

**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**

**Diana Paola Ahumada Molina**

**Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Administración de Empresas  
Bogotá D.C.  
2017**

**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**

**Diana Paola Ahumada Molina  
Codigo: xxxx**

**Trabajo de grado presentado para optar al título de  
Magíster en Administración de Empresas**

**Director  
Jorge Hernando Molano  
Doctor en Ciencias Económicas**

**Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Administración de Empresas  
Bogotá D.C.  
2017**

## Comentarios del Evaluador

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Jurado

---

## **Dedicatoria**

A mis padres, María Emma Molina y Virgilio Ahumada Salcedo, por ser los artífices de quien soy hoy, por sus sacrificios, sabiduría, entrega y apoyos incondicionales y profundo amor desinteresado.

# Agradecimientos

A Dios Todopoderoso, Quien siempre me acompaña y me da aliento de vida.

A mis padres, que formaron en mi desde pequeña, el amor por la Academia y la perseverancia, disciplina y compromiso para cumplir las metas que me propongo a diario.

A Andrés, el amor de mi vida, cómplice y confidente, sus palabras de ánimo y apoyo fueron de vital importancia en esta empresa.

A quien fuera mi maestro y director y hoy descansa eternamente; Doctor Jorge Hernando Molano Velandia, excelente docente y magnifico ser humano, digno de admiración y respeto.

A Esmeralda Lamilla, Gerente de País de la empresa en la cual se realizó el trabajo, por su amistad, confianza y total apertura para sacar este proyecto adelante.

A todos los Supervisores y Asesores de ventas, por su disposición incondicional y desinteresada al participar.

A todos aquellas personas, lideres transformacionales y transaccionales que han sido parte de mi desarrollo personal y profesional y han contribuido y siguen haciéndolo para que yo culmine mi proyecto de vida satisfactoriamente.

Mis más sinceros agradecimientos a todos.

## Resumen

Tomando en consideración que las compañías son en su mayoría el reflejo de los comportamientos de sus líderes, cobra especial valor para las áreas de Recursos Humanos, entender como ellos, a través de sus estilos de liderazgo y competencias, contribuyen al éxito de la organización en general.

El término Liderazgo ha sido estudiado por una gran variedad de académicos, desde diversos marcos conceptuales, siendo uno de estos, el que establece una clasificación y descripción de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional y la incidencia que dichos estilos podrían tener en variables organizacionales de alto impacto como lo son la satisfacción y el desempeño. Justamente, el objetivo general de este estudio fue determinar la incidencia que los estilos de liderazgo transformacional o transaccional de 11 Supervisores de ventas de una empresa del sector Retail en Colombia, tiene sobre el desempeño laboral de sus asesores de ventas a partir de la aplicación del cuestionario MLQ 5x, basado en la teoría de Bass y Avolio y la correlación de los resultados de estos con las evaluaciones de desempeño de los colaboradores que reportan a dichos Supervisores.

Como resultado, se encontró que en los Supervisores de ventas predomina el estilo de liderazgo transaccional, seguido del liderazgo transformacional y una significativamente positiva relación entre los dos estilos. En cuanto a las dimensiones de los estilos, se evidencio que dentro del estilo de liderazgo transaccional, la dimensión 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 Liderazgo Transaccional, el Esfuerzo Extra y la Satisfacción de los Supervisores de Ventas.

Palabras clave: Liderazgo, Transaccional, Transformacional, Desempeño, Supervisores, Asesores de ventas

# Abstract

Taking in count that the companies are in a major way a reflection of its leader's behavior, it acquires a special value for the Human Resources areas, to understand how they, throughout their leadership styles and competencies, contribute to the success of the organization.

The leadership term has been conceptualized by a big variety of academic people, becoming the classification of transformational and transactional leadership styles, the most Searched styles by academic community and applied to companies' context, regard to its known relation with high impact variables for the organization such as satisfaction and performance. Justly, the overall goal of this study was to determine the incidence that the transactional or transformational leadership styles from eleven (11) Sales Supervisors associated to a Retail company in Colombia, have got upon the job performance of their Sales Assessors through the application of MLQ 5x Questionnaire, based in the theory of Bass & Avolio and the correlation of the results with the Team's performance evaluation related to these Supervisors.

As a result, it found that in Sales Supervisors predominate the transactional leadership style, followed by transformational leadership and a highly positive relation between the two styles. In relation with the styles dimensions, it could be evidenced that inside the transactional leadership style, the dimension with higher qualification was the contingent reward, while in the side of transformational style, the inspirational motivation were the highest.

Regardless it could not be possible to define the incidence that the transformational or transactional leadership style of Sales Supervisors has got upon the job performance of their sales team, it be concluded, and that there exists a highly positive relation between the Transactional Leadership, the extra effort and the Sales Supervisors' satisfaction.

Key words: Leadership, Transactional, Transformational, performance, Supervisors, Sales Assessors.

# Contenido

Dedicatoria	4
Agradecimientos	5
Resumen	6
Abstract	7
1. Introducción	
1.1 Problema de Investigación	11
1.2 Pregunta de Investigación	12
1.3 Objetivos	
1.3.1 Objetivo General	13
1.3.2 Objetivos Específicos	
2. Liderazgo	14
3. Modelo de Rasgo Total	14
3.1 Antecedentes	
3.2 La Propuesta de Bernard Bass	15
3.3. Modelo de Rango Total	16
3.3.1 Liderazgo Transformacional (LTF)	
3.3.2 Liderazgo Transaccional (LTR)	17
3.3.3 Liderazgo Pasivo/Evitador (LPE)	
3.3.4 Cuestionario Multifactor del Liderazgo .	19
3.4 Modelo de Liderazgo de Rango Total y Desempeño	20
3.4.1 Desempeño Laboral	
3.4.2 Comercio al por menor y al detalle (Retail	21
4. Diseño Metodológico	25
4.1 Enfoque Metodológico	
4.2 Participantes	
4.3 Instrumentos	
4.4 Procedimiento	26
5. Desarrollo del Trabajo	27
5.1 Resultados MQL	
5.1.1 Características de Liderazgo Transaccional	28

5.1.2 Características de Liderazgo Transformacional	
5.1.3 Características de Liderazgo Pasivo/Evitador	29
5.1.4 Características de Liderazgo identificado en los Supervisores de Ventas por sus colaboradores.	
5.1.5 Características de Liderazgo Transaccional identificado en los Supervisores de Ventas por sus colaboradores.	
5.1.6 Características de Liderazgo Transformacional identificado en los Supervisores de Ventas por sus colaboradores.	30
5.1.7 Características de Liderazgo Pasivo/Evitador identificado en los Supervisores de Ventas por sus colaboradores.	
5.2 Resultados Evaluaciones de Desempeño	
5.3 Correlación entre Estilo de Liderazgo y Desempeño	31
5.4 Discusión	33
6. Conclusiones	36
Bibliografía	
Anexos	

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Items del Cuestionario multifactor de liderazgo, según estilo de liderazgo y dimensiones	20
<b>Tabla 2.</b> Porcentajes Estilos de Liderazgo para cada Supervisor de Ventas	28
<b>Tabla 3.</b> Comparación de Medias de los Estilos de Liderazgo.	29
<b>Tabla 4.</b> Comparación de Medias dimensiones LTR.	29
<b>Tabla 5.</b> Comparación de Medias dimensiones LTF	30
<b>Tabla 6.</b> Comparación de Medias dimensiones LPE	30
<b>Tabla 7.</b> Promedios Resultados Evaluación de Desempeño Colaboradores	32
<b>Tabla 8.</b> Correlación de Pearson entre LTF, LTR, LPE y Resultados Eval. Desempeño.	32
<b>Tabla 9.</b> Correlación de Pearson entre LTF, LTR, LPE, EE, EFIC y SATISF	33

# 1. Introducción

## 1.1 Problema de Investigación

Desde hace algunos años, las compañías han comprendido, que las competencias que poseen sus empleados, así como su gestión pueden ser la fuente de una ventaja competitiva. Por tal razón, las áreas de Recursos Humanos, se han enfocado a nivel micro en estudiar los efectos que sus prácticas tienen en las personas, a nivel macro en entender el impacto que las relaciones entre dichas prácticas tienen sobre el desempeño de la organización (Calderón, Álvarez, Naranjo, 2006), y en términos generales a hacerle frente a varios retos para contribuir estratégicamente a la organización: atraer y retener el talento, gestionar diversas generaciones, ajustar el contexto interno de la empresa a partir de los cambios del entorno, facilitar las transformaciones organizacionales, desarrollar el compromiso en las personas, formar a los líderes de la organización y formular y gestionar indicadores. (Calderón, Álvarez, Naranjo, 2010). Tomando en consideración que las compañías son en su mayoría el reflejo de los comportamientos de sus líderes, cobra especial valor para las áreas de Recursos Humanos, entender como ellos, a través de sus estilos de liderazgo y competencias, se convierten en fuente de ventaja competitiva, posibilitan en simultáneo que sus colaboradores también lo sean y contribuyen al mejoramiento del desempeño individual de sus empleados y por lo tanto al de la organización en general. Lo anterior, obliga a las áreas de Recursos Humanos a comprender, entender y en muchos casos desarrollar el Liderazgo, de quienes gerencian una organización.

