



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de la Administración y Economía**

**Estudio de los estilos de liderazgo empresarial aplicado a la gestión de  
fuerza de ventas.**

**Sebastián Andrés Espinosa Terán**

**Cecil Aguirre, Ph.D. (c), Director de Tesis**

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Licenciado en  
Administración de Empresas

Quito, mayo de 2015

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio para la Administración y Economía**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Estudio de los estilos de liderazgo empresarial aplicado a la gestión de  
fuerza de ventas.**

**Sebastián Andrés Espinosa Terán**

Cecil Aguirre, Ph.D. (c)

Director de Tesis

---

Thomas Gura Ph.D.,

Decano del Colegio de

Administración y Economía

---

Quito, mayo de 2015



**© DERECHOS DE AUTOR**

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

-----

Nombre: Sebastián Espinosa Terán

C. I.: 1714267992

Lugar y fecha: Quito, mayo de 2015

## **Dedicatoria**

Para aquellos valientes líderes ecuatorianos que se atreven cada día a luchar nuevas batallas para cumplir sus sueños siendo ejemplo de vida para los demás.

## **Agradecimientos**

Agradezco infinitamente a mi familia por su constante apoyo y al elenco docente de la USFQ por su enseñanza.

## Resumen

La presente investigación mostrará un vistazo acerca de los diferentes tipos de liderazgo determinados por Goleman. De acuerdo a esto se analizará cada uno de ellos viendo ejemplos de situaciones del uso de cada estilo de liderazgo. Así mismo se tomará un vistazo a la opinión de diferentes personas del área de ventas para determinar que estilo es el más deseado en las empresas para la gestión de fuerza de ventas. Con el fin de lograr los objetivos de la investigación, también se procederá a realizar una investigación de campo dirigida a personas del área de ventas de diferentes empresas.

## **Abstract**

This research will demonstrate the different types of leadership identified by the author Daniel Goleman. We will show, explain and analyze each leadership style through examples of situations in which each style is best used. Also this investigation will take a look to the opinion of different authors to help determine which is the most accepted and appropriate leadership style to use. Later on we will be running a field investigation directed to people related to sales and that are part of a sales department in a company.

## Tabla de contenido

Agradecimientos.....	6
Resumen .....	7
Abstract.....	8
TABLAS.....	13
GRÁFICOS .....	14
Capítulo I:.....	15
Introducción.....	15
Capítulo II:.....	16
Objetivos.....	16
Objetivo General.....	16
Objetivos específicos .....	16
Capítulo III: .....	17
Marco Teórico .....	17
1. Liderazgo.....	17
1.1 Definición de líder y liderazgo.....	17
1.2 Estilos de liderazgo .....	19
1.2.1 El liderazgo Resonante.....	20
1.2.2 El liderazgo disonante .....	30

	10
2. La Gestión de fuerza de Ventas.....	34
2.1 Propósito de la fuerza de ventas y su Gestión administrativa. ....	34
2.2 La gestión de fuerza de ventas y su administración .....	39
3. Relación entre Liderazgo y la gestión de fuerza de ventas.....	41
Capítulo IV. ....	43
1. Investigación de Campo .....	43
1.1 Diseño de la investigación de Campo .....	43
1.2 Problema y Diseño de Investigación .....	44
1. Problema de Investigación.....	44
2. Problema de decisión gerencial .....	44
3. Objetivos de la Investigación de Campo .....	45
3.1 Objetivo General .....	45
3.2 Objetivos Específicos .....	45
3.3 Hipótesis Principal .....	46
3.4 Hipótesis Secundarias .....	46
4. Población y Muestra .....	47
4.1 Población.....	47
4.2 Muestreo.....	48
5. Técnicas de recolección.....	51

6. Resultados obtenidos con respecto a la preferencia de estilos de liderazgos en las empresas por parte de las fuerzas de ventas. ....	52
6.1 Estadística Descriptiva .....	52
6.2 Resultados sobre los perfiles de los encuestados y aceptación y preferencias personales sobre estilos de liderazgo. ....	52
7. Perfil demográfico del Encuestado.....	53
7.1 Sexo del encuestado .....	53
7.2 Rango de edad .....	54
7.3 Sector de residencia.....	55
7.4 Años de experiencia en Áreas de ventas .....	56
8. Preferencias sobre estilos de liderazgo en base a experiencias en el área de ventas.	57
8.1 Estilo de liderazgo del jefe actual de la persona encuestada.....	57
8.2 Preferencia de estilo de liderazgo.....	58
8.3 Estilo enfocado a metas.....	59
8.4 Estilo deseado si fuera jefe de ventas.....	60
8.5 Preferencia en combinación de 2 estilos de liderazgo.....	61
8.6 Preferencia en cuanto a trabajar bajo 1 estilo o una combinación de estilos .....	63
Capítulo V .....	64
Análisis y Conclusiones .....	64
1. Análisis de la Investigación de campo .....	64

	12
2. Empresas presentes.....	64
Capítulo V. ....	66
Análisis y Resultados .....	66
Capítulo VI. ....	69
Conclusiones y Recomendaciones .....	69
3. Limitaciones del estudio.....	71
4. Recomendaciones para futuros estudios.....	72
REFERENCIAS .....	73
ANEXOS .....	76
Anexo 1 .....	76
Encuesta realizada a integrantes de fuerzas de ventas de las empresas encuestadas. ...	76

## TABLAS

Tabla 1. 6 Estilos de liderazgo de Goleman. ....	20
Tabla 2: Actividades Escogidas por el personal de la fuerza de ventas .....	38
Tabla 3. Sexo del Encuestado. Investigación de Mercados 2015.....	53
Tabla 4. Rango de edad. Investigación de Mercados. 2015 .....	54
Tabla 5. Sector de residencia. Investigación de Mercados. 2015.....	55
Tabla 6. Años de experiencia en ventas. Investigación de Mercados, 2015. ....	56
Tabla 7. Estilo del jefe actual. Investigación de Mercados, 2015. ....	57
Tabla 8. Preferencia de estilo de liderazgo. Investigación de Mercados, 2015.....	58
Tabla 9. Preferencia de estilo enfocado a metas. Investigación de mercados, 2015. ....	59
Tabla 10. Estilo deseado si fuera jefe de ventas. Investigación de mercados, 2015. ....	60
Tabla 11. Preferencia de combinación de 2 estilos. Investigación de mercados, 2015.....	61
Tabla 12. Preferencia a trabajar bajo 1 estilo o una combinación de estilos. Investigación de mercados, 2015.....	63
Tabla 13. Industrias y empresas encuestadas. Investigación de Mercados, 2015. ....	65

## GRÁFICOS

Gráfico 1. Sexo del encuestado. Investigación de Mercados 2015 .....	53
Gráfico 2. Rango de edad. Investigación de Mercados 2015. ....	54
Gráfico 3. Sector de residencia. Investigación de Mercados. 2015 .....	55
Gráfico 4. Años de experiencia en ventas. Investigación de Mercados, 2015. ....	56
Gráfico 5. Estilo del jefe actual. Investigación de Mercados, 2015 .....	57
Gráfico 6. Preferencia de estilo de liderazgo. Investigación de Mercados, 2015.....	58
Gráfico 7. Preferencia de estilo enfocado a metas. Investigación de mercados, 2015 .....	59
Gráfico 8. Estilo deseado si fuera jefe de ventas. Investigación de mercados, 2015 .....	60
Gráfico 9. Preferencia de combinación de 2 estilos. Investigación de mercados, 2015.....	62
Gráfico 10. Preferencia a trabajar bajo 1 estilo o una combinación. Investigación de mercados, 2015.....	63
Gráfico 11. . Industrias y empresas encuestadas. Investigación de Mercados, 2015. ....	65

## Capítulo I:

### Introducción

Uno de los valores y dones fundamentales que un ser humano puede llegar a tener es la virtud de ser un líder. De acuerdo con la Real Academia de la lengua un líder viene a ser: Persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora. Dando un vistazo a lo que la Real Academia de la Lengua nos menciona vemos que un líder se define como una persona que es ejemplo para las demás personas y actúa con pensamiento positivo hacia el éxito.

A lo largo del siglo XX ha surgido una proliferación de modelos sobre liderazgo, que hacen hincapié, cada uno de ellos, en algún aspecto sobresaliente, a saber, en determinados rasgos de la personalidad del líder, en el carisma, en la situación, entre otros (Marco, 200)

Debido a que el tema de liderazgo puede ser visto de diferentes puntos de vista aclaramos que será visto a través de los estilos de liderazgo que explica Daniel Goleman en su libro: *El Líder Resonante Crea Más*. El líder de una organización siempre estará vinculado a un cierto departamento o grupo en este caso vamos a tomar en cuenta la fuerza de ventas como grupo a ser analizado.

La influencia es la esencia del liderazgo, líderes poderosos tienen un sustancial impacto en la vida de los seguidores y en el destino de las organizaciones (Yukl, 2002). Líderes a través de los tiempos han utilizado sus influencias y dotes de manejar a la gente para conllevar numerosas conquistas de diversos tipos. En el mundo empresarial los líderes son aquellos que pueden llevar a sus compañeros de equipo a lograr las metas requeridas.

## Capítulo II:

### Objetivos

Los objetivos a continuación son los que van a ser utilizados para dar un esquema de respuesta a la presente investigación.

#### Objetivo General

Determinar el estilo o las combinaciones de estilos de liderazgo más deseadas por los integrantes de la fuerza de ventas.

#### Objetivos específicos

1. Describir los estilos de liderazgo según Goleman que se presentan en la gestión de fuerza de ventas.
2. Describir la gestión de la fuerza de ventas y sus responsabilidades.
3. Establecer la relación que existe entre el liderazgo y la gestión de fuerza de ventas.
4. Determinar el estilo y las combinaciones de estilos de liderazgo más aceptados para un jefe, por los colaboradores dentro de la fuerza de ventas.

## Capítulo III:

### Marco Teórico

#### 1. Liderazgo

##### 1.1 Definición de líder y liderazgo

Un líder puede existir en muchas áreas ya sea en una empresa, un hogar o un grupo de universidad. De manera que las palabras como liderazgo o líder podrían tener diferentes definiciones dependiendo el contexto o escenario vamos a ver la opinión de algunos autores para tener una idea inicial acerca del significado de líder y liderazgo.

El liderazgo consiste en la capacidad o habilidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia. En el caso de una empresa, el liderazgo se suele aplicar de una persona perteneciente a un determinado nivel jerárquico hacia otras de un nivel jerárquico inferior, por ejemplo, del dueño del negocio hacia sus empleados, o de un supervisor o jefe hacia sus subordinados. (Kume, 2014)

Para entender mejor el concepto de liderazgo primero hay que describirlos brevemente; Un líder es la persona encargada de guiar a sus subordinados por el camino correcto para alcanzar objetivos específicos ó metas que comparten las mismas personas, tanto el líder como las personas que lo rodea, el líder es la persona que guía al grupo y es reconocida como líder o jefe u orientadora (Caceres, Hernandez, & Vargas, 2013)

Los grandes líderes son personas muy movilizadoras, personas que despiertan nuestro entusiasmo y alientan lo mejor que hay en nosotros. Cuando tratamos de explicar su especial habilidad apelamos a nociones como la planificación, la previsión o el poder de las ideas, pero en realidad es mucho más sencilla: los grandes líderes son personas que saben manejar las emociones (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002, pág. 31)

La palabra líder es muy ambigua. Muchos la usan como sinónimo de patrón. ¿Toda la gente puede ser patrón? Yo digo que no. Un líder es una persona que participa en la organización modelando su futuro, que es capaz de inspirar a las personas a su alrededor, de realizar cosas difíciles y de probar cosas nuevas, simplemente significar andar para adelante. Es todo lo que significa. Y todos los seres humanos tienen capacidad para adelantar. (Senge, 2013)

El liderazgo es un proceso a través del cual una persona influye en la conducta de otras para el logro de objetivos específicos. Los grandes líderes son aquellos que son capaces de motivar al personal para que consigan unidos más de lo que podrían lograr por sí solos. (Stanton, Buskirk, & Spiro, 1997, pág. 296)

## 1.2 Estilos de liderazgo

Ahora habiendo dado un vistazo al significado de lo que implica ser un líder y de la palabra liderazgo, vamos a ver que podemos entender por el concepto de estilo de liderazgo con el fin de avanzar a los estilos de liderazgo descritos por Goleman. Los autores Stanton, Buskirk, & Spiro (1997, pág. 299) hacen una mención en cuanto al significado de estilos de liderazgo al dar una definición acerca de lo que es un estilo de liderazgo “El conjunto de comportamientos que un director suele mantener, se conoce como su estilo de liderazgo.”

