGRADO/MAESTRIAS/RRHH/TGMHA54J452012AliendresJennis.pdf

- Bass. B. & Riggio. R. (2006). Transformational Leadership. (Second Edition). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Hernández Sampieri R., Fernández C., Baptista P. (2006). Metodología de la Investigación. (Cuarta edición). México: McGraw-Hill Interamericana.

- Martínez Y. (2007). El Liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco. Tesis para obtener el grado académico de Magister en educación con mención en gestión la educación. Pontificia universidad católica del Perú. Consulta: el 10 de abril del 2013.
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4678/MARTINEZ CONTRERAS YSRAEL LIDERAZGO SURCO.pdf?sequence=1>

- Ongallo, C. (2007). El libro de la venta directa. España: Díaz de Santos.
- Pérez Fernández de Velasco José Antonio. (1999). Gestión de la calidad orientada a los procesos. Madrid: Salgueiro.
- Peris P. (1998). El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas. Tesis Doctoral. Universidad Jaume I. Departamento de Psicología Evolutiva, Educativa, Social y Metodología. Consulta: el 9 de septiembre del 2013.
<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10522/peris.pdf?sequence=1>
- Robbins S. & Coulter. M. (2010). Administración. (Décima edición). México: Pearson Educación.
- Schaarschmidt U. & Prado R. (2002). Introducción a la psicología del trabajo (Tomo I). La Habana: Félix Varela.
- Spencer & Spencer (1991). Evaluación de competencia en el trabajo. Boston, Massachusetts: McBer and Company
- Yukl Gary. (2008). Liderazgo en las organizaciones. (Sexta edición). Madrid: Pearson Educación.
- Vega & Zavala. (2004). Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. Memoria para optar al título de psicólogo. Universidad de Chile Facultad de Ciencias Sociales Departamento de Psicología. Consulta: el 10 de abril del 2013.
http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf

- INEC. Ecuador en cifras. (2011). Encuesta de Estratificación del Nivel socioeconómico NSE 2011. Consulta: el 6 de octubre del 2014. <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>

BIBLIOGRAFÍA

- Ader J.J. (2000). Organizaciones (Sexta edición). Lanú: Paidós
- Bass. B. & Riggio. R. (2006). Transformational Leadership. (Second Edition). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hernández Sampieri R., Fernández C., Baptista P. (2006). Metodología de la Investigación. (Cuarta edición). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ongallo, C. (2007). El libro de la venta directa. España: Díaz de Santos.
- Pérez Fernández de Velasco José Antonio. (1999). Gestión de la calidad orientada a los procesos. Madrid: Salgueiro.
- Robbins S. & Coulter. M. (2010). Administración. (Décima edición). México: Pearson Educación.
- Robbins S. Comportamiento Organizacional. (Décima edición). México: Pearson Educación.
- Schaarschmidt U. & Prado R. (2002). Introducción a la psicología del trabajo (Tomo I). La Habana: Félix Varela.

- Spencer & Spencer (1991). Evaluación de competencia en el trabajo. Boston, Massachusetts: McBer and Company

- Yukl Gary. (2008). Liderazgo en las organizaciones. (Sexta edición). Madrid: Pearson Educación.

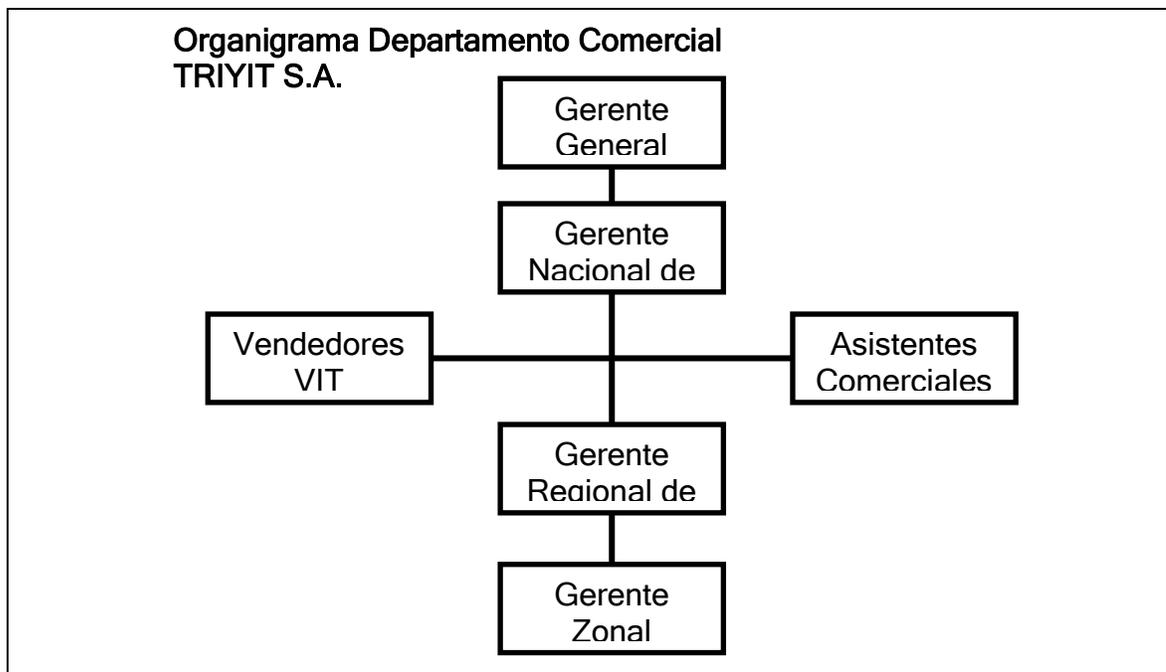
ANEXOS

Anexo A: Plataforma estratégica y organigrama del Dpto. Comercial de TRIYIT S.A.

- **Nuestra misión:** Democratizar la moda, generando experiencias memorables de compra.
- **Nuestra visión:** 2020 || Presencia de marca en 10 países.
- **Nuestros valores**
 - Humildad: Cualidad de ser modestos y no creernos superiores a nuestros compañeros en ningún aspecto. “El éxito del servicio a los demás proviene de la humildad”
 - Honestidad: Lo expresamos al ser leales, auténticos, genuinos y rectos en todas nuestras acciones.
 - Confianza: Cumplimos responsablemente nuestras obligaciones, y actuamos dentro de lo acordado.
 - Espiritualidad: Identificamos la espiritualidad con la entrega generosa, la tolerancia y la paz interior
- **Principios inspiradores (5p)**
 - Simplicidad: Trabajamos buscando la simplicidad y las buenas prácticas.
 - Potencializar el ser humano: Fortalecemos las competencias y cualidades del ser humano.
 - Vocación de servicio: Nos identifica la obsesión por el servicio.

- Sinergia: “Ninguno de nosotros es más inteligente que todos nosotros juntos”
- Iniciativa creativa: Siempre hay una mejor manera de hacer las cosas.

- **Política de calidad:** Brindamos oportunidades de desarrollo personal, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes con efectividad, mediante un variado portafolio de productos, anticipándonos a las tendencias del mercado y garantizando un óptimo nivel de abastecimiento, mediante procesos de innovación y de mejora continua, que se soportan en un personal competente y adaptable al cambio.