El término Liderazgo ha sido estudiado por una gran variedad de académicos, desde diversos marcos conceptuales siendo uno de estos, el sugerido en 1977 por Robert House y desarrollado en su máximo esplendor por Bernadd Bass y Bruce Avolio en los años 90's, mediante el Modelo de Liderazgo de Rango Total, el cual señala, la existencia de tres estilos de liderazgo; Transformacional, Transaccional y Pasivo/Evitador y 9 dimensiones distribuidas en cada uno de los estilos que podrían tener incidencia en variables organizacionales como el desempeño y la satisfacción laboral, sobre todo en aquellos contextos organizacionales en los que predomina la interacción social y se recompensa el desempeño de los empleados, siendo el caso de las empresas de servicios y las de ventas de productos tangibles e intangibles.

En Colombia, y a pesar de la Reforma Tributaria implementada en el 2017 que trajo consigo un aumento del I.V.A del 16% al 19% en el 58% de los productos de la Canasta Familiar, el sector Comercio sigue creciendo o al menos lo intenta en comparación al 2016, sin embargo, no ocurre lo mismo en cuanto al % de personal ocupado (DANE), las causas son muchas: disminución en las ventas, reajustes de presupuestos, disminución de gastos operativos, desmotivación laboral, alta rotación de personal... etc. Tal situación, atrae la atención de teóricos y curiosos, quienes más que buscar estudiar y entender dichas causas, persiguen analizar y explicar las variables que aumentan el desempeño de los empleados de las empresas que a pesar de estar en tan hostil medio económico, sobreviven e incluso se sobreponen en el competitivo mundo del Comercio al por menor y al detalle, mejor conocido en el mundo empresarial como Retail. Una de estas variables, es sin lugar a dudas, el estilo de liderazgo que Supervisores/Jefes/Gerentes ejercen sobre sus colaboradores, pues tal como lo señalan Bass (1997) y varios académicos, el estilo de liderazgo del jefe inmediato, posibilitará o no que el colaborador muestre desempeños excepcionales.

Mediante la utilización de un enfoque cuantitativo correlacional, el presente trabajo de grado, pretende evidenciar si existe una relación entre el estilo de liderazgo exhibido por los Supervisores de ventas de una empresa del sector Retail en Colombia y el desempeño de su personal de ventas, como también, la afirmación que los líderes transaccionales inciden en el desempeño de sus colaboradores en mayor medida que aquellos de estilo transformacional.

## **1.2 Pregunta de Investigación**

¿Cómo el estilo de liderazgo transformacional o transaccional de los Supervisores de ventas de una empresa del sector Retail en Colombia, incide sobre el desempeño laboral de su personal de ventas?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

Determinar la incidencia que los estilos de liderazgo transformacional o transaccional de los Supervisores de ventas de una empresa del sector Retail en Colombia, tiene sobre el desempeño laboral de su personal de ventas

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1. Determinar si existe una relación entre el estilo de liderazgo exhibido por los Supervisores de ventas de una empresa del sector Retail en Colombia y el desempeño laboral de su personal de ventas
2. Establecer la incidencia que el estilo de liderazgo Transformacional de los supervisores de ventas en una empresa del sector Retail en Colombia, tiene sobre el desempeño laboral de su personal de ventas.
3. Establecer la incidencia que el estilo de liderazgo Transaccional de los supervisores de ventas en una empresa del sector Retail en Colombia, tiene sobre el desempeño laboral de su personal de ventas.

## **2. LIDERAZGO**

El concepto de liderazgo ha sido enmarcado en diferentes teorías y por varios académicos, no existiendo hasta el momento un único marco de referencia teórico aceptado y una definición específica determinada. A pesar de ello, es innegable e invaluable la relevancia que el término tiene para las áreas de Recursos Humanos de las Organizaciones, al considerarse como un factor incidente en la motivación, desempeño y satisfacción de los empleados Leroy & Cols, (2018).

De acuerdo con Dinh & Cols (2014), entre el año 2000 y el 2012, se publicaron 752 artículos en reconocidas revistas indexadas que exponían las teorías más referenciadas sobre el estudio del liderazgo, entre las cuales se encuentran las que hacen alusión al enfoque de rasgos, al liderazgo carismático, situacional, transformacional, transaccional entre muchas otras, siendo el Modelo de Liderazgo de Rango Total la de mayor recurrencia con un 35% de consulta sobre las demás.

## **3. MODELO DE LIDERAZGO DE RANGO TOTAL**

El Modelo de Liderazgo de Rango Total (Full Range Leadership Model, FRL) propuesto por Bernard Bass y Bruce Avolio en 1999 (Mendoza y Ortiz, 2006) ha sido considerado como un enfoque de liderazgo exitoso en muchas organizaciones, motivo por el cual merece ser estudiado y aplicado en futuras investigaciones (Hermosilla y Cols, 2016). A continuación se revisaran las principales características del Modelo, sus antecedentes y la relación que existe entre el mismo y el mejoramiento del desempeño de los empleados de una organización.

### **3.1 Antecedentes**

En 1977, Robert House (Bass, 1997) planteó su teoría del liderazgo de tipo carismático, buscando identificar los rasgos y comportamientos que diferenciaban a los líderes de los seguidores. De acuerdo con House, algunos de los rasgos que destacan en los líderes carismáticos son: autoconfianza, anhelo de poder y la presencia de fuertes convicciones. En cuanto, a los comportamientos, un líder carismático se caracteriza por causar buena impresión en los seguidores y establecer metas ideológicas, factores que en conjunto generan compromiso y confianza de los seguidores hacia ellos.

Un año después, en 1978, James Mac Gregor Burns (Mendoza y Ortiz, 2006) estructuró su teoría del liderazgo, diferenciando 3 dimensiones: transformacional, transaccional y laissez –faire. De acuerdo con Burns, la primera de ellas, consiste en un proceso de influencia bidireccional, mediante el cual, los líderes influyen sobre los seguidores y de igual manera pueden ellos, modificar sus comportamientos al percibir respuestas de apoyo o resistencia de sus colaboradores. Respecto a la segunda dimensión, la que Burns (Bass, 1997) llama *transaccional*, los seguidores motivados por sus intereses personales y particulares son premiados o sancionados por sus líderes, tras verificar su rendimiento. Esta dimensión de liderazgo, incluiría dos sub-dimensiones:

Recompensa Contingente. El líder identifica las necesidades de los seguidores y los recompensa o sanciona en función del cumplimiento esperado de los objetivos asignados.

Manejo por excepción. El líder solo interviene, cuando considera necesario hacer cambios o correcciones en los comportamientos de los seguidores.

En tercer lugar, estaría el estilo Pasivo/Evitador: un tipo de liderazgo ineficaz, exhibido por personas desorganizadas, a quienes no les gusta tomar decisiones, ni comunicar con claridad a sus colaboradores la misión y objetivos del área a la que pertenecen, a partir de ello los seguidores terminan realizando el trabajo como a ellos bien les parece (Antonakis y Cols., 2003). La frase que lo representa es: “Es indiferente si lo hace o no lo hace...” (Mendoza y Ortiz, 2006)

A diferencia de la propuesta teórica de House que se enfoca sobre la personalidad individual de los líderes de la organización, la teoría del liderazgo transformacional de Burns señala que el liderazgo puede ser compartido por diferentes líderes en diferentes niveles de una misma organización (Ganga & Navarrete, 2014).

### **3.2 La Propuesta de Bernard Bass**

En 1985, uno de los discípulos de Burns, Bernad Bass tomó como punto de partida los tres estilos de liderazgo propuestas por su maestro así como las consideraciones teóricas de House y planteó su modelo de Liderazgo Transformacional. Según la propuesta del autor (Bass, 1997), los líderes provocan cambios en sus seguidores cuando les muestran y

concientizan de la importancia y el valor que tienen los resultados que obtienen al cumplir con las tareas asignadas y los incentivan a que transformen sus intereses personales en pro de los objetivos de la organización. De acuerdo con Bass, el liderazgo transformacional tendría los siguientes componentes:

Carisma: Los líderes exhiben destacados comportamientos éticos y morales, siendo dignos de admiración, respeto y confianza. Los seguidores buscan imitar dichos comportamientos.

Inspiración: Los líderes inspiran y motivan a sus seguidores, refuerzan el trabajo en equipo y estructuran planes a futuro.

Estimulación intelectual: Los líderes estimulan a sus seguidores a tener ideas creativas e innovadoras, planteando preguntas y cuestionamientos, dejando de lado las críticas o juicios.

Consideración Individualizada: Los líderes reconocen y entienden las necesidades individuales de desarrollo personal, se realizan procesos de coaching y mentoring.