Podemos ver un cuadro que muestra cada uno de los estilos de liderazgo con su respectiva descripción, obtenido de una publicación del Harvard Business Review de Goleman a continuación:

### Goleman's Six Leadership Styles

	<b>Modus operandi</b>	<b>Style</b>	<b>Emotional intelligence competencies</b>	<b>When the style works best</b>
<b>Coercive</b>	Demands immediate compliance	Do what I tell you	Drive to achieve, initiative, self-control	In a crisis, to kick-start a turnaround, or with a problem employee
<b>Authoritative</b>	Mobilises people towards a vision	Come with me	Self-confidence, empathy, change catalyst	When changes require a new vision, or when a clear direction is needed
<b>Affiliative</b>	Creates harmony and builds emotional bonds	People come first	Empathy, building relationships, communication	To heal rifts in a team or to motivate people during stressful circumstances
<b>Democratic</b>	Forges consensus through participation	What do you think?	Collaboration, team leadership, communication	To build or buy in consensus, or to get input from valuable employees
<b>Pacesetter</b>	Sets high standards for performance	Do as I do now	Conscientiousness, drive to achieve, initiative	To get quick results from a highly motivated and competent team
<b>Coaching</b>	Develops people for the future	Try this	Developing others, empathy, self-awareness	To help an employee improve performance or develop long-term strengths

Source: Goleman, D, 2000, *Leadership that gets results*, in the Harvard Business Review, March-April, 78-90

Tabla 1. 6 Estilos de liderazgo de Goleman.

Fuente: Goleman (2000)

### 1.2.1 El liderazgo Resonante

Para describir acertadamente los estilos de liderazgo vamos a ver los tipos de liderazgo resonante y disonante que explica Daniel Goleman en su libro *El líder Resonante Crea Más*. Aclaramos que dentro del liderazgo resonante podemos encontrar los estilos de liderazgo como el estilo democrático, coaching, visionario y afiliativo y por otro lado

podemos encontrar dentro del tipo disonante a estilos de liderazgos como el de timonel, también conocido como el ejemplar y el autoritario.

De acuerdo a los autores Goleman, Boyatzis, & McKee, (2002, pag. 49) “(...) nosotros denominamos resonante, un tipo de liderazgo que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva.” Goleman utiliza la palabra sintonizar para darnos a entender como el liderazgo se alinea con el sentimiento las personas y más adelante nos dice que los encauza en una dirección emocionalmente positiva.

Los líderes resonantes son personas capaces de despertar en sus seguidores entusiasmo y movilizarlos a donde se desee, encausando las emociones de cada uno de los individuos de tal forma que todo marche como es debido. Explican que cuando las emociones son transmitidas de forma positiva sin duda el funcionamiento del grupo alcanzará cuotas muy elevadas, en cambio quienes se inclinan hacia el resentimiento y la ansiedad, encaminan los grupos a la desintegración. (Yacoub, 2004)

#### *1.2.1.1 El estilo Visionario*

Definido como el más resonante. El líder visionario consigue gracias a una visión muy inspiradora y a su compromiso con ella que las personas se contagien y sean fieles a ella. El líder visionario es ese tipo de persona que mueve a las masas. Tenemos claros ejemplos históricos como Mandela, Gandhi, etc... pero a nivel empresarial no podríamos obviar el liderazgo visionario (entre otros estilos) de personas como Juan Roig (Mercadona),

Amancio Ortega (Zara), Steve Jobs (Apple) y por supuesto otros cientos de pequeños empresarios anónimos que todos podemos conocer. Insisto, que fueran grandes visionarios, no quiere decir que no ejercieran otros estilos (el autoritario es muy común en algunos de ellos) (Piqueras, 2014)

Goleman nos menciona en su libro algunas de las cualidades más importantes y atributos para el estilo de liderazgo visionario. Es decir qué tendría un líder visionario en su repertorio de aptitudes.

Pero, para el líder visionario, la empatía es la más importante de todas las competencias de la inteligencia emocional, porque solo es posible articular una visión realmente inspiradora cuando el líder es capaz de experimentar el modo en que se sienten los demás y de comprender su punto de vista. (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002, pág. 93)

Para continuar con los atributos que podríamos ver en el caso de un liderazgo del estilo visionario vemos que:

Otra competencia de la inteligencia emocional que resulta esencial para el liderazgo visionario ya que, si el líder no es sincero, todo el mundo se dará cuenta de ello fácilmente. La transparencia supone la eliminación de las barreras y las cortinas de humo dentro de la empresa e implica un paso hacia la sinceridad que posibilita el acceso a la información y el conocimiento necesarios para que los empleados de todos los niveles se sientan incluidos y puedan tomar las decisiones más adecuadas. (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002, pág. 93)

Los líderes empresariales se dan debido a una combinación de aptitudes y características positivas que hacen que sean los más indicados para manejar ya sea un proyecto, un equipo o la dirección general de una empresa. Hablando del líder visionario, vemos como el autor Goleman nos da a entender que este tipo de líder tiene cualidades distinguidas como la sinceridad que lo ayuda a hacer sentir incluidos a todos los empleados o también la empatía que lo ayuda con la inspiración, algo sumamente clave en el perfil de un líder visionario.

#### *1.2.1.2 El estilo Coach*

Continuando con el siguiente estilo de liderazgo, el coach, vamos a ver que este estilo en particular puede resultarnos familiar ya que es un estilo que está de moda por así decirlo, pero qué significa ser un líder coach.

Coaching: consigue la resonancia estableciendo puentes entre las metas de la organización y los objetivos de los empleados. De esta manera incrementa la confianza y el interés de los empleados integrando las aspiraciones personales con las profesionales y motivando a la superación personal, lo que mejora el estado de ánimo. (López, 2008)

El coach atribuye a que las personas identifiquen sus fortalezas y debilidades peculiares y las integren en sus aspiraciones personales y profesionales. Es la persona que ayuda a sus empleados a determinar los objetivos a largo plazo de su proceso de desarrollo y a esbozar un plan para alcanzarlos, explicitando muy

claramente sus distintas responsabilidades. (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002, pág. 95)

De acuerdo a Piqueras (2008) en su portal web dice: El líder coach, una figura que puedes encontrar definida con detalle en mi libro “El jardinero en la empresa”, es un líder que utiliza habilidades, técnicas y modelos de coaching para sacar lo mejor de su equipo.

El líder-coach sitúa al equipo en zona de aprendizaje y hace que el propio equipo e individuos se cuestionen su forma de funcionar, potenciando la mejora constantemente. Sin ofrecer demasiadas guías y tutorización, el líder-coach consigue que las personas mejoren por sí mismos.

El autor Goleman también menciona en su libro algunas de las cualidades que un líder Coach posee como la habilidad de tolerar el fracaso a corto plazo ya que se vincula a que no se centra en objetivos a largo plazo. Así mismo menciona puntos fuertes que hacen a un líder coach como saber delegar responsabilidades y determinar objetivos que vayan más allá de las tareas a realizar.

Para Goleman, Boyatzis, & McKee (2002, pág. 96) “El adecuado uso del coaching, en suma, no solo promueve el desarrollo de las competencias de los empleados, sino que también aumenta su confianza y estimula su autonomía, con la consiguiente mejora del rendimiento.” Ahora habiendo dado un vistazo a lo que un líder coach puede llegar a ser vemos puntos clave en este estilo de liderazgo.

Puntos como la habilidad de determinar y dejar en claro los objetivos y responsabilidades de las personas, algo muy útil en ambientes de negocio y trabajo en equipo. Así mismo

vemos que un líder coach es aquel que se asemeja a una especie de tutoría activa convirtiéndose en un motivador excepcional en un ambiente de trabajo.

### *1.2.1.3 El estilo Afiliativo*

Ahora para analizar los elementos que hacen de un líder que sea un líder afiliativo vamos a ver que este tipo de liderazgo se centra en las personas y en la creación de lazos con sus empleados y entre ellos. Los líderes de afiliación, también son empáticos, con fortalezas en la construcción de relaciones y gestión de conflictos. (García, 2014) El simple hecho de crear nuevos lazos entre el personal y entre los empleados significaría una mejor armonía del sistema y el ambiente en el lugar de trabajo. Es simple si uno tiene la habilidad de llevarse bien con todos, resultará más fácil la creación de una atmósfera positiva en el entorno de trabajo.

Para Goleman, Boyatzis, & McKee (2002, pág. 99) “El liderazgo afiliativo ilustra a la perfección la competencia de la colaboración. Este tipo de líderes están fundamentalmente interesados en alentar la armonía y promover la amistad, estableciendo relaciones personales con sus empleados.” Palabras tan llamativas como armonía, amistad y colaboración utiliza el autor Goleman en la frase anterior, podemos darnos cuenta que un líder afiliativo va a tener en su curriculum la habilidad para crear armonía, fomentar la amistad y incentivar a la colaboración.

Su lema es “primero las personas”, lo cual hace de este tipo de líderes que tengan una relación extraordinaria con los demás, que sean cercanos y exista una familiaridad

importante con su equipo. Sin embargo, a menudo se olvida de los resultados, lo que hace que su estilo no sea el más resonante. Con las personas muy bien, pero con los resultados no tanto. Este liderazgo es ideal cuando el equipo a dirigir es nuevo para ti, o cuando el equipo ha cambiado y sufrido mucho por algún motivo. Imagina un equipo que ha sufrido una disminución del 50% de sus miembros. ¿Serías autoritario con ellos o ganarías de nuevo su confianza y crearías espíritu de equipo y buen clima? Utiliza este equipo para ganar compromiso, implicación y conseguir un buen clima en un equipo. (Piqueras, 2014)

Así un líder afiliativo es el que se gana la confianza de su equipo y trata de fomentar la buena convivencia entre todos. También existen otras partes interesantes del lado del estilo de liderazgo afiliativo que vamos a describir a continuación. De acuerdo a Goleman (2002) en la mayoría de las culturas orientales y también algunos países de Latinoamérica para efectuar negocios es vital el establecer una relación previa con la contraparte, habilidad que los líderes afiliativos lo hacen de forma natural. El autor también menciona que los líderes afiliativos serían los indicados para liderar una situación o proyecto en casos en que se trata de aumentar la armonía del equipo, elevar la moral, mejorar la comunicación o restablecer la pérdida de confianza en una organización. Ambos los autores Goleman y Piqueras mencionan el escenario adecuado para que un líder de estilo afiliativo entre en acción. Piqueras menciona el caso en el que en una empresa hubo un recorte de personal del 50%, los empleados como consecuencia pierden la fe y se sienten amenazados. Los autores explican que un líder de afiliación sería el más indicado para restablecer la confianza y crear un ambiente de armonía entre todos.

