



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración

**RELACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL
DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS DE UNA
EMPRESA MULTINIVEL 2019**

**Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración**

**MARYURY GERALDINE SÁNCHEZ RIVERA
URSULA MARIEL SERVAT OLAZA**

**Asesor:
Percy Ford Cole Salazar**

**Lima - Perú
2019**

Índice

Índice	i
Índice de tablas	iii
Índice de figuras	iii
Introducción	1
Capítulo 1	3
1.1. Problema de investigación	3
1.1.1.Planteamiento del problema.	3
1.1.2.Formulación del problema.....	5
1.1.3.Justificación del problema.....	6
1.2. Marco referencial.....	6
1.2.1. Antecedentes.....	6
1.2.2. Marco Teórico.....	13
1.2.2.1. Estilo de liderazgo.....	13
1.2.2.1.1 Definiciones.	13
1.2.2.1.2 Teorías de liderazgo.	14
1.2.2.1.3 Dimensiones.	18
1.2.2.2. Desempeño de la Fuerza de venta.....	20
1.2.2.2.1. Definiciones.	20
1.2.2.2.2. Relación entre liderazgo y fuerza de venta.....	21
1.2.2.2.3. Desempeño de la fuerza de venta.	21
1.2.2.2.4. Dimensiones del Desempeño de la fuerza de venta.	22
1.2.2.3. Multiniveles o venta directa en el Perú (multilevel marketing o marketing de multiniveles).	23
1.2.2.3.1 Sistema de mercadeo multinivel.	23
1.2.2.3.2 Tipos de comisiones en multiniveles.	24
1.2.2.4. Modelo de negocio de empresa multinivel líder del sector cosmético.....	25
1.3. Objetivos e Hipótesis.....	27
1.3.1.Objetivos.	27
1.3.2.Hipótesis.....	27
Capítulo 2	29
2.1. Método	29

2.1.1. Tipo de investigación.....	29
2.1.2. Diseño de investigación.	29
2.1.3. Variables.	29
2.1.4. Población.....	31
2.1.5. Muestra (participantes).....	31
2.1.6. Instrumentos de investigación.....	32
2.1.7. Procedimientos de recolección de datos.	33
Capítulo 3	35
3.1. Contrastación de hipótesis.....	35
3.1.1. Prueba de normalidad - Kolmogorov-Smirnov	35
3.1.2. Análisis factorial confirmatorio.....	35
3.1.3. Correlaciones Rho de Spearman.....	37
3.1.4. Contrastación de hipótesis.....	39
3.1.4.1. Hipótesis general	39
3.1.4.2. Primera hipótesis específica	40
3.1.4.3. Segunda hipótesis específica	41
3.1.4.4. Tercera hipótesis específica	42
3.2. Discusión.....	42
3.3. Conclusiones:.....	44
3.4. Recomendaciones:.....	45
Referencias Bibliográficas	47
Anexos.....	56
Anexo 1. Matriz de consistencia.....	56
Anexo 2. Encuesta	57
Anexo 3. Test de normalidad – Estilos de liderazgo	60
Anexo 4. Test de normalidad – Fuerza de venta.....	62
Anexo 5. Análisis Factorial – Estilos de liderazgo	64
Anexo 6. Análisis Factorial – Fuerza de venta	66
Anexo 7. Varianza total explicada – Estilos de liderazgo	68
Anexo 8. Varianza total explicada – Fuerza de venta	68
Anexo 9. Validación de expertos – Juez 1	69
Anexo 10. Validación de expertos – Juez 2	77

Anexo 11. Validación de expertos – Juez 3	85
Anexo 12. Coeficiente V de Aiken – Estilos de liderazgo.....	93
Anexo 13. Coeficiente V de Aiken – Desempeño de Fuerza de venta.....	95
Anexo 14. Alfa de Cronbach – Estilos de liderazgo	96
Anexo 15. Alfa de Cronbach – Desempeño de la Fuerza de venta	98
Anexo 16. Alfa de Cronbach – Liderazgo transformacional	100
Anexo 17. Alfa de Cronbach – Liderazgo transaccional.....	102
Anexo 18. Alfa de Cronbach – Liderazgo laissez-faire.....	103
Anexo 19. Alfa de Cronbach – Objetivos de venta.....	104
Anexo 20. Alfa de Cronbach – Conocimientos tecnicos.....	105
Anexo 21. Alfa de Cronbach – Presentaciones de ventas	106
Anexo 22. Alfa de Cronbach – Proporcionar informacion	107
Anexo 23. Alfa de Cronbach – Control de gastos	108

Índice de tablas

Tabla 1: Variable de Estilo de liderazgo.....	30
Tabla 2 Variable Desempeño de la Fuerza de venta	30
Tabla 3: KMO y Prueba de Bartlett's de estilos de liderazgo	35
Tabla 4: KMO y Prueba de Bartlett's de fuerza de venta	36
Tabla 5: Correlación general - Rho de spearman	37
Tabla 6: Matriz de correlaciones específicas	38
Tabla 7: Rho de Spearman- Hipótesis General.....	39
Tabla 8: Rho de Spearman- Hipótesis Específica 1	40
Tabla 9: Rho de Spearman- Hipótesis Específica 2.....	41
Tabla 10: Rho de Spearman- Hipótesis Específica 3.....	42
Tabla 11: Matriz de consistencia	56

Índice de figuras

Figura 1: Ventas del sector cosméticos.....	5
Figura 2: Estructura Global del Multinivel.....	24

Introducción

Las empresas multiniveles, son empresas de venta directa basadas en marketing multinivel el cual consiste en una estrategia en la que los asociados son retribuidos no solo por las ventas que ellos mismos generan, sino también por las ventas generadas por las personas que forman parte de su estructura organizacional o red que conforman en base de vendedores o distribuidores independientes los cuales obtienen ingresos de la venta directa de productos o servicios proporcionados por las empresas líder o distribuidores de la misma red según la Cámara Peruana de Venta Directa (CAPEVEDI, 2017). Dicha alternativa de negocio se ha convertido en una de las opciones laborales más solicitadas, debido a que rompen con toda la estructura del trabajo clásico, proponiendo mejores opciones al trabajador como horarios flexibles y bajo costo de inversión con planes de compensación según Morales Pinedo, P. M., O'Connor Riglos, J. L., Rivera Galindo, J. L., & Suárez Bao, M. D. (2017). Sin embargo, estas industrias dependen de la fuerza de venta, debido a que son estas las que generan la mayor parte de sus ingresos. Por ese motivo se ha decidido estudiar los estilos de liderazgo y su impacto en la fuerza de venta.

Según Ahumada Molina, D. P. (2017) El liderazgo en las empresas de venta directa es distinto del liderazgo en el modelo de negocio tradicional. En las empresas de venta directa basadas en marketing multinivel, se utiliza un liderazgo que no solo se enfoca en conseguir seguidores o de manejar un equipo de personas, sino también de motivarlas e impulsarlas a lograr lo que habitualmente no realizarían para conseguir las metas o deseos de vida y conjuntamente desarrollarse a nivel personal. En las empresas de venta directa, el liderazgo se transforma en un ganar-ganar tanto para las directoras como para las consultoras, por medio de la colaboración recíproca y desinteresada entre líderes y seguidores, ya que al colaborar en la obtención de altos niveles a los seguidores en la tabla de compensación, los líderes como consecuencia también alcanzarán nuevos niveles y aumentarán sus ganancias.

Por su parte, Koene, Vogelaar & Soetersb, (2002) y Yuki (2007) Si bien las empresas multinivel pueden aplicar cualquiera de los estilos de liderazgo del modelo de negocio tradicional, es fundamental para las empresas multiniveles tener dentro de sus colaboradores, personas que tengan un liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire por la mecánica de trabajo que tienen las empresas multiniveles. Dichos estilos de liderazgo son necesarios, ya que crean ventaja a través de su capacidad para hacer frente a pequeños detalles de funcionamiento, lo que permite a la organización

construir una sólida reputación en el mercado de la mano del liderazgo transformacional, el cual les permite desarrollar metas ambiciosas y alcanzar un éxito rápido a través de la visión y habilidades de trabajo en equipo.

Esta tesis está dividida en tres capítulos, el primer capítulo se centra en la identificación y planteamiento del problema, la justificación del mismo, también se explica cada uno de los antecedentes internacionales como antecedentes nacionales (es importante señalar que de acuerdo a lo investigación no se ha encontrado similitudes en antecedentes nacionales relacionados a una empresa cosmética multinivel que contengan las variables utilizadas en la investigación), se detalla el marco teórico y por último se plantean los objetivos e hipótesis, entre general y específicos. Seguido del segundo capítulo el cual describe toda la metodológica de la investigación, se definen las variables, el tipo y diseño de investigación, los instrumentos (cuestionario con preguntas cerradas y escala Likert dirigido a consultoras cuyas directoras son de lima centro de la empresa multinivel) y a quienes va dirigido el estudio. Finalizando en el tercer capítulo con la contrastación de las hipótesis planteadas (se usó el estadístico Rho de Spearman), discusión, conclusiones y recomendaciones de la investigación aportadas a la empresa multinivel.

Capítulo 1

1.1. Problema de investigación

1.1.1. Planteamiento del problema.

Los estilos de liderazgo se investigaran desde teorías que explican la figura del líder y su papel dentro de las distintas industrias, partiendo de la teoría de rasgos, seguida por la teoría de comportamiento y otras. Sin embargo, estas teorías no son suficientes para explicar el comportamiento del líder. Es por ello, que nacen nuevas teorías que rompen con las anteriores; buscando explicar la interacción entre el líder y el seguidor.

La motivación que inicio el estudio de las variables de estilo de liderazgo y el desempeño de la fuerza de venta en las empresas multiniveles, se debe a una situación que se ha observado en varias empresas del mismo tipo en donde éstas no le dan importancia al estilo de liderazgo que sus superiores utilizan con los colaboradores, demostrando poca importancia en la forma de cómo llegar a sus colaboradores según Gamarra A. del Rocío L. y Paredes Rivera, J. M. (2015). De acuerdo a lo investigado en la empresa multinivel, se valida que las directoras, líderes de las consultoras, básicamente se enfocan en los resultados y metas económicas para que éstas puedan llegar a su objetivo mensual; a fin de percibir sus honorarios. Dichas líderes no consideran relevante enfocarse en las motivaciones y pasiones de su fuerza de ventas debido a que consideran que no tienen el tiempo necesario y que no les generaría un valor agregado, dado que a lo largo de los años les ha venido funcionando la misma estrategia.

De acuerdo a Monge Mendoza, A. P., Díaz Gálvez, A., y Solano Guisbert, P. L. (2017) en su investigación sobre empresas multiniveles encontró que el 51.39% de los vendedores encuestados indicaron que sus superiores no dedican tiempo a capacitar al capital humano. Por otro lado Rodríguez Orbegoso, J. A. (2016) en su investigación sobre una empresa multinivel, encontró que el 67% de los vendedores opina a favor de la importancia del apoyo de su Directora Madre, quien tiene a cargo un grupo de directoras que a su vez tienen bajo su cargo un grupo aproximado de 25 consultoras; pero también hay un 56% que considera que se le da prioridad al hecho de incorporar a más personas a la red; lo que genera un descuido sobre las consultoras que ya están en la red, provocando insatisfacción y desmotivación en las mismas. Otro de los motivos para la investigación, es que existe poca información que abarque los tres estilos de liderazgo transaccional, transformacional y laissez faire en empresas multiniveles, a pesar que

estos estilos de liderazgo se adaptan a empresas grandes y dinámicas (Koene, Vogelaar & Soeters, 2002; y Yuki, 2007).

En la actualidad, las empresas multiniveles son una gran oportunidad de negocio, ya que ofrecen la posibilidad de crecimiento económico para su fuerza de venta en un corto o mediano periodo de tiempo mediante una baja inversión; además las empresas ofrecen planes de compensación según Charles W. King, (2004) y Justin Vélez – Hagan (2014). Dentro de las empresas multiniveles, se estudiará a la empresa cosmética líder, la cual es una de las más grandes corporaciones de Latinoamérica, con más de 50 años en el mercado latino de cosméticos y artículos de aseo personal (Direct Selling News, 2018).

Según Gamarra, A., del Rocío, L., & Paredes Rivera, J. M. (2015) en su investigación de una empresa del sector de cosméticos dedicada a la venta directa multinivel del mercado peruano, concluyó que se requiere una serie de acciones orientadas a potenciar habilidades de liderazgo, además de ser complementado con el hecho de determinar los requisitos de aptitud de las personas. Para Ochoa, Q., & Jackeleny, X. (2016) en su investigación de liderazgo organizacional en network marketing afirma que el enfoque del estilo de liderazgo se halla en la amistad, la cohesión y el clima familiar; ello podría limitar el crecimiento que la empresa propiamente dicha ha conseguido hasta el momento, llegando al estancamiento y a la limitación del alcance de sus productos a todo el mercado regional y/o nacional; es decir que por el momento el enfoque de las consultoras se halla en la familiaridad en vez de en la competitividad, la producción, la capacitación y el emprendimiento. En otras palabras, la red de mercadeo está creciendo por lazos amicales; pero la distribución, la comercialización y el posicionamiento de los productos dentro del mercado competitivo podrían haberse estancado. Situando la empresa multinivel investigada, la directora para crecer en su red y genealogía empieza incorporando a su entorno más cercano y referidos de los mismos; utilizando las mismas estrategias que les ha venido funcionando durante muchos años a las directoras de dicha empresa. La red de mercadeo de la empresa se ha ido estancando y cada vez les cuesta mucho más trabajo incorporar a nuevas consultoras y retener a las consultoras ya existentes. Se debe tener en cuenta la mayor competencia en los últimos años, la poca diferenciación de productos y entrega de los mismos al cliente final.

La industria de cosméticos y aseo personal según la Cámara de Comercio de Lima (CCL) en el 2017 tuvo desaceleración en las ventas, creciendo solo un 4%, cuando en el año anterior había tenido un crecimiento de 6%. A pesar de que en números pueda no parecer significativo, la tendencia de crecimiento es de 1 a 2% lo que es menor a años

anteriores, donde la industria crecía entre 7 a 10%. La situación de la desaceleración en las ventas motivó a estudiar a este sector, ya que la variable de estilo de liderazgo puede ser uno de los motivos por el cual la industria cosmética se encuentra en tal escenario.

Se relaciona la desaceleración de la industria con la reducción de las ventas en la empresa multinivel dada la situación coyuntural del país; como también el ingreso de mayor competencia en el sector. En las empresas multiniveles es muy importante la motivación, capacitación constante, seguimiento y acompañamiento continuo de los líderes a su fuerza de ventas a fin de conseguir el empoderamiento individual para cultivar esa fuerza interna que les permita a cada miembro de la red transmitir una esperanza en el cambio de vida a fin de cumplir sus sueños.

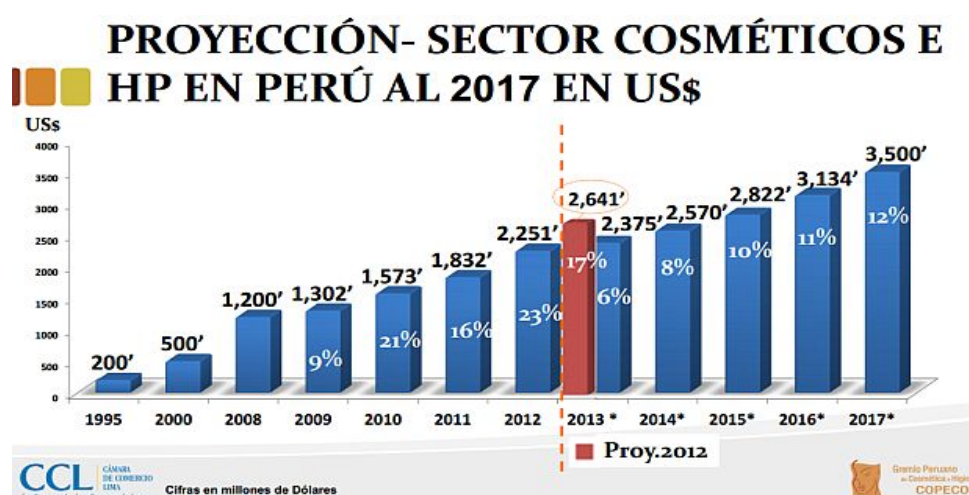


Figura 1: Ventas del sector cosméticos

Fuente: Cámara de Comercio de Lima (2018)

1.1.2. Formulación del problema

Problema General

- ¿Existe relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de la fuerza de venta de una empresa multinivel 2019?

Problemas específicos

- ¿Existe relación entre el liderazgo transaccional y el desempeño de la fuerza de venta de una empresa multinivel 2019?
- ¿Existe relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño de la fuerza de venta de una empresa multinivel 2019?

- ¿Existe relación entre el liderazgo laissez faire y el desempeño de la fuerza de venta de una empresa multinivel 2019?

1.1.3. Justificación del problema.

Con ésta investigación se identifica los estilos de liderazgo para las empresas multiniveles desde la percepción de las consultoras, y como estos estilos de liderazgo se relacionan con el desempeño de la fuerza de venta.

A su vez se busca recopilar la información adecuada sobre la relación de los estilos de liderazgo en el desempeño de la fuerza de venta, es decir la relación del líder de la empresa multinivel con sus colaboradoras, al mismo tiempo poder identificar cual es el liderazgo que se aplica en la empresa.

Gracias a los resultados de la investigación, las personas que deseen formar parte de las empresas multiniveles y también los jefes de cada zona podrán mantener, corregir y hasta mejorar su estilo de liderazgo además de concientizarse sobre el impacto que tienen sobre el desempeño de la fuerza de venta, esto se lograra mediante la contrastación de las hipótesis planteadas y las conclusiones y recomendaciones que de ellas se puedan obtener.

Los primeros beneficiados será el vendedor quien se encontrara trabajando al lado de un líder que lograra sacar provecho de sus cualidades, posteriormente se beneficiara a los propietarios de la empresa una empresa multinivel ya que tendrán consultoras motivadas y felices que lograran aumentar las ventas.

Con la investigación, se espera beneficiar principalmente al vendedor quien es el que sufre de primera mano las consecuencias positivas o negativas del estilo de liderazgo que aplica su jefe inmediato. Posteriormente, se verá beneficiada la empresa y la industria, ya que si el vendedor se siente y se encuentra con las mejores condiciones generara ingresos que se traducirán en utilidades. Y finalmente se encuentra el beneficio académico, ya que seremos los primeros en investigar las variables estilos de liderazgo y desempeño de la fuerza de ventas en las empresas multiniveles.

1.2. Marco referencial

1.2.1. Antecedentes.

Investigaciones Internacionales

En la investigación titulada “To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance” de Ahearne M, Mathieu J. y Rapp A. (USA, 2005) se estudia el impacto del comportamiento de liderazgo (LEB) en la satisfacción del servicio al cliente y el rendimiento de ventas, como un instrumento para medir la auto-eficacia y la capacidad de adaptación de los vendedores. Para la investigación se utiliza una muestra de 231 vendedores del campo farmacéutico, 864 calificaciones externas de satisfacción de los clientes y la información de rendimiento de ventas de archivo. Concluyendo que los empleados con bajos niveles de conocimiento del producto y baja experiencia se benefician más de los comportamientos de liderazgo, mientras que los de alto conocimiento y experiencia no cosechan ningún beneficio claro.