El segundo estilo de liderazgo descrito por Bass, sin ser excluyente del primero, sería el de tipo transaccional, definido tal como lo hizo su maestro Burns años atrás. Finalmente, existe también el liderazgo laissez faire, en el cual, no se toman decisiones o las mismas sufren retrasos y el líder ignora su responsabilidad (Parra & Guiliani, 2013).

Años después, Bass se vincula con Bruce Avolio y formulan el modelo que hoy se conoce como Modelo de Liderazgo de Rango Total (Full Range Leadership Model, FRL) (Bass y Avolio, 1993).

### **3.3. Modelo de Rango Total**

Con la colaboración de Avolio, Bass realizó una revisión de su modelo de liderazgo transformacional, manteniendo los 3 estilos de liderazgo ya propuestos y asignando para cada uno de ellos una serie de dimensiones (Mendoza y Ortiz, 2006), descritas a continuación:

### **3.3.1 Liderazgo Transformacional (LTF)**

Influencia idealizada o carisma: hace referencia a aquellos líderes considerados como carismáticos, pues sus seguidores creen que son personas de confiar, íntegros y poseen un alto grado de moralidad. Se enfrentan a las crisis con vehemencia y celebran con sus seguidores los triunfos. La frase representativa es: “Si cree que es correcto, entonces...” (Mendoza y Ortiz, 2006).

Motivación inspiradora: Se refiere a los líderes que motivan a los seguidores a superar las expectativas y a lo que se ha establecido como meta, al convencerlos que cuentan con las habilidades requeridas para lograrlo. La frase representativa es: “Espero su mejor esfuerzo...” (Mendoza y Ortiz, 2006).

Estímulo intelectual: Muy comúnmente utilizado por los padres y menos en el ámbito organizacional, en esta dimensión, el líder empieza a empoderar a sus seguidores, con el propósito de que puedan desarrollar sus propias habilidades y logren establecer soluciones a los problemas que se les presenten. La frase representativa es: “¿Qué piensa hacer frente a...?” (Mendoza y Ortiz, 2006).

Consideración individual: es el primero de los estilos de liderazgo transformacional, puesto que el líder es cuidadoso, empático y establece retos y oportunidades para los seguidores. Así mismo, posee una escucha activa y desarrolladas habilidades de comunicación. La frase representativa es: “Me interesa que usted se desarrolle profesionalmente y haga carrera en esta organización...” (Mendoza y Ortiz, 2006).

### **3.3.2 Liderazgo Transaccional (LTR)**

Recompensa Contingente: asociado con el liderazgo transaccional clásico, ya que el líder establece objetivos específicos y recompensas variadas. Se espera que los empleados cumplan los niveles de rendimiento esperados, valorando que den la milla extra o un esfuerzo adicional. La frase que lo representa es: “Si se hace como se espera...” (Mendoza y Ortiz, 2006).

Administración activa por excepción: hace referencia a aquellos líderes que poseen un sistema de seguimiento y control, lo cual permite que la organización tenga un desempeño moderado. La frase que lo representa es: “Si observo que no se está haciendo algo...” (Mendoza y Ortiz, 2006).

### **3.3.3 Liderazgo Pasivo/Evitador (LPE)**

Administración pasiva por excepción: Similar al estilo de liderazgo Laissez -Faire, al líder no le gusta salir de su zona de confort, la principal diferencia radica en que el solo participa y toma una actitud activa cuando se presenten problemas. La frase que lo representa es: “Si no se llevara a cabo...” (Mendoza y Ortiz, 2006).

Finalmente, los autores plantean que el comportamiento del líder puede ser analizado en un cuadrante, a través de las variables de eficacia (verticalmente de efectivo a inefectivo) y nivel de actividad (horizontalmente de pasivo a activo), dando como resultado dos perfiles:

Perfil A. Sería un líder que inicialmente inicia su proceso en la dimensión de Laissez - Faire, luego pasa a la de Administración pasiva por excepción, luego a la de Administración activa por excepción, pasando luego a la de Recompensa Contingente y finalmente alcanza el Liderazgo Transformacional. Perfil B. Sería un líder que realiza un proceso a la inversa que el del Perfil B, iniciando en el Liderazgo Transformacional y terminando en el de Laissez – Faire.

Las líneas anteriores demuestran que para Bass y Avolio, los tres estilos de liderazgo no son excluyentes sino más bien complementarios y dados en un continuo, donde el máximo nivel se lograría cuando el líder, tras reconocer las individualidades y necesidades de cada uno de sus colaboradores, logra inspirarlos, transformándolos en seguidores enfocados en la consecución de los objetivos de la organización por encima de los intereses propios y particulares. La totalidad de los conceptos teóricos que sustentan las 8 dimensiones descritas anteriormente, surgieron de la utilización del Cuestionario Multifactor del Liderazgo (Multifactor Leadership Questionarie, MLQ), descrito a continuación.

### 3.3.4 Cuestionario Multifactor del Liderazgo .

Este cuestionario, es uno de los instrumentos más usados para medir el liderazgo organizacional en el mundo actual. En 2010, Molero & Cols., afirmaron que en una búsqueda realizada en la base de datos PsycINFO, “se encontraron 182 investigaciones, entre artículos y tesis doctorales que lo empleaban”. El MLQ, por sus siglas en inglés; **Multifactor Leadership Questionnaire** está compuesto por 45 ítems (Tabla 1), los cuales miden la efectividad del estilo de liderazgo ejercido, 36 ítems buscan medir los 3 estilos de liderazgo del Modelo de Rango Total, mientras que los otros 9 ítems pretenden medir los resultados del liderazgo que se ejerce, tales como el Esfuerzo Extra, la Efectividad y la Satisfacción. (Tabla 1). Los factores de dicho cuestionario se califican del 0 al 4, el (0) significa que ese factor no se aplica en absoluto, (1) de vez en cuando, (2) algunas veces, (3) con bastante frecuencia (4) frecuentemente, aunque no siempre (Avolio & Bass, 2004).

ESTILO DE LIDERAZGO	DIMENSIÓN	ITEMS
Liderazgo Transformacional	Influencia Idealizada Atribuida	10,18,21,25
	Influencia Idealizada Conductual	6,14,23,34
	Motivación Inspiracional	9,13,26,36
	Estimulación Intelectual	2,8,30,32
	Consideración Individualizada	15,19,29,31
Liderazgo Transaccional	Recompensa Contingente	1,11,16,35
	Dirección Por Excepción Activa	4,22,24,27
Liderazgo Pasivo/Evitador	Dirección Por Excepción Pasiva	3,12,17,20
	El Laissez-Faire	5,7,28,33
	Esfuerzo Extra	39,42,44
Resultados de Liderazgo	Efectividad	37,40,43,45
	Satisfacción	38,41

**Tabla 1.** *Items del Cuestionario multifactor de liderazgo, según estilo de liderazgo y dimensiones.*

La versatilidad del cuestionario ha permitido que el mismo sea aplicado en diversas organizaciones en todo el mundo y sus resultados sean correlacionados con variables organizacionales como la Satisfacción y el desempeño de los empleados.

## 3.4 Modelo de Liderazgo de Rango Total y Desempeño

### 3.4.1 Desempeño Laboral

De acuerdo con Chen y cols.(2007), el *desempeño laboral* puede definirse como la acción de lograr los resultados laborales requeridos para el funcionamiento de un puesto de trabajo en un periodo de tiempo específico. Siguiendo a Borman y Motowidlo (1997) dos dimensiones conformarían dicho desempeño; la primera de ellas es el *desempeño de tarea* asociada a las responsabilidades del puesto de trabajo. La segunda, sería el *contexto de desempeño*, conformada por cinco sub –dimensiones a su vez: voluntariedad, persistencia con un esfuerzo extra, cooperación y ayuda, seguimiento de reglas y procedimientos organizacionales y alcance de objetivos organizacionales. En el año 2000, Motowidlo publica un artículo en el que concluye que si bien los conceptos de *Contexto de desempeño* y *Comportamiento Organizacional Ciudadano*, tuvieron orígenes conceptuales diferentes, tienen elementos teóricos similares que permiten equiparar los dos conceptos.

Los positivos efectos del Modelo de Liderazgo propuesto por Bass y Avolio (1993) en variables organizacionales como la satisfacción y motivación laborales, el compromiso, la calidad de vida en el trabajo y el desempeño organizacional han sido ampliamente investigados y documentados por una gran variedad de autores, siendo de especial interés, la influencia que el liderazgo transformacional podría tener en el desempeño laboral. En este punto y siguiendo a Dvir y cols. (2002), tres tipos de estudios han examinado la relación que existe entre el Modelo de Rango Total y el desempeño Laboral, siendo el menos común de ellos, aquel que involucra los resultados de evaluaciones de liderazgo y mediciones de desempeño objetivo y que justamente es el que mejor evidencia que si bien tanto el liderazgo transaccional como el transformacional, tienen una positiva relación con el desempeño laboral, el último estilo de liderazgo muestra un mayor impacto que el primero. En el 2011, Wang y cols., publicaron un meta-análisis a partir de 113 estudios que mostraban la positiva relación que existe el Modelo de Rango Total y el desempeño laboral de los empleados. En específico, los autores concluyeron que existe una relación más fuerte entre el liderazgo transformacional con el ambiente laboral en que aparecen los mejores resultados de desempeño, en comparación, con la relación presente entre este estilo de liderazgo y el desempeño en la tarea.