Anexo C: Glosario de términos comerciales usados en la investigación

- **Venta Directa:** La venta directa es la comercialización de productos al consumidor final fuera de un establecimiento comercial y se realiza mediante la demostración personalizada de catálogos por parte de una Empresaria.
- **Gerente de Zona:** Es una empleada de una empresa de Venta Directa que se convierte en el vínculo entre la Empresaria independiente y la Empresa de Venta Directa, se encarga de monitorear, motivar e incrementar las ventas dentro de una zona asignada.
- **Empesarias:** Personas sin relación de dependencia que desean tener un ingreso adicional por medio de la venta de productos en la modalidad de catálogos.
- **Stencil:** Número de empresarias pertenecientes a una zona.
- **Campaña:** Es el lapso de tiempo de vigencia de un catálogo, contiene todas las actividades que se deben realizar y todos los beneficios que contiene.
- **Pedido:** Orden de compra de una empresaria.
- **Trabajo de Campo:** Prospectación en el sector asignado a la gerente de zona, para reclutar empresarias y generar ventas.
- **Lanzamientos:** Presentación de la nueva campaña y del nuevo catálogo a las empresarias y el público en general.
- **Grupo socioeconómico C- :** El estrato C-
 - Características de las viviendas: El material predominante del piso de estas viviendas son ladrillo o cemento. En promedio tienen un cuarto de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.
 - Bienes: El 52% de los hogares dispone de servicio de teléfono convencional. Más del 84% tiene refrigeradora y cocina con horno. Menos del 48% tiene lavadora, equipo de sonido y/o mini componente. En promedio tienen una televisión a color.

- Tecnología: El 11% de hogares tiene computadora de escritorio. En promedio disponen de dos celulares en el hogar.
- Hábitos de consumo: El 14% de los hogares compran la mayor parte de la vestimenta en centros comerciales. El 43% de los hogares utiliza internet. El 25% de los hogares utiliza correo electrónico personal (no del trabajo). El 19% de los hogares está registrado en alguna página social en internet. El 22% de los hogares de este nivel ha leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses.
- Educación: El Jefe del Hogar tiene un nivel de instrucción de primaria completa.
- Economía: Los jefes de hogar del nivel C- se desempeñan como trabajadores de los servicios y comerciantes, operadores de instalación de máquinas y montadores y algunos se encuentran inactivos. El 48% de los hogares está afiliado o cubierto por el Seguro del IESS (seguro general, seguro voluntario o campesino) y/o seguro del ISSFA o ISSPOL. El 6% de los hogares tiene seguro de salud privada con hospitalización, seguro de salud privada sin hospitalización, seguro internacional, AUS, seguros municipales y de Consejos Provinciales y/o seguro de vida.

Anexo D: Formato de guía de observación

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Objetivo Específico del instrumento: Contextualizar y describir el escenario en el que se configura la relación laboral entre Gerente de Zona y Empresaria

Situación: Visita de Campo: Gerente de Zona -
Empresaria Seguimiento de Campaña

Fecha:

Hora:

Duración:

Participantes:

Gerente de Zona y Empresaria

Lugar:

Domicilio de la Empresaria

Detalle del desarrollo de la visita.

1. SALUDO INICIAL

1.1 Estado emocional de la...

Gerente de Zona:

Líder:

1.2 Forma del saludo inicial:

Apático

Serio

Cordial

Cordial Afectivo

Otro/especificar:

2. INTRODUCCIÓN DE LA COVERSACIÓN

2.1 Temas iniciales en la conversación:

Personales

Trabajo

Otro/Especificar

Detalle:

2.2 Tiempo de la entrevista dedicado a saludos y temas iniciales:

2.3 Principales temas tratados sobre la actividad laboral:

3. DESARROLLO DE LA CONVERSACIÓN

3.1 Forma de abordaje de los temas de trabajo

Conocedor Admr.. competente	<input type="checkbox"/>	Salvador de apariencias	<input type="checkbox"/>
Autocentrado	<input type="checkbox"/>	Humanista	<input type="checkbox"/>
Autocrático	<input type="checkbox"/>	Íntegro	<input type="checkbox"/>
Autónomo	<input type="checkbox"/>	Malevolente	<input type="checkbox"/>
Inspirador	<input type="checkbox"/>	Modesto	<input type="checkbox"/>
Sacrificado	<input type="checkbox"/>	No participativo	<input type="checkbox"/>
Visionario	<input type="checkbox"/>	Orientado al desempeño	<input type="checkbox"/>
Colaborador de equipo	<input type="checkbox"/>	Procedimental	<input type="checkbox"/>
Conflictivo	<input type="checkbox"/>	Integrador de equipos	<input type="checkbox"/>
Consciente de estatus	<input type="checkbox"/>	Diplomático	<input type="checkbox"/>
Decisivo	<input type="checkbox"/>	Otro/Especifique:	<input type="checkbox"/>

3.2 Tiempo dedicado para hablar de la actividad laboral:

3.3 Porcentaje del total de la entrevista dedicada a la actividad laboral:

4. CIERRE DE LA CONVERSACIÓN Y DESPEDIDA

4.1 Cierre de la Entrevista

Apático	<input type="checkbox"/>
Serio	<input type="checkbox"/>
Cordial	<input type="checkbox"/>
Cordial Afectivo	<input type="checkbox"/>
Otro/especificar:	<input type="checkbox"/>

4.2 Frases que emite la Gerente de Zona para cerrar su visita:

4.3 Frases que emite la Líder al cierre de la visita:

4.4 Porcentaje del total de la entrevista dedicada al cierre de la visita:

4.5 Estado emocional al final de la reunión de la...

Gerente de Zona:

Líder:

5. CONTEXTO

5.1 Descripción del contexto en el cual se desarrolló la reunión:

5.2 Experiencia de la visita de la Gerente de Zona

Anexo E: Test MLQ versión percepción de las empresarias

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO MULTIFACTORIAL (MLQ-5S)														
FORMULARIO PARA EMPRESARIAS														
Nombre de la Empresa: TRIYIT S.A.														
Ciudad:		Fecha:												
El objetivo de este cuestionario es proporcionar una descripción del Liderazgo de la Gerente de Zona con la cual trabaja. Por favor, responda todos los ítems y de forma anónima. Sus respuestas son absolutamente confidenciales; se analizará la información de tal manera que nadie podrá ser identificado/a.														
La información proporcionada tiene una finalidad netamente académica y será utilizada en una investigación sobre el estilo de liderazgo empleado por las Gerentes de Zona.														
Agradecemos de antemano su colaboración.														
DATOS PERSONALES														
Instrucciones: Los siguientes ítems guardan relación con sus datos personales y de la empresa. Por favor, marque con una "X" la opción más apropiada.														
1. Ubicación de la zona		4 Sexo												
(1) Noroeste (NO)	()	(1) Masculino	()											
(2) Noreste (NE)	()	(2) Femenino	()											
(3) Suroeste (SO)	()	5. Dedicación a la Actividad Comercial												
(4) Sureste (SE)	()	(1) Jornada parcial	()											
2. Número de Stencil		(2) Jornada completa	()											
(1) 25 - 50	()	6. Su experiencia en Venta Directa												
(2) 50 - 100	()	(1) Menos de 1 año	()											
(3) 100 - 200	()	(2) De 1 a 3 años	()											
3. Edad		(3) De 4 a 7 años	()											
(1) De 18 a 30 años	()	(4) De 8 a 12 años	()											
(2) De 31 a 40 años	()	7. Cargo												
(3) De 41 a 50 años	()	(1) Empresaria	()											
(4) De 51 a 60 años	()	(2) Líder	()											
(5) Más de 60 años	()													
Instrucciones: Aparecen a continuación cuarenta y cinco afirmaciones. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por su Gerente de Zona. Use la siguiente escala de puntuación y marque con una "X" la alternativa seleccionada:														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nunca</th> <th>Raras veces</th> <th>Algunas veces</th> <th>Bastante a menudo</th> <th>Siempre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>					Nunca	Raras veces	Algunas veces	Bastante a menudo	Siempre	0	1	2	3	4
Nunca	Raras veces	Algunas veces	Bastante a menudo	Siempre										
0	1	2	3	4										
MI GERENTE DE ZONA...														
1 Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos				0 1 2 3 4										
2 Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas				0 1 2 3 4										
3 No interviene hasta que los problemas se agravan				0 1 2 3 4										
4 Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares)				0 1 2 3 4										