#### *1.2.1.4 El estilo Democrático*

Todos hemos escuchado la palabra democracia ya sea en la escuela, el hogar o en algún discurso político. Esta tan renombrada palabra que trata de involucrar a todos los miembros de un gremio por igual es utilizada también en el mundo de la administración organizacional como un estilo de liderazgo. En este tipo de liderazgo el líder buscar ser un miembro más del grupo o equipo, las decisiones se suelen tomar entre los trabajadores, pero bajo la supervisión, guía y consentimiento del líder. El líder democrático se caracteriza por escuchar a los miembros de su grupo, ser amistoso, ser accesible, ayudar a sus trabajadores en sus problemas personales, mostrar consideración e interés por los demás, promover la participación de todos y ser permisivo. (Kume, 2014)

El liderazgo democrático se asienta en tres competencias fundamentales de la inteligencia emocional: el trabajo en equipo, la gestión de los conflictos y la influencia. No hay que olvidar que las personas que saben comunicarse también saben escuchar y que esa virtud constituye la fortaleza clave del líder participativo. Este tipo de líderes transmiten la sensación de estar realmente interesados en conocer los pensamientos y las preocupaciones de sus empleados. (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002, pág. 104)

De acuerdo a la cita anterior hay tres aptitudes fundamentales en el perfil de un líder democrático. El trabajo en equipo, la gestión de los conflictos y la influencia forman partes claves para el perfil de este tipo de líder. Una serie de herramientas sumamente útiles son las que maneja el líder democrático como podemos ver, es de esa manera que tiene la habilidad de promover la participación y la integración de los colaboradores de una organización, según lo que nos da a entender el autor Goleman.

El liderazgo democrático es aquel que fomenta la participación de la comunidad, dejando que los empleados decidan más sobre sus funciones y tengan las suficientes competencias para tomar decisiones. Los trabajadores pueden opinar, no se limitan solo a recibir órdenes, y de hecho se alienta su participación. Democrático viene de las palabras demos (pueblo) y kratos (autoridad o gobierno), “gobierno del pueblo”. Los trabajadores forman parte de las decisiones de la empresa, y por tanto se integran mucho mejor en ella y experimentan una mayor motivación. Las decisiones son compartidas entre los altos mandos y los trabajadores sin que la palabra de unos valga más que la de otros. (Soto, 2014)

Como hemos podido ver y entender, de acuerdo a los autores anteriores, los líderes de carácter democrático suelen ser aquellos que gestionan sus acciones con el fin de escuchar de alguna manera la opinión de los demás. La habilidad de escuchar e integrar a las personas forman parte de la identidad de un líder democrático, este será el tipo de líder que someterá a votación ciertas decisiones en una empresa. Para Goleman, Boyatzis, & McKee (2002, pág. 102) “El tiempo invertido en entrevistas y reuniones para escuchar las preocupaciones de los empleados permite que el líder democrático mantenga la moral elevada y provoca un efecto muy positivo en el clima emocional de una organización.”

Aquí el autor Daniel Goleman menciona entrevistas y reuniones como mecanismo para tomar la opinión de los colaboradores como prueba de que el líder democrático será el que escuche a los demás antes de tomar cualquier decisión.

## 1.2.2 El liderazgo disonante

Ahora es el turno de los estilos de liderazgos del tipo disonante. Como explicamos anteriormente aquí se encuentran los estilos timonel y autoritario. El liderazgo disonante es el tipo de liderazgo que se quiere evitar ya que tiende a ser el que más ambientes negativos crea en una organización.

Liderazgo disonante, un tipo de liderazgo que se halla tan desconectado de los sentimientos del grupo que moviliza sus emociones negativas y lo sume en una espiral descendente que comienza en la frustración y termina abocando en el resentimiento, el rencor y la rabia. (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002)

La disonancia es un fenómeno que naturalmente surgirá, lo importante es que estés emocionalmente estable, lo suficiente como para no potenciarla. En su lugar, haz preguntas para asegurarte de que no exista cabida a dobles mensajes o interpretaciones, percepciones erróneas o malos entendidos. (ALTONIVEL, 2011)

### *1.2.2.1 El estilo Timonel o ejemplar*

Para empezar a hablar del liderazgo de tipo timonel debemos tomar en cuenta que este tipo de liderazgo forma parte del liderazgo disonante según Goleman. Los estilos de liderazgos dentro del tipo disonante se caracterizan por ser los que se trata de evitar con frecuencia. A continuación veremos el porqué de esto y las características de los estilos timonel/ejemplar y autoritario.

La obsesión de este tipo de líder por hacer las cosas mejor y más rápidamente le lleva a pretender que todo el mundo haga lo mismo, con lo cual detecta con facilidad a los trabajadores menos productivos, exige más de ellos y, en el caso de que no estén a la altura de las circunstancias, se apresta a resolver personalmente los problemas. (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002, pág. 106)

Los otros dos estilos de mando que considera (timonel y autoritario) pueden en buena parte entenderse como una manera de ejercer la dirección en la que las emociones quedan soterradas, La metáfora del timonel se encuentra certeramente elegida. Los remeros trabajan a espaldas de la meta: trabajan en equipo (no hay un trabajo en sincronización semejante al de la tripulación de remos, pero han de tener una fe ciega en el timonel, en cuyas manos está la dirección del impulso, mientras en los remeros se encuentra el impulso del mismo) (Cifuentes, 2006)

La falta de empatía, por ejemplo, lleva a estos líderes a centrarse exclusivamente en el logro de objetivos sin preocuparse del malestar que provocan en quienes deben llevar a cabo el trabajo. Por su parte, la falta de autoconciencia del líder timonel suele impedirle que se dé cuenta de sus propios fracasos. (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002, pág. 108)

### *1.2.2.2 El estilo autoritario o coercitivo*

A continuación veremos los rasgos de lo que implica ser un líder autoritario. Existen ciertas cualidades y características singulares que hacen a un estilo de liderazgo uno autoritario.

Este tipo de líderes se atiene al lema « ¡Hazlo porque lo digo yo!» y exige que sus subordinados acaten incondicionalmente sus órdenes, sin molestarse en explicar las razones y, en caso de no hacerlo, no duda en recurrir a las amenazas. Son líderes que no suelen delegar su autoridad, sino que tratan de controlarlo y supervisarlo escrupulosamente todo. (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002, pág. 111)

Este tipo de liderazgo se basa en estilo dominante por parte del líder, éste suele tomar decisiones sin necesidad de la participación de sus subordinados y sin la necesidad de tener que justificarlas.

El líder autoritario se caracteriza por ser dominante, restrictivo, exigir obediencia y supervisar constantemente a sus trabajadores. (Kume, 2014)

A través del estilo de liderazgo autoritario se ve reflejado un líder de carácter fuerte y como dicen los autores en los párrafos anteriores este tipo de líder será uno que ordene a sus empleados en vez de interactuar con ellos.

A pesar de sus manifiestas secuelas negativas, el estilo autoritario puede ocupar un lugar importante –adecuadamente utilizado– en el repertorio de recursos del líder emocionalmente inteligente. Debemos señalar, en este sentido, que el estilo

coercitivo resulta muy útil en aquellos casos en que el líder debe poner en marcha una empresa o cuando se ve obligado a cambiar los hábitos de una organización que atraviesa una situación crítica. (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002, pág. 113)

A pesar de que el estilo de liderazgo autoritario o coercitivo puede llegar a generar un ambiente de negatividad elevado en el ambiente de trabajo, también existen escenarios que se prestan para aplicarlo.

## 2. La Gestión de fuerza de Ventas

### 2.1 Propósito de la fuerza de ventas y su Gestión administrativa.

#### 2.1.1 Propósito y función de la fuerza de ventas en las empresas

Al preguntarnos acerca de cuál es la función de la fuerza de ventas en una empresa, podríamos imaginar una respuesta más o menos acertada de acuerdo a los niveles de conocimiento de cada uno o al punto de vista que estamos tomando. Sin duda alguna muchas respuestas puede que coincidan con lo que los autores mencionan ya que un amplio campo como la fuerza ventas tiene varias funciones. Para que el lector esté alineado con la presente investigación vamos a dar un vistazo a la opinión de algunos autores y definir el rol, propósito y/o función de la fuerza de ventas y su gestión dentro de una organización.

Junto con el papel de la venta como herramienta de generación y diseminación de la información de mercado, cabe señalar que la venta personal representa una de las funciones más relevantes del marketing para la empresa como consecuencia de poseer la característica única y diferenciadora de generar ingresos, hecho que condiciona en gran medida el éxito de la empresa. Así, ninguna empresa puede sin las ventas conseguidas por el equipo de vendedores subsistir en el mercado durante mucho tiempo. (Kuster & Román, 2006, pág. 11)

El equipo de ventas es responsable en gran parte de la ejecución sobre el terreno de las estrategias de marketing de la empresa. Más aún, los vendedores generan los ingresos que administra el personal de finanzas y utiliza el personal de producción. (Stanton, Buskirk, & Spiro, 1997, pág. 12)

Es importante destacar que para la subsistencia de una empresa es necesaria una determinada fuerza de ventas. Al haber entendido que la fuerza de ventas son tanto un motor para generar ingresos como lo describe Kuster & Román al igual que los autores Stanton, Buskirk, & Spiro. También debemos tener en claro que

Las empresas solo existen cuando sus productos y servicios se venden, y los vendedores suelen ser uno de los elementos más importantes que hacen que esto suceda. Desempeñan una función crítica al vincular a su empresa con sus clientes, hablar en representación de la empresa vendedora, adquirir y compartir información valiosa acerca de compradores con varios grupos dentro de la empresa vendedora y al actuar como administradores de relaciones. (Weitz, Castleberry, & Tanner, 2005, pág. 6)

Los puestos de ventas implican buscar clientes nuevos, aumentar las ventas a los clientes actuales, hacer presentaciones de ventas, demostrar productos, negociar precios y condiciones de entrega y redactar pedidos. Por lo tanto, la fuerza de ventas es una plataforma única para comunicar el mensaje marketing de la empresa a sus clientes y la voz del cliente para la empresa. (Kuster & Román, 2006, pág. 11)

Entendemos que la fuerza de ventas tiene como propósito generar ingresos para la organización. Así mismo es la encargada de comunicar el mensaje de marketing y compartir información a los clientes y también a las personas dentro de la organización.

### *2.1.2 Las responsabilidades de los integrantes de la fuerza de ventas*

En el mundo de las ventas existen diversos tipos de vendedores ya sea por sus características personales o su trabajo específico dentro del área de ventas. El tipo de trabajo o función específica de los vendedores dependerá de algunos factores.

Las tareas y responsabilidades específicas de los vendedores dependen del tipo de puesto de ventas. Sin embargo, la mayoría de los vendedores realizan diversas tareas, además de influir sobre los clientes. Entre esas tareas están administrar las relaciones con los clientes, trabajar con otras personas de sus empresas, informar sus actividades en sus territorios y viajar. (Weitz, Castleberry, & Tanner, 2005, pág. 27)

De acuerdo a la mención que hace Weitz se entiende que no habría un rol o serie específico de responsabilidades que una persona del área de ventas tiene por obligación. Él menciona que depende del puesto y también describe brevemente lo que sería un vistazo general a las responsabilidades que un vendedor tendría. Sería el trabajo de cada empresa u organización establecer una serie de responsabilidades en específico debido a que las actividades de las mismas varían de una empresa a otra.