En un estudio realizado por Kai y Hung (2009), en el cual se buscó establecer la influencia que el estilo de liderazgo transformacional de 1042 profesores taiwaneses tenía sobre sus dos tipos de desempeño: *de tarea* y *de comportamiento organizacional ciudadano*, los autores encontraron una fuerte relación entre el liderazgo transaccional y el desempeño de tarea y el comportamiento organizacional ciudadano con el estilo de liderazgo transformacional. Lo anterior se confirmaría en un meta-análisis de 600 artículos académicos que realizó W. H (2017), en el que se plantea que el *desempeño de tarea*, entendido como la efectividad con la cual los empleados desempeñan las actividades detalladas en sus descripciones de cargo, regulado por un sistema de recompensa formal y que contribuirán al desarrollo técnico de la organización, era influenciado por el liderazgo transaccional, mientras que el *comportamiento organizacional ciudadano*, entendido como la manera en la que los empleados mejoran su desempeño, realizando actividades extras, promoviendo la efectividad de la Organización se vincula en mayor medida con el liderazgo transformacional. En este mismo meta-análisis, W. H (2017), detalla que existen cinco mecanismos para explicar los efectos que el estilo de liderazgo transformacional tendría en el desempeño laboral. *El mecanismo afectivo* se enfoca en la positiva experiencia emocional conducida por los líderes transformacionales. *El mecanismo motivacional* se enfoca en los efectos que el liderazgo transformacional tendría en la excitación de los empleados al realizar las tareas asignadas. *El mecanismo identificación* desenreda la influencia que el liderazgo transformacional tiene en las creencias y valores de los empleados. *El mecanismo intercambio social* conduce la calidad de interacción social entre los seguidores, líderes organizacionales y la Organización. Finalmente, el *mecanismo justicia* dirige las señales sociales creadas por el liderazgo transformacional alrededor del lugar de trabajo, afectando de este modo la confianza de los empleados en sus esfuerzos laborales y en sus líderes.

Tras reconocer la relación existente entre el Modelo de Rango Total y el desempeño laboral, es de relevancia entender, la incidencia que los estilos de liderazgo transformacional y/o transaccional tendrían en un contexto laboral altamente orientado al cumplimiento de tareas y objetivos comerciales y la constante exigencia de la ocurrencia de un comportamiento organizacional ciudadano, tal como ocurre en una empresa cuyo objeto económico es la comercialización y/o venta de productos.

### **3.4.2 Comercio al por menor y al detalle (Retail)**

En Colombia, uno de los principales sectores económicos que aportan crecimiento al PIB del País, es el Comercio al por menor y detalle, mejor conocido en el mundo empresarial como Retail y como señalan Arnold y cols. (2009), es claro que uno de los jugadores claves en este sector es el Store Manager o Gerente de Tienda y la influencia que su estilo de liderazgo tendría en el desempeño de sus colaboradores, de la tienda y por lo tanto de la Organización en general.

De acuerdo con Dubinsky, Yammarino, Jolson y Spangler (1995) el estilo de liderazgo transaccional, tendría un mayor impacto en las conductas y respuestas iniciales de los vendedores al realizar una venta. Por otro lado, Bass (1997) argumenta que la presencia del liderazgo transformacional en los supervisores de ventas, contribuye para que los vendedores desarrollen una mayor y mejor inteligencia emocional al escuchar y entender las necesidades de sus clientes. Lo anterior, aumenta su eficiencia comercial y por tanto su desempeño. De la misma manera, Bass señala que la presencia de un estilo de liderazgo transaccional podría tener efectos positivos en el desempeño de los vendedores, cuando los supervisores de estos, refuerzan su gestión comercial con la entrega de incentivos monetarios.

En un estudio, realizado por MacKenzie, Podsakoff, & Rich (2001), los autores, después de entrevistar a 477 vendedores, comprueban que el liderazgo transformacional influencia directamente el desempeño del personal de ventas, al posibilitar el desarrollo de autoconfianza y seguridad a los vendedores cuando de exponer los argumentos de ventas se trata.

Siguiendo a Sze Yin y cols. (2009), existen fuertes evidencias que determinan la relación entre el Modelo de Rango Total y la satisfacción y desempeño laborales. Los autores determinan, que la sub-dimensión del liderazgo transaccional; recompensa contingente se asocia fuertemente a la satisfacción y desempeño laborales de los colaboradores, no ocurriendo lo mismo con, la sub-dimensión de Administración Activa por excepción, la cual tendría negativos efectos en las dos variables. En cuanto a las sub-dimensiones del

liderazgo transformacional, correspondientes a la Motivación y Consideración individualizada, los autores señalan que estas, estarían significativa y positivamente relacionadas con la satisfacción laboral del personal de ventas, lo cual explicaría los destacados desempeños de dicho personal. De acuerdo con los autores, el que los líderes inspiren y motiven a sus seguidores fomenta el espíritu individual y de equipo para lograr un desempeño superior. Así mismo, el que los líderes entrenen y coacheen de manera personalizada e individual a sus colaboradores aumenta que estos busquen alcanzar sus metas y objetivos comerciales con calidad.

En un posterior estudio, Panagopoulos y Dimitriadis (2009), determinan la existencia de una relación positiva entre el liderazgo transformacional y un mejor desempeño del personal de ventas a su cargo. De acuerdo con los autores, esto podría deberse al fuerte énfasis de coacheo de mejoramiento diario que establece el estilo de liderazgo transformacional y realizan los supervisores de ventas a sus empleados. Esta metodología de capacitación y desarrollo, le permite a los supervisores de ventas, trabajar de una manera más cercana con sus colaboradores, identificar sus oportunidades y necesidades individuales y determinar el plan de acción y mejora para lograr el desempeño esperado. En esta misma vía, Shannahan y cols. (2013) señalan que a través del coaching, los líderes transformacionales inspiran en su personal de ventas la consecución de resultados de excelencia.

En el estudio realizado por Mullins y Syam (2014), los autores afirman, que el personal de ventas centrado y orientado en el servicio al cliente, obtiene mejores resultados de desempeño que quienes no lo están. Así mismo, los autores, señalan que solo cuando los supervisores de ventas, muestran con el ejemplo a sus colaboradores esta orientación al cliente, consiguen a través de la puesta en marcha de su estilo de liderazgo transformacional que el personal de ventas evidencie una coherencia entre los valores individuales y los valores organizacionales e incrementen su preocupación por entender y satisfacer las necesidades de sus clientes. Lo anterior, se refuerza con el estudio realizado por Smith, Larsen y Rosenbloom (2012), los cuales aseguran que cuando los supervisores de venta alcanzan y usan el liderazgo transformacional, evitan que el personal de ventas caiga en un círculo vicioso, en el que se empobrece la calidad de las relaciones interpersonales y a su vez se reduce el esfuerzo comercial.

Brown (2014), en su estudio determina, que el estilo de liderazgo transformacional actúa como un fuerte predictor de la efectividad del liderazgo de los supervisores de ventas cuando de influir en el desempeño laboral de estos se trata. De igual forma, el autor establece que los líderes transformacionales se caracterizan también por exhibir una marcada inteligencia emocional, que contribuye para que los vendedores se sientan motivados a lograr resultados excepcionales. Esta última afirmación, es corroborada en el estudio realizado por Bande, Fernández-Ferrín, Varela y Jaramillo (2015), quienes determinan la relación que existe entre la inteligencia emocional como característica inherente del liderazgo transformacional y un mejor desempeño comercial de 209 vendedores evaluados.

En un estudio realizado por Verbeke y cols. (2016), los autores atribuyen la positiva influencia que el estilo de liderazgo transformacional tiene sobre el desempeño del personal de ventas, al hecho que este estilo de liderazgo enfatiza la identidad de grupo y refuerza el soporte y colaboración que debe existir en el equipo de trabajo dando como resultado un destacado desempeño colectivo. Estos hallazgos, validan lo encontrado por Jia Hu y cols (2010), quienes presentan suficientes evidencias para demostrar que el desempeño laboral se ve influenciado por el liderazgo transformacional.

## **4. Diseño Metodológico**

### **4.1 Enfoque Metodológico**

Se eligió un enfoque metodológico cuantitativo correlacional (Hernández & Cols, 2014), pues el trabajo pretende determinar, ¿cómo el estilo de liderazgo transformacional (variable 1) o transaccional (variable 2) de los Supervisores de ventas de una empresa del sector Retail en Colombia, incide sobre el desempeño laboral (variable 3) de su personal de ventas?.