En otra investigación titulada “Psychological Climate, Empowerment, Leadership Style, and Customer- Oriented Selling: An Analysis of the Sales Manager-Salesperson Dyad” de Graig A. Martin y Alan J. Bush (USA, 2006) que se basó en estudios previos de estilos de liderazgo en gerentes de ventas, empoderamiento y los climas psicológicos de organizaciones realizada en una muestra de 106 gerentes de ventas y 313 representantes de ventas en donde demostraron que el liderazgo transformacional, empoderamiento y componentes del clima psicológico son componentes importantes de orientación al cliente de venta.

Smith, B., Andras, T. L., & Rosenbloom, B. (USA, 2012) en su investigación titulada “Transformational leadership: Managing the twenty-first century sales force” arguye que las organizaciones de ventas más diversas de hoy en día, los gerentes de ventas enfrentan importantes desafíos interpersonales para lograr relaciones de alta calidad, que se traducen en un mejor desempeño dentro de su fuerza de ventas. Los cuestionarios se distribuyeron a la organización de ventas de una compañía global de Fortune 500 que produce una cartera diversa de productos para el cuidado personal vendidos en las Américas, Europa, Asia y Australia. Esta investigación examina la relación de una a una compartida por un gerente de ventas y un subordinado de ventas; por lo tanto, los datos de cada subordinado de ventas debían coincidir con los datos de sus gerentes / gerentes de ventas. En este artículo, se argumenta que la distancia cultural puede influir negativamente en las relaciones de los subordinados y del gerente de ventas. La calidad de estas relaciones influye en última instancia en el nivel de esfuerzo que ejercen los subordinados de ventas para alcanzar los objetivos de ventas de la organización. Sin embargo, a pesar del posible obstáculo de la distancia cultural, los gerentes de ventas

pueden utilizar el liderazgo transformador como un medio para mitigar sus efectos adversos en las relaciones personales con los miembros de la fuerza de ventas.

Se tiene como artículo científico referencial a “When the Sales Manager is a Woman An Exploration into the Relationship Between Salespeople's Gender and their Responses to Leadership Styles” de Lucette B et al. (USA, 2013) es un estudio exploratorio que compara la capacidad de respuesta de los vendedores hombres y mujeres con los diferentes estilos de liderazgo de las gerentes de ventas femeninas. Con una muestra de 92 personas (31 gerentes y 61 personal de venta). Al final con la investigación podemos concluir que las diferencias de género en la forma en que la satisfacción con la supervisión y la efectividad en el desempeño se relacionan con los estilos de liderazgo de los gerentes femeninos. Es decir, los miembros de la fuerza de ventas masculina respondieron más a los líderes que mostraron una consideración individualizada y usaron un estilo transaccional mientras que las vendedoras preferían líderes carismáticos y aquellos que eran capaces de estimular intelectualmente.

Shannahan, K. L., Bush, A. J., & Shannahan, R. J. (Canada, 2013) en su investigación titulada “Are your salespeople coachable? How salesperson coachability, trait competitiveness, and transformational leadership enhance sales performance”, En este estudio empírico de dos partes, una medida de entrenamiento atlético se adapta y aplica a los vendedores en un contexto de ventas de empresa a empresa. Las relaciones entre la capacidad de coaching del vendedor, la competitividad del rasgo del vendedor, el estilo de liderazgo del gerente de ventas y el desempeño de las ventas se conceptualizan y se prueban. Los resultados sugieren que el desempeño de ventas es más alto cuando los vendedores son altamente entrenables, altamente competitivos y están bajo un liderazgo transformador. Los resultados también sugieren que la capacidad de coaching del vendedor media completamente la relación entre el liderazgo transformacional y el rendimiento de ventas y media parcialmente la relación entre la competitividad de los rasgos del vendedor y el rendimiento de ventas.

“Examining the impact of servant leadership on sales force performance” de Fernando Jaramillo, Douglas B. Grisaffe, Lawrence B. Chonko y James A. Roberts (Reino Unido, 2014) es una investigación que resalta la importancia de centrarse en los clientes para impulsar el éxito organizacional en particular del liderazgo de los gerentes, en el estilo de liderazgo que enfatiza la genuina preocupación por el bienestar subordinado, además examina las percepciones del vendedor sobre el liderazgo de los gerentes que se relacionan empíricamente con la orientación del vendedor al cliente, a su vez impulsando

la venta y resultados de rendimiento de ventas. Todo ello en una muestra de 501 vendedores. Finalmente, esta investigación se centra en los líderes de ventas y cómo influyen en los vendedores para tener éxito con los clientes dejando claro que esta preocupación involucra a múltiples personas (inversores, clientes, y trabajadores) concluyendo que los vendedores que ven a sus gerentes como los líderes muestran niveles más altos de orientación al cliente.

Mulki, J. P., Caemmerer, B., & Heggde, G. S. (2015) en su investigación titulada "Leadership style, salesperson's work effort and job performance: the influence of power distance" menciona que a medida que las organizaciones multinacionales aumentan las operaciones en las economías emergentes, las empresas deben comprender cómo los valores culturales que prevalecen en un país anfitrión pueden influir en las prácticas de liderazgo desarrolladas y practicadas en las economías occidentales. Este estudio explora las relaciones entre los estilos de liderazgo y las actitudes y comportamientos de los vendedores con los datos de los vendedores en India con la distancia de poder medida a nivel individual. Dorfman et al. (2012) afirman que las personas con grandes poderes se separan condicionadas desde el nacimiento hasta las figuras de autoridad, confían en la capacidad de los líderes para tomar decisiones acertadas y cumplir con las reglas establecidas por los líderes. Los resultados sugieren que el liderazgo instrumental de los empleados es más eficaz para promover el esfuerzo de los empleados y aumentar el desempeño laboral. Además, la relación entre la satisfacción con el supervisor y las intenciones de rotación es más débil o insignificante, mientras que la relación entre la satisfacción con el supervisor y el esfuerzo es más fuerte para los empleados en organizaciones con mayor distancia de poder. El estudio destaca las sensibilidades culturales que deben considerarse al formular un estilo de liderazgo efectivo en contextos de mercados emergentes.

Ahumada Molina, D. P. (2017) en su investigación titulada "Incidencia de los estilos de liderazgo Transformacional o Transaccional en el desempeño laboral del personal de ventas de una empresa del sector Retail en Colombia", considerando que las empresas son en su mayor parte el reflejo del comportamiento de sus líderes, toma especial relevancia para las áreas de Recursos Humanos, entender como ellos, a través de sus estilos de liderazgo y competencias, ayudan a la superación de la organización en general. El término Liderazgo ha sido investigado por una gran diversidad de académicos, desde varios marcos conceptuales, siendo uno de estos, el que construye una clasificación y descripción de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional y el impacto que dichos estilos alcanzarían tener en variables organizacionales de alta

influencia como lo pueden ser el desempeño y la satisfacción. El objetivo general de esta investigación fue determinar la incidencia que los estilos de liderazgo transformacional o transaccional de 11 supervisores de ventas de una organización del sector retail en Colombia, tienen sobre el desempeño laboral de sus asesores de ventas a partir de la aplicación del instrumento de medición MLQ 5x, basado en la teoría de Bass y Avolio y la relación de los resultados de estos con las valoraciones de desempeño de los colaboradores que reportan a dichos supervisores. Como resultado, se halló que en los supervisores de ventas predomina el estilo de liderazgo transaccional, seguido del liderazgo transformacional y una relación significativamente positiva entre los dos estilos. En cuanto a los factores de los estilos, se evidenció que dentro del estilo de liderazgo transaccional, el factor con los puntajes más altos fue la de recompensa contingente, mientras que del lado del estilo transformacional, la más alta fue la de motivación inspiracional. Aunque no fue posible determinar la incidencia que los estilos de liderazgo transformacional o transaccional de los supervisores de ventas tiene sobre el desempeño laboral de su personal de ventas, se concluyó, que si existe una relación significativamente positiva entre el esfuerzo extra, el liderazgo transaccional, y la satisfacción de los supervisores de ventas.

Según Inyang, A. E., Agnihotri, R., & Munoz, L. (2018) en su investigación titulada "The role of manager leadership style in salesperson implementation of sales strategy: a contingency perspective" tiene como objetivo explorar el papel del liderazgo en influir en los comportamientos de implementación de la estrategia de los vendedores. Este documento también busca examinar la influencia moderadora del entorno competitivo en el estilo de liderazgo y la implementación del vendedor de la relación de la estrategia de ventas. Los datos se recopilaron de una muestra de 190 vendedores de empresas en diferentes industrias. Las hipótesis del estudio fueron analizadas utilizando las tasas parciales (PLS). Los resultados del estudio muestran que un estilo de liderazgo transformacional tiene efectos más fuertes en los comportamientos de implementación de la estrategia de ventas de los vendedores en comparación con el liderazgo transaccional. Sin embargo, en entornos altamente competitivos, los efectos del liderazgo transaccional en estas estrategias de implementación y conducta de la gente de ventas se vuelven más fuertes. Los resultados también muestran cuándo se implementan estrategias de ventas de personas, es decir, un impacto positivo en sus ventas. Los gerentes de ventas deben adaptar su estilo de liderazgo en función del entorno competitivo en el que operan. Dado que el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional no son mutuamente excluyentes, los gerentes deben adaptar su uso de estos estilos para mejorar el

comportamiento de la estrategia de su personal. Los gerentes deben hacer uso de su personal de ventas para el mejor uso de la estrategia. Este estudio contribuye a la literatura al mostrar que la efectividad de un estilo de liderazgo particular a menudo depende del entorno externo. Esta investigación también demuestra que cuando los vendedores son estratégicos en su enfoque de ventas, mejorarán su rendimiento de ventas.

Investigaciones Nacionales

En cuanto a investigaciones nacionales, no se ha realizado ninguna investigación que contengan las variables “estilos de liderazgo” y “desempeño de la fuerza de venta” dirigida a empresas multiniveles. Sin embargo se ha tomado en cuenta algunos antecedentes nacionales como referencia, ya que de alguna forma se vincula con las variables en estudio o están referidos a un contexto cercano. Además, no se tomó en cuenta estudios de sectores que no eran afines a la investigación, como el sector educación y salud.

En la investigación de Chavarria, M., & Tatiana, B. (2015) titulada “Desarrollo organizacional para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del área de ventas de la Empresa Carsa-Chepén 2015”, se analizó cómo influye el desarrollo organizacional en el mejoramiento del desempeño laboral de los empleados del área de ventas de la empresa “Carsa” – Chepén. El tipo de investigación es descriptiva prospectiva y la población estuvo constituida por los 15 vendedores de la empresa “Carsa” de la ciudad de Chepén. El diseño de la investigación fue descriptivo proposicional para contrastar la hipótesis. Así mismo se utilizó una encuesta dirigida a los empleados del área de ventas. Se halló que los vendedores requerían estrategias, estímulos, soporte por parte de sus jefes para que así puedan desempeñarse de una mejor manera.

En la investigación que se tomó como referencial de Moya Deza, C. M., & Upiachihua Puerta, K. (2016) titulada “Relación entre gestión administrativa y el desempeño de la fuerza de ventas de la empresa Química Suiza-Trujillo primer semestre del año 2016” describe un análisis de todos los aspectos relacionados al desempeño de la fuerza de ventas de los empleados de Química Suiza S.A en la ciudad de Trujillo en el año 2016, con la finalidad de determinar si existe relación entre la gestión administrativa y el desempeño de la fuerza de ventas de la organización en estudio. Para lo cual, se realizó una encuesta aplicando como instrumento de medición un cuestionario que fue validado por tres expertos, la adaptación de éste cuestionario alcanzó una confiabilidad aceptable

con 33 ítems y una escala Likert con cinco opciones desde totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo. El tipo de investigación es descriptiva con una muestra de 31 empleados de la organización en estudio. El reflejo de los resultados obtenidos entre la gestión administrativa y el desempeño, en donde se halló que el mayor coeficiente de correlación ($r = 0,7044$) pertenece a la dirección, en donde se pudo afirmar que el factor de la dirección tiene una relación significativa positiva con el desempeño.

Dávila Ballón, S., Herrera Cárdenas, C. L., & León Palacios, S. A. (2018) en su investigación “Estilos de liderazgo de supervisores y desempeño de la fuerza de ventas: evidencia de una empresa de telecomunicaciones en Perú”, donde el objetivo principal de esta investigación fue determinar los estilos de liderazgo apreciados por los consultores de ventas en sus supervisores, según la distribución de la tarea por canal de venta, desempeño del consultor en función al logro de la cuota y años de experiencia en áreas comerciales. Bajo estas condiciones, la pregunta de investigación se enfocó en conocer cómo impacta en el desempeño del consultor de ventas la percepción del estilo de liderazgo de su supervisor, seleccionando así un enfoque cualitativo-exploratorio y con un muestreo no probabilístico para aprovechar la realización de cierto experimento natural hecho por los líderes de la gerencia de grandes cuentas, donde se cambió la conformación de los equipos (consultores y supervisores) para de ésta manera lograr una mayor eficiencia en el logro de las cuotas mensuales de ventas. Luego de realizar el trabajo de campo, la investigación obtuvo tres hallazgos fundamentales: 1) existe un estilo de liderazgo predominante para cada uno de los tres canales de la gerencia de grandes empresas, los cuales están influenciados por los años de experiencia y por el tipo de tarea del consultor. 2) Las conductas de liderazgo apreciados por los consultores hacia sus supervisores guardan relación con sus años de experiencia en áreas comerciales. 3) Los consultores júnior y sénior con alto desempeño para el cumplimiento de la cuota pueden llegar a concordar en la valoración de ciertas conductas de liderazgo de sus supervisores. Asimismo, en función a estas conclusiones, se confeccionó el plan de acción que plantea el potenciamiento de cinco aspectos complementarios entre sí en referencia al cambio planeado del desempeño de los consultores y supervisores de ventas.

Según la investigación referencial de Toledo Coral, C., Quintana Sánchez, C., Napa Zender, D., & Terzano Napuri, J. (2016) titulada “Estilos de liderazgo de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana” se determinó el estilo de liderazgo dominante en las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana mediante la descripción cualitativa de sus características demográficas; sus antecedentes familiares, educativos y laborales;

sus destrezas administrativas; sus tipos de empresas; sus motivos para convertirse en empresarias y relaciones interpersonales. En el diseño de la investigación se utiliza el enfoque cualitativo que se basa en la entrevista de 18 mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana con empresas de tres años y medio a más en actividad. Los resultados revelan que las mujeres empresarias desarrollan el estilo de liderazgo transformacional y se inclinan al emprendimiento causadas por la necesidad, principalmente, para lograr tener mayor disponibilidad de tiempo e independencia. Además, se concluye que el liderazgo transformacional es desarrollado de manera natural en las mujeres emprendedoras que son motivadas por la oportunidad. Las características personales de las mujeres emprendedoras, dependen de sus experiencias y el contexto; sin embargo, se podría agregar: (a) responsabilidad, (b) buenas relaciones interpersonales, (c) actitud positiva, (d) capacidad para aprender, (e) buen nivel de comunicación y (f) carácter. El aporte de la investigación radica en el análisis de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana en el Perú, provincia con la mayor actividad emprendedora del país, y se evidencia que el estilo de liderazgo transformacional es el predominante en las mujeres emprendedoras en un contexto diferente.

1.2.2. Marco Teórico.

En la investigación se desarrolló el estudio de la variable 1: Estilos de liderazgo y variable 2: Desempeño de la fuerza de venta.

1.2.2.1. Estilo de liderazgo.

1.2.2.1.1 Definiciones.

Para entender bien los estilos de liderazgo debemos tener claro la definición de Liderazgo que según John Kotter (2008) mencionado por Valdez Andia, M. J. (2016), el liderazgo es un proceso en el cual se influye en el comportamiento de un grupo de personas para lograr voluntariamente los objetivos del grupo. O como explicaba Chiavenato (2010) citado por Guerrero Maldonado, L. M. (2016), el liderazgo es la influencia que ejerce la persona en una determina situación como consecuencia de lograr diversos objetivos.

Según Eagly y Johannesen-Schmidt (2001) citado por García Solarte M., Salas Arbelaez L., y Gaviria Martínez É (2017) los estilos de liderazgo se definen como patrones de conducta mostrados por los individuos (por los líderes) que son estables. Es la influencia que ejercen los líderes con una fuerte identidad moral, el cual enfatiza los valores morales en su decisión, hacer y comunicarse con sus subordinados, que pueden

estar vinculados a la transformación, facetas de motivación inspiradora e influencia idealizada según lo propuesto por Bass y Avolio (2004) citado por Castillo Espinoza, J. E. (2016).

Para Evans y Lindsay (2008) citado por Gaona Santillana, K. Y. (2018), afirman que liderazgo es la habilidad de influir positivamente en la gente y los sistemas que da como resultado una actitud determinada, bajo la autoridad de uno a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes.). Por su parte, Newstrom (2011) citado por García Solarte. (2017), describe los estilos de liderazgo mediante la alusión a la disposición de los líderes para integrar las opiniones de los subordinados en la toma de decisiones, descentralizar la autoridad y reconocer la capacidad de los demás para aportar en el desarrollo de ideas y actividades. Según Marturano & Gosling, (2008), y Jeremy et al., (2011) citados por Rodríguez, A. (2018), el estilo de liderazgo se ve como la combinación de rasgos, características, habilidades y comportamientos que usan los líderes cuando interactúan con sus subordinados.

