



**Pacífico**  
**Business School**

**“ESTILO DE LIDERAZGO QUE GENERA MAYOR NIVEL DE  
DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL ÁREA DE RENTAS  
VITALICIAS – GRUPO LIMA – DE UNA EMPRESA DE  
SEGUROS”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Dirección de Personas**

**Presentado por**

**Srta. María Alejandra Alvarado Arróspide**

**Srta. Erica Nadir Fonseca Vergara**

**Srta. Fiorella Selene Ruiz Zavaleta**

**Asesor: Profesor Matthew David Bird**

**2018**

## **Resumen ejecutivo**

El presente trabajo de investigación busca explorar cuál es el estilo de liderazgo que genera mayor desempeño y satisfacción laboral dentro del área comercial de rentas vitalicias en una empresa peruana de seguros.

Una de las principales preocupaciones de la empresa, que generó la necesidad de este trabajo, fue la promulgación de una nueva ley que permite a los afiliados retirar hasta el 95,5% de su fondo de las AFP. Siendo prioritario contar con un sólido equipo comercial, que pueda hacer frente a los cambios y a la competencia, sin verse afectados los resultados de la empresa. Adicionalmente, por ser un área comercial, el esquema de compensación es variable de acuerdo a objetivos, lo cual genera ansiedad cuando no se llega a las metas, pues muchos de los trabajadores cuentan con una carga familiar. También sienten frustración al no cerrar las ventas, por la inversión de tiempo y el esfuerzo entregado. Consecuentemente, todo ello genera un ambiente de estrés y presión, y es así como el liderazgo juega un importante papel para asegurar el cumplimiento de resultados y no afectar la satisfacción laboral en el área, a pesar de los retos mencionados.

Por medio de entrevistas a profundidad (elaboradas sobre la base de la Teoría de Liderazgo de Rango Total expuesta por Bass), buscamos conocer la percepción del liderazgo de los supervisores, así como el ambiente de trabajo, identificando patrones y categorías en común que se aproximaran a una teoría de liderazgo, que genere mayores niveles de desempeño y satisfacción en los asesores comerciales.

Como parte del análisis cualitativo, se incorporaron hallazgos no previstos. Las principales categorías de liderazgo identificadas en nuestra investigación respondían a estilos de liderazgo situacionales explicados por House en la Teoría del Camino a la Meta, y estos estilos podían ser llevados a situaciones específicas del área Rentas Vitalicias. La teoría expuesta por House busca, al igual que nuestra investigación, identificar el estilo de liderazgo necesario para incrementar la satisfacción de los subordinados, así como lograr que el equipo subordinado logre alcanzar las metas propuestas, incrementando el desempeño.

De acuerdo al análisis de los resultados, encontramos que no hay un único estilo de liderazgo que incrementa la satisfacción y desempeño en los asesores sino distintos estilos de liderazgo, que varían de acuerdo con factores externos e internos. Basándonos en la Teoría del Camino a la Meta, concluimos que:

- Un estilo de liderazgo directivo será apropiado con nuevos asesores, así como con asesores (experimentados o no) a cargo de un caso de alta complejidad.
- Un estilo de liderazgo de apoyo será apropiado en situaciones de trabajo estresante y frustrante.
- Un estilo de liderazgo orientado al logro será apropiado cuando se den cambios en las características del producto o cambios normativos.
- Un estilo de liderazgo participativo será apropiado con asesores con experiencia en la empresa.