5	Evita involucrase cuando surgen temas importantes				0	1	2	3	4
6	Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes				0	1	2	3	4
7	Esta ausente cuando se le necesita				0	1	2	3	4
8	Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problema				0	1	2	3	4
9	Habla de forma optimista sobre el futuro				0	1	2	3	4
10	Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella				0	1	2	3	4
11	Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos				0	1	2	3	4
12	Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir				0	1	2	3	4
13	Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas				0	1	2	3	4
14	Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber				0	1	2	3	4
15	Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de empresarias				0	1	2	3	4
16	Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos				0	1	2	3	4
17	Muestra que es partidario de "si yo no lo he roto, yo no arreglo"				0	1	2	3	4
18	Va más allá de su propio interés por el bien del grupo				0	1	2	3	4
19	Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo				0	1	2	3	4
20	Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar				0	1	2	3	4
21	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar				0	1	2	3	4
22	Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas				0	1	2	3	4
23	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma				0	1	2	3	4
24	Hace un seguimiento de los errores detectados				0	1	2	3	4
25	Demuestra un sentido de autoridad y confianza				0	1	2	3	4
26	Presenta una convincente visión del futuro				0	1	2	3	4
27	Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos				0	1	2	3	4
28	Evita tomar decisiones				0	1	2	3	4
29	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros				0	1	2	3	4
30	Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos				0	1	2	3	4
31	Me ayuda a mejorar mis capacidades				0	1	2	3	4
32	Sugiere nuevas formas de completar el trabajo				0	1	2	3	4
33	Se demora en responder los temas urgentes				0	1	2	3	4
34	Enfatiza la importancia de una misión común				0	1	2	3	4
35	Expresa su satisfacción cuando yo cumpla las expectativas				0	1	2	3	4
36	Expresa confianza en que las metas serán cumplidas				0	1	2	3	4
37	Es efectivo en satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo				0	1	2	3	4

38 Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias					0 1 2 3 4
39 Me incita a hacer más de lo que yo tenía previsto					0 1 2 3 4
40 Demuestra su autoridad					0 1 2 3 4
41 Trabaja conmigo de una forma satisfactoria					0 1 2 3 4
42 Aumenta mis deseos de tener éxito					0 1 2 3 4
43 Consigue que la organización sea eficiente					0 1 2 3 4
44 Incrementa mi esfuerzo y motivación					0 1 2 3 4
45 Lidera un grupo que es efectivo					0 1 2 3 4

Anexo F: Test MLQ versión autopercepción

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO MULTIFACTORIAL (MLQ-5S)				
FORMULARIO PARA GERENTE DE ZONA				
Nombre de la Empresa: TRIYIT S.A.				
Ciudad:		Fecha:		
El objetivo de este cuestionario es proporcionar una descripción del Liderazgo. Por favor, responda todos los ítems.				
La información proporcionada tiene una finalidad netamente académica y será utilizada en una investigación sobre el estilo de liderazgo empleado por las Gerentes de Zona.				
Agradecemos de antemano su colaboración.				
DATOS PERSONALES				
Instrucciones: Los siguientes ítems guardan relación con sus datos personales y de la empresa. Por favor, marque con una "X" la opción más apropiada.				
1. Ubicación de la zona		4 Sexo		
(1) Noroeste (NO)	()	(1) Masculino	()	
(2) Noreste (NE)	()	(2) Femenino	()	
(3) Suroeste (SO)	()	5. Dedicación a la Actividad Comercial		
(4) Sureste (SE)	()	(1) Jornada parcial	()	
2. Número de Stencil		(2) Jornada completa	()	
(1) 50 - 100	()	6. Su experiencia en Venta Directa		
(2) 100 - 200	()	(1) Menos de 1 año	()	
(3) 200 - 400	()	(2) De 1 a 3 años	()	
3. Edad		(3) De 4 a 7 años	()	
(1) De 18 a 30 años	()	(4) De 8 a 12 años	()	
(2) De 31 a 40 años	()	7. Tiempo ejerciendo el cargo de gerente de zona		
(3) De 41 a 50 años	()	(1) Menos de 1 año	()	
(4) De 51 a 60 años	()	(2) De 1 a 3 años	()	
(5) Más de 60 años	()	(3) De 4 a 7 años	()	
		(4) De 8 a 12 años	()	
Instrucciones: Aparecen a continuación cuarenta y cinco afirmaciones. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por Usted. Use la siguiente escala de puntuación y marque con una "X" la alternativa seleccionada:				
Nunca	Raras veces	Algunas veces	Bastante a menudo	Siempre
0	1	2	3	4
YO COMO GERENTE DE ZONA...				
1 Presta ayuda a los demás cuando observo sus esfuerzos				0 1 2 3 4
2 Proporciono a los demás formas nuevas de enfocar problemas				0 1 2 3 4
3 No intervengo hasta que los problemas se agravan				0 1 2 3 4
4 Centro mi atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto				0 1 2 3 4
(irregularidades, errores o desviaciones de los estándares)				

5 Evito involucrarme cuando surgen temas importantes				0 1 2 3 4
6 Doy a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes				0 1 2 3 4
7 Estoy ausente cuando se me necesita				0 1 2 3 4
8 Considero diferentes perspectivas cuando intento solucionar los problema				0 1 2 3 4
9 Hablo de forma optimista sobre el futuro				0 1 2 3 4
10 Hago sentir a los demás orgulloso/a de trabajar conmigo				0 1 2 3 4
11 Personalizo las responsabilidades cuando se fijan los objetivos				0 1 2 3 4
12 Espero que las cosas vayan mal antes de intervenir				0 1 2 3 4
13 Hablo entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas				0 1 2 3 4
14 Enfatico la importancia de tener un fuerte sentido del deber				0 1 2 3 4
15 Dedico tiempo a enseñar y capacitar al equipo de empresarias				0 1 2 3 4
16 Establezco los incentivos relacionados con la consecución de objetivos				0 1 2 3 4
17 Muestro que soy partidario de “si yo no lo he roto, yo no arreglo”				0 1 2 3 4
18 Va más allá de mi propio interés por el bien del grupo				0 1 2 3 4
19 Trato a los demás como individuos más que como miembro de un grupo				0 1 2 3 4
20 Demuestro que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar				0 1 2 3 4
21 Me he ganado el respeto de mi equipo de empresarias				0 1 2 3 4
22 Concentro toda mi atención cuando resuelve problemas, errores o quejas				0 1 2 3 4
23 Considero los aspectos morales y éticos en las decisiones que tomo				0 1 2 3 4
24 Hago un seguimiento de los errores detectados				0 1 2 3 4
25 Demuestro un sentido de autoridad y confianza				0 1 2 3 4
26 Presento una convincente visión del futuro				0 1 2 3 4
27 Comunico regularmente los fracasos con el fin de superarlos				0 1 2 3 4
28 Evito tomar decisiones				0 1 2 3 4
29 Considero que tengo necesidades y habilidades diferentes				0 1 2 3 4
30 Hago ver al resto los problemas desde muy distintos ángulos				0 1 2 3 4
31 Ayudo a los demás a mejorar mis capacidades				0 1 2 3 4
32 Sugiero buscar nuevas formas de completar el trabajo				0 1 2 3 4
33 Me demoro en responder los temas urgentes				0 1 2 3 4
34 Enfatico la importancia de una misión común				0 1 2 3 4
35 Expreso mi satisfacción cuando otros cumplen las expectativas				0 1 2 3 4
36 Expreso confianza en que las metas serán cumplidas				0 1 2 3 4
37 Soy efectivo en satisfacer las necesidades relacionadas con el trabajo de los otr				0 1 2 3 4