1.2.2.1.2 Teorías de liderazgo.

A continuación detallaremos las primeras teorías de liderazgo explicadas por Robbins y Coulter (2005) citado por Rossi Ortiz, R. G. (2017), que posteriormente motivaron a otros autores a plantear los nuevos enfoques.

a) Teoría de rasgos:

Esta teoría pretende diferenciar a los líderes de los seguidores basándose en ciertas características físicas como la estatura física, la apariencia, la clase social, la estabilidad emocional, la facilidad de palabra y la sociabilidad. Sin embargo, es muy complicado definir a un líder siguiendo solo los 7 rasgos que son vinculados con el liderazgo: dinamismo, deseo de dirigir, honestidad e integridad, la confianza en sí mismo, la inteligencia, los conocimientos que la persona posea del trabajo y la extraversión. A raíz de lo limitado de la teoría de rasgos nace la teoría del comportamiento o conducta.

b) Teoría del comportamiento:

En esta teoría se busca identificar los rasgos de comportamiento que contribuyen a la distinción de los líderes que se consideran eficaces de los ineficaces. Sin embargo Landy y Conte (2005) sostiene que el éxito de las teorías de liderazgo depende de la madurez del subordinado. Por lo tanto la madurez consta de dos facetas:

- **Madurez Laboral:** Que son las habilidades, capacidades y conocimiento que la persona posee y que se relacionan con el puesto de trabajo.
- **Madurez Psicológica:** Se refiere a la auto-confianza que la persona posee a al momento de realizar sus actividades y el auto-respeto.

c) Teoría del camino a la ruta-meta:

La teoría del camino a la ruta, originalmente desarrollada por Evans (1970) y luego modificada por House (1971), fue diseñada para identificar el estilo más practicado de un líder como una motivación para lograr que los subordinados logren los objetivos. La teoría de la ruta hacia los objetivos refuerza la idea de que la motivación juega un papel importante en la forma en que un supervisor y un subordinado interactúan y, en función de esa interacción, el éxito general del subordinado. La teoría de la ruta o meta, según House (1971), presenta dos proposiciones básicas. En primer lugar, "Una de las funciones estratégicas del líder es mejorar los estados psicológicos de los subordinados que resultan en motivación para desempeñarse o en satisfacción con el trabajo" (House, 1971, p.3). En otras palabras, los líderes deben ser consciente de los pasos necesarios para aclarar objetivos, caminos y mejorar la satisfacción a través de recompensas extrínsecas, lo que a su vez aumentará la motivación intrínseca de los subordinados. En segundo lugar, House afirmó que la conducta de líder de situación particular cumplirá la función de motivar. conductas de liderazgo para aumentar la motivación de los subordinados. House y Mitchell (1974) basaron los cuatro estilos de liderazgo en tres actitudes exhibidas por subordinados: (a) satisfacción subordinada, (b) expectativas subordinadas de sus líderes y (c) expectativas subordinadas de desempeño efectivo (Negron, 2008).

d) Nuevos enfoques:

A raíz de que las teorías clásicas de liderazgo (democrática, autocrática y liberal) que ven aspectos muy básicos; surge la necesidad de investigar más allá de los modelos tradicionales con teorías, métodos y aplicaciones alternativas para el estudio del liderazgo. (Luthans, 2008, p.423)

Ahora se menciona algunos nuevos enfoques (Chiavenato, 2010, p.362), posteriormente para el estudio de nuestra investigación nos centraremos en los estilos Transaccional y Transformacional (Nuevos enfoques).

d.1. Liderazgo carismático

El liderazgo carismático se refiere a las habilidades personales que generan un efecto profundo y extraordinario entre los seguidores del líder. El carisma es la facultad excepcional que permite a una persona diferenciarse de las demás, deriva de ciertas características sobre salientes y cierto magnetismo personal que influye fuertemente en las personas a nuestro alrededor. Es por ello que los seguidores de los líderes carismáticos se identificaron con éstos y con su misión, además muestran extrema lealtad y confianza hacia él, imitando sus valores y comportamientos además su autoestima se deriva de su relación con el líder. (Chiavenato, 2010, p.362)

d.2. Liderazgo transaccional y transformacional

- El liderazgo transformacional: el liderazgo transformacional se ha considerado un tema crucial en el liderazgo durante más de 20 años (Bruch y Walter, 2007; Long et al., 2014). Este interés se debe al hecho de que el liderazgo transformacional conduce a relaciones positivas superiores con los subordinados, la motivación del desempeño, el compromiso y los líderes efectivos. Además, se considera que existen condiciones de existencia e implementación múltiples en culturas diferentes, todas las cuales no son aparentes en otros estilos de liderazgo (Ivey y Kline, 2010). Además, se informa que el liderazgo transformacional está estrechamente relacionado con varios resultados individuales que son de gran importancia para el funcionamiento de organizaciones como la creatividad, la satisfacción, el desempeño, el compromiso organizacional, la retirada del trabajo, el desempeño de tareas y el comportamiento cívico organizacional y el ausentismo (Cheung y Wong, 2011; Omar y Hussin, 2013). El liderazgo transformacional puede definirse como "un estilo de liderazgo motivacional que implica presentar una visión organizacional clara e inspirar a los empleados a trabajar hacia esta visión estableciendo conexiones con los empleados, comprendiendo las necesidades de los empleados y ayudando a los empleados a alcanzar su potencial, contribuyendo a buenos resultados para una organización "(Fitzgerald y Schutte, 2010, p.495).
- El liderazgo transformacional: se considera otro estilo de liderazgo que ha sido ampliamente estudiado por varios investigadores. El liderazgo transformacional es el desarrollo de la relación recíproca entre los líderes y sus subordinados (Vito et al., 2014). Describe la relación entre gerentes y subordinados donde se intercambian valores económicos, políticos y psicológicos a cambio de cumplir

con los estándares de desempeño predeterminados (Ravichandran et al., 2007). En el liderazgo transaccional, los líderes buscan un intercambio económico de costo-beneficio con los seguidores, ya que sus necesidades materiales y psíquicas se satisfacen para lograr el rendimiento laboral esperado (Sarros y Santora, 2001). Por otro lado, se espera que los seguidores del liderazgo transaccional acuerden, acepten y cumplan con el líder a cambio de elogios, recompensas y recursos o para evitar el castigo (Liu et al., 2011). En contraste con el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional se centra en el liderazgo cotidiano a corto plazo (Rowold y Schlotz, 2009) donde los líderes que desean información vital o subordinados con habilidades especializadas para resolver problemas crean una situación de negociación que resulta en tiempo perdido porque la negociación está teniendo lugar en lugar de la productividad (Vito et al., 2014). Se considera una forma de liderazgo más pasiva que requiere monitoreo de desviaciones, errores y errores, y una acción correctiva indirecta cuando ocurre un problema (Obiwuruetal., 2011). Esta forma de liderazgo restringe el desarrollo de las habilidades innovadoras y creativas de los empleados y dificulta el crecimiento personal y organizacional (Dai et al., 2013).

d.3. Enfoque social cognitivo

La teoría social cognitiva de Albert Bandura (1971) ofrece un modelo para explicar la interacción continua y recíproca entre el líder (incluida sus cogniciones), el entorno (que incluye los subordinados o seguidores, así como variables organizaciones) y el comportamiento del líder.

Para esta teoría el enfoque operante analiza los antecedentes, el comportamiento y la consecuencia, pero con especial hincapié en el papel de los procesos cognitivos, como la simbolización, el pensamiento anticipado y la autoeficacia.

En esta teoría todo depende de la habilidad del líder para ajustar su desempeño al de los subordinados. Es decir, los seguidores participan activamente en el proceso y junto al líder. (Chiavenato, 2010, pp.363 - 364)

d.4. Sustitutos del Liderazgo

A raíz de que es difícil explicar y predecir los efectos del comportamiento del líder en el desempeño y por ende el resultado positivo o negativo que podría tener, se identificaron sustitutos y neutralizadores que convierten el comportamiento del líder en algo innecesario o redundante.

Estos sustitutos o neutralizadores se pueden hallar en los subordinados, en el trabajo y en las características organizacionales. Es decir, la experiencia de los subordinados, su habilidad y capacitación pueden sustituir el liderazgo instrumental enfocado en tareas. Es por ello la realimentación directa obtenida de la tarea realizada en el trabajo tiene un efecto mayor que el comportamiento del liderazgo. Finalmente esta teoría trata de explicar que el liderazgo no es suficiente pues tenemos que involucrar de la mejor manera todos sus componentes humanos, tecnológicos y organizacionales. (Chiavenato, 2010, pp. 367 - 368).

1.2.2.1.3 Dimensiones.

Como se mencionó anteriormente, el trabajo de investigación estudió los estilos de liderazgo que se adaptan mejor a las empresas multiniveles; por ello detallaremos el estilo de liderazgo Transformacional y Transaccional además de estudiar un tercer estilo que no forma parte de los nuevos enfoques, pero es propuesto por Bass y Avolio (2004) en el cuestionario MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), estamos hablando del liderazgo Laissez faire o Pasivo – Evitador.

Liderazgo Transformacional

Según Yukl (2008) el liderazgo transformacional es el estilo más cercano al liderazgo positivo ya que es un estilo que motiva y da como resultado efectos positivos sobre los seguidores o subordinados.

En esta teoría podemos identificar cuatro tipos de conducta del líder que permiten transmitir expectativas de alto rendimiento, facilitar el desarrollo de una visión estratégica y enfatiza la identidad colectiva (Li & Hung, 2009).

- Consideración individualizada; que consiste en la atención de las necesidades e inquietudes de los seguidores o subordinados.
- Motivación inspiradora; que consiste en la articulación de visiones que atraen a los seguidores o subordinados.
- Influencia idealizada; que es el comportamiento carismático, visionario y decidido.
- Estimulación intelectual; consiste en el predominio de la razón por sobre la emoción.

Liderazgo transaccional

En el liderazgo transaccional nos enfocamos en estudiar la relación que existe entre el líder y el seguidor mediante incentivos, remuneraciones, premios a cambio de su buen desempeño en las funciones designadas. En este tipo de liderazgo el trabajo se convierte en un bien de intercambio directo, los líderes solo intervienen para realizar correcciones o solucionar algún problema. Este tipo de liderazgo supone un buen nivel de productividad y desempeño.

Los componentes del liderazgo transaccional son:

- **Recompensas de contingentes;** Para algunos autores como Podsakoff y Todor (1985); Reif, Newstrom y St. Louis (1976) la satisfacción y el rendimiento mejora cuando los superiores elogian y recompensan a los subordinados por un rendimiento aceptable. Además como lo demostró Rosen y Jerdee (1973) aún existen estereotipos en la evaluación del comportamiento de los supervisores es por ello que aún podemos ver que los subordinados de ambos sexos estaban más satisfechos con una política de recompensa contingente cuando son supervisados por hombres contrariamente a si sería un programa gestionado por mujeres. Sin embargo las respuestas difieren entre vendedores masculinos y femeninos (Gibson y Swan 1981; Schul, Remington y Berl 1990).
- **Administración por excepción (Activa):** En este sistema el líder controla y vigila que se cumplan todas las normativas y solo corrige cuando observa un error, en otras palabras, está en una constante supervisión concentrándose en los errores e irregularidades. El énfasis está en la desaprobación, la reprimenda y las sanciones y no en lo correcto. Es por ello que se ha encontrado pocas diferencias en los géneros en relación al "castigo" administrado y "contingente" en el rendimiento, aunque las mujeres parecen más perturbadas que los hombres por "el castigo" percibido como "no contingente" o dado arbitrariamente (Shul, Remington y Berl 1990).

Liderazgo laissez faire o Pasivo – Evitador.

Según Tannenbaum y Schmidt (1958) este tipo de liderazgos no debería ser considerado dentro de los estilos de liderazgo porque en este estilo en particular el líder permite que sus seguidores hagan lo que desean, demostrando que existe una falta de liderazgo formal teoría que es apoyada por Bass (1985) en años posteriores en donde Bass se dedica a estudiar este No Liderazgo definiéndolo como el estilo en el cual el líder

evita tomar decisiones, no se involucra en la situación, toma distancia de las situaciones que requieren de su presencia. Dichas actitudes como las planteadas por Bass conllevan a que el seguidor se sienta abandonado y por lo mismo sienta que el liderazgo de su superior es ineficiente. (Pascual et al, 1993)

Finalmente, según Bass y Avolio (2004) este liderazgo tiene los siguientes componentes:

- Administración por excepción (Pasiva): En esta situación el líder solo corrige cuando ve que los errores ya ocurrieron demostrando una actitud pasiva dando lugar a que los problemas sean serios. Además estos líderes esperan a que se les informe del problema antes de tomar una decisión y exigen solo lo esencial a sus seguidores en cuanto a sus responsabilidades con la empresa.
- Laissez Faire: Señala a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes.

1.2.2.2. Desempeño de la Fuerza de venta.

1.2.2.2.1. Definiciones.

La fuerza de ventas es el capital humano que realiza la gestión de ventas, es quien recibe información cercana del cliente y escucha sus planteamientos permitiendo conocer sus necesidades. Es por ello que la fuerza de venta es el punto clave de cualquier proceso de mejoramiento organizacional, ya que tanto el desempeño del departamento de ventas, como sus objetivos son alcanzados a través de ella (Diez et al., 2003; Quijandra, P., y Araceli, A., 2017). Es el rendimiento de las acciones de venta y el rendimiento del comportamiento de venta, los cuales son influenciados por los vendedores según P. Canales Ronda y Küster Boluda (2006) citado por Parodi, R. A. (2015).

Para Kotler y Armstrong (2008) citado por Espinoza Noguera, M. D. S., y Pérez Ramirez, Y. D. C. (2018), la fuerza de ventas es el puente entre la empresa y sus clientes, desempeñando dos roles: En el primero la fuerza de venta representa a la empresa ante sus clientes y es en este papel en donde la fuerza de venta transmite información, genera negociaciones, aclara condiciones, cierra ventas. En el segundo rol la fuerza de ventas representa a los clientes ante la empresa, en esta faceta la fuerza de venta defiende los intereses del cliente, comunica inquietudes, necesidades, acciones.

1.2.2.2.2. Relación entre liderazgo y fuerza de venta.

Para los autores Weitz, Castleberry y Tanner (2005, pag. 544), la fuerza de venta interactúa con las diversas áreas de la empresa por ejemplo: con el departamento de producción, administración de ventas, servicios al cliente y de personal. Es por ello que las personas encargadas o líderes son responsables de velar por las metas de la fuerza de ventas. Con ello se puede ver la relación entre liderazgo y la gestión de fuerza de ventas. Un ejemplo claro es cuando un gerente que tiene asignado la supervisión y buen manejo de la fuerza de ventas y debe llevar a cabo nuevas tareas y funciones en forma coordinada con miembros de otras áreas funcionales como producción, marketing y otras, además debe mantener relaciones estrechas con los clientes, desarrollar habilidades que le permitan obtener información de sus clientes y poder crear ventajas competitivas a largo plazo. Y será tarea de la dirección de ventas asegurarse que dichas tareas se realicen alcanzándose así los objetivos marcados por la empresa consiguiendo la satisfacción y lealtad de los clientes. (Kuster & Román, 2006, pág. 8)

Por su parte el área de dirección de ventas debe planificar, organizar, motivar, evaluar y controlar a los vendedores. (Kuster & Román, 2006, pág. 24)

1.2.2.2.3. Desempeño de la fuerza de venta.

Según Churchill et al.(2000) citado por Palacios Hidalgo, L. M., y Aquino Garay, M. V. (2016), define el desempeño de los vendedores como una serie de factores relacionados directa o indirectamente con la venta, que permiten alcanzar el logro de los objetivos personales y los objetivos de la organización. Otros autores definen también al desempeño de la fuerza de venta como el rendimiento de las acciones de venta y el rendimiento del comportamiento de venta, dejando de lado el rendimiento de resultado porque solo en el rendimiento fuera de las acciones de venta y en el de comportamiento de venta influyen los vendedores (Anderson y Oliver, 1987; Baldauf, Cravens y Grant, 2001; García Aguilera, Y., 2017; Martínez, S. J., 2017).

Dichos factores son importantes según Baldauf et al. (2001) citado por Vila, N., Kuster, I., & Escamilla, M. (2015), porque el vendedor ejerce un control muy independiente de los resultados que se puedan alcanzar. Para autores como John y Weitz (1989); Spiro y Weitz, (1990); Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993); Oliver y Anderson (1994) Niembro, D. P., Miranda, D. J. G. D. M., y Zamora, D. J. F. (2015), estos factores responsables del desempeño son:

- El conocimiento técnico de sus productos o servicios, son todos los conocimientos que el vendedor debe poseer para poder generar elevadas cuotas de venta para la empresa, es una característica en la cual el vendedor tiene un alto control ya que hablamos del conocimiento del producto, procesos, características, beneficios etc. Y no solo la capacidad de vender.
- La adaptación de las técnicas de venta; es importante que los vendedores puedan “adaptarse” según los escenarios, tipos de clientes para así poder lograr una venta, lograr vender nuevos productos, generar contratos rentables, lograr los objetivos y cuotas establecidas por la empresa.
- La capacidad para trabajar en equipo; es una capacidad que permite alcanzar un objetivo común utilizando las competencias de cada uno de los integrantes del equipo permitiendo que cada uno asuma una responsabilidad durante el proceso.
- La planificación de tareas; es un componente importante que contribuye al proceso de venta, la planeación de las tareas permite a los líderes y a la vez a los vendedores como los cambios en el entorno económico, legal o regulatorio, que pueden afectar en el desempeño de ventas
- La realización de entrevistas de venta; es el acto en el cual el o los vendedores se presentan ante su cliente o posible cliente con el objetivo certero de realizar una venta presentando un producto o servicio, se considera esta la parte fundamental del proceso de venta. Es importante siempre tratar de vender los productos más caros, con mayor margen de ganancia.
- El seguimiento de la entrevista de venta; es la parte del proceso de venta que consiste en recabar información sobre la satisfacción del cliente en relación al producto o servicio obtenido, nos permite corregir errores, quejas post venta. Sin embargo, algunas empresas dejan de lado esta parte del proceso al considerarlas tediosas o aburridas.

1.2.2.2.4. *Dimensiones del Desempeño de la fuerza de venta.*

Según P. Canales Ronda y Küster Boluda (2006) las dimensiones del desempeño de la fuerza de venta son:

Objetivos de ventas, considera temas como la generación de nuevos clientes, el cumplimiento de objetivos de ventas específicos, la mejora de la penetración temporal y la venta de productos rentables.

Conocimientos técnicos, el uso del conocimiento técnico del representante de ventas (como se relaciona con las aplicaciones de productos, especificaciones y situaciones de uso del cliente) facilita las responsabilidades de coordinación del vendedor tanto con la empresa como con sus clientes.

Presentaciones de ventas, se proyecta una imagen profesional para la empresa y elementos similares relacionados con presentaciones de ventas de alta calidad, y el trato con los clientes refleja el rol del vendedor como representante externo de la compañía, e incluye factores tales como comprender las necesidades de los clientes, dar presentaciones claras y bien pensadas, responder a preguntas y demás.

Proporcionar Información, el suministro de información a la compañía refleja la función de mantenimiento y retroalimentación del vendedor al proporcionarle a la empresa comentarios y documentos precisos sobre las ventas, así como aportaciones sobre las operaciones de la empresa, los clientes y los artículos de la competencia.

Control de gastos, el control de los costos y gastos innecesarios incluye áreas como la operación con restricciones presupuestarias y el uso juicioso de descuentos promocionales y gastos de viajes.

1.2.2.3. Multiniveles o venta directa en el Perú (multilevel marketing o marketing de multiniveles).

Según, la Cámara Peruana de Venta Directa (CAPEVEDI) el Marketing de Multiniveles es un método dentro de la venta directa donde el empresario recibirá compensaciones por sus ventas personales de bienes o servicios, por las ventas de los individuos que se auspicien en el plan; además recibirán una compensación por el grupo o red auspiciado en el plan por aquellos que la persona auspició directamente.

Las empresas multiniveles que están asociadas a la Cámara Peruana de Venta Directa (Capevedi) y destacan en nuestro país son: Avon, Herbalife, Una empresa multinivel, Natura, Oriflame, 4Life, Fuxion y Prolife que es una empresa peruana.

1.2.2.3.1 Sistema de mercadeo multinivel.

Como se explica en el libro “Preguntas sobre Marketing y Publicidad” (Bonta P y Farber M.1994) toda estructura de marketing en multinivel también maneja la mezcla de marketing es decir tiene producto, precio, plaza y promoción como estructura primaria.

En la estructura el producto es el centro de la estructura y se le considera como un elemento primordial en todo el sistema de multinivel porque si el producto que se ofrece no tiene las características y cualidades necesarias para que sobresalga en el mercado no se lograría el desarrollo del sistema de la red. Y como estructura secundaria se considera el complemento para que el sistema de multinivel funcione y se desarrolle (proveedores, tecnología, políticas, sistema de compensación, etc.)