Finalmente, para incrementar la satisfacción y desempeño de los asesores comerciales de rentas vitalicias, proponemos un plan de acción donde recomendamos alinear los procesos de gestión humana, poniendo foco en el liderazgo de los supervisores. De tal forma que:

- Mediante un eficiente proceso de selección se pueda medir el liderazgo de los candidatos mediante evaluaciones psicotécnicas y dinámicas.
- Elaborando un programa de capacitación que brinde herramientas y refuerce el liderazgo.
- El desempeño de los supervisores, no solo debe medirse sobre la base de objetivos, sino también a competencias.
- Se debe identificar a los mejores líderes a través del mapeo del talento para posteriormente reconocer el buen trabajo realizado.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>vi</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de anexos.....</b>	<b>viii</b>
<b>Capítulo I. Introducción.....</b>	<b>1</b>
1. Antecedentes.....	1
2. Definición del problema .....	1
3. Justificación.....	2
4. Pregunta de investigación .....	3
5. Objetivos.....	3
6. Alcance.....	3
7. Limitaciones del estudio .....	3
<b>Capítulo II. Marco teórico.....</b>	<b>5</b>
1. El liderazgo y sus estilos.....	5
1.1 Liderazgo <i>laissez faire</i> .....	6
1.2 Liderazgo transaccional .....	7
1.3 Liderazgo transformacional .....	7
2. El liderazgo: impacto en la satisfacción y el desempeño.....	9
3. Resumen de las teorías de liderazgo, la satisfacción y el desempeño.....	11
<b>Capítulo III. Metodología.....</b>	<b>13</b>
1. Diseño de la investigación .....	13
2. La muestra.....	14
3. Diseño del protocolo de las entrevistas.....	14
4. Procedimiento de recolección de la data cualitativa .....	15
5. Análisis.....	16
5.1 Codificación de entrevistas .....	16
5.2 Frecuencia e intensidad de las categorías .....	18
5.3 Análisis factorial exploratorio.....	18
5.4 Teoría de liderazgo Camino a la Meta .....	19

<b>Capítulo IV. Resultados.....</b>	<b>21</b>
1. Introducción.....	21
2. Resultados de las entrevistas – Estilo de liderazgo.....	21
3. Resultados del análisis factorial exploratorio .....	24
<b>Capítulo V. Análisis de estilos de liderazgo situacionales.....</b>	<b>27</b>
1. Introducción.....	27
2. Estilos de liderazgo y situaciones .....	27
2.1Liderazgo directivo .....	28
2.2Liderazgo de apoyo.....	29
2.3Liderazgo orientado al logro .....	30
2.4Liderazgo participativo .....	31
3. Estilos de liderazgo y componentes identificados en entrevistas.....	33
3.1Liderazgo directivo .....	33
3.2Liderazgo de apoyo.....	35
3.3Liderazgo orientado al logro .....	36
3.4Liderazgo participativo .....	38
<b>Capítulo VI. Plan de acción.....</b>	<b>40</b>
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>47</b>
1. Conclusiones.....	47
2. Recomendaciones.....	48
<b>Bibliografía.....</b>	<b>50</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>52</b>
<b>Notas biográficas.....</b>	<b>68</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Componentes de la Teoría de Liderazgo de Rango Total.....	11
Tabla 2.	Factores de contingencia o situacionales.....	20
Tabla 3.	Principales componentes de liderazgo identificados por asesores.....	21
Tabla 4.	Reseña de los principales componentes de liderazgo.....	22
Tabla 5.	Análisis factorial tomando 4 dimensiones.....	25
Tabla 6.	Estilos de liderazgo y situaciones donde serán eficientes.....	28
Tabla 7.	Estilos de liderazgo situacionales y sus componentes.....	33
Tabla 8.	Liderazgo directivo y sus componentes.....	34
Tabla 9.	Liderazgo de apoyo.....	36
Tabla 10.	Liderazgo orientado al logro.....	37
Tabla 11.	Liderazgo participativo.....	38
Tabla 12.	Acciones por procesos de desarrollo.....	41
Tabla 13.	Detalle de la inversión.....	41

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Procesos de desarrollo organizacional.....	40
Gráfico 2.	Plan para asesores nuevos .....	43
Gráfico 3.	Plan para asesores >6 meses.....	44
Gráfico 4.	Aspectos a reforzar en un mercado cambiante.....	45