38 Utilizo formas de liderazgo que son satisfactorias				0 1 2 3 4
39 Incito al resto a hacer más de lo que yo tenían previsto				0 1 2 3 4
40 Soy efectivo en representar mi mayor autoridad a los demás				0 1 2 3 4
41 Trabajo con el resto de una forma satisfactoria				0 1 2 3 4
42 Aumento en los demás sus deseos de tener éxito				0 1 2 3 4
43 Consigo que la organización sea eficaz				0 1 2 3 4
44 Incremento en los demás sus esfuerzos y motivación				0 1 2 3 4
45 Lidero un grupo que es efectivo				0 1 2 3 4

Anexo G: Formato de entrevista estructurada

DISEÑO E INSTRUMENTO DE LA ENTREVISTA GENERAL					
Tipo:	Semi- estructurado				
Dirigido:	Empresarias				
Duración:	25 - 30 minutos				
Fecha:					
Estudio sobre:	Describir el estilo de liderazgo que emplean las Gerentes de Zona de la empresa de Venta Directa TRIYIT S.A., en su relación con las Líderes (vendedoras independientes).				
PRINCIPALES TEMAS:					
	1. Carisma de la Gerente de Zona.				
	2. Persuasión de la Gerente de Zona.				
	3. Colaboración en el trabajo.				
	4. Características de contacto				
PREGUNTAS:					
Sobre las característica del carisma basado en el valor de la Gerente de Zona.					
¿Cree usted qué la Gerente de Zona tiene autoridad en la su relación con su stencil?					
¿La Gerente de Zona es un modelo a seguir para usted? ¿Por qué?					
¿Usted ha dado todo por cumplir los requerimientos de la Gerente de Zona? ¿Cuál podría mencionar?					
Sobre la persuasión de la Gerente de Zona.					
¿De qué manera la Gerente de Zona le convence a usted para cumplir con el presupuesto de ventas de la empresa? ¿Cuál podría mencionar?					
¿Las propuestas de la Gerente de Zona han sido acogidas? ¿Por qué?					
Sobre la colaboración en el trabajo.					
¿Alguna vez la Gerente de Zona le ha sugerido estrategias o actividades para que usted realice mejor su trabajo?					
¿Cuáles han sido?					
¿Alguna vez la Gerente de Zona le ha pedido revisar el mismo problema desde diferentes perspectivas?					
De un ejemplo.					
¿Cual es la opinión de la Gerente de Zona respecto a las sugerencias que usted suele hacer?					
Sobre las características de contacto de la Gerente de Zona.					
¿Qué cualidades aprecia usted en la Gerente de Zona, en las relaciones interpersonales que establece con las líderes y empresarias?					
¿Cómo describiría usted la atención que le brinda la Gerente de Zona?					

Anexo H: Transcripción de las entrevistas

1. Carisma basado en valores de la Gerente de Zona
1.1. ¿Cree Usted qué la Gerente de Zona tiene autoridad sobre su stencil de empresarias?
Empresaria 1. La autoridad que ella tiene autoridad en nosotros, no creo que tenga autoridad ante nosotros, lo que pasa es que ella nos está llamando informando las cosas que hay que se puede hacer pedidos las promociones todas esas cosas.
Empresaria 2. Sí, más que todo no es autoridad es responsable, está llamando para sugerir cualquier cosa, para preguntarnos que nos pareció el catalogo.
Empresaria 3. Sí, es súper buena gente siempre me ayuda cuando tengo algún problema, alguna dificultad ella siempre está pendiente. Yo la “timbro” ella me devuelve la llamada y me pregunta siempre que me está pasando. Entonces es bueno que siempre ayuden cuando uno no puede hacer algo.
Empresaria 4. Sí, porque está pendiente que yo vaya a ver las revistas que cuando me puede encontrar, entonces creo que es una buena líder.
Empresaria 5. Sí, porque ósea prácticamente nos ayuda hacer nuestros pedidos.
Empresaria 6. Sí, porque ella está atenta en todas las cosas pendientes siempre está llamando incentivando.
Empresaria 7. Sí, porque si ella no está ahí presente igual los pedidos nos llegan bien y nos llega bien despachado los pedidos.
Empresaria 8. Sí, porque siempre cuando hay un evento o algo siempre nos está informando, cuando hay un cambio o algo yo le escribo y siempre está ahí pendiente.
Empresaria 9. Claro, muy buena.
Empresaria 10. Sí, porque ella me entiende se ha acoplado con mi genio, ella una cosa que le pido lo hace o sea el pedido que yo le envié ella me trata de conseguirlo completo.

<p>1.2. ¿La Gerente de Zona es un modelo a seguir para usted? ¿Por qué?</p>
<p>Empresaria 1. Sí, porque ella siempre está motivando llevando el catálogo ofreciendo las cosas que hay, que es lo que uno puede hacer.</p>
<p>Empresaria 2. Sí, ya que ella es una persona muy capacitada, aparte que nos da consejo si me parece muy bien.</p>
<p>Empresaria 3. Sí, porque es buena gente, carismática. Aunque le soy sincera no tengo mucho tiempo trabajando y aún me falta por conocerla más.</p>
<p>Empresaria 4. Sí, porque la persona está pendiente de otra pudiendo estar pendiente de su vida propia, dejar de hacer lo que tiene que hacer. Muy buen ejemplo a seguir.</p>
<p>Empresaria 5. Claro, porque a través de ella a veces nosotros nos informamos de otras cosas. Siempre actúa con respeto y nos ayuda además nos informa acerca de lo que es la moda de la ropa.</p>
<p>Empresaria 6. Claro, es una persona persistente siempre está pendiente nos llama nos envía mensajes entonces así deberían ser muchas gerentes de zona.</p>
<p>Empresaria 7. Es una persona que lo trata a uno con respeto, uno la llama y está siempre atenta. Una cosa que uno quiere saber ella está ahí pendiente. Por eso digo que es una buena Gerente de Zona.</p>
<p>Empresaria 8. Claro, porque es una gerente que nos ayuda siempre está pendiente de todo, nos muestra los catálogos, cuando hay lanzamientos, los mensajes.</p>
<p>Empresaria 9. Por supuesto.</p>
<p>Empresaria 10. Sí, siempre he trabajado con ella porque ella es una de las pocas que cuando le envié un pedido y le digo que necesito una prenda hoy en este momento que ya voy para allá entonces ella me tiene lo que le pido.</p>
<p>1.3. ¿Usted ha dado todo por cumplir los requerimientos de la Gerente de Zona? ¿Cuál podría mencionar?</p>
<p>Empresaria 1. Ella me dice que si voy hacer pedido, tanto puedo hacer, y yo si</p>