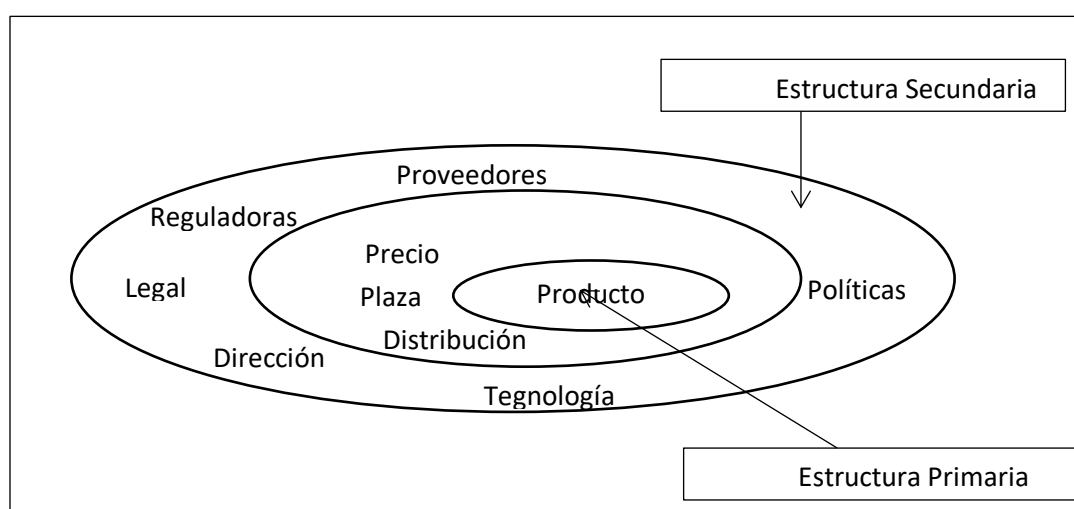


Figura 2: Estructura Global del Multinivel

Fuente: "Preguntas sobre Marketing y Publicidad" (Bonta P y Farber M, 1994). Argentina.

1.2.2.3.2 Tipos de comisiones en multiniveles.

Para este tipo de empresas el apalancamiento significa lograr que otros hagan el trabajo para ello es importante conocer las formas de comisionar de los distribuidores (Poe Roe, 2005):

- a) **Uni-nivel:** En este sistema un distribuidor puede tener un número ilimitado de personas a cargo, es decir que el primer nivel se puede extender todo lo que uno desee formando nuevos distribuidores, pero solo puede haber un número limitado en profundidad. Es decir que solo podrá recibir comisiones de un número limitado de niveles hacia abajo.
- b) **Planes progresivos:** Este sistema es similar al uni-nivel porque no tiene límites de personas a cargo directas. La diferencia radica en que una vez que se logra un rango de distribuidor (Diamante), las comisiones por venta que recibe de cada uno de los distribuidores de la red aumentan. El objetivo aquí es llegar a un

rango determinado de distribuidor, pero para lograrlo es necesario crear líderes exitosos.

- c) **Planes Binarios:** En los planes binarios los distribuidores solo pueden tener un par de personas a cargo directo y el resto de distribuidores patrocinados quedarán acomodados por debajo de ese par de frontales. En otras palabras, la amplitud será limitada, pero la profundidad será ilimitada. El beneficio de este tipo de planes se da cuando los lados se igualan siendo el objetivo de este plan es encontrar el balance adecuado.
- d) **Planes Matriciales:** Este tipo de plan consiste en crear una red de distribuidores, sin embargo la diferencia radica en que la red se divide en grupos. Por lo que la importancia radica en crear grupos. Cuando el distribuidor comienza a patrocinar nuevos distribuidores, comenzará un grupo, y según la compañía los grupos pueden ser más grandes o pequeños, una vez que el distribuidor ha completado la formación de un grupo de distribuidores deberá comenzar a crear un nuevo grupo. La comisión por la venta varían de acuerdo a la empresa, es decir, estos son según las necesidades y conveniencias de los mismos, pero todo plan se debe enfocar en maximizar las ganancias y proporcionar una fuente de ingresos continuos y sustanciales.

1.2.2.4. Modelo de negocio de empresa multinivel líder del sector cosmético

La empresa multinivel líder en el sector cosmético, Unique, sigue un modelo de negocio piramidal en el que las directoras son compensadas económicamente por las ventas que generan las consultoras que forman parte de su red de ventas, en el lanzamiento o campaña del catálogo de producto de la empresa; estos tirajes de catálogos se renuevan cada quince días dependiendo el área de planeamiento de la empresa. Este modelo de negocio con presencia mundial es conocido por empresas de renombre internacional como: Anway, Avón, herbalife, Natura internacional, Nu skin, Unique, entre otras.

Estas empresas generan una oportunidad de ingresos residuales a sus colaboradores con una mínima inversión y capacitación, por lo que han sido coyunturalmente el motor de sustento económico de muchas familias en países en recesión económica y con bajas tasas de empleo; donde este modelo de negocio surgió como una alternativa de autoempleo o empleo alternativo, de ahí su éxito en el sector

Es importante señalar que la empresa Unique S.A., de la corporación Yanbal Internacional, cuenta con más de 50 años en el mercado de cosméticos. En base a un estudio elaborado por Euromonitor Internacional (2018) se desprende que la marca Unique, se mantiene como líder del mercado con un 18.2%, seguido de Natura & Compañía con el 12%.

Según, Unique (2018) dentro del modelo de negocio de la compañía, la fuerza de ventas de la empresa (directoras y consultoras), no pertenecen a la planilla de ésta. Por el contrario, cuentan con un contrato determinado, el cual especifica la relación externa de las Directoras con la empresa, donde la compañía les ofrece servicio de capacitación y demostración mensual. Según información brindada por Unique (2018) Cada Directora, debe formar una empresa independiente y girar facturas por sus pagos mensuales a Unique, especificando en la descripción dichos servicios, ya mencionado. Cabe indicar que las Directoras perciben ganancias mensuales (pago de honorarios) por un monto determinado de venta mínima requerida que la empresa les solicita como meta (ganancia del 10% mensual de su venta grupal neta, siendo el monto mínimo de S/ 18,500 soles) y las consultoras reciben comisiones por de venta mensual de sus pedidos, de acuerdo a las escalas de descuento, como son: escala del 25% de ganancia (venta mínima mensual por pedido de S/450 soles), escala del 30% de ganancia (venta mínima mensual por pedido de S/800 soles) y escala del 35% de ganancia (venta mínima mensual por pedido de S/1,500 soles). De acuerdo al modelo de negocio de venta directa multinivel Unique S.A., las consultoras pueden ascender a Directoras, luego de alcanzar un mínimo de 25 consultoras a cargo y obteniendo un monto de venta neta mínimo grupal del S/ 18,500 soles (es importante señalar que no hay un límite de tiempo determinando para ascender). La ganancia de la Consultora Independiente está conformada entre el precio con que Unique le vende los productos y el precio con que esta los revende a su cliente final, según precio de catálogo. Además toda Directora y consultora puede participar y ser considerada ganadora de los programas comerciales de bonificaciones (premios mensuales) siempre y cuando cumpla con las bases comerciales establecidas por venta mínima requerida. El entrenamiento, capacitación y desarrollo de las Consultoras en el uso, aplicación y técnicas de venta de los productos Unique está a cargo de la Directora. Unique brinda entrenamiento especializado en forma presencial y virtual a sus Directoras y Consultoras en temas relacionados al negocio y desarrollo personal. Estos talleres son dictados de acuerdo con el calendario de actividades por las Directoras y capacitadoras de la misma, según sea el caso.

1.3. Objetivos e Hipótesis

1.3.1. Objetivos.

Objetivo General

- Determinar si los estilos de liderazgo se relacionan con el desempeño de la fuerza de venta de una empresa multinivel 2019.

Objetivos Específicos

- Determinar si el liderazgo transaccional se relaciona con el desempeño de la fuerza de venta de una empresa multinivel 2019.
- Determinar si el liderazgo transformacional se relaciona con el desempeño de la fuerza de venta de una empresa multinivel 2019.
- Determinar si el liderazgo laissez faire se relaciona con el desempeño de la fuerza de venta de una empresa multinivel 2019.

1.3.2. Hipótesis

En un enfoque cuantitativo las hipótesis surgen de los antecedentes consultados (Hernández R., Fernandez C. y Baptista P., 2014). En este punto es fundamental definir el objetivo que cumplen las dimensiones sobre las variables. Las dimensiones cumplen dos funciones primordiales, la medición de la variable y el cruce de las variables. Sin embargo, en los antecedentes mencionados en esta investigación no existe el cruce entre las dimensiones de cada variable. Hernandez R., Fernandez C. y Baptista P. (2014) mencionan que las variables alcanzan validez para las investigaciones científicas cuando logran conectarse con otras variables, en síntesis, si constituyen parte de una hipótesis o una teoría. Al respecto, Espinosa. F (2018) cita a Carballo (2014), en donde menciona que el desarrollo de operacionalización de variables en las investigaciones es importante, ya que es primordial crear o formar a partir de la teoría y en observancia de la naturaleza del objeto de estudio, los factores fundamentales del esquema teórico metodológico. Cazau P. (2004) menciona desde un enfoque más técnico que operacionalizar significa reconocer cual es la variable, cuales las dimensiones y cuales los indicadores. Todas las perspectivas que ayuden a definir apropiadamente una variable compleja se denominan dimensiones. Las dimensiones permiten clarificar más una variable que previamente había sido descrita solo teóricamente.

Hipótesis General

- Los estilos de liderazgo se relacionan con el desempeño de la fuerza de venta de una empresa multinivel 2019.

Hipótesis Específicas

- El liderazgo transaccional se relaciona con el desempeño de la fuerza de venta de una empresa multinivel 2019.
- El liderazgo transformacional se relaciona con el desempeño de la fuerza de venta de una empresa multinivel 2019.
- El liderazgo laissez faire se relaciona con el desempeño de la fuerza de venta de una empresa multinivel 2019.

Capítulo 2

2.1. Método

Esta investigación tiene un método cuantitativo ya que, al principio se desarrolló una investigación de aspecto social relacionado a la problemática (establecida anteriormente), de manera que los resultados de esta investigación puedan ser cuantificados y así mismo se puedan complementarse con los objetivos.

2.1.1. Tipo de investigación.

La investigación es de enfoque Cuantitativo tipo correlacional que según Hernández, Fernández y Baptista et al (2010) consiste en recolectar datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y estadística intentando predecir el valor aproximado que tendrá una variable partiendo del valor que poseen en la o las variables relacionadas.

2.1.2. Diseño de investigación.

Se utilizó el diseño No Experimental y Transversal - Correlacional. De acuerdo con (Sánchez & Reyes, 2000), es un tipo de investigación en la cual el investigador no manipulará ninguna de las variables estudiadas.

En base a lo mencionado por Hernández, Fernández y Baptista (2010) la investigación será de corte transversal, porque se encargara de recolectar datos en un momento único, describir variables en ese mismo momento y también correlacional, porque se identificó la relación entre dos o más variables. Y así conocer el comportamiento de otras variables que estén relacionadas.

2.1.3. Variables.

Variables 1:

Estilos de Liderazgo: Es la influencia que ejercen los líderes con una fuerte identidad moral; el cual enfatiza los valores morales en su decisión de hacer y comunicarse con sus subordinados. Los mismos que pueden estar vinculados a la transformación, facetas de motivación inspiradora e influencia idealizada; según lo propuesto por Bass y Avolio (2004).

En el siguiente cuadro se detalla las dimensiones e indicadores de la variable estilo de liderazgo:

Tabla 1:
Variable de Estilo de liderazgo

Variable	Dimensiones	Indicadores
Estilo de Liderazgo	Liderazgo Transformador	Consideración individual
		Motivación inspiradora
		Estimulación intelectual
		Influencia idealizada
	Liderazgo Transaccional	Recompensas de contingentes
		Administración por excepción (Activa)
	Liderazgo Laissez – Faire	Administración por excepción (Pasiva)
		Laissez – Faire o Dejar hacer.

Fuente: Bass y Avolio (2004), "Multifactor leadership questionnaire (MLQ)". USA.
Elaboración: Sánchez y Servat (2018)

Variables 2:

Desempeño de la Fuerza de venta: Es el rendimiento de las acciones de venta y el rendimiento del comportamiento de venta, los cuales son influenciados por los vendedores según P. Canales Ronda y Küster Boluda (2006).

En el siguiente cuadro se detalla la variable de fuerza de venta y sus dimensiones que se utilizan en esta investigación:

Tabla 2
Variable Desempeño de la Fuerza de venta

Variable	Dimensiones
Desempeño de la fuerza de venta	Objetivos de ventas
	Control de gastos

Proporcionar información

Conocimientos técnicos

Fuente: P. Canales Ronda y Küster Boluda (2006). "Evaluación y control de la fuerza de ventas: Análisis exploratorio". España
Elaboración: Sanchez y Servat (2018)

2.1.4. Población.

La población total de esta investigación está constituida por las 45,611 consultoras de una empresa multinivel de Lima Centro (2018). Se tomó la población de Lima Centro debido que esta es la fuerza de venta pionera, quienes fueron las que empezaron con el negocio hace más de 50 años e implementaron su modelo de comercialización de productos. De dicha población se obtuvo la muestra, la cual fué encuestada para lograr recolectar la información necesaria para la Investigación.

2.1.5. Muestra (participantes).

Se tomó un muestreo no probabilístico y por conveniencia, ya que no todas las consultoras tuvieron la misma probabilidad de ser elegidas. Para la muestra se consideró a 381 consultoras del local del Lima Centro, que fueron las que aceptaron participar en la recolección de datos por encuesta.

Criterios de Inclusión:

- Consultoras cuyas Directoras pertenecer a la región de Lima Centro, que residen en los distritos de: San Isidro, Miraflores, San Miguel, Magdalena, La Victoria, Pueblo Libre, Jesus María, Lince y Breña.
- Se encuestó a consultoras (por política de empresa solo pueden ser consultoras mujeres) que asistieron a los talleres, dictados por sus Directoras de Lima Centro.
- Se encuestó a consultoras que asistieron a los talleres organizados por la empresa líder.

Criterios de Exclusión:

- Consultoras que asisten a talleres organizados de forma independiente por las Directoras de Lima Centro.

- Consultoras que pertenecen a las Directoras de Lima Centro pero que viven en zonas alejadas o en provincias.

Las encuestas fueron realizadas de acuerdo a la asistencia de las consultoras a sus talleres, organizados por la empresa en sus oficinas de capacitaciones y dictados por las Directoras de dicha región.

Por otro lado, también se indica que las directoras de Lima Centro pueden abarcar cualquier zona de Lima o Provincias para extender su red de consultoras dado que no tienen restricción de zona, distrito o provincia de acuerdo a la política de la empresa. Es importante señalar que las directoras de Lima Centro pueden incorporar a su red a consultoras de cualquier zona de Lima o provincias; básicamente su red está integrada por sus referidos o trabajo de campo: llámese porteo, capacitaciones de maquillaje, demostración de los productos en casas u empresas, posicionamiento de módulos de incorporación a nuevas consultoras en diferentes lugares público. Los clientes objetivos a los que va dirigidos esta empresa líder multinivel, son de niveles socioeconómicos C y D.

2.1.6. Instrumentos de investigación.

Para medir la variable de estilo de liderazgo, se utilizó el cuestionario de Multifactor de Liderazgo (MLQ) propuesto por Avolio y Bass (2004), que está formado por 36 ítems diseñados para medir el grado en que los líderes exhiben los estilos de liderazgo transformador, transaccional y laissez faire. Todo el cuestionario utiliza una escala de Likert. Para medir la variable de Desempeño de la Fuerza de venta se utilizó el cuestionario planteado por Canales P. y Küster I. (2006) que busca medir los cinco factores responsables del desempeño en un cuestionario de 25 preguntas medidos por una escala de Likert de 5 puntos.

- Ficha técnica del cuestionario acerca de los estilos de liderazgo:

Nombre:	Multifactor de Liderazgo (MLQ)
Autores:	Avolio y Bass (2004)
Procedencia:	Estados Unidos
Año:	2004
Forma de Aplicación:	Individual – Colectivo
Duración:	10 a 15 minutos
Versión:	Original en inglés
Ámbito de Aplicación:	Sujetos adultos
Validez:	Coefficiente V de Aiken = 0.99

Edades de Aplicación:	Adultos de 18 a más años
Número de Ítems:	36 ítems
Confiabilidad	Alfa de Conbrach = 0.83

- Ficha técnica del cuestionario acerca del desempeño de la fuerza de venta:

Nombre:	Cuestionario de la Fuerza de Venta
Autora:	Canales P. y Küster I. (2006)
Procedencia:	España
Año:	2006
Forma de Aplicación:	Individual – Colectivo
Duración:	5 a 10 minutos
Versión:	Original en español
Ámbito de Aplicación:	Sujetos adultos
Validez:	Coeficiente V de Aiken = 1
Edades de Aplicación:	Adultos de 18 a más años
Número de Ítems:	25 ítems
Confiabilidad	Alfa de Cronbach = 0.87

Estos instrumentos fueron validados por juicio de expertos y se utilizó el coeficiente de Aiken para medir su validación con un valor de 0.99 para la variable estilos de liderazgo (anexo 12) y 1 para la variable Desempeño de Fuerza de venta (anexo 13), por otro lado también se comprobó la confiabilidad del instrumento mediante el Alfa de Cronbach, obteniéndose como resultado 0.93 para la variable estilos de liderazgo y 0.804 para la variable desempeño de la fuerza de venta. De la misma manera se obtuvo el alfa de cronbach de cada dimensión, para estilo transformacional 0.983, liderazgo transaccional 0.935 y liderazgo laissez-faire 0.980, objetivos de venta 0.941, conocimientos técnicos 0.876, presentaciones de ventas 0.923, proporcionar información 0.930 y control de gastos 0.970

2.1.7. Procedimientos de recolección de datos.

Para la recolección de datos se tuvo en cuenta las encuestas validadas por expertos, realizadas para obtener información verídica. Los cuestionarios se realizaron de manera presencial en los talleres de capacitación de lima centro de la empresa multinivel ubicados en el distrito de Lince. Se confeccionó una guía de cuestionario para que las encuestadas tengan facilidad para entender las preguntas y marcar sus respuestas. Las encuestas fueron realizadas entre el 7 de febrero al 15 de febrero del 2019. Cabe indicar que los días que se encuestaron fueron los días miércoles y viernes en los turnos de la

mañana y la tarde aprovechando los talleres (lanzamiento de campaña, maquilla y motivacional) que se realizaron en esas fechas por las autoras de la presente investigación. A las encuestadas se les manifestó que sean objetivas en sus respuestas porque el objetivo del estudio es agregar valor a su trabajo.

Para procesar y desarrollar los resultados obtenidos de los instrumentos, se usó el software SPSS 22, para las tabulaciones de las encuestas y para las pruebas estadísticas necesarias que ayudó a realizar la contrastación de los resultados obtenidos, como el alfa de Cronbach y el coeficiente Rho de Spearman para medir las correlaciones de las hipótesis. Y se usó el Excel para realizar tablas informativas.

Capítulo 3

Para una investigación existen varios niveles de error, entre los más usados están los de 5% y 1%, según Hernández, Fernández & Baptista (2014) el más recomendable para investigaciones de ciencias sociales se recomienda usar un 5%.

3.1. Contrastación de hipótesis

3.1.1. Prueba de normalidad - Kolmogorov-Smirnov

Para poder realizar la contrastación de una hipótesis, previamente se tiene que realizar una prueba de normalidad, para poder saber si la distribución de la muestra es paramétrica o no paramétrica, ya que dependerá de esto para saber la prueba estadística correcta a usar. Como se observa en el anexo 3 y 4, la significancia es $P=0.000 < 0.05$ por lo que podemos concluir que la muestra posee una distribución no paramétrica. Hernández, Fernández & Baptista (2014) recomienda para pruebas no paramétricas y de tipo de investigación correlacional con escala likert, el coeficiente de correlación Rho Spearman para poder demostrar las hipótesis planteadas en la investigación.