## Índice de anexos

Anexo 1.	Evolución de primas y aportes en el mercado asegurador peruano.....	53
Anexo 2.	Distribución de cartera de primas netas de ramos de vida.....	53
Anexo 3.	Evolución del mercado de rentas vitalicias en el mercado peruano.....	54
Anexo 4.	Modelo de entrevista semiestructurada para asesores .....	54
Anexo 5.	Modelo de entrevista semiestructurada para supervisores.....	55
Anexo 6.	Categorías totales asesores .....	56
Anexo 7.	Categorías reducidas.....	59
Anexo 8.	Análisis factorial.....	61



## **Capítulo I. Introducción**

### **1. Antecedentes**

El estudio del impacto del liderazgo en la satisfacción y el desempeño de los equipos es un tema frecuentemente estudiado. Existe evidencia de una relación positiva entre el liderazgo de los gerentes/supervisores, los niveles de satisfacción y el rendimiento de los empleados (Awamleh, Evans y Mahate 2005). Ello podría ayudarnos a entender la relación de las variables mencionadas dentro de los equipos comerciales en el mercado de rentas vitalicias de Perú.

El Sistema Privado de Pensiones (SPP) en el Perú se crea en el año 1992 como una opción adicional al Sistema Nacional de Pensiones. En el año 1997, nace el producto rentas vitalicias, que es un seguro de vida que permite al afiliado hacer uso de su fondo acumulado en la AFP para recibir una pensión mensual de por vida, que será otorgada por una compañía de seguros. Actualmente, en el mercado existen tres tipos de pensiones: de jubilación, de invalidez y de sobrevivencia. Cabe resaltar, que este producto está dirigido a todos los afiliados al SPP, es decir, los cinco millones de personas que se encuentran afiliados a una AFP.

El trabajo que realizan los asesores y supervisores del área de rentas vitalicias es ayudar a que los afiliados cuenten con toda la información necesaria para tomar una decisión informada acerca de cómo hacer un correcto uso de su fondo de pensiones, ya que «actualmente, el 80% de los afiliados al Sistema Privado de Pensiones (SPP) opta por la modalidad de renta vitalicia para jubilarse, la cual se da a través de una aseguradora»<sup>1</sup>. Con lo cual, el trabajo que realice el supervisor con su equipo tendrá como finalidad atender a través de una asesoría profesional a la mayor cantidad de afiliados.

Es por todos estos motivos que el contar con un supervisor preparado para liderar, de manera que pueda afrontar asertivamente los diversos escenarios y cambios en el mercado, es crucial para aumentar el desempeño y la satisfacción laboral en el área comercial de rentas vitalicias. Por ello, este estudio busca explorar cuál es el estilo de liderazgo que genera mayor desempeño y satisfacción laboral dentro del área de rentas vitalicias en una empresa peruana de seguros.

### **2. Definición del problema**

En el mundo en el que vivimos hay momentos en los cuales debemos tomar decisiones que definirán nuestro destino; decisiones como: qué carrera estudiar, en qué empresa trabajar, en qué

---

<sup>1</sup> Entrevista realizada por el diario Gestión a Luis Valdivieso (2016), presidente de la Asociación de AFP.

colegio matricular a nuestros hijos y finalmente a los 65 años nos enfrentamos a la decisión de qué hacer con nuestro fondo y, antes, a quién confiárselo para que lo invierta y pueda asegurarnos el pago de una pensión de por vida a nosotros y a nuestros beneficiarios.