lo hago.
Empresaria 2. Cuando me los pide si, capacitar más a mis clientes en cuanto la ropa
Empresaria 3. Claro, si incluso le he dicho que cuando necesite de mí no dude en hacerlo... pero dudo a que algún momento yo pueda ayudarla en algo... jajajaja sonrío. Yo creo que puedo ayudar en el cumplimiento cuando yo ya de mi casa llevo todo listo para hacer el pedido ósea no le hago que pierda tiempo.
Empresaria 4. La verdad que no, porque el trabajo no me da tiempo para ir a ver las revistas, pero cuando tengo el tiempo lo hago.
Empresaria 5. Claro, por ejemplo yo la llamo a ella y me verifica que no más puedo hacer ya que ahora no están haciendo los pedidos como lo hacíamos antes.
Empresaria 6. No, por cuestión de mi trabajo no puedo ayudarla cuando ella me dice que me acerque a ver los catálogos o las reuniones, los horarios de mi trabajo son bien difíciles.
Empresaria 7. No, por cuestión de mi trabajo no puedo ayudarla cuando ella me dice que me acerque a ver los catálogos o las reuniones, los horarios de mi trabajo son bien difíciles.
Empresaria 8. A veces cuando me dice de los lanzamientos pero cuando no puedo no voy.
Empresaria 9. Si, lo que pasa es que como estoy un poco delicada de salud por eso no estoy activa.
Empresaria 10. Sí, porque por ejemplo ella me llama a decirme hoy hay un lanzamiento y que favor asista, entonces yo siempre estoy ahí acompañándolo. Solo cuando me pasa alguna cosa mayor y que no pueda ir ahí le fallo.
2. Persuasión de la Gerente de Zona
2.1. ¿De qué manera la Gerente de Zona le convence a usted para cumplir con el presupuesto de ventas de la empresa? ¿Cuál

podría mencionar?
Empresaria 1. No, ella me informa me dice que tengo, a veces que tengo poquitos pedidos, ella me dice bueno, me coge el pedido y de ahí esto le puede salir mal cosas así.
Empresaria 2. Me incentiva más enseñándome trucos para las ventas.
Empresaria 3. Siempre me envía mensaje que venga a ver la revista que no olvide de las promociones que puedo ganar más.
Empresaria 4. Ella si me va dejar las revistas a la casa, me llama para encontrarnos cerca de mi casa para dejarme las revistas.
Empresaria 5. Ella nos motiva así indicándonos que las cosas están bien, que están de oferta, que está barato, para que lleve y trate de vender así de esa forma.
Empresaria 6. Ella siempre está pendiente de comunicarnos cuando hay los nuevos catálogos cuando hay promociones.
Empresaria 7. Me convence cuando está atenta conmigo y me ayuda a no dejar de pasar pedidos.
Empresaria 8. A mí me gusta vender esta ropa, siempre está ahí me llama. Siempre es una chica que no se niega.
Empresaria 9. Me da revistas para entregar, me motivaba con regalos
Empresaria 10. Ella explica las ganancias que uno puede tener, explica los puntos que uno gana. Pero lo que pasa es que yo trabajo con varias revistas y hago pedido según como mis clientas lo pidan.
2.2. ¿Las propuestas de la Gerente de Zona han sido acogidas? ¿Por qué?
Empresaria 1. Sí, porque a veces uno esta desmotivado o alguna cosa entonces si hay ideas que ellas nos da. Al menos la mía si no se las otras.
Empresaria 2. Sí, porque son muy beneficiosas para nosotros mismas.
Empresaria 3. Si porque cuando ella me sugiere algo yo sé que ella tiene la razón ella sabe más que nosotros del trabajo y de las prendas. Ella sabe lo que está diciendo.

<p>Empresaria 4. Sí, porque cuando le digo a veces que no tengo tiempo, ella está ahí no mire esta tal campaña o tal día hay descuentos son cosas motivadoras.</p>
<p>Empresaria 5. Sí, porque a veces me dice que tal cosa esta barato que aproveche y compre. Yo siempre cuando he pedido así de más me ha salido todas las ventas.</p>
<p>Empresaria 6. Yo no he ido para poder relacionarme más con ella pero en lo poco que me ha dicho o me puede comentar por teléfono sí.</p>
<p>Empresaria 7. Sí, porque son propuestas buenas. Un producto bueno modelos bonitos, entonces la gente si compra mientras las personas pidan yo sigo con el negocio y sino lamentablemente hasta ahí llegaré, además eso nos ayuda a nosotras yo me siento bien.</p>
<p>Empresaria 8. Sí, porque me gusta lo que ella propone</p>
<p>Empresaria 9. Sí, por ejemplo la campaña que me ha indicado, las sugerencias que me ha dado.</p>
<p>Empresaria 10. Sí, porque ella me dice que trabaje que visite a mis clientas, que venda... entonces yo si ando siempre con las revistas aunque siempre le digo que NIVI no está como antes ya que yo tengo mucho tiempo trabajando con ustedes pero siento que no es lo mismo.</p>
<p>3. Colaboración el trabajo</p>
<p>3.1. ¿Alguna vez la Gerente de Zona le ha sugerido estrategias o actividades para que usted realice mejor su trabajo?</p>
<p>Empresaria 1. Sí, estrategias. Son algunas que ella me ha hecho a veces no he completado los pedidos a veces no he querido hacer pedido en estos días por qué no he completado. Entonces ella me dice bueno saque estas cosas que están en oferta, o saque esto que puede salir más rápido.</p>
<p>Empresaria 2. Claro no solamente ella sino en los eventos también nos sugieren muchos trucos y sugerencias. Tales como incentivar al cliente, enseñar las prendas, qué talla y qué tela es necesaria para ellas. Porque todas las telas no son las mismas.</p>