Para analizar otro punto de vista un tanto más general podemos ver la opinión de los autores Hughes, McKee, & Singler en su libro *Administración de ventas un enfoque de orientación profesional*, acerca de lo que hace un vendedor:

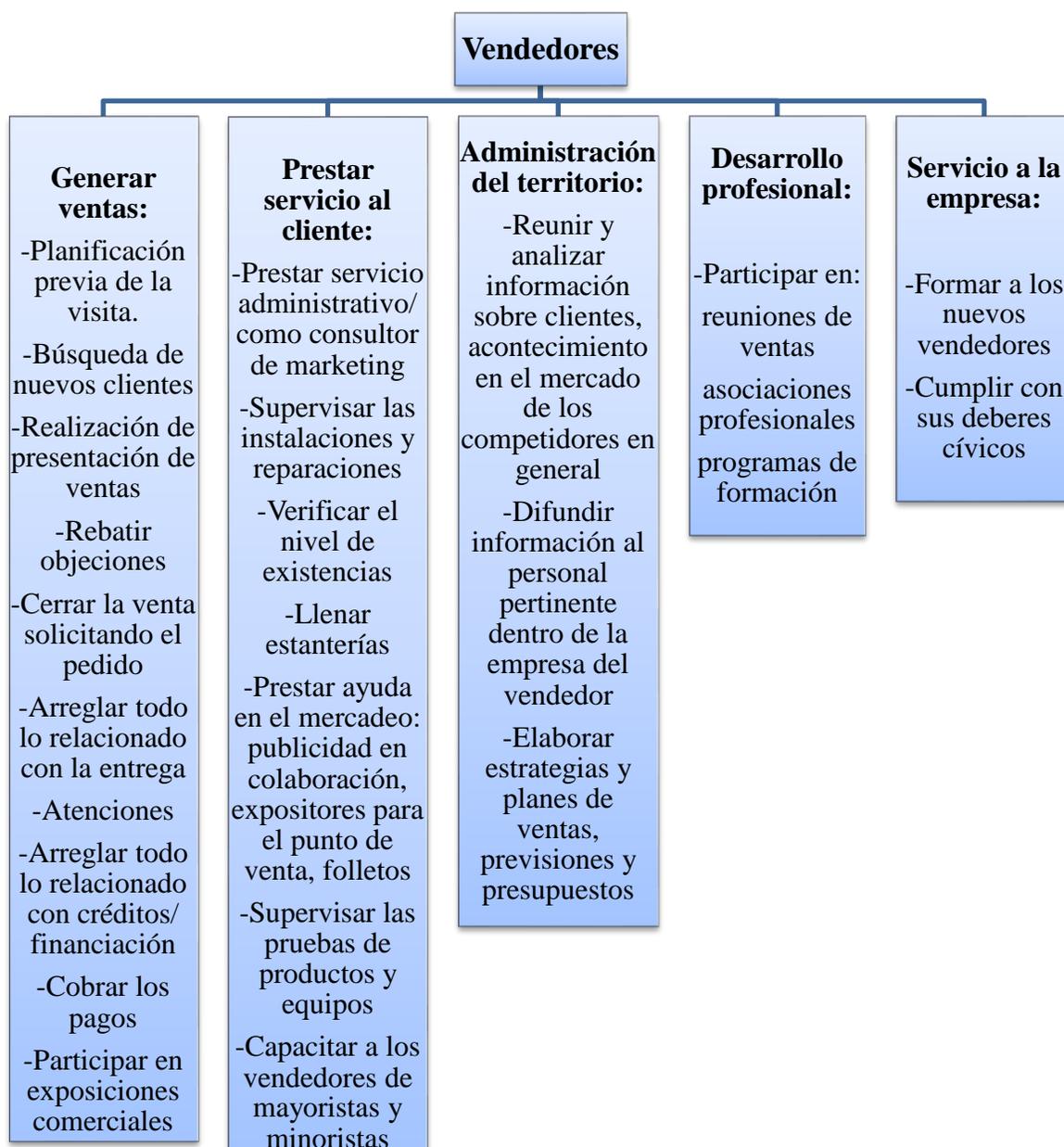
Básicamente, el vendedor tiene un puente sobre las fronteras entre las organizaciones de compra y venta, como se muestra en el recuadro 2.5. Debe

traducir las capacidades de producción y de servicio de la empresa vendedora en algo que sea aceptable y útil para el comprador , el cual puede utilizar lo que compra para un manufactura más elaborada, para su reventa (de negocio a negocio) o para el consumo final. (Hughes, McKee, & Singler, 2000, pág. 22)

Para ahondar en el entendimiento de las responsabilidades que un vendedor podría tener los autores Stanton, Buskirk, & Spiro (1997, pág. 12) nos dicen que “Los vendedores asumen diferentes responsabilidades ya que trabajan en distintos tipos de empresa, vendiendo diferentes tipos de productos a diversos tipos de clientes.”

Complementando la cita anterior, los autores Stanton, Buskirk, & Spiro (1997, pág. 12) también nos mencionan que “Las actividades que llevan a cabo dependen de los tipos de productos que venden y de los tipos de clientes a los que atienden” hablando acerca de las tareas que una persona en el área de ventas podría tener. Vemos como existe una concordancia con lo que mencionaron Weitz, Castleberry, & Tanner acerca de que los vendedores pueden llegar a tener diferentes responsabilidades dependiendo del tipo de producto y empresa.

Para involucrarnos más en una serie de actividades más puntuales que podrían tener un equipo de ventas por individual, los mismo autores Stanton, Buskirk, & Spiro nos muestran un cuadro de actividades que el personal de ventas de un empresa podría tener. A continuación el cuadro en mención:



**Tabla 2: Actividades Escogidas por el personal de la fuerza de ventas**

Fuente: Stanton, W., Buskirk, R., Spiro, R. (1997)

## 2.2 La gestión de fuerza de ventas y su administración

Los autores Kuster y Román nos mencionan los objetivos y tareas para la gestión del área de ventas como equipo.

En la mayoría de las empresas los objetivos establecidos para el equipo comercial se expresan en términos de ventas, beneficios y/o cuota de mercado. Si bien, también existen otros como: aumentar la lealtad y fidelización de los clientes, reducción de gastos medios de venta, introducir nuevos productos, etc. (Kuster & Román, 2006, pág. 243)

Ahora, empezando a hablar de la gestión de administración de una fuerza de ventas necesitamos tener en claro por qué se necesita un adecuado liderazgo y mando de la fuerza de ventas y qué podemos entender por el concepto de gestión de administración de fuerza de ventas.

Mercado nos habla en su libro *Administración de ventas* por qué es importante tener una administración del equipo de ventas.

En todo tipo de organización humana hay algún tipo o forma de administración. Todos resultan afectados por las buenas o malas prácticas administrativas, y en consecuencia debemos aprender a reconocer y a influir en la calidad de la administración que afecta nuestras vidas. (Mercado, 2002, pág. 7)

De acuerdo a Stanton, Buskirk, & Spiro (1997, pág 7) al definir la administración de ventas y el enfoque principal que va a tomar su libro *Ventas conceptos, planificación y*

*estrategias*, responden lo siguiente “(...) trata de la administración de ventas, también llamada administración de equipos de ventas. Definimos la administración de ventas como la administración del componente de venta personal del programa de marketing de una determinada organización.”

Al hablar de la administración y liderazgo de un equipo de ventas, se entiende que un personaje del área de ventas con un rango más alto va a ser el encargado de encaminar y guiar a sus vendedores para una correcta administración de la fuerza de ventas. Podemos ver que:

Las principales actividades que debe realizar el director de ventas para mantener y desarrollar la motivación de sus vendedores son: determinar y explicar las actividades del puesto con claridad; llevar a cabo una supervisión y evaluación cercana del comportamiento; proporcionar formación cuando sea necesaria; facilitar el desarrollo personal y profesional; proporcionar al vendedor los medios y recursos necesarios para desempeñar su trabajo, establecer un sistema de compensaciones adecuado a las circunstancias de la empresa; y ser un ejemplo en todo momento para el equipo de vendedores. (Kuster & Román, 2006, pág. 348)

### 3. Relación entre Liderazgo y la gestión de fuerza de ventas.

Se podría decir que el liderazgo va a tener un papel fundamental en cualquier área de una empresa, pero de manera que estemos centrados con la investigación vamos a tratar de descubrir la relación entre el liderazgo y la gestión de fuerza de ventas. De manera que la presente investigación pretende unir el término de liderazgo con la gestión de fuerza de ventas, vamos a dar un vistazo a lo que algunos autores tienen que decir al respecto.

Para la investigación y las siguientes citas, vamos a tomar como el líder referencial a la persona que está a cargo de la fuerza de ventas. Ya sea un gerente, coordinador, jefe, entre otros que tengan asignado la supervisión y buen manejo de la fuerza de ventas.

Frente a este panorama, se puede afirmar que para que la fuerza de ventas tenga éxito, ésta deberá llevar a cabo nuevas tareas y funciones, que incluyen, entre otras, el trabajar de forma coordinada con miembros de otras áreas funcionales, mantener relaciones estrechas con los clientes, desarrollar habilidades que le permitan obtener información de sus clientes y poder crear ventajas competitivas en el largo plazo.

Será tarea de la dirección de ventas velar por que dichas tareas sean llevadas a cabo, alcanzándose los objetivos marcados por la empresa y consiguiendo la satisfacción y lealtad de los clientes. (Kuster & Román, 2006, pág. 8)

Por su parte, la dirección de ventas debe planificar, organizar, motivar, evaluar y controlar a los vendedores; todo ello bajo un enfoque de orientación al mercado y basado en las relaciones. (Kuster & Román, 2006, pág. 24)

Es clave tomar algunas de las aclaraciones que mencionan los autores en las citas anteriores. Como habíamos dicho, tomando como referencia de liderazgo al gestor y/o administrador de la fuerza de ventas, vemos que los autores Kuster & Román nos dicen que para que la fuerza de ventas tenga éxito, debe trabajar con otras áreas de la empresa y que la dirección de ventas, como dijimos anteriormente un gerente o supervisor, serán los encargados en cumplir que todas las tareas del equipo de ventas sean llevadas a cabo.

Viendo ahora la opinión de los autores Weitz, Castleberry, & Tanner (2005, pag. 544), La fuerza de ventas interactúa con muchas áreas de la empresa. Los vendedores trabajan con los departamentos de producción, administración de ventas, servicios al cliente y de personal.

Es decir, que los autores nos dicen que el liderazgo o las personas con cargos de dirección de fuerza de ventas son los líderes encargados de velar por las metas de la fuerza de ventas. La relación entre liderazgo y la gestión de fuerza de ventas vendría a ser una de dependencia como nos dicen los autores Weitz, Castleberry, & Tanner con las diversas áreas de la empresa y en especial con la administración de ventas.

Es clave que los líderes conozcan y comprendan sus áreas individuales de competencia, aquello que les genera pasión y las necesidades de sus organizaciones. La zona óptima del liderazgo, es decir, la delimitada por la intersección de estos tres elementos, es prometedora del éxito, tanto del líder como de la organización. (Zenger & Folkman, 2008)

## Capítulo IV.

### 1. Investigación de Campo

#### 1.1 Diseño de la investigación de Campo

Entrando a la parte investigativa, los autores McDaniel & Gates (2001, pag. 7) nos dicen que la investigación de mercados es la planeación, recolección y análisis de datos relevantes para la toma de decisiones de marketing y la comunicación de los resultados de ese análisis a la gerencia.

De igual manera el autor Malhotra (2008, pag 7) nos dice que la investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing. Para nuestro caso en particular al estudio de campo se divide en dos fases: la definición misma del producto y el levantamiento de información procesada.

Para la presente investigación se evaluará a personas en el sector de ventas que sean integrantes de la fuerza de ventas de una empresa. Se utilizará el método de encuestas para poder evaluar y concluir los objetivos de nuestra investigación.

## **1.2 Problema y Diseño de Investigación**

### **1. Problema de Investigación**

Para empezar a hablar del problema vinculamos al liderazgo con la gestión de fuerza de ventas. El problema es derivado de la siguiente pregunta:

### **2. Problema de decisión gerencial**

¿Qué estilo de liderazgo o combinación de estilos de liderazgo es el más deseado por los integrantes de la fuerza de ventas para sus jefes de las empresas?

### **3. Objetivos de la Investigación de Campo**

#### **3.1 Objetivo General**

Determinar el estilo de liderazgo más deseado por los integrantes de la fuerza de ventas para la gestión de la misma.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

Objetivo Específico 1: Determinar la combinación (2 estilos) de estilos de liderazgo más deseada por los integrantes de la fuerza de ventas para la gestión de la misma.

Objetivo Específico 2: Identificar que estilo de liderazgo es el predominante en la actualidad para la gestión de fuerza de ventas.