Este estudio busca explorar cuál es el estilo de liderazgo que ayuda a trascender de manera que la empresa pueda contar con un buen equipo comercial en el área de rentas vitalicias, que sepa asesorar de manera profesional y pueda fidelizar a sus potenciales clientes, para finalmente, lograr que el afiliado confíe su fondo a la empresa y sienta la tranquilidad de que la promesa de pago será cumplida. “En el Perú, se jubilan entre 9.000 y 10.000 personas por año y ese número va creciendo a un ritmo de 2.500 personas cada año debido a que ha aumentado el número de personas que cumple las condiciones de jubilación en el SPP”<sup>2</sup>. Y para asegurar que la mayor cantidad de afiliados sean visitados por los asesores es importante contar con supervisores o líderes que ejerzan un estilo de liderazgo que se adecue a las necesidades del equipo, un estilo de liderazgo que mueva a los asesores hacia el alcance de un máximo desempeño y que a su vez los lleve a sentirse satisfechos del ambiente en el cual vienen trabajando.

### **3. Justificación**

Uno de los últimos escenarios que se encuentra afrontando el mercado peruano de rentas vitalicias es el de la promulgación de una nueva ley que permite a los afiliados retirar hasta el 95,5% de su fondo de las AFP. Es por dicho motivo que la empresa de seguros busca la manera idónea para afrontar exitosamente este cambio en el mercado. Es así que el liderazgo juega un papel importante tornándose de gran relevancia en las posiciones con personal a cargo para que a través de su liderazgo y gestión logren el cumplimiento de resultados y posicionamiento en el mercado asegurador.

Por medio de un análisis cualitativo, y por ende inductivo de veintitrés asesores de venta y sus seis supervisores, buscamos identificar patrones en común que se aproximen a una teoría de liderazgo, la cual se ajuste a las necesidades de la empresa de generar mayores niveles de desempeño y satisfacción.

Finalmente, con la información obtenida a través de esta investigación, buscamos proponer un plan de acción donde intervengan procesos de gestión humana como: selección, formación y desarrollo, así como el área comercial, de modo que aseguremos que los jefes puedan liderar de manera eficiente a sus equipos de trabajo, identificando los distintos procesos para obtener un mejor desempeño y satisfacción.

---

<sup>2</sup> Entrevista realizada por el diario Gestión a Mario Ventura (2016), Gerente General de Seguros Sura.

#### **4. Pregunta de investigación**

¿Cuál es el estilo de liderazgo que genera mayores niveles de desempeño y satisfacción por equipos comerciales en el área de rentas vitalicias en una empresa peruana de seguros?

#### **5. Objetivos**

El objetivo principal es conocer cuál es el estilo de liderazgo que los asesores esperan encontrar en su supervisor, de manera que se sientan satisfechos de trabajar junto a este líder y que además los ayude a alcanzar su máximo desempeño, proporcionando así información relevante para una toma de medidas y/o planes de acción que generen el impacto positivo en los equipos comerciales. En un segundo nivel, el estudio busca (a) Identificar los componentes que conforman el estilo de liderazgo que genera mayores niveles de desempeño y satisfacción y (b) Encontrar los patrones que aseguran un alto nivel de desempeño y satisfacción.

#### **6. Alcance**

Esta investigación se ha realizado con veintitrés asesores de venta y seis supervisores de venta del área de rentas vitalicias- grupo Lima- de una empresa aseguradora del mercado peruano. Es de tipo cualitativa, exploratoria y etnográfica orientada a indagar el estilo de liderazgo generador de mayores niveles de desempeño y satisfacción a través del uso de entrevistas semiestructuradas. El tema no ha sido estudiado anteriormente en un equipo con las características del área de rentas vitalicias dentro del contexto peruano. Por ello, mostraremos las dimensiones del estilo de liderazgo producto de las entrevistas realizadas.

Actualmente, en el mercado peruano se cuenta con cinco empresas de seguros que comercializan el producto de rentas vitalicias, consideramos que, es probable que para cualquiera de estas empresas el estudio sea atractivo. Asimismo, al tratarse del estudio de un área comercial, hay escenarios que podrán coincidir con otras líneas comerciales en la misma empresa, por lo cual algunos hallazgos podrán servir también de guía para estas áreas.