### **4.2 Participantes**

En total participaron 11 Supervisores de Ventas y 45 Asesores de Ventas, todos empleados de una empresa de Retail en Colombia.

Los 11 Supervisores de ventas se encontraron en un rango de edad entre los 25 y 46 años con un nivel de escolaridad profesional, y una permanencia en la Compañía de mínimo 6 meses y máximo de 8 años.

A cada Supervisor de ventas le reportan 4 Asesores de Ventas y solo a uno de los Supervisores le reportan 5 personas, siendo un total de 45 Asesores de Ventas los participantes, todos ellos con un nivel de escolaridad técnico y, una permanencia en la Compañía de mínimo 6 meses y máximo de 1 año, de quienes se tenían los resultados de la última evaluación de desempeño realizada.

### **4.3 Instrumentos**

Cuestionario Multifactor del Liderazgo (MQL) forma líder (5x) el cual consta de 45 preguntas (Anexo 1) que evalúan el tipo de liderazgo que maneja cada líder según su propia percepción y evaluando variables internas como: Motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada, recompensa contingente, lazziez-faire, satisfacción efectividad, esfuerzo extra. El mismo, fue aplicado a todos los Supervisores de Ventas participantes.

Cuestionario Multifactorial de liderazgo forma subordinado (5x) corta, forma del clasificador la cual consta de 45 preguntas donde se evalúa el tipo de liderazgo que cada empleado ve hacia su líder (Anexo 2), el cual fue aplicado a todos los Asesores de Ventas participantes.

Formato de Evaluación de Desempeño para Asesores de Ventas (Anexo 3)

Programa SPSS

Herramienta de Videollamadas ZOOM

#### 4.4 Procedimiento

Se solicitó a la Gerencia General de la Compañía la autorización para llevar a cabo el estudio, previa explicación y propósito del mismo. Posteriormente, se programaron sesiones de explicación del estudio, presenciales y/o virtuales, esta última opción aplico para el caso de los empleados ubicados en ciudades diferentes a Bogotá y se realizó a través de la herramienta de Videollamada ZOOM. Seguidamente, se dio inicio a la **Fase I** del estudio, la cual se describe a continuación:

A todos los empleados que estuvieron de acuerdo en participar, se les leyó, explico y entrego el formato del consentimiento informado (Anexo 4), se les dieron y explicaron las instrucciones de diligenciamiento de los cuestionarios para líder o colaborador según aplicó y se repartieron los mismos. Al momento de recoger los cuestionarios, se revisó que estuvieran correctamente diligenciados con el fin de evitar que existiesen datos perdidos.

**Fase II.** Tras la recopilación de todos los cuestionarios, se procedió a analizar las respuestas de cada uno de ellos a través de estadísticos descriptivos, estableciendo: 1. El tipo de liderazgo predominante en los 11 Supervisores de ventas evaluados, según los ítems del MQL, asociados al liderazgo transformacional y transaccional, 2. El % general de cada una de las dimensiones de liderazgo Transformacional y/o transaccional de los supervisores de ventas, 3. El tipo de liderazgo predominante en cada uno de los Supervisores de Ventas y finalmente, 4. El tipo de liderazgo que los colaboradores que lideran cada uno de los Supervisores de Ventas, cree que este tiene .

**Fase III.** Después de recopilar los estadísticos descriptivos mencionados, se procedió a recopilar las evaluaciones de desempeño para cada uno de los colaboradores y a asignarlas de acuerdo al Supervisor de Ventas, para posteriormente realizar una prueba de correlación Pearson, que permitiera identificar la existencia o no de una relación entre el estilo de liderazgo de los supervisores de ventas evaluados y el desempeño laboral de los asesores de ventas que ellos supervisan.

## 5. Desarrollo del Trabajo

### 5.1 Resultados MQL

A continuación se presenta una tabla que resume los porcentajes obtenidos en cada uno de los estilos de liderazgo por cada Supervisor de ventas, a partir de la información proporcionada por ellos mismos.

Nº Supervisor	% Liderazgo Transformacional	% Liderazgo Transaccional	% Pasivo/Evitador
1	91	98	43
2	81	93	38
3	96	95	55
4	89	80	43
5	85	93	45
6	90	90	45
7	84	85	30
8	92	100	73
9	85	90	38
10	75	75	45
11	71	68	70

**Tabla 2.** Porcentajes Estilos de Liderazgo para cada Supervisor de Ventas.

De los 11 Supervisores de Ventas que participaron, 6 de ellos (Supervisores 1, 2, 5, 7, 8 y 9) perciben que su estilo de liderazgo predominante es el Transaccional (LTR), 3 de ellos (Supervisores 3, 4 y 11) perciben que lo es el transformacional (LTF) y en 2 de ellos (Supervisores 6 y 10) no predomina un estilo sobre el otro.

Estos resultados permitirían concluir que el estilo de liderazgo predominante en los supervisores de ventas es de tipo Transaccional, sin embargo, un análisis estadístico mas detallado (Tabla 3) evidencia, que no es un predominio ampliamente significativo, pues la diferencia entre las medias del LTR vs., el LTF apenas es de 0,5.

		LTF	LTR	LPE
N	Válido	11	11	11
	Perdidos	0	0	0
Media		85,36	87,90	47,72
Mediana		85,00	90,00	45,00
Desviación estándar		7,47	9,96	13,25
Mínimo		71,00	68,00	30,00
Máximo		96,00	100,00	73,00

**Tabla 3.** *Comparación de Medias de los Estilos de Liderazgo.*

### 5.1.1 Características de Liderazgo Transaccional

En cuanto a las características de liderazgo transaccional se encontró que predomina en los Supervisores de ventas la recompensa contingente con una media de 89,55 y en segundo lugar la Administración por Excepción Pasiva con una media de 85,91 (Tabla 4).

		RC	AE A
N	Válido	11	11
	Perdidos	0	0
Media		89,55	85,91

**Tabla 4.** *Comparación de Medias dimensiones LTR.*

### 5.1.2 Características de Liderazgo Transformacional

En cuanto a las características de liderazgo transformacional se encontró que en los Supervisores de Ventas predomina la Motivación Inspiracional con una media de 91,82, en segundo y tercer lugar se encuentran la Consideración individual y la Influencia idealizada (Conductas) con una media de 86,36, en cuarto lugar la Influencia idealizada (Atributos) con una media de 85 y finalmente en quinto lugar se encuentra la Estimulación Intelectual con una media de 77,27 (Tabla 5).

		II A	II C	MI	EI	CI
N	Válido	11	11	11	11	11
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		85,00	86,36	91,82	77,27	86,36

**Tabla 5.** *Comparación de Medias dimensiones LTF*

### 5.1.3 Características de Liderazgo Pasivo/Evitador

En cuanto al liderazgo pasivo/ evitador, se encontró que en Supervisores de Ventas predomina el liderazgo Laissez Faire con una media de 77.1 y una mediana 77.1. En segundo lugar se encontró la Administración Pasiva por Excepción con una media de 38.5 y una mediana de 37.5.

		AE P	LF
N	Válido	11	11
	Perdidos	0	0
Media		41,82	53,18

**Tabla 6.** *Comparación de Medias dimensiones LPE*

### 5.1.4 Características de Liderazgo identificado en los Supervisores de Ventas por sus colaboradores.

Se encontró que desde la perspectiva de los colaboradores el estilo de liderazgo que predomina en los Supervisores de Ventas es el liderazgo transaccional con una media de 80.7, en segundo lugar se encuentra el liderazgo transformacional con una media de 70, 2, y en tercer lugar se ubica el liderazgo pasivo evitador con una media de 42.60.

### 5.1.5 Características de Liderazgo Transaccional identificado en los Supervisores de Ventas por sus colaboradores.

De acuerdo a las respuestas dadas por los colaboradores se encontró que predomina la característica de recompensa contingente con una media de 80.5, seguido de consideración individualizada con una media de 75.4.

### **5.1.6 Características de Liderazgo Transformacional identificado en los Supervisores de Ventas por sus colaboradores.**

De acuerdo a las respuestas dadas por los colaboradores dimensiones de liderazgo transformacional que predominan en el grupo de supervisores son: influencia idealizada (atributos) que evidencia una media de 70,7; en segundo lugar la influencia idealizada conductual con una media de 68.2 puntos; en tercer lugar se encuentra la motivación inspiracional con una media de 65.4, en cuarto lugar la consideración individual con una media de 57.3, una mediana de 60.5 y finalmente se encontró la estimulación intelectual con una media de 55.0.

### **5.1.7 Características de Liderazgo Pasivo/Evitador identificado en los Supervisores de Ventas por sus colaboradores.**

En cuanto al liderazgo pasivo/ evitador, se encontró que de acuerdo a las respuestas dadas por los colaboradores, en los Supervisores de Ventas predomina la Administración Pasiva por Excepción con una media de 36.5 seguido del liderazgo Laissez Faire con una media de 34,5 puntos.