### **3.3 Hipótesis Principal**

H0. Las personas que han estado involucradas en áreas de ventas prefieren un estilo de liderazgo del tipo Visionario.

H1. Las personas que han estado involucradas en áreas de ventas no prefieren un estilo de liderazgo del tipo Visionario.

### **3.4 Hipótesis Secundarias**

HS 1. . Las personas que han estado involucradas en áreas de ventas prefieren una combinación de estilos de liderazgos compuesta por los estilos Visionario y Coach.

HS 2. El estilo de liderazgo que predomina en el presente para la gestión de fuerza de ventas es el de estilo Autoritario.

## 4. Población y Muestra

### 4.1 Población

Debido a que la presente investigación toma como variable población al segmento o grupo de fuerza de ventas de las empresas de manera general, vamos a establecer la población como todas las personas de géneros masculino y femenino dentro de la Población Económicamente Activa (PEA) que estén ligadas a la industria de comercio y ventas. Tomaremos la ciudad de Quito como factor importante en cuanto a la ciudad que va a ser utilizada para la presente investigación.

Para nuestro caso, la investigación usaremos los datos estadísticos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) Según el INEC, en Ecuador 1 de cada 4 industrias pertenecen a las ventas, explicó Magaly Paredes, directora de la regional norte del INEC. Como dato importante para nuestra investigación también anotamos que En 11 sectores fueron organizadas las 179.830 empresas del Ecuador, la división se realizó en base a la aplicación del Sistema de Clasificación Industrial CIU4, según registros del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), informó Karla Vinueza, técnica de la entidad.

De acuerdo con el INEC, La mayor parte de sociedades y personas naturales tienen hasta 9 empleados. Por lo que vamos a tomar la media entre 1 y 9 para determinar el número promedio de empleados en áreas de comercio y ventas que es 5. Es de esta manera que podemos utilizar la formula de la Población como:

$$P_1 = \left( \frac{ET}{EC} \right) NPT$$

Donde:

P = Población

ET = Número total de empresas en el Ecuador.

EC = Fracción de empresas vinculadas al comercio y ventas

PT = Número promedio de colaboradores.

Reemplazando en  $P_1$  se obtiene:

$$P_1 = \left( \frac{179.830}{4} \right) 5$$

$$P_1 = 224.788$$

## 4.2 Muestreo

En la presente investigación se utilizó una técnica de muestreo probabilística de aleatoria simple. De esta manera se pudo encaminar el estudio de una forma generalizada a toda la población y en el que cada elemento de la población tuvo similar probabilidad y conocida de ser seleccionado como parte de la muestra (Malhotra, 2008)

En función del tamaño de la población identificada para el estudio se ha establecido la fórmula de muestreo apoyados en lo expuesto por el autor José Jany (2005), que distingue como población finita al universo de investigación que es inferior a los 30.000 elementos y

como población infinita al universo superior a los 30.000 elemento. En el caso de nuestra investigación será finita para lo cual se aplicará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 PQ}{e^2}$$

Donde;

n = Muestra

Z = Margen de Confiabilidad (expresado como la desviación estándar)

P = Probabilidad de que el evento ocurra

Q = Probabilidad de que el evento no ocurra (1 – P)

e = Error de estimación (error máximo admisible)

Según Ruiz (2013) Ante el desconocimiento de la desviación estándar de la población seleccionada como universo, se recurre al modelo de muestreo proporcional en el que se asume que la desviación estándar es equivalente a la probabilidad de éxito o fracaso de la selección de la muestra de investigación, para ello se recurre a la aplicación de la regla empírica que define el valor de P como la mitad de la probabilidad de que dentro de la muestra sea seleccionada una persona dispuesta a seleccionar el estilo de liderazgo visionario y dejando la probabilidad en contra Q en el mismo valor. (Jany, 2005)

El Margen de confiabilidad utilizado en la investigación fue del 95%, equivalente a 1,96 desviaciones estándar con un error de estimación del 5%.

Reemplazando en n se obtiene;

$$n = \frac{(1,96^2)(0,5)(0,5)}{(0,05)^2}$$

$$n = 384 \text{ elementos}$$

La muestra a ser utilizada será de 384 elementos.

## 5. Técnicas de recolección

De manera que la información obtenida en esta investigación de campo debía ser tabulada y codificada para un mayor entendimiento, se procedió a utilizar herramientas de ayuda con el fin de procesar los datos e información de una manera más precisa y confiable y así obtener los resultados esperados.

Para nuestra investigación utilizamos la técnica de recolección conocida como encuesta o cuestionarios. Se procedió a tabular y procesar la información obtenida a través del software estadístico SPSS 20. de la compañía IBM. Con la ayuda de este software se tuvo acceso a las tablas de frecuencia correspondientes y sus gráficos importantes para luego realizar el análisis de datos.

Con el fin de tratar la siguiente información no más de una vez, nuestra investigación tendrá un trato de información y datos del tipo transversal.

La encuesta realizada a las personas se puede ver de cerca en el **Anexo 1** al final.

## **6. Resultados obtenidos con respecto a la preferencia de estilos de liderazgos en las empresas por parte de las fuerzas de ventas.**

El análisis de mercado con respecto a la conformidad de las fuerzas de ventas de estilos de liderazgos en las empresas fue trazado a través de encuestas a personas involucradas en áreas de venta y comercio de distintas empresas. Se hizo esto para medir la aceptación, conformidad y opiniones de los encuestados para el buen funcionamiento de esta investigación de campo. El objetivo de esta investigación es encontrar el estilo y los estilos de liderazgo (2) que prefieren las personas que trabajan en áreas de ventas.

### **6.1 Estadística Descriptiva**

El cuestionario que se utilizó para lograr los objetivos fue encaminado a personas que actualmente trabajan en las áreas de venta de las empresas a las que pertenecen. Pudimos obtener resultados divididos en dos tipos: El primero el perfil del encuestado y segundo las preferencias personales sobre estilos de liderazgo en base a experiencias en el área de ventas.

### **6.2 Resultados sobre los perfiles de los encuestados y aceptación y preferencias personales sobre estilos de liderazgo.**

Los resultados de la investigación podemos verlos de esta manera:

## 7. Perfil demográfico del Encuestado

### 7.1 Sexo del encuestado

¿Cuál es su sexo?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	195	50,8	50,8
	Femenino	189	49,2	100,0
Total		384	100,0	100,0

Tabla 3. Sexo del Encuestado. Investigación de Mercados 2015

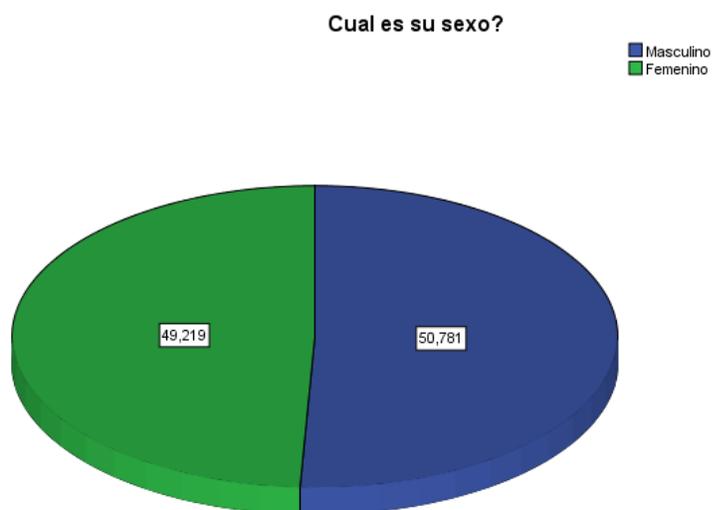


Gráfico 1. Sexo del encuestado. Investigación de Mercados 2015

Mirando el gráfico vemos que los sexos del perfil del encuestado constan con un 50,78% para el género masculino y un 49,21% para el femenino.

## 7.2 Rango de edad

En que rango de edad se encuentra?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
18 a 30	288	75,0	75,0	75,0
31 a 40	90	23,4	23,4	98,4
Válidos 41 a 50	3	,8	,8	99,2
51 a 65	3	,8	,8	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Tabla 4. Rango de edad. Investigación de Mercados. 2015

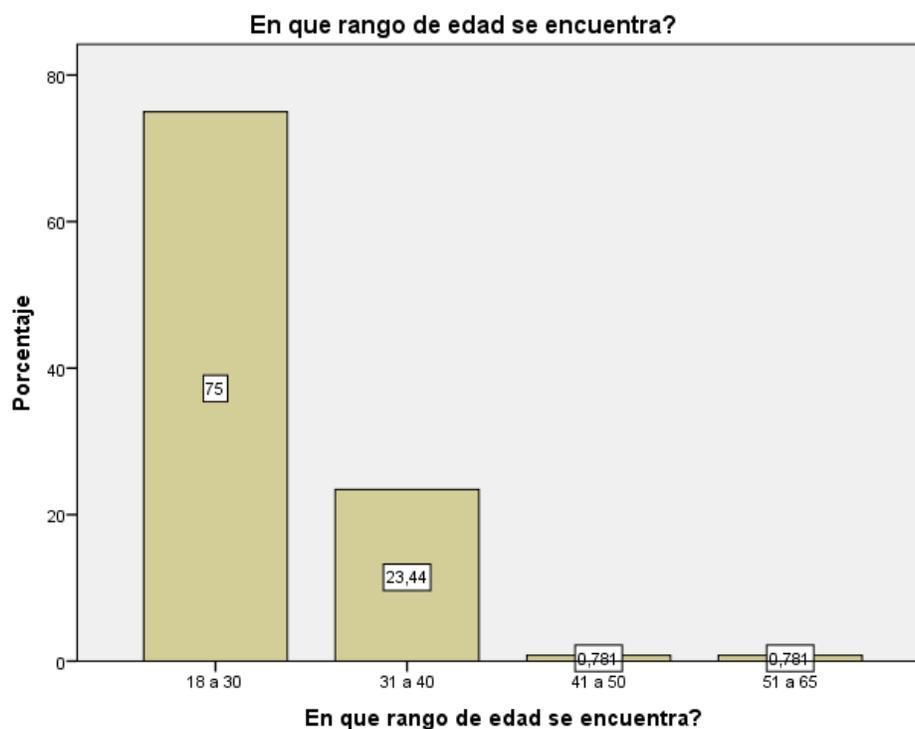


Gráfico 2. Rango de edad. Investigación de Mercados 2015.

Los segmentos de edad que estuvieron presentes en la encuesta fueron de 18 a 30 años con un 75%, de 31 a 40 años con un 23,4%, de 41 a 50 años con 0,8% y de 51 a 65 con un 0,8%.