#### **7. Limitaciones del estudio**

El presente estudio muestra los resultados de las entrevistas realizadas a los veintitrés asesores de ventas y seis supervisores de ventas del área de rentas vitalicias de una empresa de seguros. Las entrevistas se realizaron a los integrantes del equipo de ventas a nivel Lima.

Durante el desarrollo de la investigación, la etapa más compleja fue el cambio de estructura organizacional debido a los cambios en el mercado, por lo que se tuvo que reorganizar los grupos de venta para el análisis de la información.

Debido a que el tiempo de los asesores y supervisores de ventas era escaso y dado el estilo de su trabajo, que es inmerso en el campo, se recurrió a realizar entrevistas fuera del horario de oficina, por las noches, usando la persuasión y empatía para lograr obtener información.

Finalmente, como en toda entrevista, teníamos temor de que el participante pudiera sentir desconfianza de expresar su punto de vista, por lo cual se decidió presentar a las entrevistadoras como miembros de una consultora independiente. Asimismo, se trabajó con una estructura de preguntas que permitieran al entrevistado sentirse cómodo (Ver el Capítulo 3: Metodología).

## Capítulo II. Marco teórico

Debido al interés de explorar cuál es el estilo de liderazgo que genera mayores niveles de desempeño y satisfacción, se optó por un estudio cualitativo y por ende inductivo. Según esta estrategia de investigación, inicialmente (y a propósito) no se indagó demasiado en la literatura sobre el liderazgo para no sesgar el proceso inductivo (Hernández *et al.* 2010). Por ende, el trabajo teórico anterior consistía primero en identificar un marco de guía y así recolectar la data de una forma más abierta e inductiva. Después de recolectar la data se vuelve a los marcos teóricos para analizar más a profundidad la data cualitativa y así entrar en diálogo con la literatura, tal como ocurre en el Capítulo 4: Resultados y análisis.

Se buscaron distintas teorías de liderazgo para guiar la exploración y finalmente optamos por la teoría que cubrió el rango más amplio de componentes que se encuentra en el modelo multifactorial de liderazgo. El liderazgo de rango total indica que el líder demostrará diferentes tipos de comportamientos en el transcurso de su trabajo, para Emu (2012), siguiendo a Avolio y Bass (2004), estos pueden ser un solo estilo o la combinación de todos o de algunos dependiendo de la situación.

### 1. El liderazgo y sus estilos

El liderazgo es la capacidad o la habilidad para influir, motivar, gestionar, dirigir y direccionar las acciones y los comportamientos de los subordinados o el grupo a fin de contribuir a la eficacia, al cumplimiento de los objetivos y al éxito de la empresa (Robbins y Judge 2013, McShane y Glinow 2010 y Yukl 1998, citados en K. Hui, L. Jia, L. Chu, N. Yung & S. Ying 2014).

Para K. Hui, L. Jia, L. Chu, N. Yung & S. Ying (2014), citando a Malik (2012), es crucial para los gerentes y supervisores conocer cómo motivar a sus subordinados en el logro de los objetivos. Según Golding (2003), en lo dicho por Gardner & Avolio (1998), los líderes pueden usar tácticas de influencia para enmarcar el propósito de participar en una conducta requerida o necesaria de manera que energiza o motiva a sus seguidores a hacerlo.

Asimismo, K. Hui, L. Jia, L. Chu, N. Yung & S. Ying (2014), siguiendo a Voon, Lo, Ngui y Ayob (2011), revelaron que un líder capaz proporciona orientación para la empresa y ayuda a los subordinados al logro de los objetivos deseados. Esos mismos autores, citando a Nwibere (2013), indican que los estilos de liderazgo gestionan el comportamiento de los empleados hacia el cliente, así como el impacto en el rendimiento de los colaboradores. K. Hui, L. Jia, L. Chu, N. Yung &

S. Ying (2014), tomando a Kelloway *et al.* (2012), afirman que existen diversas investigaciones que se han realizado sobre el liderazgo y la evidencia empírica sugiere que es importante en la predicción de las actitudes, la motivación y el rendimiento de los colaboradores

En la primera parte del siglo XX, el liderazgo se orientó al cómo y cuándo dar directrices y órdenes que obedecieran los subordinados.