Empresaria 3. Si me da estrategias, por ejemplo a veces le digo tengo unos clientes que ya quieren abusar en el tiempo que le damos de pago, entonces ella me dice haga esto, lo otro y verá que le va funcionar.
Empresaria 4. No he tenido el placer de conversar personalmente con ella para que me de consejos. Mi trabajo no me permite estar en Guayaquil, pero si lo hace por teléfono.
Empresaria 5. Hasta aquí horita no he conversado porque he tenido problemas. Si ella nos dijo acerca de algo pero no pude asistir.
Empresaria 6. Si sólo llamadas telefónicas.
Empresaria 7. Siempre nos sugiere cosas para vender más y tener mejores resultados.
Empresaria 8. Claro, siempre me ha dado otras revistas para darle a mis clientes y que mis familiares vendan en otras ciudades.
Empresaria 9. Ella me llama pero como estoy delicada de salud entonces yo le he explicado a ella
Empresaria 10. Si, cuando ella dice que sigamos vendiendo, ahora paso más en mi cada cuando llamo a pedir que necesito algo entonces ahí sí.
3.2. ¿Alguna vez la Gerente de Zona le ha pedido revisar el mismo problema desde diferentes perspectivas?
Empresaria 1. Siempre nos sugiere que visitemos otras personas amistades, familiares nos da ideas.
Empresaria 2. Como ya lo dije antes sí.
Empresaria 3. Sí, yo primero la llamo le comento las cosas y ya pues ella averigua me da soluciones y me confirma las cosas que necesito si no hay una cosa me sugiere otra.
Empresaria 4. Si cuando una vez tenía un problema con mi hijo y me ayudó. Luego pude realizar pedidos más tranquila.
Empresaria 5. No he tenido ningún problema hasta ahora.
Empresaria 6. Si, ella siempre hace muy bien su trabajo siempre está dispuesta a poder resolver algún tipo de problema que exista con alguna

<p>prenda o algún pedido. Me ayuda a buscar la solución de lo que le estoy solicitando</p>
<p>Empresaria 7. No he tenido ningún tipo de problema</p>
<p>Empresaria 8. Una vez no me vino un premio entonces yo la llamé a ella y ella me lo resolvió.</p>
<p>Empresaria 9. Cada vez que he tenido problemas me ayuda, como conoce más me enseña.</p>
<p>Empresaria 10. Si, aunque he sido un poco grosera siempre hemos revisado los problemas y los hemos solucionado siempre.</p>
<p>3.3. ¿Cuál es la opinión de la Gerente de Zona respecto a las sugerencias que usted suele hacer?</p>
<p>Empresaria 1. Nos escucha, ella es así.</p>
<p>Empresaria 2. Buenas, me ha dicho que soy buena empresaria que estoy pendiente de los clientes.</p>
<p>Empresaria 3. Siempre esta presta atender lo que yo le digo o mejor digamos las dudas que tengo siempre escucha</p>
<p>Empresaria 4. Me escucha eso me gusta.</p>
<p>Empresaria 5. Si le pido de favor, si hay alguna ropa que alguien me pide pero que no sé entonces yo le pido sugerencias y ella me escucha.</p>
<p>Empresaria 6. Trata de ayudarme y me escucha.</p>
<p>Empresaria 7. Cuando podemos conversar me escucha y me dije que lo haga.</p>
<p>Empresaria 8. O sea a veces le digo que tal si me ayudas en esta semana que no puedo hacer un pedido, entonces ella me dice que no importa que vaya al centro de negocios a comprar lo que necesite.</p>
<p>Empresaria 9. Ella me entiende en lo que yo le sugiero</p>
<p>Empresaria 10. Cuando le digo algo ella me dice diríjase hablar con la cliente misma, como usted vive cerca vaya acérquese y hable con ella.</p>
<p>4. Características de contacto de la Gerente de Zona</p>
<p>4.1. ¿Qué cualidades aprecia usted en la Gerente de Zona, en las relaciones interpersonales que establece con las líderes y</p>

empresarias?
Empresaria 1. Es una gran motivadora, alegre no es amargada, porque me ha tocado otras que no ayudan. En cambio ella si es alegre pendiente llamándome, mandándome mensajes, cuando son los lanzamientos que vaya a los lanzamientos, que lleve invitadas.
Empresaria 2. Principalmente la humildad, es honesta sencilla y más que todo tiene buen trato ante nosotros.
Empresaria 3. Eso depende de cada personas pero a mí me gusta porque ella es sencilla, me gusta mucho su sencillez, siempre es paciente, atenta, ella no le importa que tantas veces la llame a preguntar, siempre está para atender.
Empresaria 4. Cualidades que ella tiene para incentivar a las directoras o las vendedoras es muy motivadora es muy sencilla
Empresaria 5. Las cualidades... nos incentiva nos da ánimo para que sigamos adelante y no nos quedemos ahí.
Empresaria 6. Es una persona amable y ama su trabajo... siempre está dispuesta ayudar a las empresarias.
Empresaria 7. Ella es una persona atenta cuando uno va a los desfiles se codea con nosotros no hay diferencia de razas a todas nos trata como tiene que ser.
Empresaria 8. Ella es una gerente activa siempre está dispuesta a lo que uno quiera.
Empresaria 9. Es una persona emprendedora ,comprensiva, atenta
Empresaria 10. Motiva a la gente, siempre nos dice que inscribamos a más personas pero yo solo me quedo ahí porque pueda que haya algún inconveniente o me queden mal por eso.
4.2. ¿Cómo describiría usted su relación con la Gerente de Zona?
Empresaria 1. Yo me llevo muy bien con ellas. Si me llevo bien con ella.
Empresaria 2. Excelente.
Empresaria 3. Buena relación, existe comprensión, siempre nos entendemos. Hemos conversamos y he solucionado todo los problemas que he tenido.

Siempre le agradezco por la ayuda que nos da.
Empresaria 4. Es algo que no he tenido la oportunidad de conversar mucho con ella pero es muy buena persona.
Empresaria 5. Es buena porque si yo me quedo en las ventas me llama anda pendiente de las cosas que a uno le pasan.
Empresaria 6. La relación que tengo con ella es muy distante. Solo por teléfono hablo con ella pero ella siempre trata de comunicarse conmigo
Empresaria 7. Excelente nunca he tenido problema con ella siempre que tengo algo que preguntarle ella está ahí.
Empresaria 8. A más de gerente para mí es una gran amiga.
Empresaria 9. Muy buena, porque yo la veo que es una persona emprendedora llega a uno de la manera amable. Con un consejo u otro.
Empresaria 10. Bien, ella es amable conmigo con todas muchachas, entonces ya no puedo decirle más cosas.