3.1.2. Análisis factorial confirmatorio

En el análisis factorial se utilizó para la extracción el método de componentes principales, y para la rotación el método Varimax, los efectos de los estilos de liderazgo son los siguientes: El estadístico de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) detalla un 0,969 con un Chi-cuadrado aproximado de 17501,282 y significancia de 0,000. Además, se destaca la capacidad de aplicación del instrumento, ya que el estadístico Kaiser-Meyer-Olkin (0,969) asevera un buen ajuste factorial. En efecto, elaborando el análisis, se adquirió 3 dimensiones o factores que explican el 78,790% de la varianza total (anexo 7) y la matriz de componente (anexo 5).

Tabla 3:
KMO y Prueba de Bartlett's de estilos de liderazgo

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.969
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	17501.282
	Df	630
	Sig.	.000

Elaboración: Sanchez y Servat (2019)

El factor 1 le corresponde “estilo de liderazgo transformacional” la cual se ve explicada por un 35,769%, el factor 2 “estilo de liderazgo laissez-faire” posee un porcentaje de varianza de 27,604%, el factor tres “estilo de liderazgo transaccional” que describe un relevante porcentaje de varianza (15,417%).

De igual forma, los resultados del análisis factorial para la fuerza de venta son los siguientes: El estadístico de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) describe un 0,894 con un Chi-cuadrado aproximado de 8428,932 y significancia 0,000. En consecuencia la capacidad de la aplicación del estadístico Kaiser-Meyer-Olkin (0,894) resulto un buen ajuste factorial. Por ello, elaborando el análisis, se adquirió 5 dimensiones o factores (anexo 6) que explican el 79,388% de la varianza total (ver anexo 8).

Tabla 4:
KMO y Prueba de Bartlett's de fuerza de venta

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.894
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8428.932
	Df	300
	Sig.	.000

Elaboración: Sanchez y Servat (2019)

El factor 1 “objetivos de ventas” reveló un significativo porcentaje de varianza (21,060%), el factor 2 “control de gastos” explicó el 17,900% de la varianza, el factor 3 “presentaciones de ventas” describió un 15,404% de la varianza, el factor 4 “proporcionar información” señaló un alto porcentaje de varianza de 13,279%, el factor 5 “conocimientos tecnicos” indico un porcentaje de 11,745%.

3.1.3. Correlaciones Rho de Spearman

En la siguiente tabla 5 y 6 se muestra las relaciones que existen entre las variables de estilos de liderazgo y fuerza de venta a consecuencia de las encuestas realizadas.

Tabla 5:
Correlación general - Rho de spearman

Correlations				
			Est_li d	fuerza_ve nta
Spearman's rho	Est_lid	Correlation Coefficient	1.000	.311
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	381	381
	fuerza_venta	Correlation Coefficient	.311	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	381	381

** . Correlation is
significant at the 0.01
level (2-tailed).
Elaboración: Sanchez y Servat (2019)

Tabla 6:
Matriz de correlaciones específicas

		Correlations				
		lideraz_transf	lideraz_transacc	lideraz_laissez	fuerza_venta	
Spearman's rho		Correlation Coefficient	1.000	.069	.077	.277
	lideraz_transf	Sig. (2-tailed)	.	.179	.132	.000
		N	381	381	381	381
		Correlation Coefficient	.069	1.000	-.099	.103
	lideraz_transacc	Sig. (2-tailed)	.179	.	.054	.045
		N	381	381	381	381
		Correlation Coefficient	.077	-.099	1.000	.051
	lideraz_laissez	Sig. (2-tailed)	.132	.054	.	.323
		N	381	381	381	381
		Correlation Coefficient	.277	.103	.051	1.000
	fuerza_venta	Sig. (2-tailed)	.000	.045	.323	.
		N	381	381	381	381

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Elaboración: Sanchez y Servat (2019)

Esta tabla 5 y 6 se utilizó para comprobar las hipótesis y asimismo ayudó a determinar si las variables de estilos de liderazgo y fuerza de venta se encuentran relacionadas o no. En consecuencia según los resultados obtenidos, se expresó que si existe una positiva correlación entre las dimensiones de estilos de liderazgo y la variable fuerza de venta. .

3.1.4. Contrastación de hipótesis

Seguidamente, se muestra la contrastación de todas las hipótesis, para ello se tomó la prueba estadística Rho de Spearman recomendada por Hernández, Fernández & Baptista (2014), la cual ayudó a confirmar los resultados y revelar datos más exactos para la investigación.

3.1.4.1. Hipótesis general

Los estilos de liderazgo se relacionan con el desempeño de la fuerza de venta de Una empresa multinivel 2019.

a) Hipótesis nula (H₀):

Los estilos de liderazgo NO se relacionan con el desempeño de la fuerza de venta de Una empresa multinivel 2019.

b) Hipótesis Alternativa (H₁):

Los estilos de liderazgo SI se relacionan con el desempeño de la fuerza de venta de Una empresa multinivel 2019.

c) Nivel de significancia (α):

Para el caso del problema se ha estimado un nivel de significación de: $\alpha = 5\%$.

d) Se calculó la prueba estadística de la siguiente manera:

Tabla 7:
Rho de Spearman- Hipótesis General

PRUEBA ESTADISTICA	SIGNIFICANCIA	NIVEL DE SIGNIFICANCIA	CONCLUSION
Rho de Spearman	0.000	0.05	< 5% se rechaza la hipótesis nula

Elaboración: Sanchez y Servat (2019)

e) Toma de decisiones:

Con respecto a la hipótesis general, con un nivel de significancia del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante, concluyendo que los estilos de liderazgo si se relacionan con la fuerza de venta, confirmado por la prueba no paramétrica (el software SPSS versión 20). Así mismo se verifica que los estilos de liderazgo se correlaciona positivamente con la variable fuerza de venta.

3.1.4.2. Primera hipótesis específica

El liderazgo transaccional se relaciona con el desempeño de la fuerza de venta de Una empresa multinivel.

a) Hipótesis nula (H₀):

El liderazgo transaccional NO se relaciona con la fuerza de venta de Una empresa multinivel 2019.

b) Hipótesis alternante (H₁):

El liderazgo transaccional SI se relaciona con la fuerza de venta de Una empresa multinivel 2019.

c) Nivel de significación (α):

Para el caso del problema se ha estimado un nivel de significación de: $\alpha = 5\%$.

d) Se calculó la prueba estadística de la siguiente manera:

Tabla 8:
Rho de Spearman- Hipótesis Específica 1

PRUEBA ESTADISTICA	SIGNIFICANCIA	NIVEL DE SIGNIFICANCIA	CONCLUSION
Rho de Spearman	0.045	0.05	< 5% se rechaza la hipótesis nula

Elaboración: Sanchez y Servat (2019)

e) Toma de decisiones:

Teniendo un nivel de significancia del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante concluyendo que “el estilo de liderazgo transaccional SI se relaciona de manera positiva con la fuerza de venta de Una empresa multinivel 2019”, confirmado

por la prueba no paramétrica el software SPSS versión 20. En conclusión, la tabla 8 describe la buena relación entre el estilo transaccional y la fuerza de venta.

3.1.4.3. Segunda hipótesis específica

El liderazgo transformacional se relaciona con el desempeño de la fuerza de venta de Una empresa multinivel 2019.

a) Hipótesis nula (H_0)

El liderazgo transformacional NO se relaciona con el desempeño de la fuerza de venta de una empresa multinivel 2019.

b) Hipótesis alternante (H_1)

El liderazgo transformacional SI se relaciona con el desempeño de la fuerza de venta de una empresa multinivel 2019.

c) Nivel de significación (α):

Para el caso del problema se ha estimado un nivel de significación de: $\alpha = 5\%$.

d) Se calculó la prueba estadística de la siguiente manera:

Tabla 9:
Rho de Spearman- Hipótesis Específica 2

PRUEBA ESTADISTICA	SIGNIFICANCIA	NIVEL DE SIGNIFICANCIA	CONCLUSION
Rho de Spearman	0.000	0.05	< 5% se rechaza la hipótesis nula

Elaboración: Sanchez y Servat (2019)

e) Toma de decisiones:

Con respecto a esta hipótesis, podemos apreciar en la tabla 9 un nivel de significancia del 5%, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna teniendo como resultado que “El liderazgo transformacional SI se relaciona con la fuerza de venta de Una empresa multinivel 2019”, lo cual ha sido confirmado por la prueba no paramétrica (el software SPSS versión 20). Por ello, se interpreta que existe una relación directa entre el liderazgo transformacional y la fuerza de venta.

3.1.4.4. Tercera hipótesis específica

El liderazgo laissez faire se relaciona con el desempeño de la fuerza de venta de Una empresa multinivel 2019

a) Hipótesis nula (H₀):

El liderazgo laissez faire NO se relaciona con el desempeño de la fuerza de venta de una empresa multinivel 2019

b) Hipótesis alterna (H₁):

El liderazgo laissez faire SI se relaciona con el desempeño de la fuerza de venta de Una empresa multinivel 2019

c) Nivel de significación (α):

Para el caso del problema se ha estimado un nivel de significación de: $\alpha = 5\%$.

d) Se calculó la prueba estadística de la siguiente manera:

Tabla 10:
Rho de Spearman- Hipótesis Específica 3

PRUEBA ESTADISTICA	SIGNIFICANCIA	NIVEL DE SIGNIFICANCIA	CONCLUSION
Rho de Spearman	0.323	0.05	>5% se rechaza la hipótesis nula

Elaboración: Sanchez y Servat (2019)

e) Toma de decisiones:

En relación a esta tercera hipótesis, con un nivel de significancia del 5% se acepta la hipótesis nula, concluyendo que “El liderazgo laissez faire NO se relaciona con el desempeño de la fuerza de venta de Una empresa multinivel 2019”, que fue confirmado por la prueba no paramétrica (el software SPSS versión 20). Por lo cual, se deduce que el liderazgo laissez faire no se relaciona en forma directa con el desempeño de la fuerza de venta.

3.2. Discusión

Los resultados encontrados tienen una relación directa con diferentes investigaciones como se expone a continuación

Hipótesis general

Respecto a la hipótesis General, los estilos de liderazgo se relacionan de manera positiva con el desempeño de la fuerza de venta percibido por las consultoras de una empresa multinivel de lima centro; en la cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna corroborando que los estilos de liderazgo si se relacionan de manera positiva con el desempeño de la fuerza de venta. Esto se muestra de acuerdo con lo hallado por Ahearne M, Mathieu J. y Rapp A (2005) en su investigación, donde halló que el desempeño de la fuerza de venta se veía influenciada por los estilos de liderazgo. Coincidiendo también con Fernando Jaramillo, Douglas B. Grisaffe, Lawrence B. Chonko y James A. Roberts (2014) el cual halló que los vendedores que ven a sus gerentes como los líderes muestran mejores niveles en su desempeño.

Primera hipótesis específica

La primera hipótesis específica, el estilo de liderazgo transformacional se relaciona muy significativamente con el desempeño de la fuerza de venta, con un $r = 0.277$, $p < .05$ se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula, por lo tanto podemos concluir que el estilo transformacional es el que tiene la relación más fuerte con el desempeño de la fuerza de venta de las consultoras de la empresa multinivel. Esto quiere decir que cuando aumente el estilo de liderazgo transformacional, el desempeño de la fuerza de venta aumentará. Estos resultados se pueden relacionar con la investigación de Graig A. Martin y Alan J. Bush (2006) donde encontró que el liderazgo transformacional influye en el desempeño de la fuerza de las ventas. Así mismo Lucette B et al. (2013) encontró que las vendedoras preferían líderes transformacionales. De la misma forma Inyang, A. E., Agnihotri, R., & Munoz, L. (2018) encontró que el liderazgo transformacional tiene efectos más fuertes sobre el desempeño de la fuerza de venta.

Segunda hipótesis específica

La segunda hipótesis específica, el estilo de liderazgo transaccional se relaciona significativamente con el desempeño de la fuerza de venta, con un $r = 0.103$, $p < .05$ se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula, por lo tanto podemos concluir que el estilo transaccional tiene relación con el desempeño de la fuerza de venta de las consultoras de la empresa multinivel. Esto quiere decir que cuando aumente el estilo de liderazgo transaccional, el desempeño de la fuerza de venta aumentará. Estos resultados se pueden relacionar con la investigación de Ponce, E. R., Rejas, L. P., & Contreras, F. G. (Chile, 2017) donde los resultados muestran que el liderazgo transaccional (Prueba $t =$

2,610, $p < 0,013$) es estadísticamente relevante para explicar el rendimiento de la fuerza de venta.

Tercera hipótesis específica

La tercera hipótesis específica, el estilo de liderazgo laissez faire se relaciona significativamente con el desempeño de la fuerza de venta, con un $r = 0.051$, $p > .05$ se acepta la hipótesis nula, por lo tanto podemos concluir que el estilo laissez faire no se relaciona con el desempeño de la fuerza de venta de las consultoras de la empresa multinivel. Esto quiere decir que cuando aumente el estilo de liderazgo laissez faire, el desempeño de la fuerza no aumentará. Estos resultados se pueden relacionar con la investigación de Ponce, E. R., Rojas, L. P., & Contreras, F. G. (Chile, 2017) donde los resultados muestran que el liderazgo laissez faire (Prueba $t = -1,867$, $p < 0,071$) es estadísticamente poco relevante para explicar el rendimiento de la fuerza de venta.

3.3. Conclusiones:

Conclusión General.

La hipótesis general plantea si existe relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de la fuerza de venta de las consultoras de una empresa multinivel. Con los resultados de las encuestas se pudo demostrar que existe una correlación positiva baja entre estas dos variables, en base al resultado del estadígrafo Spearman's RHO que fue de $r = 0.311$. Por lo tanto, podemos afirmar que si aumenta la variable estilo de liderazgo; entonces mayor será el desempeño de la fuerza de venta de las consultoras de la empresa multinivel.

Primera Conclusión Específica.

Se confirmó que el estilo de liderazgo transaccional posee una correlación positiva muy baja con el desempeño de la fuerza de venta. Los resultados de las encuestas y su posterior evaluación que fue por medio del estadígrafo Spearman's RHO que dió un resultado de $r = 0.103$. Por lo tanto, podemos afirmar que si aumenta el estilo de liderazgo transaccional; entonces mayor será el desempeño de la fuerza de venta de las consultoras de la empresa multinivel.

Segunda Conclusión Específica.

Se confirmó que el estilo de liderazgo transformacional posee una correlación positiva baja con el desempeño de la fuerza de venta. Los resultados de las encuestas y su posterior evaluación que fue por medio del estadígrafo Spearman's RHO arrojó un resultado de $r = 0.277$ y así confirmó la relación entre estas dos variables. Por lo tanto, podemos afirmar que si aumenta el estilo de liderazgo transformacional; entonces mayor será el desempeño de la fuerza de venta de las consultoras de la empresa multinivel.

Tercera Conclusión Específica.

Se confirmó que el estilo de liderazgo laissez faire posee una correlación positiva muy baja con el desempeño de la fuerza de venta. Los resultados de las encuestas y su posterior evaluación que fue por medio del estadígrafo Spearman's RHO que dio un resultado de $r = 0.051$ y así confirmó la relación más débil de los tres estilos de liderazgo sobre el desempeño de la fuerza de venta.

3.4. Recomendaciones:

1. Para efectos de una mejor toma de decisiones previo a la ejecución de cambios en la conformación de equipos, priorizar la asignación de directoras según su estilo natural de liderazgo y el estilo predominante del nivel de genealogía (grupo de directoras y consultoras que nacen de una misma familia, llamada directora madre o líder). Trabajarlo de esta forma puede garantizar una mejor administración de la complejidad de la tarea y adaptación líder-miembro, así como se evidencia en la investigación de Polanco, B. N. F. (2016), en su investigación sobre estilos de liderazgo en redes de mercadeo en el cual sugiere una asignación de supervisores según el nivel en que se encuentren.
2. Fortalecer el sistema de control de desempeño por parte de las directoras, es decir, medir y corregir el desempeño de las consultoras a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de la fuerza de venta, para que de esta manera la relación entre venta concretada y el rol de la directora se oriente a gestionar comportamientos de ejecución de la venta y cierre de venta, promoviendo así que se compartan experiencias y desarrolle la unidad del equipo. Dentro de este proceder, ya se estarían incluyendo los comportamientos de liderazgo exigidos a la directora madre

y consultora de ventas. Las directoras deben proporcionar retroalimentación oportuna, explícita y significativa a la consultora de ventas si pretende mejorar el desempeño, de lo contrario, el proceso de evaluación de desempeño perderá efecto. Las directoras no sólo deberán ocuparse de las consultoras que tienen un buen desempeño, sino también de las consultoras de menor desempeño, ya que son ellas las que necesitan una mayor retroalimentación, para mejorar el desempeño. Lo cual se evidencia en la investigación de Dávila Ballón, S., Herrera Cárdenas, C. L., y León Palacios, S. A. (2018), en la cual sugieren un sistema de control de desempeño para la búsqueda de una unidad en el equipo.

3. Para las directoras con estilo de liderazgo transaccional se recomienda desarrollar habilidades de comunicación efectiva con las consultoras, además de la supervisión y monitoreo adecuado en cada paso del proceso de atención y venta a los clientes. Según Madariaga, M. G. (2010) en su investigación destaca la importancia del perfil del líder, en el sentido que logre generar resonancia en sus colaboradores y confiabilidad, para lo cual se profundiza en las variables propias de la inteligencia emocional vinculándola con la comunicación.
4. Se considera importante orientar los procesos futuros de reclutamiento y selección hacia la búsqueda de directoras madre que muestren tener perfiles afines con las características de los líderes transformacionales, que además sean capaces de potenciar el talento y dar reconocimiento permanente a las labores que cumplen las consultoras. Lo cual se evidencia en la investigación de Alvarado Alvarado, K. P., Parodi Zuazo, G. T., & Ruiz Moncayo, M. Y. (2016) en la cual nos confirma la importancia del reclutamiento y la selección de los supervisores, para tener mejores candidatos.

Referencias Bibliográficas

- Ahearne M, Mathieu J. y Rapp A. (2005) "To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance". Universidad de Houston, Universidad de Connecticut. Journal of Applied Psychology. Vol. 90. N°5,945955. USA.
- Ahumada Molina, D. P. *Incidencia de los estilos de liderazgo Transformacional o Transaccional en el desempeño laboral del personal de ventas de una empresa del sector Retail en Colombia* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Colombia-Sede Bogotá).
- Alicia Omar , Solana, Salessi , Florencia Urteaga (2015) "Leadership, Trust, and Labor Flexibility as Predictors of Organizational Identification: A Study with Argentinean Workers" . Universidad Nacional de Rosario, Rosario (Argentina) Universidad Autónoma de Entre Ríos, Entre Ríos (Argentina).
- Alvarado Alvarado, K. P., Parodi Zuazo, G. T., & Ruiz Moncayo, M. Y. (2016). Estilos de liderazgo y compromiso organizacional con mediación de engagement en técnicos de maquinaria pesada. Perú.
- Amanecer R. Deeter-Schmelz, Daniel J. Goebel, y Karen Norman Kennedy. "Exploratory Study Comparing Salesperson and Sales Manager Perspectives" (2014). USA.
- Anderson, E. y Oliver, R. (1987). Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome Based Salesforce Control Systems. Journal of Marketing, vol. 51, octubre, págs. 76-88. USA.
- Arias Galicia, F., y Heredia E, V. (2004) "Administración de recursos humanos para el alto desempeño", México, D.F: Editorial Trillas.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (MLQ). Mind Garden, 29. USA.
- Baldauf, A, Cravens, D. y Piercy, N. (2001), Examining the consequences of sales management control strategies in European field sales organizations. International Marketing Review, vol. 18, nº 5, págs. 474-508. Austria.

- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Nueva York: Free Press. USA
- Bass, B. M. y Avolio, B. (2004). "Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set". Redwood City, CA: Mind Garden. USA.
- Bohlander G., Sherman A. y Snell S. (2001) "Administración de recursos humanos", México: Cengage Learning Editores.
- Bonta P y Farber M. (1994) "Preguntas sobre Marketing y Publicidad", Editorial Norma, Bogotá. Colombia.
- Camara peruana de venta directa (CAPEVEDI) "Conceptos tomados de la Federación Mundial de Venta Directa". Perú.
- Canales Ronda, P. Y Küster Boluda, .I (2006). Efectos del control del comportamiento en el desempeño del vendedor. La visión del jefe de equipo de ventas. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. N° 34. España.
- Castillo Espinoza, J. E. (2016). Estilo de liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores del Cineplanet Real Plaza-Trujillo 2015. Perú.
- Chavarria, M., & Tatiana, B. (2015). Desarrollo organizacional para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del área de ventas de la Empresa" Carsa"-Chepén 2015. Perú.
- Chiavenato (2010). "Introducción a la Teoría General de la Administración". Séptima Ed. Corea McGraw Hill. Brasil.
- Christopher, Martin, Payne Adrian y Ballantyne David. (1994). "Marketing Relacional: Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing". Madrid: Ediciones. España.
- Churchill, G., Ford, N., Walker, O., Johnston, M.W.; y Tanner, I.F. (2000). Sales Force Management, McGraw Hill, 6ª edición. USA.
- Cravens, D.W., Ingram, T.N., Laforge, R.W. y Young, C.E. (1993), Behavior- Based and Outcome-Based salesforce control systems, Journal of Marketing, vol. 57, octubre, págs. 47-59. USA.

- Davies I. A, Ryals L.J y Holt Sue (2010) "Relationship management A sales role, or a state of mind An investigation of functions and attitudes across a business-to-business sales force". Reino Unido.
- Dávila Ballón, S., Herrera Cárdenas, C. L., & León Palacios, S. A. (2018). Estilos de liderazgo de supervisores y desempeño de la fuerza de ventas: evidencia de una empresa de telecomunicaciones en Perú.
- Díaz de Santos, Rivera Jaime; Arellano Cueva, Rolando; Molero Ayala, Víctor (2013). "Conducta del Consumidor, Estrategias y Políticas aplicadas al Marketing". Madrid: ESIC
- Díez Enrique; Navarro Antonio y Peral Begoña (2003). "Dirección de la Fuerza de Ventas". Mc Graw Hill. México.p.463
- Esparza Bardales, A. F. (2016). El Estilo de Liderazgo y su efecto en el Desempeño Laboral del área de Contabilidad en la Empresa El Rocio SA Año 2016–Trujillo. Perú
- Espinosa Terán, S. A. (2015). Estudio de los estilos de liderazgo empresarial aplicado a la gestión de fuerza de ventas (Bachelor's thesis, Quito: USFQ, 2015). Ecuador.
- Freire, C. E. E. E. (2018). Las variables y su operacionalización en la investigación educativa. Parte I. *Revista Conrado*, 14(65), 39-49.
- Espinoza Noguera, M. D. S., & Pérez Ramirez, Y. D. C. (2018). Ventas Análisis y procesos en las estrategias de ventas (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua). Nicaragua.
- Evans, J. y Lindsay, W. (2008). "Administración y control de calidad". México, D.F. Cengage Learning.
- Fernando Jaramillo, Douglas B. Grisaffe, Lawrence B. Chonko & James A. Roberts (2014). "Examining the impact of servant leadership on sales force performance".
- Ferraro, E. A. (2001) "Administración de los Recursos Humanos", México: Valletta Ediciones.
- Fiol, M. (2001) "La Toma de decisiones de directivos latinos". Control de Gestión de la HEC School of Management. Fórum de Gestão Latina.

- Gamarra, A., del Rocío, L., & Paredes Rivera, J. M. (2015). Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión del talento humano.
- Gaona Santillana, K. Y. (2018). Influencia del liderazgo en el bienestar de los trabajadores de la Empresa Representaciones Martin SAC Sede Arequipa 2018. Perú.
- García Aguilera, Y. (2017). Propuesta de acciones para la optimización de modelos de gestión comercial de las fuerzas de ventas externas en bancos del sector financiero colombiano. Colombia.
- García Solarte Mònica, Salas Arbelaez L., y Gaviria Martínez Édgar. (2017). LEADERSHIP STYLES OF MEN AND WOMEN IN THE SMES. AD-minister, (31), 25-46.
- Gibson, C. Kendrick, Daniel S. Cochran y Donald R. Epley (1981), "Impact of Sex Role Differences Upon the Frame of Reference of Male and Female Residential Real Estate Salespeople in their Evaluation of Career Opportunities,".Journal of Personal Selling and Sales Management. Pp.41-47
- Graig A. Martin y Alan J. Bush (2006) "Psychological Climate, Empowerment, Leadership Style, and Customer- Oriented Selling: An Analysis of the Sales Manager Salesperson Dyad". Journal of the Academy of Marketing Science.. Volume 34, No. 3, pages 419-438.
- Guerrero Maldonado, L. M. (2016). El estilo de liderazgo y su influencia en el empoderamiento del personal del grupo Fuxiòn (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias humanas y de la Educación. Carrera de Psicología Industrial). Ecuador.
- Inyang, A. E., Agnihotri, R., & Munoz, L. (2018). The role of manager leadership style in salesperson implementation of sales strategy: a contingency perspective. Journal of Business & Industrial Marketing, 33(8), 1074-1086.
- Jamanca Orellana, J. P., & Rospigliosi Mendoza, M. S. (2016). Análisis comparativo de las estrategias de internacionalización de las empresas Belcorp y Yanbal International en Colombia, México y Estados Unidos en los últimos 5 años y su influencia en el sector femenino. Perú.

- Jesús F. Salgado y Ángel L. Cabal. "the Public Administration of the Principality of Asturias: An Analysis of Psychometric Properties" (2011)". Universidad de Santiago de Compostela y el Gobierno del Principado de Asturias. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones Vol. 27, n.º 2, 2011 - Págs. 75- 91. España.
- Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2009). Examining the impact of servant leadership on sales force performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(3), 257-275.
- John P. Kotter , Simon Y Schuster(2008) *Force For Change: How Leadership Differs from Management*.
- John, G. y Weitz, B. (1989). Salesforce compensation: an empirical investigation of factors related to use of salary versus incentive compensation, *Journal of Marketing Research*, vol. XXVI, febrero, págs. 1-14
- Kotler Phillip y Armstrong Gary (2008). "Principios del Marketing". Pearson Prentice Hill. España. P.1020 .
- Kuster, I. y Román, S. (2006). "Venta Personal y Dirección de venta". Madrid: Thomson.
- Landy, F y Conte, J. (2005). "Psicología Industrial".(1) México: McGraw Hill.
- Landy, F., & Conte, J. (2005). "Psicología Industria".(2) Pp.453 . México: McGraw Hill.
- León Valbuena, Noelia Isabel.(2013)"The Sales Force as a Determinant in Business Competitiveness". *Revista de Ciencias Sociales* . Vol. XIX, No. 2, pp. 379 – 389.
- Li, C.y Hung, C. (2009). The influence of transformational leadership on workplace relationships and job performance *Social Behavior and Personality*, 37(8), 1129-1142.
- Lucette B. Comer un, Marvin A. Jolson segundo, Alan J. Dubinsky C & Francis J. Yammarino da Lucette B. Comer (2013) "When the Sales Manager is a Woman An Exploration into the Relationship Between Salespeople's Gender and their Responses to Leadership Styles". Universidad de Maryland..
- Luthans, F. (2008). "Comportamiento Organizacional". Onceava Ed. México: Mcgraw Hill.

- Madariaga, M. G. (2010). Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay líder. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (33), 61-72.
- Martínez, S. J. (2017). Gestión de la fuerza de ventas y equipos de comerciales. COMT0411. IC Editorial.
- Mercado, S. (2002). "Administración de ventas". México D.F.: Thomson.
- Monge Mendoza, A. P., Díaz Gálvez, A., & Solano Guisbert, P. L. (2017). Oportunidad de negocio en las redes de mercadeo y la gestión de la empleabilidad en Lima.
- Morales Pinedo, P. M., O'Connor Riglos, J. L., Rivera Galindo, J. L., & Suárez Bao, M. D. (2017). Planeamiento estratégico para la industria peruana de cosméticos.
- Mulki, J. P., Caemmerer, B., & Heggde, G. S. (2015). Leadership style, salesperson's work effort and job performance: the influence of power distance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(1), 3-22.
- Niembro, D. P., MIRANDA, D. J. G. D. M., & ZAMORA, D. J. F. (2015). Propuesta de un modelo explicativo de la efectividad, rendimiento y control estratégico de la red comercial. Una aplicación al sector financiero (Doctoral dissertation).
- Ochoa, Q., & Jackeleny, X. (2016). Cultura y liderazgo organizacional en network marketing: estudio realizado en distribuidores independientes de Fuxion Biotech SAC.
- Oliver, R. y Anderson, E. (1994). An empirical test of the consequences of Behavior and Outcome-Based sales control systems. *Journal of Marketing*, vol. 58, octubre,págs. 76-88.
- Palacios Hidalgo, L. M., & Aquino Garay, M. V. (2016). Gestión de la fuerza de ventas y rendimiento de los comisionistas de Karoca eirl Huaraz 2015.
- Parodi, R. A. (2015). El entrenamiento de la fuerza de ventas en negocios de venta directa: análisis del caso Natura en Argentina.
- Pascual, Villa y Auzmendi. (1993). El Liderazgo Transformacional en los Centros Docentes. ICE Deusto: Mensajero.

- Pedraja-Rejas, L., & Rodríguez-Ponce, E. (2008). Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, 33(9), 651-657.
- Podsakoff, Philip M. Y William D. Todor (1985). "Relationships Between Leader Reward and Punishment Behavior and Group Processes and Productivity," *Journal of Management*, 11 (1), 55-73.
- Poe Roe (2005) "La nueva era en Network Marketing", Time & Money Network Editions, Buenos Aires.
- Polanco, B. N. F. (2016). *ANÁLISIS DEL ESTILO DE LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR INFLUYENTE DE ÉXITO EN LAS REDES DE MERCADEO DE AMWAY DE VENEZUELA LLC* (Doctoral dissertation).
- Ponce, E. R., Rejas, L. P., & Contreras, F. G. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. *Contabilidad y Negocios: Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas*, 12(23), 129-144.
- Quijandra, P., & Araceli, A. (2017). Administración del tiempo y la fuerza de ventas en la Empresa Genfar Perú SA-Lima, 2017.
- Reif, William E., John W. Newstrom y Robert D.(1976) "Sex as a Discriminatory Variable in Organizational". *Reward Decisions; Academy of Management Journal*, 19, 469-476.
- Robbins y Coulter (1992). "Administración". Quinta edición..Ed. Prentice Hall. Pp.572-594.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). "Administración". México: Editorial Pearson.
- Robles Palacios, S. K., & Suclla Chang, A. D. R. (2017). Relación entre el estilo de liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de CINEPLANET-centro trujillo-1 trimestre 2017.
- Rodrigo Bastos Monteiro y Valter Afonso Vieira. Team Potency and Its Impact on Performance via Self-efficacy and Adaptability .(2016). *BAR. Rio de Janeiro*, V. 13 n°1 , art.6, pp.98-119 .
- Rodríguez, A. (2018). Liderazgo preventivo en la universidad. Ediciones Navarra.

- Rodríguez Orbegoso, J. A. (2016). Relación entre el nivel de emprendimiento y el desarrollo del marketing multinivel por las directoras de Siltamy-Una empresa multinivel en el distrito de Trujillo-2015.
- Ronda, P. C., & Boluda, I. K. (2006). Evaluación y control de la fuerza de ventas: Análisis exploratorio. *Universia Business Review*, (9), 42-57. España
- Rosen, Benson y Thomas H. Jerdee (1973), "The Influence of Sex-role Stereotypes on Evaluations of Male and Female Supervisory Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 57. Pp.44-48.
- Rossi Ortiz, R. G. (2017). Diseño de un instrumento para medir el constructo "LIDERAZGO DIRECTIVO" en el banco de crédito del Perú-región la libertad-2016.
- Schul, Patrick L., Steven Remington y Robert L. Berl (1990)."Assessing Gender Differences in Relationships Between Supervisory Behaviors and Job-Related Outcomes in the Industrial Sales Force," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, X (Summer), Pp.1-16
- Shannahan, K. L., Bush, A. J., & Shannahan, R. J. (2013). Are your salespeople coachable? How salesperson coachability, trait competitiveness, and transformational leadership enhance sales performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 40-54. Canada
- Smith, B., Andras, T. L., & Rosenbloom, B. (2012). Transformational leadership: Managing the twenty-first century sales force. *Psychology & Marketing*, 29(6), 434-444. USA
- Soriano, Claudio. (1990). "El Marketing Mix: Conceptos, Estrategias y Aplicaciones".Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Spiro, S. y Weitz, B. (1990). Adaptative selling: conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research*, vol. XXVII, febrero, págs. 61-69.
- Swan, John E., Charles M. Futrell y John T. Todd (1978), "Same Job - Different Views: Women and Men in Industrial Sales," *Journal of Marketing*, 42 pp.92-98
- Tannenbaum, A.S. y Schmitt, W.H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36, MarchApril, 95-101.

- Toledo Coral, C., Quintana Sánchez, C., Napa Zender, D., & Terzano Napuri, J. (2016). Estilos de liderazgo de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana.
- Valdéz Andia, M. J. (2016). Los estilos de liderazgos y el comportamiento organizacional en la empresa Leomar SAC 2015.
- Van Eeden, R., Cilliers, F., y van Deventer, V. (2008). Leadership styles and associated personality traits: Support for the conceptualisation of transactional and transformational leadership. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 253-265
- Vila, N., Kuster, I., & Escamilla, M. (2015). Formación para fuerza de ventas mexicana. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(3).
- Weitz, B., Castleberry, S. y Tanner, J. (2005). "Ventas". México D.F.: McGraw-Hill
- Xavier C. Martin y Rene y. Darmon (2013) "Managing Leading the sales force" Business School (Paris, Francia) .
- Yukl, G. (2008). "Leadership in organizations". Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall

Anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia

Tabla 11:

Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
Problema General ¿Existe relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de la fuerza de venta de Una empresa multinivel? Problemas Específicos ¿Existe relación entre el liderazgo transaccional y el desempeño de la fuerza de venta de Una empresa multinivel? ¿Existe relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño de la fuerza de venta de Una empresa multinivel? ¿Existe relación entre el liderazgo Laissez faire y el desempeño de la fuerza de venta de Una empresa multinivel?	Objetivo General Determinar si los estilos de liderazgo se relacionan con el desempeño de la fuerza de venta de Una empresa multinivel. Objetivos Específicos Determinar si el liderazgo transaccional se relaciona con el desempeño de la fuerza de venta de Una empresa multinivel. Determinar si el liderazgo transformacional se relaciona con el desempeño de la fuerza de venta de Una empresa multinivel. Determinar si el liderazgo laissez faire se relaciona con el desempeño de la fuerza de venta de Una empresa multinivel	Hipótesis General Los estilos de liderazgo se relacionan con el desempeño de la fuerza de venta de Una empresa multinivel. Hipótesis Específicas El liderazgo transaccional se relaciona con el desempeño de la fuerza de venta de Una empresa multinivel. El liderazgo transformacional se relaciona con el desempeño de la fuerza de venta de Una empresa multinivel. El liderazgo laissez faire se relaciona con el desempeño de la fuerza de venta de Una empresa multinivel	Variable 1 (X) Estilos de liderazgo X1: Liderazgo Transformacional X2: Liderazgo Transaccional X3: Liderazgo Laissez Faire Variable 2 (Y) Desempeño de la fuerza de venta	Método de investigación: Enfoque cuantitativo Tipo de investigación: El tipo de investigación de este proyecto es Cuantitativo Correlacional Diseño de investigación No Experimental - Transversal - correlacional Muestra (participantes) 381 Consultoras de Una empresa multinivel. Probabilística Instrumentos de investigación Estilos de Liderazgo: 36 ítems de Avolio y Bass (2004). Desempeño de Fuerza de Venta: 25 ítems de Canales P. y Küster I. (2006)

Elaboración propia.

Anexo 2. Encuesta

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA
CARRERA: ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Tema: Relación de los estilos de liderazgo y de la fuerza de ventas de las empresas multiniveles (caso de análisis Una empresa multinivel).

VARIABLES: Estilos de liderazgo y Desempeño de la fuerza de venta

Instrucción:

A continuación, se presenta una serie de ítems para que sean respondidos por usted. Lea detenidamente cada enunciado, marque una sola alternativa con un X en la casilla correspondiente al enunciado elegido. Es fundamental su absoluta sinceridad dentro de las respuestas, pues de ellas depende el éxito de la presente investigación.

NOTA: Para cada pregunta se considera la escala de 1 a 5 donde:

1	2	3	4	5
De vez en cuando	Alguna vez	Con bastante frecuencia	Frecuentemente	No siempre

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO					
Pregunta	Puntaje				
1. Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores					
2. Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.					
3. Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros					
4. Me ayuda a mejorar mis capacidades					
5. Habla de forma optimista sobre el futuro					
6. Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.					
7. Presenta una convincente visión del futuro					
8. Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.					
9. Me proporciona formas nuevas de enfocar problema					
10. Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.					
11. Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos					
12. Sugiere nuevas formas de completar el trabajo					
13. Enfatiza la importancia de una misión común					
14. Demuestra un sentido de autoridad y confianza					

15. Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma					
16. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar					
17. Va más allá de su propio interés por el bien del grupo					
18. Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.					
19. Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella					
20. Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes					
21. Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos.					
22. Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos					
23. Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivo.					
24. Expresa su satisfacción cuando yo cumpla las expectativas.					
25. Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares).					
26. Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas					
27. Hace un seguimiento de los errores detectados					
28. Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos					
29. No interviene hasta que los problemas se agravan.					
30. Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir.					
31. Muestra que es partidario de " Si yo no lo he roto, yo no arreglo"					
32. Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar					
33. Evita involucrarse cuando surgen temas importantes					
34. Está ausente cuando se le necesita					
35. Evita tomar decisiones					
36. Se demora en responder los temas urgentes					

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO DE FUERZA DE VENTA					
Pregunta	Puntaje				
1. Produzco una elevada cuota de mercado para la compañía.					