El *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) ha sido uno de los instrumentos más utilizados para medir el liderazgo en el ámbito organizacional. Este cuestionario se fundamenta teóricamente en las ideas de Bernard M. Bass (1985), citado en Golding (2003). Para efectos de nuestra investigación, la población y muestra del presente estudio no eran suficientes para emplear esta herramienta. Sin embargo, es importante mencionar que las entrevistas semiestructuradas se basaron en los factores de la Teoría de Rango Total de Liderazgo puesto que engloba un universo de factores.

Bass y Avolio (1993), citados por Villalón (2014), postulan un modelo de “liderazgo de rango total”, que capturan varios tipos de estilos de liderazgo, siendo los principales el liderazgo *laissez faire*, el liderazgo transaccional, y el liderazgo transformacional. El modelo sugiere un continuo mejoramiento en los repertorios conductuales y potencialidades tanto de los individuos como de los equipos. El liderazgo *laissez faire* señala a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes. A continuación, se detallan los estilos que conforman el liderazgo de rango total.

### **1.1 Liderazgo *laissez faire***

Este estilo de liderazgo es uno de los extremos del rango total de liderazgo (Avolio y Bass 2004). Se caracteriza por la ausencia de liderazgo en la ejecución del trabajo. Los subordinados tienen la libertad de iniciar y concluir tareas sin supervisión ni intervención del líder desconsiderando la naturaleza (Yukl 2006). Estos líderes nunca brindan apoyo ni están disponibles para los empleados en la ejecución de la tarea (Emu 2012). Evitan tomar responsabilidades y no participan en el proceso de toma de decisiones. Algunos líderes muestran indiferencia a los empleados en la ejecución de sus actividades (Avolio y Bass 2004; Kirkbride 2006).

«Este liderazgo es el más ineficiente ‘dejar que las cosas se resuelvan solas’ y ello se refleja en poco compromiso, dejadez que finalmente se verá reflejada en los resultados del negocio y frustración de colaboradores» (Sarros y Santora 2001, citados por Emu 2012: 389).

Jude y Piccolo (2004), citados por Emu (2012), indican que este estilo de liderazgo tiene una correlación negativa con la satisfacción laboral y es más contraproducente que no ejercer un estilo, «podría generar un ambiente laboral incómodo caracterizado por las disputas entre subordinados quienes compiten por el poder e influencia del líder *laissez faire*» (Deluga 1990, citado en Emu 2012: 203).

## **1.2 Liderazgo transaccional**

Bass (1998) sostuvo que cada líder muestra estilos tanto transformacionales como transaccionales, en cierta medida, en lo que él llamó la “gama completa de liderazgo”. Covey (1991), citado por Tse (2002), describió los líderes transaccionales como aquellos que se centran en la interacción eficiente con las realidades cotidianas cambiantes que enfrenta la organización.

Burns (1978) define el liderazgo transaccional como un proceso que implica un contacto de inicio del líder con el subordinado con el propósito de una relación de intercambio. Según Bass (1985), citado por Tse (2002), los líderes transaccionales se centran en un intercambio de costos eficaz y económico para cumplir con las necesidades físicas y psicológicas de los subordinados a cambio del servicio prestado por ellos.

Según Robbins y Judge (2013), los líderes transaccionales guían a sus seguidores hacia metas establecidas al aclarar los requisitos del rol y de la tarea. Además, indica que los liderazgos transaccional y transformacional no deben considerarse enfoques opuestos, sino que son complementarios. El liderazgo transformacional se construye sobre el transaccional, sin embargo, lo contrario no ocurre.