## **5.2 Resultados Evaluaciones de Desempeño**

A continuación se presenta una tabla que resume el promedio de las calificaciones obtenidas por los colaboradores que participaron en el estudio en sus Evaluaciones de Desempeño y calificaron a sus Supervisores de ventas

<b>Nº Supervisor</b>	<b>Nº de Colaboradores</b>	<b>Promedio Evaluación de Desempeño</b>
1	1	85
2	3	92
3	3	95
4	2	80
5	1	70
6	4	85
7	1	80
8	1	80
9	3	92

10	4	75
11	2	70

**Tabla 7.** Promedios Resultados Evaluación de Desempeño Colaboradores

### 5.3 Correlación entre Estilo de Liderazgo y Desempeño

Tras contar con los promedios de las evaluaciones de desempeño de los asesores de ventas, se procedió a correlacionarlos con los resultados que los Supervisores de ventas habían obtenido en el MQL, no encontrando una relación significativa entre los estilos de liderazgo de los supervisores de ventas y los resultados de las evaluaciones de desempeño de sus colaboradores. Aunque si una relación significativamente positiva con un valor p de 0.01 entre el Liderazgo Transaccional y Transformacional de los Supervisores de ventas (Tabla 8.)

		LTF	LTR	LPE	Eval. Desempeño
LTF	Correlación de Pearson	1	,795**	-,032	,551
	Sig. (bilateral)		,003	,925	,079
	N	11	11	11	11
LTR	Correlación de Pearson	,795**	1	-,075	,545
	Sig. (bilateral)	,003		,826	,083
	N	11	11	11	11
LPE	Correlación de Pearson	-,032	-,075	1	-,302
	Sig. (bilateral)	,925	,826		,367
	N	11	11	11	11
Eval. Desempeño	Correlación de Pearson	,551	,545	-,302	1
	Sig. (bilateral)	,079	,083	,367	
	N	11	11	11	11

\*\*.

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Tabla 8.** Correlación de Pearson entre LTF, LTR, LPE y Resultados Eval. Desempeño.

Tomando en consideración, la existencia de la relación positiva entre LTF y LTR, se decidió correlacionar el LTF, LTR y LPE con las dimensiones de Esfuerzo Extra, Efectividad y Satisfacción obtenidas de los cuestionarios diligenciados por los Supervisores de ventas. La tabla 9, muestra los datos encontrados.

		LTF	LTR	LPE	EE	EFIC	SATIS F
LTF	Correlación de Pearson	1	,804**	-,038	,569	,308	,576
	Sig. (bilateral)		,003	,912	,068	,356	,064
	N	11	11	11	11	11	11
LTR	Correlación de Pearson	,804**	1	-,085	,739**	,449	,689*
	Sig. (bilateral)	,003		,804	,009	,166	,019
	N	11	11	11	11	11	11
LPE	Correlación de Pearson	-,038	-,085	1	-,205	-,370	-,359
	Sig. (bilateral)	,912	,804		,545	,263	,278
	N	11	11	11	11	11	11
EE	Correlación de Pearson	,569	,739**	-,205	1	,511	,706*
	Sig. (bilateral)	,068	,009	,545		,108	,015
	N	11	11	11	11	11	11
EFE CT	Correlación de Pearson	,308	,449	-,370	,511	1	,567
	Sig. (bilateral)	,356	,166	,263	,108		,069
	N	11	11	11	11	11	11
SATI SF	Correlación de Pearson	,576	,689*	-,359	,706*	,567	1
	Sig. (bilateral)	,064	,019	,278	,015	,069	
	N	11	11	11	11	11	11

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**Tabla 9.** *Correlación de Pearson entre LTF, LTR, LPE, EE, EFIC y SATISF*

Los datos expuestos señalan, que existe una relación significativamente positiva entre el LTR y el Esfuerzo Extra (EE) con un p de 0,01, así como una relación significativamente positiva entre el LTR y la Satisfacción (SATISF) con un p de 0,05.

## **5.4 Discusión**

En un primer momento los resultados expuestos, señalan que el estilo de liderazgo que predomina en los Supervisores de Ventas es el transaccional, pues tanto ellos, como sus colaboradores así lo dejaron registrados en los Cuestionarios que diligenciaron y los análisis estadísticos realizados, en los cuales se evidencia para este estilo de liderazgo una media de 90 puntos.

En específico, los datos obtenidos en la dimensión de Recompensa Contingente sugieren que los Supervisores de ventas controlan las actividades de sus colaboradores, guiándolos o motivándolos para alcanzar metas específicas y recompensándolos si los resultados son los esperados o se evidencia que los colaboradores realizan un esfuerzo adicional. Ejemplo de dichas recompensas podrían ser las comisiones que se pagan a los asesores de ventas por los cumplimientos y sobrecumplimientos en ventas, las promociones, los programas de empleado del mes y demás practicas conocidas en el mundo del Retail.

Así mismo, el puntaje obtenido en la dimensión Administración por Excepción Pasiva señala, que los Supervisores de Ventas establecen procesos sistemáticos y ciertas rutinas o hábitos que se ha comprobado les permiten alcanzar las metas propuestas a sus colaboradores, controlando y direccionando con firmeza las actividades que ellos realizan, con el propósito de mitigar cualquier posible fracaso.

Lo anterior, podría sustentar lo expuesto por Afonso y Cols., (2016), quienes establecen que en organizaciones dedicadas a la venta de productos y/o servicios, los supervisores de ventas exhiben en mayor grado el liderazgo transaccional que el liderazgo transformacional, al ser necesario que establezcan una “transacción” con sus asesores de ventas, en la cual se establecen metas específicas y premios y recompensas cuando estas se alcanzan. De igual manera, Verbeke & Cols., (2016), afirman que el liderazgo transaccional se evidencia en mayor medida en contextos organizacionales con marcados estándares de orientación al logro y cumplimiento de metas, como es el caso de las empresas de Retail. Los resultados expuestos en este trabajo, reafirmarían a su vez lo expuesto por Bass (1997) para quien el estilo de liderazgo transaccional en los Supervisores de ventas, se evidencia

en la entrega de incentivos monetarios al staff de ventas tras el cumplimiento de las metas comerciales.

Los hallazgos obtenidos también señalan, la no menos significativa presencia del liderazgo transformacional en los Supervisores de Ventas con una media de 85 puntos. Esto demuestra lo planteado por Bass y Avolio (1997), para quienes los dos estilos de liderazgo no son mutuamente excluyentes, si no más bien están en un continuo y se complementan. El predominio de la Motivación Inspiracional al obtener una media de 91,82 señala que existen relaciones de confianza y respeto entre los Supervisores de Ventas y sus colaboradores, en las que se reconocen y valoran las capacidades y fortalezas de cada integrante del equipo, se fomente la sinergia y cooperación entre todos, se promueve que los colaboradores sigan a los líderes por vocación y no por obligación, busquen imitarlos y sean capaces juntos de afrontar y resolver los obstáculos que se puedan enfrentar.

Las anteriores líneas, sustentan lo expuesto por MacKenzie y Cols., (2001), quienes aseguran que el liderazgo transformacional posibilita el desarrollo de autoconfianza y seguridad a los asesores de ventas.

Las dimensiones de Consideración individual y la Influencia idealizada Conductual obtuvieron el mismo puntaje significativo con una media de 86,36. Dicho puntaje, podría significar que los Supervisores de ventas valoran y diferencian las necesidades, capacidades y fortalezas de cada colaborador para asignarle funciones, entrenarlo y desarrollarlo de forma tal, que el colaborador siente un reconocimiento particular y especial, esto probablemente se explica por el amplio repertorio de patrones comportamentales que demuestran tener los supervisores de ventas y les permiten adaptarse al contexto y a las necesidades individuales de su colaborador.

Lo anterior refuerza lo planteado por Panagopoulos y Dimitriadis (2009), quienes determinan que el fuerte énfasis de coaching de mejoramiento diario que establece el estilo de liderazgo transformacional y realizan los supervisores de ventas a sus empleados les permite a estos trabajar de una manera más cercana con sus colaboradores, identificando sus oportunidades y necesidades individuales y determinando el plan de acción y mejora para lograr el desempeño esperado..

En cuanto a la dimensión de Estimulación Intelectual, su media de 77,27, podría denotar que los Supervisores de Ventas no ven significativamente necesario, comprender y hacer que sus colaboradores entiendan los problemas y soluciones que se pueden presentar en la organización, dejando en segundo plano independencia y autonomía al momento de

actuar. (Vega y Zabala, 2004).

Finalmente, estaría el estilo de Liderazgo Pasivo/Evitador con una media que se acerca a 50 puntos, lo cual es positivo, pues permitiría concluir que ni los supervisores de ventas ni sus colaboradores consideran que en algunos casos el primero deja que los problemas sean graves para decidir actuar y tomar decisiones, existiendo una clara delimitación de alcances y responsabilidades para cada una de las personas que hacen parte de los equipos de trabajo.