2. Vendo aquellos productos con márgenes de utilidad más altos.					
3. Genero un alto nivel de ventas.					
4. Genero rápidamente ventas de los nuevos productos de la empresa.					
5. Identifico y vendo a cuentas principales.					
6. Produzco ventas o contratos globales con rentabilidad a largo plazo.					
7. Supero todos los objetivos y metas de ventas durante el año.					
8. Conozco el diseño y las especificaciones de los productos de la compañía.					
9. Conozco las aplicaciones y funciones de los productos de la compañía.					
10. Soy capaz de detectar causas de fallas operativas de los productos de la compañía.					
11. Me mantengo al tanto de los desarrollos tecnológicos y de producción de la empresa					
12. Escucho atentamente para identificar y comprender las verdaderas preocupaciones de los clientes					
13. Convenzo a los clientes de que entiendo sus problemas y preocupaciones.					
14. Uso contactos establecidos para desarrollar nuevos clientes.					
15. Comunico mi presentación de ventas de forma clara y concisa.					
16. Elaboro soluciones a las preguntas u objeciones de un cliente.					
17. Llevo a cabo políticas, procedimientos y programas de la compañía para proporcionar información					
18. Proporciono documentación completa y precisa relacionada con pedidos, gastos y otros informes de rutina					
19. Presento los informes requeridos a tiempo.					
20. Mantengo registros específicos de la compañía que sean precisos, completos y actualizados.					
21. Opero dentro de los presupuestos establecidos por la compañía					
22. Uso cuentas de gastos con integridad.					
23. Hago uso responsable de obsequios comerciales y descuentos promocionales					
24. Gasto dinero en viajes y alojamiento cuidadosamente					
25. Me entretengo sólo cuando hacerlo es claramente lo mejor para la compañía.					

Anexo 3. Test de normalidad – Estilos de liderazgo

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
P1. Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores	,324	381	,000	,813	381	,000
P2. Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.	,336	381	,000	,795	381	,000
P3. Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros	,325	381	,000	,805	381	,000
P4. Me ayuda a mejorar mis capacidades	,345	381	,000	,731	381	,000
P5. Habla de forma optimista sobre el futuro	,352	381	,000	,726	381	,000
P6. Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.	,353	381	,000	,720	381	,000
P7. Presenta una convincente visión del futuro	,346	381	,000	,731	381	,000
P8. Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.	,354	381	,000	,720	381	,000
P9. Me proporciona formas nuevas de enfocar problema	,334	381	,000	,749	381	,000
P10. Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.	,329	381	,000	,800	381	,000
P11. Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos	,334	381	,000	,792	381	,000
P12. Sugiere nuevas formas de completar el trabajo	,322	381	,000	,813	381	,000
P13. Enfatiza la importancia de una misión común	,344	381	,000	,732	381	,000
P14. Demuestra un sentido de autoridad y confianza	,327	381	,000	,804	381	,000
P15. Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma	,327	381	,000	,793	381	,000
P16. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar	,317	381	,000	,817	381	,000
P17. Va más allá de su propio interés por el bien del grupo	,268	381	,000	,846	381	,000
P18. Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.	,267	381	,000	,783	381	,000

P19. Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella	,269	381	,000	,784	381	,000
P20. Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes	,270	381	,000	,861	381	,000
P21. Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos.	,264	381	,000	,796	381	,000
P22. Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos	,273	381	,000	,845	381	,000
P23. Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivo.	,268	381	,000	,850	381	,000
P24. Expresa su satisfacción cuando yo cumpla las expectativas.	,274	381	,000	,786	381	,000
P25. Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares).	,239	381	,000	,835	381	,000
P26. Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas	,244	381	,000	,830	381	,000
P27. Hace un seguimiento de los errores detectados	,249	381	,000	,842	381	,000
P28. Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos	,270	381	,000	,826	381	,000
P29. No interviene hasta que los problemas se agravan.	,239	381	,000	,843	381	,000
P30. Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir.	,246	381	,000	,819	381	,000
P31. Muestra que es partidario de " Si yo no lo he roto, yo no arreglo"	,262	381	,000	,839	381	,000
P32. Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar	,270	381	,000	,832	381	,000
P33. Evita involucrarse cuando surgen temas importantes	,267	381	,000	,826	381	,000
P34. Está ausente cuando se le necesita	,262	381	,000	,843	381	,000
P35. Evita tomar decisiones	,261	381	,000	,856	381	,000
P36. Se demora en responder los temas urgentes	,253	381	,000	,785	381	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Anexo 4. Test de normalidad – Fuerza de venta

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
P1. Produzco una elevada cuota de mercado para la compañía.	,341	381	,000	,790	381	,000
P2. Vendo aquellos productos con márgenes de utilidad más altos.	,321	381	,000	,803	381	,000
P3. Genero un alto nivel de ventas.	,347	381	,000	,778	381	,000
P4. Genero rápidamente ventas de los nuevos productos de la empresa.	,306	381	,000	,813	381	,000
P5. Identifico y vendo a cuentas principales.	,298	381	,000	,825	381	,000
P6. Produzco ventas o contratos globales con rentabilidad a largo plazo.	,319	381	,000	,813	381	,000
P7. Supero todos los objetivos y metas de ventas durante el año.	,310	381	,000	,730	381	,000
P8. Conozco el diseño y las especificaciones de los productos de la compañía.	,328	381	,000	,809	381	,000
P9. Conozco las aplicaciones y funciones de los productos de la compañía.	,334	381	,000	,811	381	,000
P10. Soy capaz de detectar causas de fallas operativas de los productos de la compañía.	,302	381	,000	,836	381	,000
P11. Me mantengo al tanto de los desarrollos tecnológicos y de producción de la empresa	,356	381	,000	,683	381	,000
P12. Escucho atentamente para identificar y comprender las verdaderas preocupaciones de los clientes	,219	381	,000	,868	381	,000
P13. Convenzo a los clientes de que entiendo sus problemas y preocupaciones.	,220	381	,000	,873	381	,000
P14. Uso contactos establecidos para desarrollar nuevos clientes.	,202	381	,000	,868	381	,000
P15. Comunico mi presentación de ventas de forma clara y concisa.	,211	381	,000	,862	381	,000
P16. Elaboro soluciones a las preguntas u objeciones de un cliente.	,215	381	,000	,868	381	,000

P17. Llevo a cabo políticas, procedimientos y programas de la compañía para proporcionar información	,240	381	,000	,865	381	,000
P18. Proporciono documentación completa y precisa relacionada con pedidos, gastos y otros informes de rutina	,218	381	,000	,876	381	,000
P19. Presento los informes requeridos a tiempo.	,241	381	,000	,863	381	,000
P20. Mantengo registros específicos de la compañía que sean precisos, completos y actualizados.	,230	381	,000	,869	381	,000
P21. Opero dentro de los presupuestos establecidos por la compañía	,232	381	,000	,898	381	,000
P22. Uso cuentas de gastos con integridad.	,218	381	,000	,904	381	,000
P23. Hago uso responsable de obsequios comerciales y descuentos promocionales	,223	381	,000	,903	381	,000
P24. Gasto dinero en viajes y alojamiento cuidadosamente	,211	381	,000	,892	381	,000
P25. Me entretengo sólo cuando hacerlo es claramente lo mejor para la compañía.	,221	381	,000	,904	381	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Anexo 5. Análisis Factorial – Estilos de liderazgo

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
P11. Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos	,947		
P3. Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros	,936		
P16. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar	,932		
P12. Sugiere nuevas formas de completar el trabajo	,931		
P15. Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma	,929		
P2. Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.	,926		
P10. Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.	,913		
P6. Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.	,910		
P14. Demuestra un sentido de autoridad y confianza	,901		
P8. Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.	,898		
P5. Habla de forma optimista sobre el futuro	,894		
P1. Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores	,888		
P4. Me ayuda a mejorar mis capacidades	,871		
P7. Presenta una convincente visión del futuro	,847		
P13. Enfatiza la importancia de una misión común	,805		
P9. Me proporciona formas nuevas de enfocar problema	,794		
P30. Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir.		,951	
P26. Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas		,934	
P28. Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos		,933	
P32. Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar		,932	
P33. Evita involucrarse cuando surgen temas importantes		,930	
P25. Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares).		,927	
P27. Hace un seguimiento de los errores detectados		,921	
P29. No interviene hasta que los problemas se agravan.		,900	

P36. Se demora en responder los temas urgentes		,889	
P31. Muestra que es partidario de " Si yo no lo he roto, yo no arreglo"		,878	
P34. Está ausente cuando se le necesita		,851	
P35. Evita tomar decisiones		,843	
P17. Va más allá de su propio interés por el bien del grupo			,915
P23. Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivo.			,868
P22. Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos			,861
P20. Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes			,841
P24. Expresa su satisfacción cuando yo cumplo las expectativas.			,804
P19. Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella			,792
P18. Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.			,781
P21. Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos.			,770

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

Anexo 6. Análisis Factorial – Fuerza de venta

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
P1. Produzco una elevada cuota de mercado para la compañía.	,907				
P3. Genero un alto nivel de ventas.	,906				
P5. Identifico y vendo a cuentas principales.	,905				
P2. Vendo aquellos productos con márgenes de utilidad más altos.	,879				
P6. Produzco ventas o contratos globales con rentabilidad a largo plazo.	,870				
P4. Genero rápidamente ventas de los nuevos productos de la empresa.	,864				
P7. Supero todos los objetivos y metas de ventas durante el año.	,714				
P21. Opero dentro de los presupuestos establecidos por la compañía		,960			
P25. Me entretengo sólo cuando hacerlo es claramente lo mejor para la compañía.		,948			
P22. Uso cuentas de gastos con integridad.		,938			
P23. Hago uso responsable de obsequios comerciales y descuentos promocionales		,934			
P24. Gasto dinero en viajes y alojamiento cuidadosamente		,914			
P14. Uso contactos establecidos para desarrollar nuevos clientes.			,923		
P16. Elaboro soluciones a las preguntas u objeciones de un cliente.			,890		
P12. Escucho atentamente para identificar y comprender las verdaderas preocupaciones de los clientes			,872		
P15. Comunico mi presentación de ventas de forma clara y concisa.			,860		
P13. Convenzo a los clientes de que entiendo sus problemas y preocupaciones.			,834		
P17. Llevo a cabo políticas, procedimientos y programas de la compañía para proporcionar información				,920	

P20. Mantengo registros específicos de la compañía que sean precisos, completos y actualizados.				,920	
P19. Presento los informes requeridos a tiempo.				,895	
P18. Proporciono documentación completa y precisa relacionada con pedidos, gastos y otros informes de rutina				,873	
P8. Conozco el diseño y las especificaciones de los productos de la compañía.					,881
P10. Soy capaz de detectar causas de fallas operativas de los productos de la compañía.					,873
P9. Conozco las aplicaciones y funciones de los productos de la compañía.					,871
P11. Me mantengo al tanto de los desarrollos tecnológicos y de producción de la empresa					,785

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Anexo 7. Varianza total explicada – Estilos de liderazgo

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	13.054	36.260	36.260	13.054	36.260	36.260	12.877	35.769	35.769
2	9.879	27.440	63.700	9.879	27.440	63.700	9.937	27.604	63.373
3	5.432	15.090	78.790	5.432	15.090	78.790	5.550	15.417	78.790

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Anexo 8. Varianza total explicada – Fuerza de venta

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.365	21.458	21.458	5.365	21.458	21.458	5.265	21.060	21.060
2	4.860	19.441	40.899	4.860	19.441	40.899	4.475	17.900	38.960
3	3.844	15.375	56.274	3.844	15.375	56.274	3.851	15.404	54.364
4	2.976	11.906	68.180	2.976	11.906	68.180	3.320	13.279	67.644
5	2.802	11.209	79.388	2.802	11.209	79.388	2.936	11.745	79.388

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Anexo 9. Validación de expertos – Juez 1

INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO

(JUICIO DE EXPERTOS)

El presente instrumento tiene como finalidad validar el cuestionario de **Estilos de Liderazgo**, el mismo que será aplicado a consultoras que forman parte del estudio **"RELACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS DE UNA EMPRESA MULTINIVEL 2018"** que corresponde a un diseño de investigación cuantitativo correlacional no experimental transversal.

Instrucciones

La evaluación requiere una lectura detallada y completa de cada ítem propuesto a fin de comparar de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **Claridad de la redacción, Contexto correcto de ítem, Congruencia con el contenido y Dominio del Constructo**. Para tal fin, deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y caso contrario se ofrece un espacio para las observaciones si las hubiera.

Juez N°:	
Fecha actual:	06/02/19
Nombres y Apellidos de Juez:	MANUEL GANDARILLAS B.
Grado Académico:	MBA
Puesto de trabajo:	CONSULTOR - DOCENTE
Institución donde labora:	USIL - CONSTRUCTORA
Años de experiencia profesional/científica:	MÁS DE 25 AÑOS.


Firma y/o Sello

1.2 INVENTARIO DEL CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO
INSTRUMENTO PARA FINES ESPECIFICOS DE LA VALIDACION DE CONTENIDO (JUICIO DE EXPERTO)

Calificación: Muy aceptable (5) Aceptable (4) Regular (3) Poco aceptable (2) Inaceptable (1)

N°	Ítems (afirmaciones)	Claridad ¹					Congruencia ²					Contexto ³					Dominio del constructo ⁴					Sugerencias
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1	Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores	/					/					/					/					
2	Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.	/					/					/					/					
3	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros	/					/					/					/					
4	Me ayuda a mejorar mis capacidades	/					/					/					/					
5	Habla de forma optimista sobre el futuro	/					/					/					/					
6	Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.	/					/					/					/					
7	Presenta una convincente visión del futuro	/					/					/					/					

¹ Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem.

² En ítem tiene relación con el constructo (Comprensión Oral de Estructuras Gramaticales)

³ En el ítem todas las palabras son usuales para nuestro contexto

⁴ El ítem evalúa el componente o dimensión específica del constructo (bloques).

INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO

(JUICIO DE EXPERTOS)

El presente instrumento tiene como finalidad validar el cuestionario de **Desempeño de la Fuerza de Venta**, el mismo que será aplicado a consultoras que forman parte del estudio **"RELACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS DE UNA EMPRESA MULTINIVEL 2018"** que corresponde a un diseño de investigación cuantitativo correlacional no experimental transversal.

Instrucciones

La evaluación requiere una lectura detallada y completa de cada ítem propuesto a fin de comparar de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **Claridad de la redacción, Contexto correcto de ítem, Congruencia con el contenido y Dominio del Constructo**. Para tal fin, deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y caso contrario se ofrece un espacio para las observaciones si las hubiera.

Juez N°:	
Fecha actual:	06/02/19
Nombres y Apellidos de Juez:	MANUEL BANDARILLAS B.
Grado Académico:	MBA
Puesto de trabajo:	CONSULTOR - DOCENTE
Institución donde labora:	USIL - CONSTRUCTORA
Años de experiencia profesional/científica:	MÁS DE 25 AÑOS.



Firma y/o Sello

2.2 INVENTARIO DEL CUESTIONARIO DESEMPEÑO DE FUERZA DE VENTAS
INSTRUMENTO PARA FINES ESPECIFICOS DE LA VALIDACION DE CONTENIDO (JUICIO DE EXPERTO)

Calificación: Muy aceptable (5) Aceptable (4) Regular (3) Poco aceptable (2) Inaceptable (1)

N°	Ítems (afirmaciones)	Claridad ⁵					Congruencia ⁶					Contexto ⁷					Dominio del constructo ⁸					Sugerencias
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1	Produzco una elevada cuota de mercado para la compañía.	✓					✓					✓					✓					
2	Vendo aquellos productos con márgenes de utilidad más altos.	✓					✓					✓					✓					
3	Genero un alto nivel de ventas.	✓					✓					✓					✓					
4	Genero rápidamente ventas de los nuevos productos de la empresa.	✓					✓					✓					✓					
5	Identifico y vendo a cuentas principales.	✓					✓					✓					✓					
6	Produzco ventas o contratos globales con rentabilidad a largo plazo.	✓					✓					✓					✓					
7	Supero todos los objetivos y metas de ventas durante el año.	✓					✓					✓					✓					
8	Conozco el diseño y las especificaciones de los productos de la compañía.	✓					✓					✓					✓					

⁵ Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem.

⁶ En ítem tiene relación con el constructo (Comprensión Oral de Estructuras Gramaticales)

⁷ En el ítem todas las palabras son usuales para nuestro contexto

⁸ El ítem evalúa el componente o dimensión específica del constructo (bloques).

Anexo 10. Validación de expertos – Juez 2

INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO

(JUICIO DE EXPERTOS)

El presente instrumento tiene como finalidad validar el cuestionario de **Estilos de Liderazgo**, el mismo que será aplicado a consultoras que forman parte del estudio **"RELACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS DE UNA EMPRESA MULTINIVEL 2018"** que corresponde a un diseño de investigación cuantitativo correlacional no experimental transversal.

Instrucciones

La evaluación requiere una lectura detallada y completa de cada ítem propuesto a fin de comparar de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **Claridad de la redacción, Contexto correcto de ítem, Congruencia con el contenido y Dominio del Constructo**. Para tal fin, deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y caso contrario se ofrece un espacio para las observaciones si las hubiera.

Juez N°:	
Fecha actual:	06/02/19
Nombres y Apellidos de Juez:	Monica Lucia Quiraza Quintero
Grado Académico:	Master en Liderazgo y Gestión Humana
Puesto de trabajo:	Director Asociado de Procesos y Proyectos
Institución donde labora:	Unique
Años de experiencia profesional/científica:	13 años


Firma y/o Sello

1.2 INVENTARIO DEL CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO

INSTRUMENTO PARA FINES ESPECIFICOS DE LA VALIDACION DE CONTENIDO (JUICIO DE EXPERTO)

Calificación: Muy aceptable (5) Aceptable (4) Regular (3) Poco aceptable (2) Inaceptable (1)

N°	Ítems (afirmaciones)	Claridad ¹					Congruencia ²					Contexto ³					Dominio del constructo ⁴					Sugerencias
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1	Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores	X					X					X					X					
2	Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.	X					X					X					X					
3	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros	X					X					X					X					
4	Me ayuda a mejorar mis capacidades	X						X					X					X				
5	Habla de forma optimista sobre el futuro	X					X					X					X					
6	Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.	X					X					X					X					
7	Presenta una convincente visión del futuro	X					X					X					X					

¹ Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem.

² El ítem tiene relación con el constructo (Comprensión Oral de Estructuras Gramaticales)

³ En el ítem todas las palabras son usuales para nuestro contexto

⁴ El ítem evalúa el componente o dimensión específica del constructo (bloques).

INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO

(JUICIO DE EXPERTOS)

El presente instrumento tiene como finalidad validar el cuestionario de **Desempeño de la Fuerza de Venta**, el mismo que será aplicado a consultoras que forman parte del estudio **"RELACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS DE UNA EMPRESA MULTINIVEL 2018"** que corresponde a un diseño de investigación cuantitativo correlacional no experimental transversal.

Instrucciones

La evaluación requiere una lectura detallada y completa de cada ítem propuesto a fin de comparar de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **Claridad de la redacción, Contexto correcto de ítem, Congruencia con el contenido y Dominio del Constructo**. Para tal fin, deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y caso contrario se ofrece un espacio para las observaciones si las hubiera.