Anexo I: Gráficos de los resultados del MLQ versión autopercepción

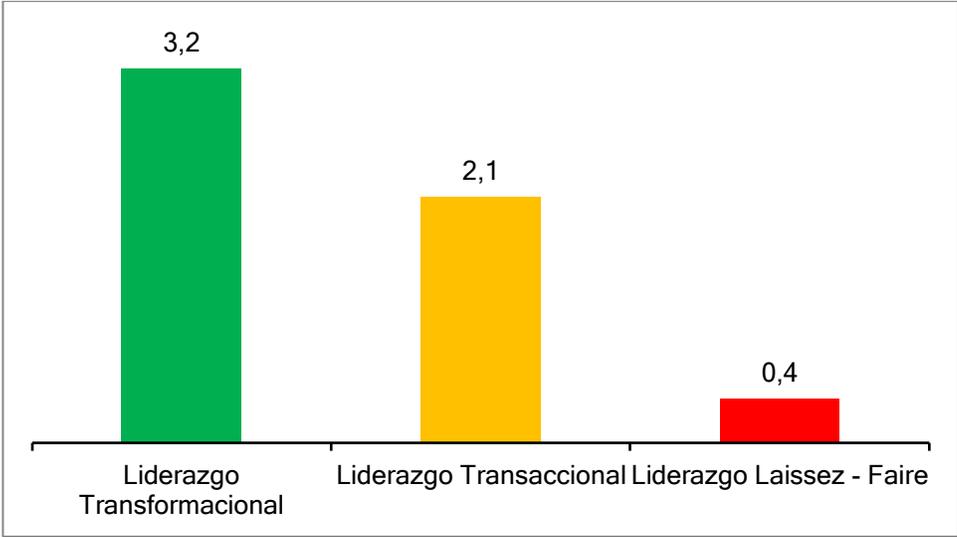


Ilustración 3: Estilo de liderazgo predominante desde la Autopercepción

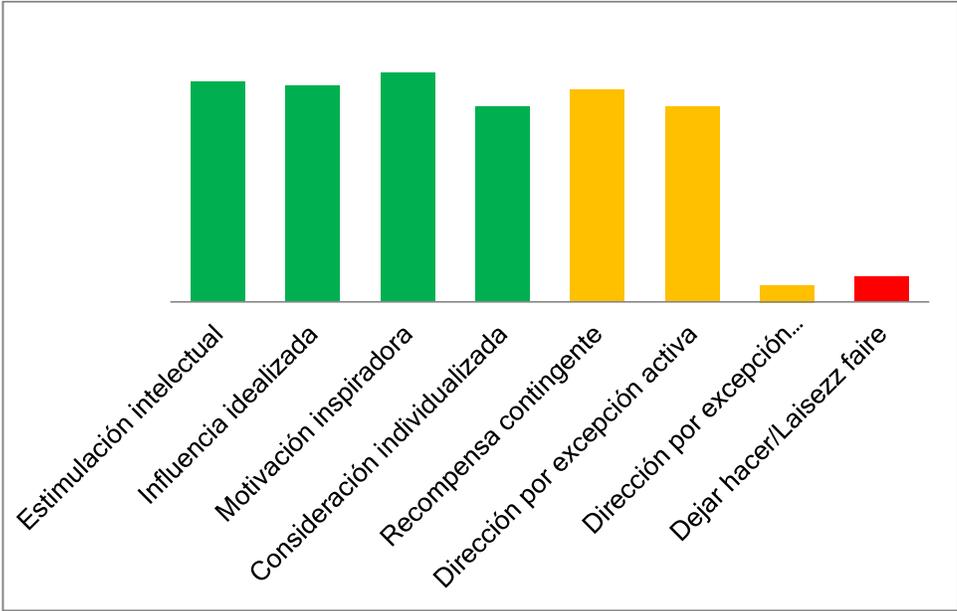


Ilustración 4: Detalle del estilo de liderazgo predominante desde la Autopercepción

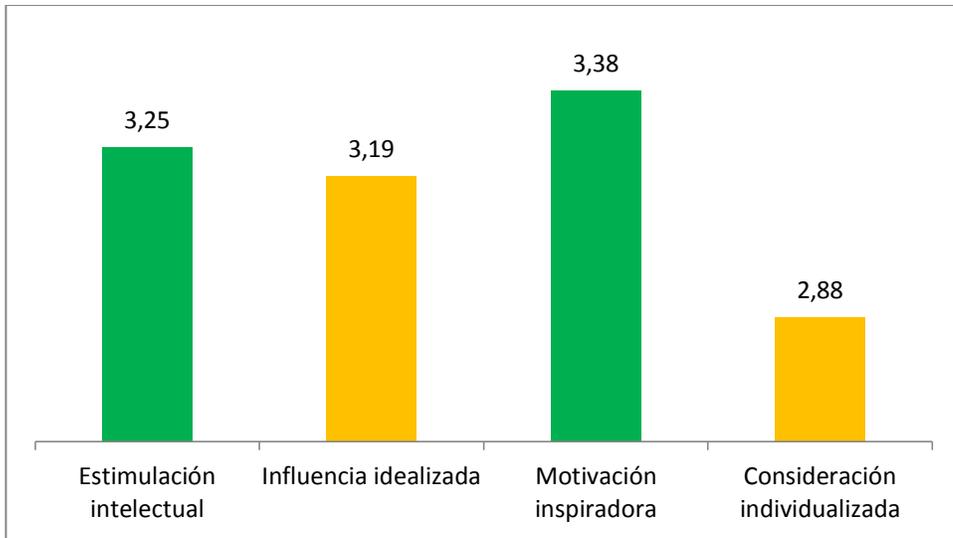


Ilustración 5: Dimensiones del Liderazgo transformacional desde la Autopercepción

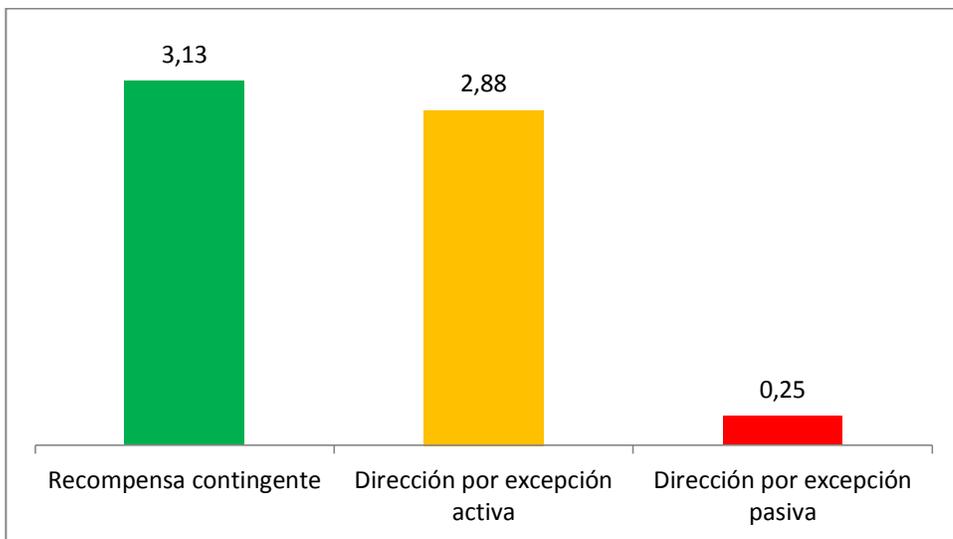


Ilustración 6: Detalle del Liderazgo Transaccional desde la Autopercepción

Anexo J: Gráficos de los resultados de MLQ versión percepción de las empresarias

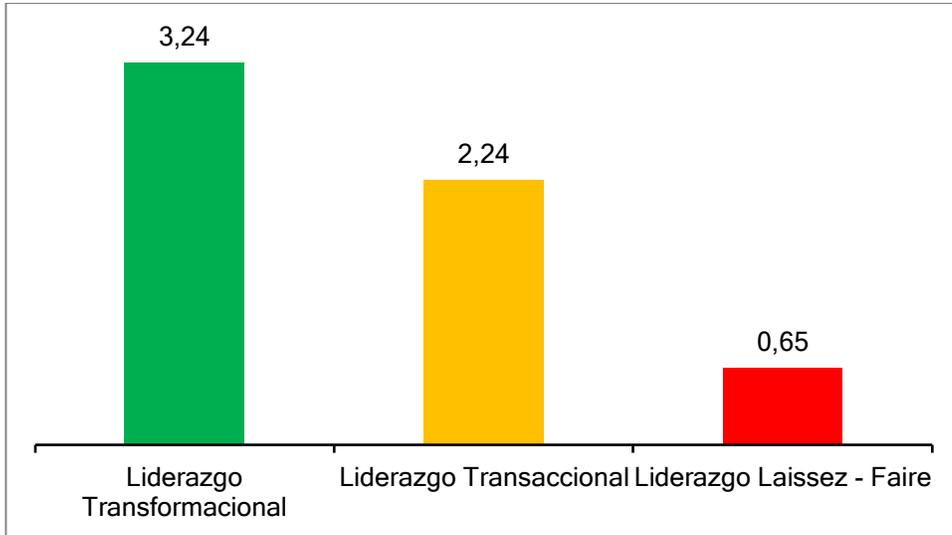


Ilustración 7: Estilo de liderazgo predominante desde la percepción de las Empresarias