### 7.3 Sector de residencia

Dónde vive?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Norte	144	37,5	37,5
	Centro	36	9,4	46,9
	Sur	36	9,4	56,3
	Valles	168	43,8	100,0
	Total	384	100,0	100,0

Tabla 5. Sector de residencia. Investigación de Mercados. 2015

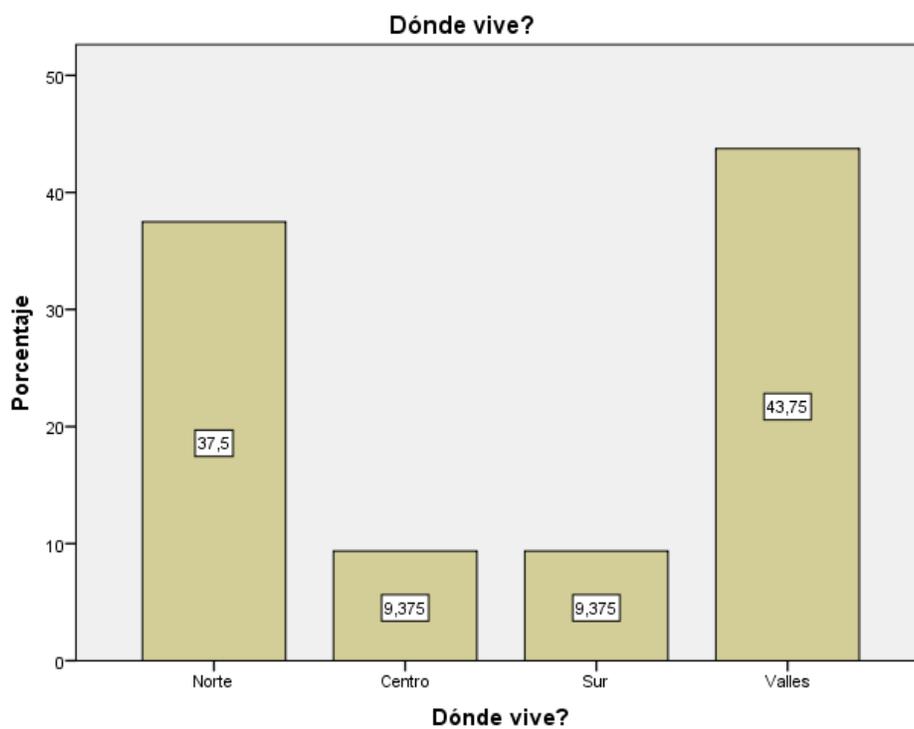


Gráfico 3. Sector de residencia. Investigación de Mercados. 2015

Los sectores de vivienda en porcentajes del perfil encuestado en orden descendente constan de la siguiente manera: Valles: 43,75%, Norte: 37,5%, Centro: 9,375% y Sur: 9,375%.

## 7.4 Años de experiencia en Áreas de ventas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0-1	78	20,3	20,3
	2-5	168	43,8	64,1
	6-10	90	23,4	87,5
	11-15	30	7,8	95,3
	16-20	18	4,7	100,0
	Total	384	100,0	100,0

Tabla 6. Años de experiencia en ventas. Investigación de Mercados, 2015.

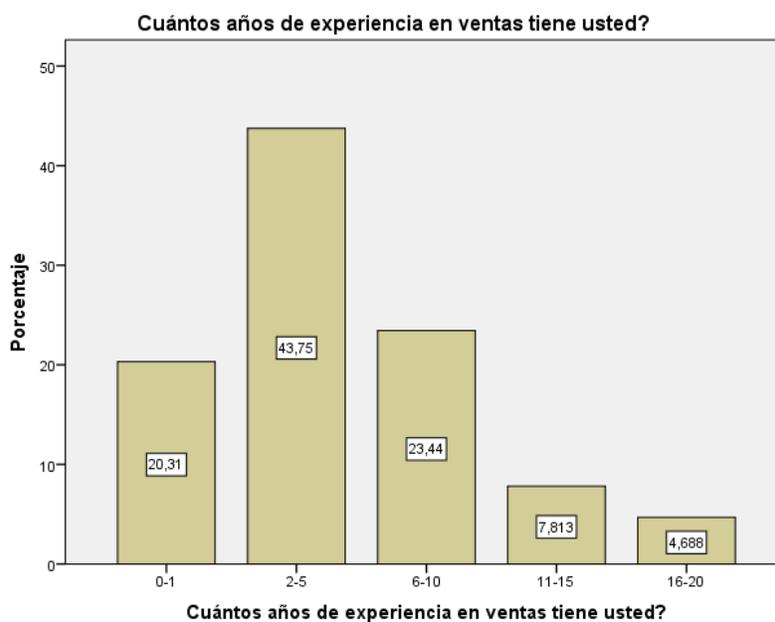


Gráfico 4. Años de experiencia en ventas. Investigación de Mercados, 2015.

Se muestra los años de experiencia en áreas de ventas por el perfil encuestado en porcentajes en orden descendente de la siguiente manera: De 2 a 5 años: 43,75%, de 6 a 10 años: 23,44%, de 0 a 1 años: 20,31%, de 11 a 15 años: 7,81% y de 16 a 20 años: 4,68%.

## 8. Preferencias sobre estilos de liderazgo en base a experiencias en el área de ventas.

### 8.1 Estilo de liderazgo del jefe actual de la persona encuestada.

Qué estilo de liderazgo tiene su jefe actual?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Visionario	114	29,7	29,7	29,7
Coach	72	18,8	18,8	48,4
Afiliativo	12	3,1	3,1	51,6
Válidos Democrático	48	12,5	12,5	64,1
Ejemplar	54	14,1	14,1	78,1
Autoritario	84	21,9	21,9	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Tabla 7. Estilo del jefe actual. Investigación de Mercados, 2015.

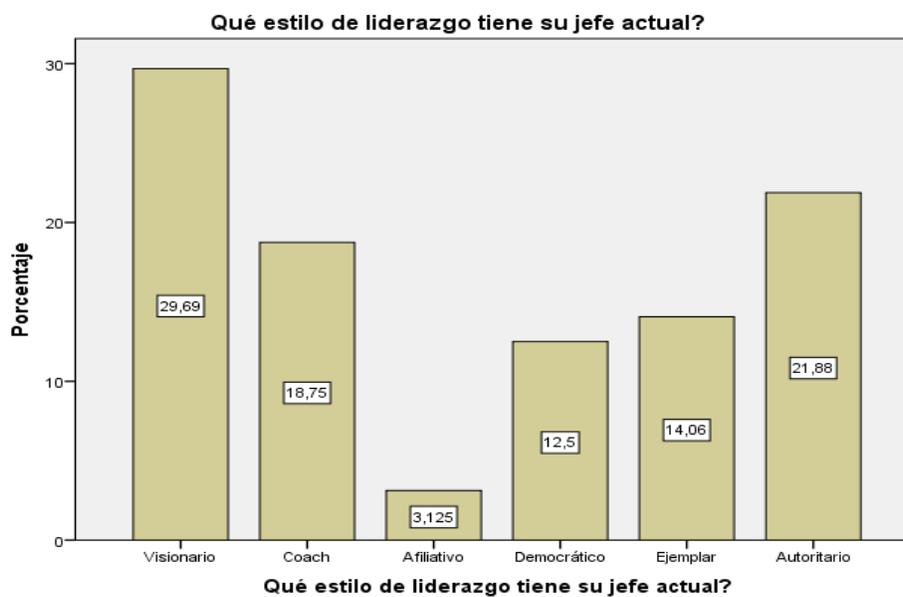


Gráfico 5. Estilo del jefe actual. Investigación de Mercados, 2015

El estilo actual de los jefes de los encuestados en porcentajes en orden descendiente va de la siguiente manera: Visionario: 29,69%, autoritario: 21,88%, coach: 18,75%, ejemplar: 14,06%, Democrático: 12,5% y afiliativo: 3,12%.

## 8.2 Preferencia de estilo de liderazgo

**¿Bajo qué estilo de liderazgo se siente más a gusto trabajando?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Visionario	90	23,4	23,4	23,4
Coach	54	14,1	14,1	37,5
Afiliativo	48	12,5	12,5	50,0
Válidos Democrático	102	26,6	26,6	76,6
Ejemplar	84	21,9	21,9	98,4
Autoritario	6	1,6	1,6	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Tabla 8. Preferencia de estilo de liderazgo. Investigación de Mercados, 2015.



Gráfico 6. Preferencia de estilo de liderazgo. Investigación de Mercados, 2015.

La siguiente información la mostramos en orden descendiente en porcentajes de la siguiente manera: democrático: 26,56%, visionario: 23,44%, ejemplar: 21,88%, coach: 14,06%, afiliativo: 12,5% y autoritario: 1,56%.

### 8.3 Estilo enfocado a metas

¿Qué estilo de liderazgo aplicado a la fuerza de ventas, diría usted que es el mejor para lograr los objetivos y metas del área y de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Visionario	78	20,3	20,3	20,3
Coach	78	20,3	20,3	40,6
Afiliativo	18	4,7	4,7	45,3
Válidos Democrático	72	18,8	18,8	64,1
Ejemplar	114	29,7	29,7	93,8
Autoritario	24	6,3	6,3	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Tabla 9. Preferencia de estilo enfocado a metas. Investigación de mercados, 2015.

¿Qué estilo de liderazgo aplicado a la fuerza de ventas, diría usted que es el mejor para lograr los objetivos y metas de el área y de la empresa?

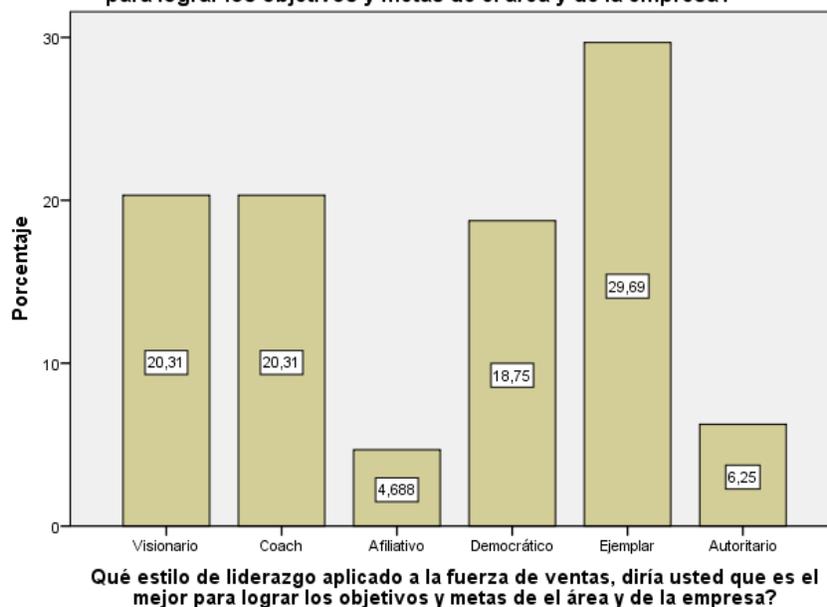


Gráfico 7. Preferencia de estilo enfocado a metas. Investigación de mercados, 2015

La siguiente información la mostramos en orden descendiente en porcentajes de la siguiente manera: Ejemplar: 29,69%, visionario: 20,31%, Coach: 20,31%, democrático: 18,75%, autoritario: 6,25% y afiliativo: 4,68%.

### 8.4 Estilo deseado si fuera jefe de ventas

**Siendo usted jefe de ventas, qué estilo de liderazgo optaría por utilizar?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Visionario	96	25,0	25,0	25,0
Coach	84	21,9	21,9	46,9
Afiliativo	60	15,6	15,6	62,5
Válidos Democrático	48	12,5	12,5	75,0
Ejemplar	78	20,3	20,3	95,3
Autoritario	18	4,7	4,7	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Tabla 10. Estilo deseado si fuera jefe de ventas. Investigación de mercados, 2015.

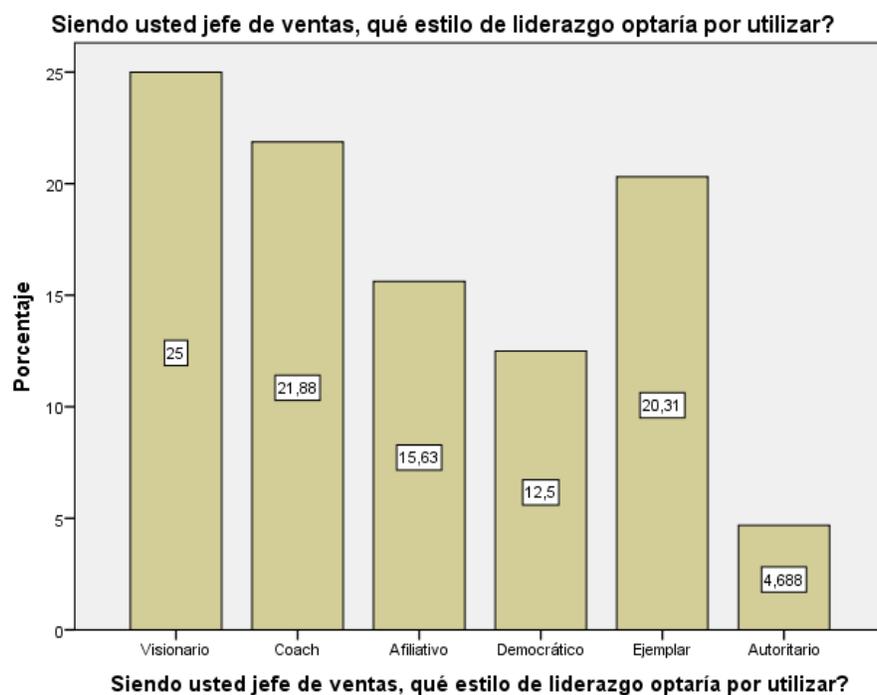


Gráfico 8. Estilo deseado si fuera jefe de ventas. Investigación de mercados, 2015

La siguiente información la mostramos en orden descendiente en porcentajes de la siguiente manera: Visionario: 25%, Coach: 21,88%, ejemplar: 20,31%, afiliativo: 15, 63%, democrático: 12,5% y autoritario: 4,68%.