Juez N°:	
Fecha actual:	06/02/19
Nombres y Apellidos de Juez:	Monica Lucia Quiruga Quintero
Grado Académico:	Master en Liderazgo y Gestión Humana
Puesto de trabajo:	Director Asociado de Procesos y Proyectos
Institución donde labora:	Unigra
Años de experiencia profesional/científica:	13 años


Firma y/o Sello

2.2 INVENTARIO DEL CUESTIONARIO DESEMPEÑO DE FUERZA DE VENTAS
INSTRUMENTO PARA FINES ESPECIFICOS DE LA VALIDACION DE CONTENIDO (JUICIO DE EXPERTO)

Calificación: Muy aceptable (5) Aceptable (4) Regular (3) Poco aceptable (2) Inaceptable (1)

N°	Ítems (afirmaciones)	Claridad ⁵					Congruencia ⁶					Contexto ⁷					Dominio del constructo ⁸					Sugerencias
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1	Produzco una elevada cuota de mercado para la compañía.	X					X					X					X					
2	Vendo aquellos productos con márgenes de utilidad más altos.	X					X					X					X					
3	Genero un alto nivel de ventas.	X					X					X					X					
4	Genero rápidamente ventas de los nuevos productos de la empresa.	X					X					X					X					
5	Identifico y vendo a cuentas principales.	X					X					X					X					
6	Produzco ventas o contratos globales con rentabilidad a largo plazo.	X					X					X					X					
7	Supero todos los objetivos y metas de ventas durante el año.	X					X					X					X					
8	Conozco el diseño y las especificaciones de los productos de la compañía.	X					X					X					X					
9	Conozco las aplicaciones y funciones de los	X					X					X					X					

⁵ Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem.
⁶ En ítem tiene relación con el constructo (Comprensión Oral de Estructuras Gramaticales)
⁷ En el ítem todas las palabras son usuales para nuestro contexto
⁸ El ítem evalúa el componente o dimensión específica del constructo (bloques).

Anexo 11. Validación de expertos – Juez 3

INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO

(JUICIO DE EXPERTOS)

El presente instrumento tiene como finalidad validar el cuestionario de **Estilos de Liderazgo**, el mismo que será aplicado a consultoras que forman parte del estudio **“RELACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS DE UNA EMPRESA MULTINIVEL 2018”** que corresponde a un diseño de investigación cuantitativo correlacional no experimental transversal.

Instrucciones

La evaluación requiere una lectura detallada y completa de cada ítem propuesto a fin de comparar de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **Claridad de la redacción, Contexto correcto de ítem, Congruencia con el contenido y Dominio del Constructo**. Para tal fin, deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y caso contrario se ofrece un espacio para las observaciones si las hubiera.

Juez N°:	
Fecha actual:	06/02/2019
Nombres y Apellidos de Juez:	Julio Ricardo Capristan Miranda
Grado Académico:	Magister
Puesto de trabajo:	Docente
Institución donde labora:	Universidad San Ignacio de Loyola
Años de experiencia profesional/científica:	15 años


Firma y/o Sello
DNI : 06663183

1.2 INVENTARIO DEL CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO

INSTRUMENTO PARA FINES ESPECÍFICOS DE LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO (JUICIO DE EXPERTO)

Calificación: Muy aceptable (5) Aceptable (4) Regular (3) Poco aceptable (2) Inaceptable (1)

N°	Ítems (afirmaciones)	Claridad ¹					Congruencia ²					Contexto ³					Dominio del constructo ⁴					Sugerencias
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1	Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores	✓					✓					✓					✓					
2	Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.		✓					✓					✓					✓				
3	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros					✓							✓					✓				
4	Me ayuda a mejorar mis capacidades		✓										✓					✓				
5	Habla de forma optimista sobre el futuro		✓					✓					✓					✓				
6	Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.		✓										✓					✓				
7	Presenta una convincente visión del futuro		✓										✓					✓				

¹ Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem.

² En ítem tiene relación con el constructo (Comprensión Oral de Estructuras Gramaticales)

³ En el ítem todas las palabras son usuales para nuestro contexto

⁴ El ítem evalúa el componente o dimensión específica del constructo (bloques).

INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO

(JUICIO DE EXPERTOS)

El presente instrumento tiene como finalidad validar el cuestionario de **Desempeño de la Fuerza de Venta**, el mismo que será aplicado a consultoras que forman parte del estudio **"RELACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS DE UNA EMPRESA MULTINIVEL 2018"** que corresponde a un diseño de investigación cuantitativo correlacional no experimental transversal.

Instrucciones

La evaluación requiere una lectura detallada y completa de cada ítem propuesto a fin de comparar de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **Claridad de la redacción, Contexto correcto de ítem, Congruencia con el contenido y Dominio del Constructo**. Para tal fin, deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y caso contrario se ofrece un espacio para las observaciones si las hubiera.

Juez N°:	
Fecha actual:	06/02/2019
Nombres y Apellidos de Juez:	Julio Ricardo Capristán Miranda
Grado Académico:	Magíster
Puesto de trabajo:	Docente
Institución donde labora:	Universidad San Ignacio de Loyola
Años de experiencia profesional/científica:	15 años


Firma y/o Sello

DNI : 06663183

2.2 INVENTARIO DEL CUESTIONARIO DESEMPEÑO DE FUERZA DE VENTAS
INSTRUMENTO PARA FINES ESPECIFICOS DE LA VALIDACION DE CONTENIDO (JUICIO DE EXPERTO)

Calificación: Muy aceptable (5) Aceptable (4) Regular (3) Poco aceptable (2) Inaceptable (1)

N°	Ítems (afirmaciones)	Claridad ⁵					Congruencia ⁶					Contexto ⁷					Dominio del constructo ⁸					Sugerencias
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1	Produzco una elevada cuota de mercado para la compañía.	✓					✓					✓					✓					
2	Vendo aquellos productos con márgenes de utilidad más altos.	✓					✓					✓					✓					
3	Genero un alto nivel de ventas.	✓					✓					✓					✓					
4	Genero rápidamente ventas de los nuevos productos de la empresa.	✓					✓					✓					✓					
5	Identifico y vendo a cuentas principales.	✓					✓					✓					✓					
6	Produzco ventas o contratos globales con rentabilidad a largo plazo.	✓					✓					✓					✓					
7	Supero todos los objetivos y metas de ventas durante el año.	✓					✓					✓					✓					
8	Conozco el diseño y las especificaciones de los productos de la compañía.	✓					✓					✓					✓					
9	Conozco las aplicaciones y funciones de los	✓					✓					✓					✓					

⁵ Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem.

⁶ El ítem tiene relación con el constructo (Comprensión Oral de Estructuras Gramaticales)

⁷ En el ítem todas las palabras son usuales para nuestro contexto

⁸ El ítem evalúa el componente o dimensión específica del constructo (bloques).

Anexo 12. Coeficiente V de Aiken – Estilos de liderazgo

Ítem	JUEZ 1				JUEZ 2				JUEZ 3				Suma	V Aiken
	Claridad	Congruencia	Contexto	Dominio de constructo	Claridad	Congruencia	Contexto	Dominio de constructo	Claridad	Congruencia	Contexto	Dominio de constructo		
EL1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
EL2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	56	0.93
EL3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
EL4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	52	0.87
EL5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
EL6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
EL7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
EL8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
EL9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
EL10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
EL11	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	56	0.93
EL12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
EL13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
EL14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
EL15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
EL16	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	56	0.93
EL17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
EL18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
EL19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
EL20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
EL21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
EL22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
EL23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
EL24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
EL25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
EL26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
EL27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
EL28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
EL29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
EL30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
EL31	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	52	0.87

EL32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
EL33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
EL34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
EL35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
EL36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00

V
AIKEN 0.99

Anexo 13. Coeficiente V de Aiken – Desempeño de Fuerza de venta

Item	JUEZ 1				JUEZ 2				JUEZ 3				Suma	V Aiken
	Claridad	Congruencia	Contexto	Dominio de constructo	Claridad	Congruencia	Contexto	Dominio de constructo	Claridad	Congruencia	Contexto	Dominio de constructo		
FV1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
FV2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
FV3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
FV4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
FV5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
FV6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
FV7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
FV8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
FV9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
FV10	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	56	0.93
FV11	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	56	0.93
FV12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
FV13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
FV14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
FV15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
FV16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
FV17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
FV18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
FV19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
FV20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
FV21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
FV22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
FV23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
FV24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00
FV25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1.00

V
AIKEN 0.99

Anexo 14. Alfa de Cronbach – Estilos de liderazgo

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,930	36

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1. Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores	118,82	207,552	,645	,927
P2. Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.	119,79	208,781	,656	,927
P3. Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros	119,81	207,682	,691	,926
P4. Me ayuda a mejorar mis capacidades	117,92	208,272	,658	,927
P5. Habla de forma optimista sobre el futuro	117,91	208,271	,650	,927
P6. Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.	117,89	207,591	,703	,926
P7. Presenta una convincente visión del futuro	117,93	208,031	,650	,927
P8. Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.	117,90	207,763	,688	,926
P9. Me proporciona formas nuevas de enfocar problema	117,97	209,683	,566	,928
P10. Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.	118,87	207,183	,674	,926
P11. Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos	119,82	207,921	,701	,926
P12. Sugiere nuevas formas de completar el trabajo	119,80	207,490	,697	,926
P13. Enfatiza la importancia de una misión común	117,95	208,453	,598	,927
P14. Demuestra un sentido de autoridad y confianza	118,87	207,551	,651	,927
P15. Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma	119,85	208,075	,696	,926
P16. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar	118,83	206,921	,692	,926

P17. Va más allá de su propio interés por el bien del grupo	118,94	216,218	,269	,931
P18. Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.	118,09	216,512	,233	,931
P19. Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella	118,10	216,335	,238	,931
P20. Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes	118,90	217,716	,187	,932
P21. Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos.	118,10	218,071	,178	,932
P22. Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos	119,83	216,970	,237	,931
P23. Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivo.	118,92	216,789	,240	,931
P24. Expresa su satisfacción cuando yo cumpla las expectativas.	118,07	217,216	,216	,931
P25. Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares).	119,04	210,767	,508	,928
P26. Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas	119,07	211,406	,486	,928
P27. Hace un seguimiento de los errores detectados	119,01	210,513	,494	,928
P28. Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos	120,01	212,245	,494	,928
P29. No interviene hasta que los problemas se agravan.	119,07	210,769	,489	,928
P30. Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir.	119,06	211,052	,498	,928
P31. Muestra que es partidario de " Si yo no lo he roto, yo no arreglo"	120,01	212,245	,469	,929
P32. Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar	120,00	212,229	,489	,928
P33. Evita involucrarse cuando surgen temas importantes	119,94	211,989	,490	,928
P34. Está ausente cuando se le necesita	119,94	211,018	,488	,928
P35. Evita tomar decisiones	119,96	210,985	,491	,928
P36. Se demora en responder los temas urgentes	118,12	212,052	,443	,929

Anexo 15. Alfa de Cronbach – Desempeño de la Fuerza de venta

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,804	25

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1. Produzco una elevada cuota de mercado para la compañía.	81,83	82,454	,399	,796
P2. Vendo aquellos productos con márgenes de utilidad más altos.	81,88	82,585	,374	,796
P3. Genero un alto nivel de ventas.	81,81	82,613	,402	,796
P4. Genero rápidamente ventas de los nuevos productos de la empresa.	81,92	82,714	,350	,797
P5. Identifico y vendo a cuentas principales.	82,79	82,291	,389	,796
P6. Produzco ventas o contratos globales con rentabilidad a largo plazo.	81,86	82,981	,322	,798
P7. Supero todos los objetivos y metas de ventas durante el año.	81,04	82,469	,317	,799
P8. Conozco el diseño y las especificaciones de los productos de la compañía.	81,83	85,107	,162	,805
P9. Conozco las aplicaciones y funciones de los productos de la compañía.	81,79	85,552	,134	,806
P10. Soy capaz de detectar causas de fallas operativas de los productos de la compañía.	82,71	85,707	,128	,806
P11. Me mantengo al tanto de los desarrollos tecnológicos y de producción de la empresa	80,93	85,722	,122	,807
P12. Escucho atentamente para identificar y comprender las verdaderas preocupaciones de los clientes	81,57	82,972	,249	,802
P13. Convenzo a los clientes de que entiendo sus problemas y preocupaciones.	81,59	82,421	,273	,801
P14. Uso contactos establecidos para desarrollar nuevos clientes.	82,44	83,052	,286	,800

P15. Comunico mi presentación de ventas de forma clara y concisa.	81,51	82,856	,276	,800
P16. Elaboro soluciones a las preguntas u objeciones de un cliente.	81,56	83,111	,240	,802
P17. Llevo a cabo políticas, procedimientos y programas de la compañía para proporcionar información	82,03	81,154	,366	,796
P18. Proporciono documentación completa y precisa relacionada con pedidos, gastos y otros informes de rutina	82,86	81,631	,364	,796
P19. Presento los informes requeridos a tiempo.	82,02	80,931	,380	,795
P20. Mantengo registros específicos de la compañía que sean precisos, completos y actualizados.	82,09	81,155	,370	,796
P21. Opero dentro de los presupuestos establecidos por la compañía	82,06	77,815	,510	,788
P22. Uso cuentas de gastos con integridad.	82,10	77,787	,502	,789
P23. Hago uso responsable de obsequios comerciales y descuentos promocionales	82,11	77,680	,486	,789
P24. Gasto dinero en viajes y alojamiento cuidadosamente	82,91	78,950	,456	,791
P25. Me entretengo sólo cuando hacerlo es claramente lo mejor para la compañía.	82,09	77,764	,486	,789

Anexo 16. Alfa de Cronbach – Liderazgo transformacional

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,983	16

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1. Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores	54,09	101,749	,870	,982
P2. Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.	55,07	102,530	,911	,982
P3. Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros	55,08	101,985	,925	,982
P4. Me ayuda a mejorar mis capacidades	53,19	102,875	,855	,983
P5. Habla de forma optimista sobre el futuro	53,18	102,392	,880	,982
P6. Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.	53,17	102,480	,899	,982
P7. Presenta una convincente visión del futuro	53,20	102,886	,830	,983
P8. Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.	53,17	102,540	,886	,982
P9. Me proporciona formas nuevas de enfocar problema	53,24	103,636	,770	,984
P10. Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.	54,14	101,559	,900	,982
P11. Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos	55,09	102,212	,937	,982
P12. Sugiere nuevas formas de completar el trabajo	55,08	101,992	,920	,982
P13. Enfatiza la importancia de una misión común	53,22	102,947	,783	,984
P14. Demuestra un sentido de autoridad y confianza	54,14	101,648	,885	,982
P15. Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma	55,12	102,551	,917	,982

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1. Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores	54,09	101,749	,870	,982
P2. Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.	55,07	102,530	,911	,982
P3. Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros	55,08	101,985	,925	,982
P4. Me ayuda a mejorar mis capacidades	53,19	102,875	,855	,983
P5. Habla de forma optimista sobre el futuro	53,18	102,392	,880	,982
P6. Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.	53,17	102,480	,899	,982
P7. Presenta una convincente visión del futuro	53,20	102,886	,830	,983
P8. Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.	53,17	102,540	,886	,982
P9. Me proporciona formas nuevas de enfocar problema	53,24	103,636	,770	,984
P10. Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.	54,14	101,559	,900	,982
P11. Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos	55,09	102,212	,937	,982
P12. Sugiere nuevas formas de completar el trabajo	55,08	101,992	,920	,982
P13. Enfatiza la importancia de una misión común	53,22	102,947	,783	,984
P14. Demuestra un sentido de autoridad y confianza	54,14	101,648	,885	,982
P15. Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma	55,12	102,551	,917	,982
P16. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar	54,10	101,371	,921	,982

Anexo 17. Alfa de Cronbach – Liderazgo transaccional

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,935	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P17. Va más allá de su propio interés por el bien del grupo	26,40	21,330	,881	,919
P18. Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.	25,55	21,927	,715	,931
P19. Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella	25,56	21,790	,729	,930
P20. Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes	26,36	21,520	,788	,925
P21. Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos.	25,56	22,247	,706	,931
P22. Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos	27,29	21,824	,808	,924
P23. Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivo.	26,38	21,647	,819	,923
P24. Expresa su satisfacción cuando yo cumplo las expectativas.	25,53	22,039	,742	,929

Anexo 18. Alfa de Cronbach – Liderazgo laissez-faire

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,980	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P25. Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares).	31,62	58,684	,913	,978
P26. Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas	31,64	58,741	,921	,978
P27. Hace un seguimiento de los errores detectados	31,59	58,269	,904	,978
P28. Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos	32,58	59,717	,919	,978
P29. No interviene hasta que los problemas se agravan.	31,64	58,656	,882	,979
P30. Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir.	31,64	58,448	,941	,977
P31. Muestra que es partidario de " Si yo no lo he roto, yo no arreglo"	32,59	59,901	,854	,979
P32. Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar	32,58	59,597	,919	,978
P33. Evita involucrarse cuando surgen temas importantes	32,52	59,398	,919	,978
P34. Está ausente cuando se le necesita	32,52	59,498	,825	,980
P35. Evita tomar decisiones	32,53	59,581	,820	,980
P36. Se demora en responder los temas urgentes	30,69	59,034	,868	,979

Anexo 19. Alfa de Cronbach – Objetivos de venta

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,941	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1. Produzco una elevada cuota de mercado para la compañía.	21,03	15,852	,864	,927
P2. Vendo aquellos productos con márgenes de utilidad más altos.	21,08	15,867	,827	,930
P3. Genero un alto nivel de ventas.	21,01	16,024	,864	,927
P4. Genero rápidamente ventas de los nuevos productos de la empresa.	21,12	15,792	,810	,931
P5. Identifico y vendo a cuentas principales.	21,99	15,613	,861	,927
P6. Produzco ventas o contratos globales con rentabilidad a largo plazo.	21,06	15,664	,812	,931
P7. Supero todos los objetivos y metas de ventas durante el año.	20,24	16,143	,638	,949

Anexo 20. Alfa de Cronbach – Conocimientos tecnicos

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,876	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P8. Conozco el diseño y las especificaciones de los productos de la compañía.	10,74	4,363	,770	,826
P9. Conozco las aplicaciones y funciones de los productos de la compañía.	10,70	4,406	,763	,829
P10. Soy capaz de detectar causas de fallas operativas de los productos de la compañía.	11,62	4,478	,760	,830
P11. Me mantengo al tanto de los desarrollos tecnológicos y de producción de la empresa	9,84	4,733	,642	,876

Anexo 21. Alfa de Cronbach – Presentaciones de ventas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,923	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P12. Escucho atentamente para identificar y comprender las verdaderas preocupaciones de los clientes	14,45	10,690	,795	,906
P13. Convenzo a los clientes de que entiendo sus problemas y preocupaciones.	14,47	10,850	,743	,917
P14. Uso contactos establecidos para desarrollar nuevos clientes.	15,32	10,939	,872	,893
P15. Comunico mi presentación de ventas de forma clara y concisa.	14,39	11,092	,775	,910
P16. Elaboro soluciones a las preguntas u objeciones de un cliente.	14,44	10,547	,823	,900

Anexo 22. Alfa de Cronbach – Proporcionar informacion

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,930	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P17. Llevo a cabo políticas, procedimientos y programas de la compañía para proporcionar información	9,20	6,334	,862	,901
P18. Proporciono documentación completa y precisa relacionada con pedidos, gastos y otros informes de rutina	10,03	6,815	,801	,920
P19. Presento los informes requeridos a tiempo.	9,19	6,478	,823	,913
P20. Mantengo registros específicos de la compañía que sean precisos, completos y actualizados.	9,26	6,377	,861	,901

Anexo 23. Alfa de Cronbach – Control de gastos

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,970	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P21. Opero dentro de los presupuestos establecidos por la compañía	12,35	15,995	,944	,957
P22. Uso cuentas de gastos con integridad.	12,39	16,086	,913	,962
P23. Hago uso responsable de obsequios comerciales y descuentos promocionales	12,39	15,839	,907	,963
P24. Gasto dinero en viajes y alojamiento cuidadosamente	13,20	16,622	,875	,968
P25. Se entretiene sólo cuando hacerlo es claramente lo mejor para la compañía.	12,37	15,792	,923	,961