Aunque no fue posible determinar la incidencia que el estilo de liderazgo transaccional y/o transformacional tiene en el desempeño de los colaboradores, correlacionando los puntajes obtenidos por los primeros en el MQL y las evaluaciones de desempeño de los segundos a partir del estadístico de Pearson, los resultados obtenidos en este estudio ratifican los expuestos en el estudio de Molero, Recio y Cuadrado (2010), en el cual se observaron altas correlaciones entre las variables de Liderazgo Transformacional y Liderazgo Transaccional. Esto debido a lo señalado por Wieseke & Cols.(2009) quienes argumentan que los Supervisores de Ventas, pueden exhibir cualquiera de los dos estilos, dependiendo del contexto organizacional en el cual se desenvuelven y las necesidades particulares que tengan sus colaboradores y que probablemente la presencia de una calificación alta en un estilo traerá consigo una alta calificación en el otro.

De igual manera, los resultados de la correlación de Pearson entre LTR y EE, permiten concluir que a mayor exigencia y retos organizacionales, mayor será la energía y ánimo empleados por los Supervisores de ventas para culminar los objetivos, tareas y actividades. Así mismo, la significativa relación positiva entre el LTR y la SATISF encontrada, sugiere que mientras exista una clara delimitación de roles y responsabilidades y entre más retadores sean los objetivos y metas asignadas, mayor será la la aceptabilidad, confianza y satisfacción de los Supervisores de ventas en su cargo actual.

Lo anterior corresponde a lo planteado por Sze Yin y cols. (2009), quienes señalan que la dimensión del liderazgo transaccional; recompensa contingente se asocia fuertemente a la satisfacción los Supervisores de ventas.

Finalmente, se concluye que el estilo pasivo- evasivo no muestra relación alguna con ninguno de los otros estilos, ni con el Esfuerzo Extra (EE), Eficacia (EFIC) o la Satisfacción (SATISF) de los Supervisores de ventas.

## 6. Conclusiones

En el presente estudio, se buscó determinar si existe una relación y/o incidencia entre el estilo de liderazgo transformacional y/o transaccional exhibido por los Supervisores de ventas de una empresa del sector Retail en Colombia y el desempeño de su personal de ventas.

Los resultados obtenidos, permiten concluir que el estilo de liderazgo que predomina en las Supervisores de Ventas es el Transaccional, seguido por el estilo Transformacional, lo cual es coherente con lo mencionado por autores como Bass y Avolio (1997), Wieseke & Cols.(2009), Afonso y Cols, (2016), Verbeke & Cols,(2016), quienes aunque proponen la coexistencia de los dos estilos de liderazgo, resaltan que en organizaciones cuyo objeto económico sea la comercialización de productos y/o servicios, el estilo de liderazgo que predominará será el Transaccional, al ser necesario que en dichos contextos organizacionales se retribuya el cumplimiento de objetivos y metas mediante diferentes tipos de recompensas, sean estas de tipo monetario o emocional. Lo anterior, se refuerza al evidenciar que dentro del estilo de liderazgo Transaccional, la dimensión con los puntajes más altos fue la de Recompensa Contingente.

En lo concerniente a la presencia del estilo Transformacional en los supervisores de ventas, la dimensión con los más altos puntajes fue la de Motivación Inspiracional, lo cual sugiere que el personal de ventas ve a sus Supervisores de Ventas como ejemplos a seguir y líderes capaces de reconocer y valorar las fortalezas de cada individuo, fomentando que las mismas sean vistas por los demás integrantes del equipo de trabajo como oportunidades de ganancia y mejora. Lo anterior, es un hallazgo interesante en un contexto organizacional caracterizado por la rivalidad y competencia constante entre individuos por la atención de clientes y cumplimiento de metas, sin embargo, podría significar que los Supervisores de Ventas al identificar las particularidades de cada individuo, logran articular a todos los individuos de su equipo de forma tal, que los esfuerzos individuales al final contribuyan a un beneficio global para todos.

Tomando en consideración que estadístico de correlación de Pearson no fue significativo, no fue posible determinar la existencia de una relación y/o incidencia de los estilos de liderazgo transformacional o transaccional de los Supervisores de ventas en el desempeño laboral de su personal de ventas, lo cual podría sugerir someramente que el desempeño del personal de ventas no dependería o estaría vinculado positiva o negativamente con el

estilo de liderazgo exhibido por sus supervisores de ventas, por lo que podría ser necesario revisar que otras variables organizacionales como por ejemplo, el salario, el clima y la satisfacción laboral tendrían o no algún tipo de incidencia en el desempeño laboral de los empleados.

Finalmente, si se logró determinar una relación significativamente positiva entre el Liderazgo Transformacional y el Liderazgo Transaccional, así como una relación significativamente positiva entre el Liderazgo Transaccional, el Esfuerzo Extra y la Satisfacción de los Supervisores de Ventas, señalando la coexistencia, continuidad y complementariedad entre los estilos Transformacional y Transaccional en los supervisores de ventas y el hecho de que estos últimos se sienten más satisfechos cuando recompensan a su personal de ventas tras el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos.

## Bibliografía

- Afonso, V. V. Gattermann, M. P., Hoffman, C. S. (2018). The moderating effect of managers leadership behavior on salespeople's self-efficacy. *Journal of Retailing and Consumer Services* 40 (2018) 150–162
- Antonakis, J., Bruce, A., & Nagaraj, S. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 261-295.
- Arnold, T.J., Paltamier, R.W., Dhruv, G., Sharma, A (2009). Understanding Retail Managers' Role in the Sales of Products and Services. *Journal of Retailing*, 85, Issue 2, 129-144.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden, Inc. Bande. B; Fernández-Ferrín, P; Varela, J.A; Jaramillo. F (2015). Emotions and salesperson propensity to leave: The effects of emotional intelligence and resilience. *Industrial Marketing Management* 44 142–153
- Bass, B.M. (1997), Does the Transactional /Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?" *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bass, B.M. (1997), Personal Selling And Transactional / Transformational Leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 17 (3) 19-28
- Bass, B.M. & B. J. Avolio (1993), "Transformational Leadership: A Response to Critiques," in *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, M. M. Chemers and R. Ayman, eds., San Diego, CA: Academic Press, pp. 49-88.
- Borman, W. C., and Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99–109.
- Brown, C. (2014). The Effects of Emotional Intelligence (EI) and Leadership Style on Sales Performance. *Economic Insights – Trends and Challenges* 3 (3) 1 -14
- Cheng, W. L. E; Heng, L. Fox, P.(2007). Job Performance Dimensions for Improving Final Project Outcomes. *Journal of Construction Engineering & Management*. 133, 592-599.
- DANE. Disponible en [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmcm/pres\\_EMCM\\_ago17.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmcm/pres_EMCM_ago17.pdf)
- Dinh, J. E.; Lord, R G.; Gardner, W. L.; Meuser, J. D.; Liden, R. C.; Hu, J. (2014). Leadership

- theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly* 25 36–62.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J., and Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on followers' development and performance: A field experiment, *Academy of Management Journal*, 45:5, 735-744.
- Drucker, P. (1974) *La Gerencia De Empresas* . Editorial Suramericana. Buenos Aires, Argentina. Séptima Edición
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., Jolson, M. A. and Spangler W. D. (1995), "Transformational Leadership: An Initial Investigation in Sales Management," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 15, (Spring), 17-29.
- Ganga, F. & Navarrete, E (2014). Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Revista Venezolana de Gerencia*. 67, 456 – 476.
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S., Páez, D (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology* 32, 135–143.
- Hernández, S. R., Fernandez, C.C. & Baptista, L. M (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill. Mexico.
- Hu., J. H., Yang, F.Y., Islam, M. (2010). Leadership behavior, satisfaction, and the balanced scorecard approach: An empirical investigation of the manager-employee relationship at retail institutions in Taiwan. *International Journal of Commerce and Management*. *International Journal of Commerce and* 20, 339-356
- Kai Li, C. & Hung, C. H (2009). The Influence of transformational leadership on workplace relationships and job performance. *Social Behavior and Personality*. 37, 1129-1142.
- Leroy, H.; Segersb, J.; Dierendoncka, D.; Hartog, D (2018). Managing people in organizations: Integrating the study of HRM and leadership. *Human Resources Management*. Article in press
- MacKenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff, and Rich, G. A (2001). Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 29 (2) 115-134.
- Mendoza, M. R., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Facultad de ciencias económicas*, X IV(1), 118-134.
- Molero, A. F., Recio, S.P., & Cuadrado, G. I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo

- transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicotheme*, Vol. 22 495-501.
- Motowidlo, S. J. (2000). Some Basic Issues Related To Contextual Performance And Organizational Citizenship Behavior In Human Resource Management. *Human Resource Management Review*.
- Mullins, R., Syam, N., (2014). Manager–salesperson congruence in customer orientation and job outcomes: The bright and dark sides of leadership in aligning values. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 34 188-205.
- Panagopoulos, N & Dimitriadis, S (2009),"Transformational leadership as a mediator of the relationship between behavior-based control and salespeople's key outcomes", *European Journal of Marketing*, 43. 1008 - 1031
- Parra, O. B., & Guilianny, J.G. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias* 15 (2): 165-177.
- Schmitz, C., Ganesan, S., 2014. Managing consumer and organizational complexity in sales organizations. *J. Mark.* 78 (6), 59–77.
- Shannahan, K., Bush, A., Shannahan, R. (2013). Are your salespeople coachable? How salesperson coachability, trait competitiveness, and transformational leadership enhance sales performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 41, 40-54.
- Smith, B; Larsen, T & Rosenbloom, B (2012). Transformational Leadership: Managing the Twenty-First Century Sales Force. *Psychology and Marketing*, Vol. 29(6): 434–444.
- Sze Yin, J; Yong Gun F.D., Ching, P. W., Boon Ooi (2009). Relationship between the Full-Range Leadership and Insurance Salesperson's Job Satisfaction. *International Journal of Business & Management Science* 2, 43-60.
- Thomas W.H. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathway. *Leadership Quarterly*. 28, 385-417.
- Van Eeden, R., Cilliers, F., & 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.
- Vega, C. y Zavala, G. (2004). Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5X corta) de Bass y Avolio. Universidad de Chile.
- Verbeke, W., Bagozzi, R.B., Belschak, F.D. (2016). The role of status and leadership style

- in sales contests: A natural field experiment. *Journal of Business Research* 69, 4112–4120.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H. y Colbert, A. E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, 36, 223–270.
- Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S.K., Von Dick, R., 2009. The role of leaders in internal marketing. *J. Mark.* 73 (2), 123–145.

## Anexos

### Anexo 1. Cuestionario Multifactor del Liderazgo (MQL) forma líder (5x) Corta.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA  
SEDE BOGOTÁ

TRABAJO DE GRADO: UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA – ISHOP

COLOMBIA S.A.S

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

Forma Líder (5X) Corta

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Tienda: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo, tal como Ud., lo percibe. Por favor responda todos los ítems de este cuadernillo. Si un ítem le resulta irrelevante o le parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, no lo responda.

En las siguientes páginas se presentan 45 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a Ud. La palabra “demás” puede significar sus pares, clientes, informantes directos, o supervisores, o todos ellos.

Use la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia con una cruz o un círculo.

NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	FRECUENTEMENTE O SIEMPRE
0	1	2	3	4

1	Ayudo a los demás siempre que se esfuercen	1	2	3	4
2	Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados	1	2	3	4

3	Trato de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios	1	2	3	4
4	Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	1	2	3	4
5	Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante	1	2	3	4
6	Expreso mis valores y creencias más importantes	1	2	3	4
7	A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes	1	2	3	4
8	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas	1	2	3	4
9	Trato de mostrar el futuro de modo optimista	1	2	3	4
10	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo	1	2	3	4
11	Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno para lograr los objetivos de desempeño	1	2	3	4
12	Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal	1	2	3	4
13	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas	1	2	3	4
14	Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace	1	2	3	4
15	Le dedico tiempo a enseñar y orientar	1	2	3	4
16	Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas	1	2	3	4
17	Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	1	2	3	4
18	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses	1	2	3	4
19	Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo	1	2	3	4
20	Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones	1	2	3	4
21	Actuó de modo que me gano el respeto de los demás	1	2	3	4
22	Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas	1	2	3	4
23	Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	1	2	3	4
24	Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen	1	2	3	4
25	Me muestro confiable y seguro	1	2	3	4
26	Construyo una visión motivante del futuro	1	2	3	4
27	Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los	1	2	3	4

	estándares				
28	Suele costarme tomar decisiones	1	2	3	4
29	Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	1	2	3	4
30	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	1	2	3	4
31	Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas	1	2	3	4
32	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo	1	2	3	4
33	Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora	1	2	3	4
34	Enfatizo la importancia de tener una misión compartida	1	2	3	4
35	Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado	1	2	3	4
36	Expreso confianza en que se alcanzaran las metas	1	2	3	4
37	Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades	1	2	3	4
38	Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi equipo	1	2	3	4
39	Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer	1	2	3	4
40	Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores	1	2	3	4
41	Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria	1	2	3	4
42	Aumento la motivación de los demás hacia el éxito	1	2	3	4
43	Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización	1	2	3	4
44	Motivo a los demás a trabajar más duro	1	2	3	4
45	Dirijo un grupo que es efectivo	1	2	3	4

**Anexo 2.** Cuestionario Multifactor del Liderazgo (MQL) forma del Clasificador (5x) Corta.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA  
SEDE BOGOTÁ

**TRABAJO DE GRADO: UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA – ISHOP  
COLOMBIA S.A.S  
CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO  
Forma S (5X) Corta  
Forma del Clasificador**

Nombre de la persona evaluada: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Tienda: \_\_\_\_\_

Cargo de la persona evaluada: \_\_\_\_\_

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de la persona arriba mencionada, tal como es percibida por Ud. Por favor responda todos los ítems de este cuadernillo. Si un ítem le resulta irrelevante o si Ud., no está seguro o no conoce su respuesta, no lo responda. Por favor responda este cuestionario sin identificarse Ud.

**IMPORTANTE** (necesario para el procesamiento). ¿Cuál es la mejor descripción del lugar que Ud., ocupa en la organización? Marque con una x, la opción que mejor lo describe.

Estoy a un nivel organizacional más alto que la persona que estoy clasificando.

Estoy en el mismo nivel organizacional que la persona que estoy clasificando

Estoy en un nivel organizacional más bajo que la persona que estoy clasificando.

No deseo dar a conocer mi nivel organizacional.

En las siguientes páginas se presentan 45 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta con la persona que Ud., está describiendo Use la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia con una cruz o un círculo.

NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	FRECUENTEMENTE O SIEMPRE
0	1	2	3	4

1	Me ayuda siempre que me esfuerce	1	2	3	4
2	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son los apropiados	1	2	3	4
3	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios	1	2	3	4
4	Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	1	2	3	4
5	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante	1	2	3	4
6	Expresa sus valores y creencias más importantes	1	2	3	4
7	Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes	1	2	3	4
8	Cuando resuelve problemas, trata de verlos de distintas formas	1	2	3	4
9	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista	1	2	3	4
10	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella	1	2	3	4
11	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno para lograr los objetivos de desempeño	1	2	3	4
12	Decide actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal	1	2	3	4
13	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas	1	2	3	4
14	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace	1	2	3	4
15	Dedica tiempo a enseñar y orientar	1	2	3	4
16	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas	1	2	3	4
17	Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	1	2	3	4
18	Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses	1	2	3	4
19	Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo	1	2	3	4
20	Sostiene que los problemas deben llegar a ser cónicos antes de tomar acciones	1	2	3	4
21	Actúa de modo que se ganó mi respeto	1	2	3	4

22	Pone toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas	1	2	3	4
23	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	1	2	3	4
24	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen	1	2	3	4
25	Se muestra confiable y seguro	1	2	3	4
26	Construye una visión motivante del futuro	1	2	3	4
27	Dirige mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares	1	2	3	4
28	Le cuesta tomar decisiones	1	2	3	4
29	Considero que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	1	2	3	4
30	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	1	2	3	4
31	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas	1	2	3	4
32	Sugiere nuevas formas de hacer su trabajo	1	2	3	4
33	Tiende a demorar la respuesta a asuntos urgentes	1	2	3	4
34	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida	1	2	3	4
35	Expresa satisfacción cuando cumpla con lo esperado	1	2	3	4
36	Expresa confianza en que se alcanzaran las metas	1	2	3	4
37	Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades	1	2	3	4
38	Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios	1	2	3	4
39	Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer	1	2	3	4
40	Es efectivo/a al representarme frente a los superiores	1	2	3	4
41	Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria	1	2	3	4
42	Aumenta mi motivación hacia el éxito	1	2	3	4
43	Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización	1	2	3	4
44	Me motiva a trabajar más duro	1	2	3	4
45	El grupo que lidera es efectivo	1	2	3	4

## Anexo 4. Consentimiento Informado



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA  
SEDE BOGOTÁ

### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Diana Paola Ahumada Molina, de la Universidad Nacional de Colombia. La meta de este estudio es determinar si ¿ el estilo de liderazgo transformacional o transaccional de los Supervisores de ventas de una empresa del sector Retail en Colombia, incide sobre el desempeño laboral de su personal de ventas?.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder un Cuestionario. Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Si siente alguna incomodidad durante la investigación, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador. .

Desde ya le agradecemos su participación.

Yo \_\_\_\_\_ acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por \_\_\_\_\_. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es

---

---

---

---

---

Me han indicado también que tendré que responder un cuestionario, lo cual tomará aproximadamente \_\_\_\_\_ minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Diana Paola Ahumada Molina al correo electrónico dahumada@ishop.com.co.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo

pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Diana Paola Ahumada Molina al correo electrónico anteriormente mencionado.

-----  
Nombre del Participante

Firma del Participante  
(En letras de imprenta)

Fecha