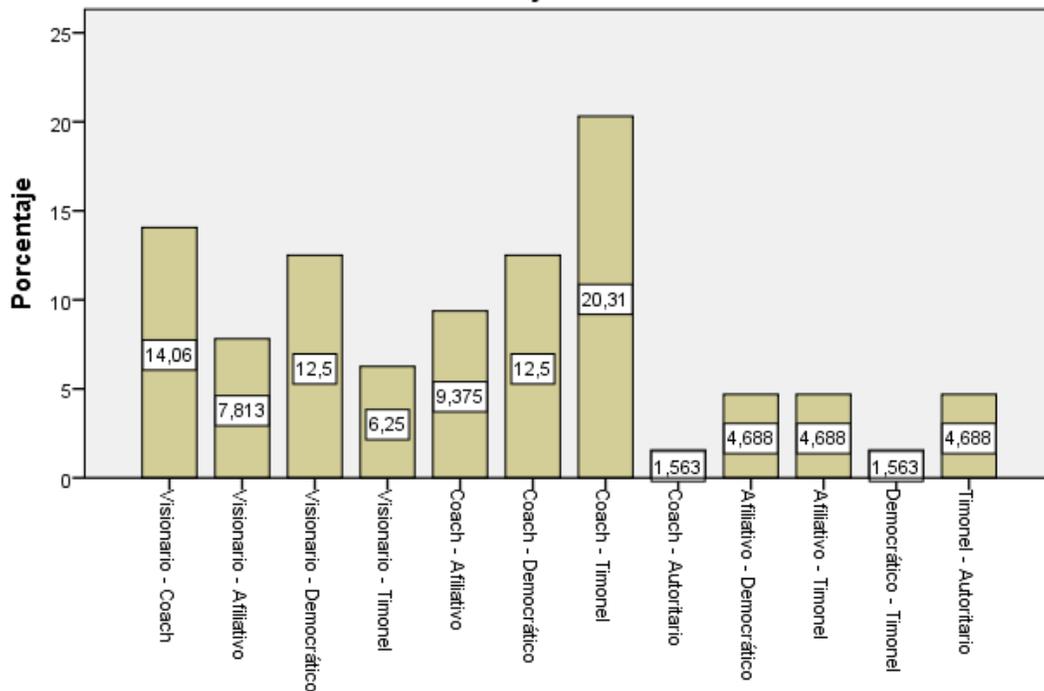
## 8.5 Preferencia en combinación de 2 estilos de liderazgo

Si tuviera que escoger una combinación de 2 estilos, bajo qué 2 estilos preferiría trabajar?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Visionario - Coach	54	14,1	14,1	14,1
Visionario - Afiliativo	30	7,8	7,8	21,9
Visionario - Democrático	48	12,5	12,5	34,4
Visionario - Timonel	24	6,3	6,3	40,6
Coach - Afiliativo	36	9,4	9,4	50,0
Coach - Democrático	48	12,5	12,5	62,5
Válidos Coach - Timonel	78	20,3	20,3	82,8
Coach - Autoritario	6	1,6	1,6	84,4
Afiliativo - Democrático	18	4,7	4,7	89,1
Afiliativo - Timonel	18	4,7	4,7	93,8
Democrático - Timonel	6	1,6	1,6	95,3
Timonel - Autoritario	18	4,7	4,7	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Tabla 11. Preferencia de combinación de 2 estilos. Investigación de mercados, 2015

**Si tuviera que escoger una combinación de 2 estilos, bajo qué 2 estilos preferiría trabajar?**



**Si tuviera que escoger una combinación de 2 estilos, bajo qué 2 estilos preferiría trabajar?**

Gráfico 9. Preferencia de combinación de 2 estilos. Investigación de mercados, 2015

La siguiente información la mostramos en orden descendiente en porcentajes de la siguiente manera: Coach-Timonel: 20,31%, visionario-coach: 14,06%, visionario-democrático: 12,5%, coach-democrático: 12,5%, coach-afiliativo: 9,37%, visionario-afiliativo: 7,81%, visionario-timonel: 6,25%, afiliativo-democrático: 4,68%, afiliativo-timonel: 4,68%, timonel-autoritario: 4,68%, coach-autoritario: 1,56% y democrático-timonel: 1,56%.

## 8.6 Preferencia en cuanto a trabajar bajo 1 estilo o una combinación de estilos

**Prefiere trabajar bajo un solo estilo de liderazgo o una combinación de estilos?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Uno	42	10,9	10,9	10,9
Válidos Combinación	342	89,1	89,1	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Tabla 12. Preferencia a trabajar bajo 1 estilo o una combinación de estilos. Investigación de mercados, 2015

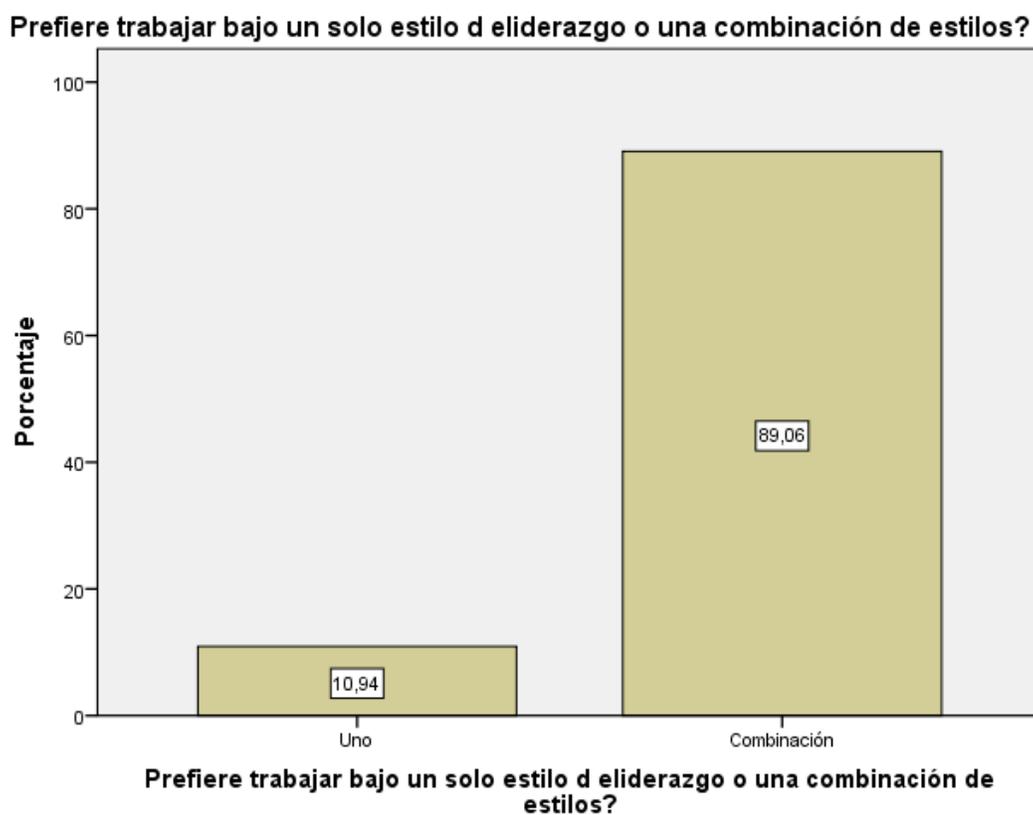


Gráfico 10. Preferencia a trabajar bajo 1 estilo o una combinación. Investigación de mercados, 2015.

La siguiente información la mostramos en orden descendiente en porcentajes de la siguiente manera: Combinación: 89,06% y uno: 10,94%.

## Capítulo V

### Análisis y Conclusiones

#### 1. Análisis de la Investigación de campo

Con el fin de poder analizar la información obtenida de nuestra investigación de campo, vamos a proceder a analizar los resultados de cada elemento encontrados en las encuestas. Veremos correlaciones importantes que serán de gran ayuda para poder determinar más adelante nuestras conclusiones finales. El análisis presente se basará únicamente en los datos que se pudo encontrar a través de la investigación de campo por el método de cuestionario.

#### 2. Empresas presentes

De manera que la presente investigación de campo fue enfocada a un sector específico, se tomaron una serie de empresas que tuvieran un personal o una fuerza de ventas. Las personas encuestadas pertenecen a las empresas como agentes de ventas. Al ser esta una investigación que desea mostrar un rango de aceptabilidad positivo al igual que la menor proporción de sesgo posible, se procedió a encuestar a personal de ventas dentro de diferentes empresas de diferentes sectores. Al tomar empresas y personas de diferentes sectores vimos que nuestros resultados serán apropiados para el buen funcionamiento de la investigación de campo y más adelante para realizar las conclusiones pertinentes.

Se tomaron una lista de empresas por muestreo de diferentes índoles para que de esta manera sea más fácil llegar a las conclusiones obtenidas. Entre las industrias que vimos se

encuentran: Automotriz, textil, joyas, telefónica, Tecnología y electrónica, ferretera, bancaria y accesorios varios. A continuación se presenta una tabla con las industrias y las empresas que entran en cada industria al igual que su gráfico correspondiente.

Automotriz	Textil	Joyas	Telefónica	Tecnología electrónica	Ferretera	Banca	Artículos deportivos	Accesorios varios
Hyundai	Mango	Swarovski	Movistar	iStore	Kiwy	Pichincha	North Face	Tventas
Mazda	Tessori	Joyerías Vásquez	Claro	Mundo Mac		Bolivariano	Puma	Totto
Toyota	Lacoste			Computrón		Internacional	Marathon Sports	Kodak
Chevrolet	Bosi						Explorer	Sunglass Hot
Yamaha	Buggatti						Adidas	Kronos
Kia	Dormel						Nike	Sukasa
Nissan	Gervair							Paco
	Marcelo							
	Trial							

Tabla 13. Industrias y empresas encuestadas. Investigación de Mercados, 2015.