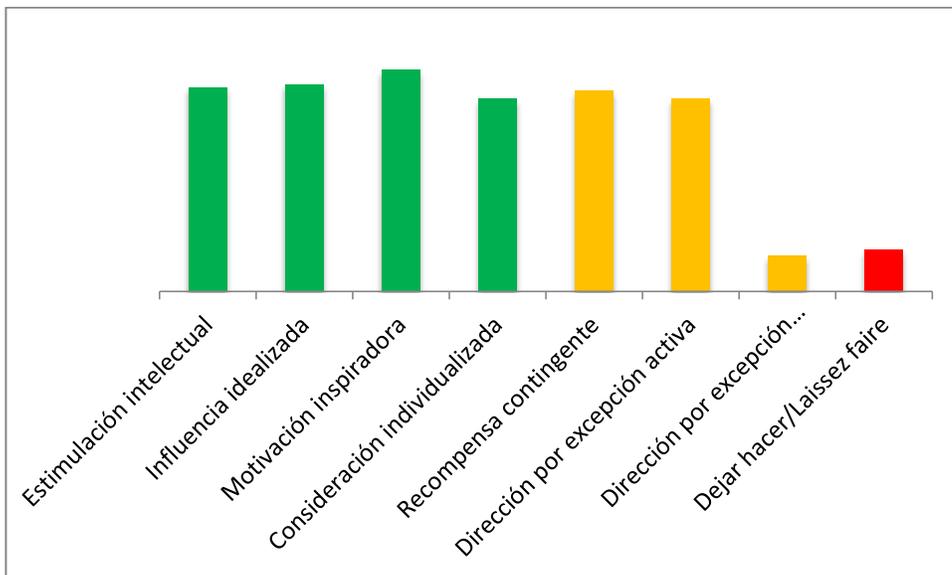


Ilustración 8: Detalle del estilo de liderazgo predominante desde la percepción de las Empresarias

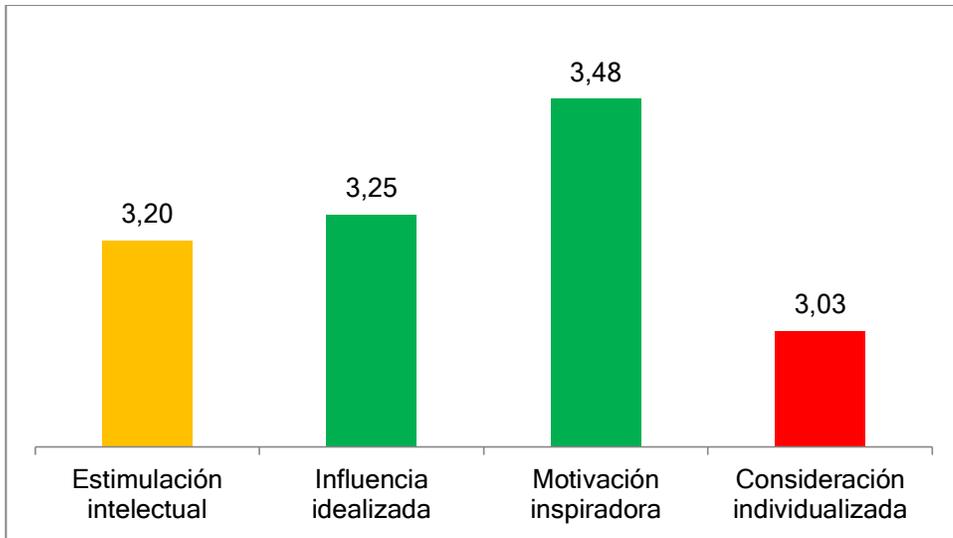


Ilustración 9: Dimensiones del Liderazgo transformacional desde la percepción de las Empresarias

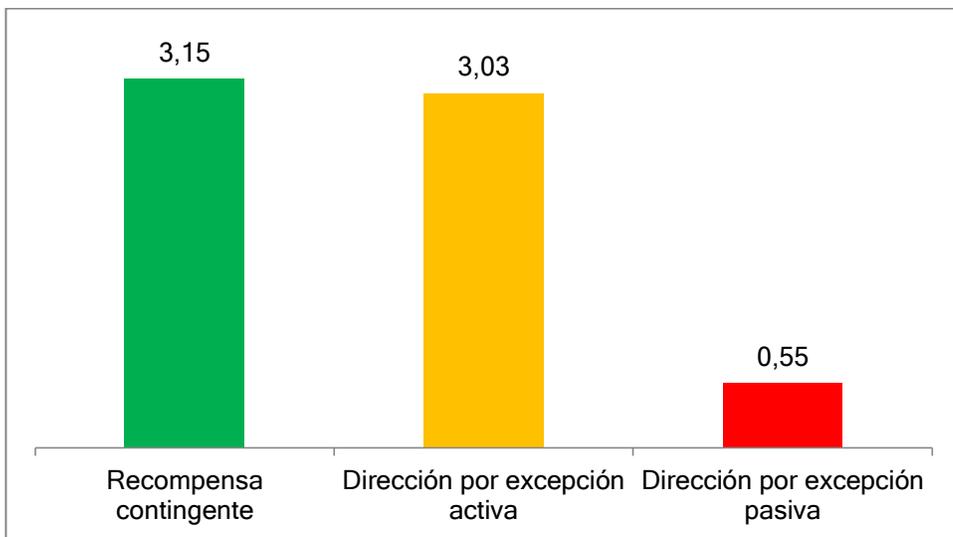


Ilustración 10: Detalle del Liderazgo Transaccional desde la percepción de las Empresarias

Anexo K: Carta de aprobación de la empresa TRIYIT S.A.

TRİYIT S.A.

Km. 8.5 Vía Daule, Cooperativa Juan Montalvo, Mz. 4, Solar 1
Telf.: 042 599630 - 042 599655 • Guayaquil - Ecuador
Web: www.niviglobal.com
E-mail: contactanos.ec@niviglobal.com

Guayaquil, 6 de junio del 2014

Señores
Facultad de Ciencias Psicológicas
Universidad de Guayaquil
Ciudad.-

De mis consideraciones

Por medio de la presente comunicamos que TRIYIT S.A. en nombre de su representante legal autoriza que el estudiante de su prestigiosa facultad el Sr. REASCO DUEÑAS RICARDO JAVIER, con C.I. 0921628673 realice el proyecto de investigación: "Análisis del estilo de liderazgo de las Gerentes de Zona de TRIYIT S.A., en su relación con las Empresarias independientes", para optar al título de Psicólogo Industrial, en el departamento Comercial de nuestra institución. El mismo que se realizará durante el año 2014.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

TRİYIT S.A.
C.C.Y.D.
FIRMA

Carlos Arango Duque
Gerente Administrativo y Operativo
TRİYIT S.A.

TRİYIT S.A.