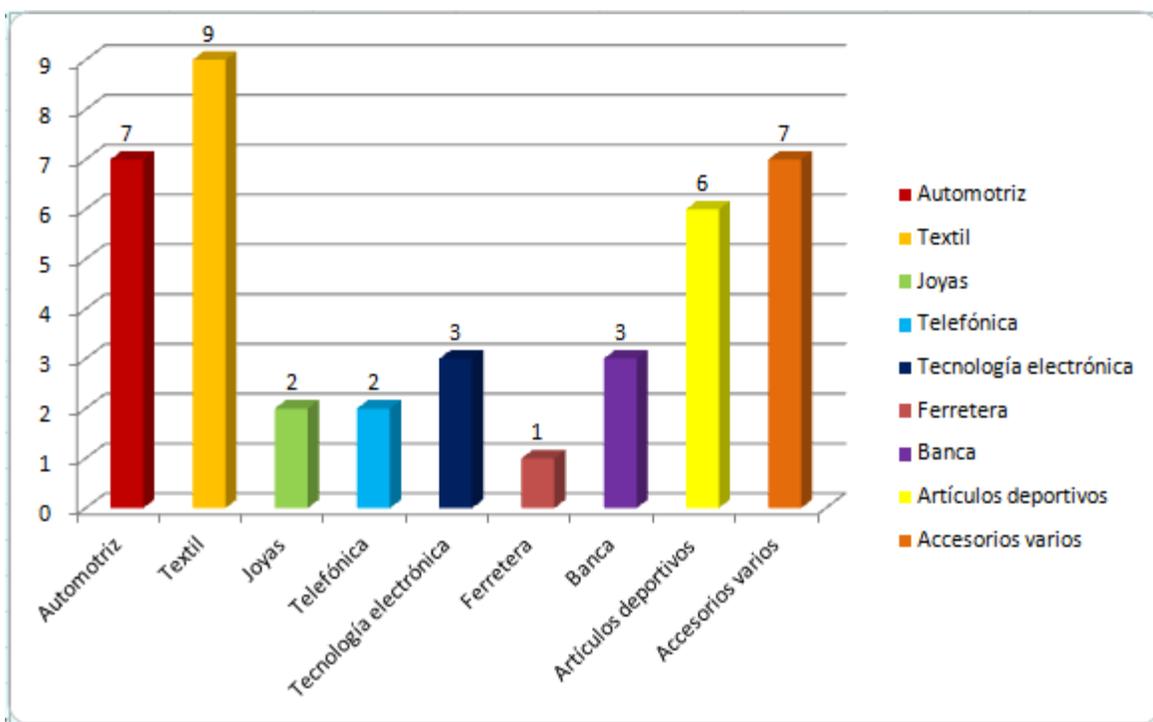


Gráfico 11. Industrias y empresas encuestadas. Investigación de Mercados, 2015.

## Capítulo V.

### Análisis y Resultados

Hablando del perfil demográfico del encuestado vemos que la muestra que fue tomada en consideración arroja resultados que están dentro de los límites y que no llaman la atención dando por sentado que este proceso de la investigación de campo fue realizado correctamente.

Se puede señalar que en el gráfico 1 donde se obtiene el género de la muestra a la que se realizó la encuesta, nos da un porcentaje de 49% para el género femenino y un 51% para el género masculino. Estas cifras como dijimos anteriormente, entran dentro del rango aceptable haciendo notar que la investigación de campo fue realizada adecuadamente. Al tener una muestra equitativa de ambos géneros podemos tomar ventaja de ser imparciales al momento de obtener los resultados, es decir que de manera que utilizamos un igual número de personas del género masculino y del femenino nos va a favorecer para que la investigación no sea sesgada por la preferencia de un solo tipo de género.

Por otro lado podemos ver que como importante, el sector de residencia de los encuestados se centra en 2 lugares en especial. El sector norte y el de los valles son los más escogidos por los encuestados para su sector de residencia. Estos datos nos da una información adicional que es la de asimilar que los sectores del norte y de los valles tienen más acogida para ser residencias.

Continuando con el análisis vamos a recalcar que en la investigación de campo en el gráfico 4 podemos ver claramente el perfil de experiencia de la mayoría de las personas.

Tenemos una serie de años que predomina sobre las demás series. Esta serie es la de 2 a 5 años de experiencia que sostiene un porcentaje de 43% mientras que la segunda más alta es la de 6 a 10 años de experiencia con un porcentaje de 23%. Al ser este último dato casi la mitad del primero vemos que existe gran fracción de personal de ventas que tiene entre 2 y 5 años de experiencia.

Pasando ahora a los datos arrojados por las preferencias de estilos, vemos que en el gráfico 5 cuando se pregunta al personal encuestado acerca de qué estilo tiene su jefe actual los resultados nos arrojan un importante 29% al estilo de liderazgo Visionario. Según Goleman este tipo de estilo es el más apropiado para ser utilizado al igual que el más recomendado. Podemos decir que la opinión de Goleman se alinea con el estilo de los jefes que actualmente tienen las personas de la muestra y por consecuencia de teoría los de la población.

Vamos a ver otro resultado interesante para analizar que es el del gráfico 8, este gráfico nos da los resultados de los encuestados cuando se les preguntó que estilo utilizarían siendo ellos los jefes. Los resultados obtenidos son similares a los del gráfico descrito anteriormente ya que aquí el estilo Visionario predomina con un 25% sobre el resto de estilos. Es decir que el estilo que Daniel Goleman considera el más adecuado para ser empleado para liderar las fuerzas de ventas es el más aceptado por las personas encuestadas para ser utilizado en caso de que ellos fueran los jefes del equipo o fuerza de ventas.

Más adelante refiriéndonos al gráfico 9 cuando hablamos de la combinación de los estilos se les pidió a los encuestados que eligieran los dos estilos de su preferencia para los cuales les gustaría trabajar. Aquí los resultados llamaron la atención ya que la combinación de

estilos de Coach y Timonel/ejemplar fue la que más predominó sobre todas las opciones. Podría sonar un tanto desacertado ya que el estilo Timonel o Ejemplar es un estilo del tipo disonante como se pudo ver en el capítulo 3 de este trabajo. Debemos tomar en consideración que el autor Goleman menciona que el estilo Timonel puede ser adecuado en ciertos momentos y debe ser utilizado con cautela para el buen funcionamiento del equipo.

## Capítulo VI.

### Conclusiones y Recomendaciones

La pregunta de investigación es la pregunta planteada anteriormente bajo el título de problema de decisión gerencial, a continuación la pregunta:

¿Qué estilo de liderazgo o combinación de estilos de liderazgo es el más deseado por los integrantes de la fuerza de ventas para sus jefes de las empresas?

Nuestra hipótesis inicial no fue acertada ya que en la hipótesis se había estipulado que el estilo más deseado por los integrantes de equipos de fuerzas de ventas sería el estilo visionario.

De acuerdo con la investigación realizada podemos concluir que el estilo de liderazgo democrático es el más deseado por las personas para que sus jefes manejen el equipo de ventas, vemos a continuación las siguientes reseñas que apoyan a este enunciado:

1. El estilo de liderazgo de tipo democrático es el más deseado por las personas para que sus jefes manejen el equipo de ventas ya que la encuesta arrojó un valor mayor a los demás con 102 votos y formando así un 26,6% del total encuestado.
2. L los integrantes de equipos de fuerzas de ventas prefieren trabajar bajo una combinación de estilos de liderazgo en vez de un solo estilo. Nuestra encuesta arrojó un total de 342 votos y un porcentaje de 89,1% a la opción de combinación y un total de 42 votos con un porcentaje de 10,9% a la opción de 1 solo estilo.

3. Los integrantes de equipos de fuerzas de ventas prefieren la combinación de estilos de liderazgo para trabajar de Coach-Timonel que nos arrojó un total de 78 votos y un porcentaje correspondiente al 20,3%.

### 3. Limitaciones del estudio

Nuestra investigación fue basada en datos e información de tipo secundario y de campo, en cuanto a la parte teórica se utilizó varias fuentes de interés de autores de libros, revistas, periódicos y artículos web de gran importancia para el estudio y en gran mayoría el libro de Daniel Goleman con el título El líder resonante crea más.

En cuanto a la investigación de campo se la realizó en varios establecimientos de negocios a personal de ventas de diversos sectores como el automotriz, textil, plásticos, bebidas, artículos de hogar, bienes, productos comerciales, fotográfico entre otros para otorgar una mayor asertividad al resultado de investigación. Los datos obtenidos y estadísticas solamente corresponden con este tipo de población.

#### 4. Recomendaciones para futuros estudios

Si se deseara realizar futuros estudios sería importante tomar en consideración lo siguiente:

1. Realizar una nueva investigación de campo para de esta manera obtener resultados nuevos probablemente similares a los de esta investigación.
2. Tomar en consideración la población de las personas a ser medidas para tomar una muestra aceptable para el proceso de investigación.
3. Realizar una serie de preguntas para la investigación de campo enfocadas directamente a las preguntas de investigación.
4. Realizar una serie de preguntas para la investigación de campo enfocadas directamente a los objetivos.

## REFERENCIAS

- ALTONIVEL. (2011). *Liderazgo resonante: genera un ambiente positivo*. Obtenido de Altonivel.com.mx: <http://www.altonivel.com.mx/12610-liderazgo-resonante-genera-un-ambiente-positivo.html>
- Caceres, C. d., Hernandez, V., & Vargas, F. (12 de Julio de 2013). *Liderazgo, poder, autoridad y empatía según Max Weber*. Obtenido de GESTIOPOLIS: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/liderazgo-poder-autoridad-y-empatia-segun-max-weber.htm>
- Cifuentes, C. L. (2006). Humildad y Liderazgo. En C. L. Cifuentes, *Humildad y Liderazgo* (pág. 159). Naucalpan: Ediciones Ruz.
- Garcia, N. (2014). *Estilo de Liderazgo y Efectividad Organizacional*. Obtenido de Visión y Coaching: <http://www.visionycoaching.com/inteligencia-emocional-en-las-organizaciones-ii.html>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *El líder Resonante Crea Mas*. Barcelona: Plaza y Janés .
- Hughes, D., McKee, D., & Singler, C. H. (2000). *Administración de ventas un enfoque de orientación profesional*. México D.F.: International Thomson Editore.
- INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: [http://www.inec.gob.ec/Enighur\\_/Analisis\\_ENIGHUR%202011-2012\\_rev.pdf](http://www.inec.gob.ec/Enighur_/Analisis_ENIGHUR%202011-2012_rev.pdf)

- Jany, J. (2005). *Investigación Integral de Mercados*. Bogotá: McGraw Hill.
- Kume, A. (2014). *Concepto y estilos de liderazgo*. Obtenido de CreceNegocios:  
<http://www.crecenegocios.com/concepto-y-estilos-de-liderazgo/>
- Kuster, I., & Román, S. (2006). *Venta Personal y Dirección de venta*. Madrid: Thomson.
- López, A. (2008). *La innovación de las personas como objetivo del Coaching*. Obtenido de Revista Leadership: <http://www.revistaleadership.com/articulos-colaboradores/la-innovacion-de-las-personas/>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. Naucalpán de Juárez: PEARSON.
- Marco, G. (200). *Ética y liderazgo empresarial: una complementariedad necesaria*.  
Obtenido de Papeles de Etica y liderazgo Empresarial:  
<http://www.eticaed.org/13.Marco00.pdf>
- McDaniel, C., & Gates, R. (2011). *Investigación de mercados*. México D.F.: CENGAGE .
- Mercado, S. (2002). *Administración de ventas*. México D.F.: Thomson.
- Piqueras, C. (2014). *6 Estilos de Liderazgo*. Obtenido de CesarPiqueras.com:  
<http://www.cesarpiqueras.com/6-estilos-de-liderazgo.-goleman/>
- Senge, P. (2013). *Que es ser líder*. Obtenido de Emprendedores News :  
<http://www.emprendedoresnews.com/tips/gurues/que-es-ser-el-lider.html>
- Soto, B. (2014). *El liderazgo democrático*. Obtenido de Gestion.org:  
<http://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/45862/el-liderazgo-democratico/>

- Stanton, W., Buskirk, R., & Spiro, R. (1997). *Ventas Conceptos, Planificación y Estrategias*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Telégrafo, D. E. (2012). *Las 179.830 empresas del país divididas en 11 sectores*. Obtenido de El Telégrafo: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/las-179830-empresas-del-pais-divididas-en-11-sectores.html>
- Weitz, B., Castleberry, S., & Tanner, J. (2005). *Ventas*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Yacoub, C. (2004). *Líder Resonante Crea Más*. Obtenido de GESTIOPOLIS: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/liderresona.htm>
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Zenger, J. H., & Folkman, J. (2008). *El líder Extraordinario*. Barcelona: Bresca Editorial.