Este estilo de liderazgo tiene tres dimensiones:

- 1. Recompensa contingente:** Estos líderes proporcionan ayuda a cambio de esfuerzo, aclaran las expectativas y ofrecen reconocimiento cuando las metas se logran (Bass y Avolio 2004).
- 2. Dirección por excepción (activo):** Estos líderes especifican el estándar de cumplimiento y pueden sancionar al personal por no obedecer los estándares (Bass y Avolio 2004).
- 3. Dirección por excepción (pasivo):** Estos líderes evitan especificar acuerdos y fallan en no proporcionar objetivos y estándares que deben ser alcanzados por el personal. A veces, esperan que las cosas vayan mal antes de actuar (Bass y Avolio 2004).

## **1.3 Liderazgo transformacional**

Burns (1979) indica que el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional son los extremos polares de los estilos de liderazgo y son excluyentes. Sobre la base de la teoría de Burns

(1979), Bass (1985, 1998) elabora su teoría sobre los estilos de liderazgo, que incluye a ambos estilos de liderazgo tanto transformacional como transaccional.

Una diferencia importante entre la teoría de Burns (1979) y Bass (1985), según Beck-Tauber (2012), es que los estilos de liderazgo no son excluyentes entre sí. Según Bass (1985), los líderes pueden y deben mostrar ambos estilos de liderazgo dependiendo del contexto específico. A partir de estos dos constructos, Bass y Avolio (1994) desarrollaron el Modelo de Liderazgo de Rango Total, el cual significa que el liderazgo transformacional es una expansión del liderazgo transaccional.

Bass y Avolio (2000), citados por Thieme (2005) plantean los siguientes factores de liderazgo transformacional (Villalón 2014):

- 1. Influencia idealizada atribuida:** Los líderes actúan como modelo a seguir. Los seguidores, “admiran, respetan y confían” en el líder (Bass 1998). Avolio y Bass (2004: 94) detallan estos en otros comportamientos y atributos. Los líderes transformacionales «inculcan orgullo por estar asociados con ellos»; «van más allá del interés personal por el bien del grupo»; “actúan de manera que generan respeto»; «muestran una sensación de poder y confianza», «hablan acerca de sus valores y creencias más importantes»; «especifican la importancia de tener un fuerte sentido de propósito»; «consideran las consecuencias morales y éticas de las decisiones»; y «hacen hincapié en la importancia de tener un sentido colectivo de la misión».
- 2. Influencia idealizada conductual:** Tiene el mismo significado que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas. A este factor y al anterior también se les conoce como “carisma”.
- 3. Motivación por inspiración:** Los líderes motivan e inspiran a sus seguidores para un determinado objetivo o visión compartida. El líder proporciona significado, desafío, muestra entusiasmo y optimismo (Bass 1998). Para ello, los líderes transformacionales «hablan con optimismo sobre el futuro», «hablan con entusiasmo sobre lo que se necesita lograr», «articulan una visión convincente del futuro» y «expresan confianza en que se lograrán los objetivos» (Avolio y Bass 2004: 94).
- 4. Estimulación intelectual:** Los líderes transformacionales estimulan la innovación y la creatividad en sus seguidores: «reexaminan supuestos críticos»; «buscan diferentes perspectivas en la resolución de problemas»; «consiguen que los demás miren a los problemas desde diferentes ángulos»; y «sugieren nuevas formas de solución de tareas» (Avolio y Bass 2004: 95).
- 5. Consideración individual:** Los líderes transformacionales actúan como entrenador o mentor para sus seguidores. Ellos crean oportunidades de aprendizaje, un clima de apoyo y



desarrollan a sus seguidores a través de la atención individualizada y consideración. Para esto, los líderes transformacionales «pasan tiempo enseñando y entrenando a otros»; «tratan a los demás como personas y no solo como un miembro del grupo»; «consideran las necesidades individuales, habilidades y aspiraciones», «ayudan a otros a desarrollar sus fortalezas» (Avolio y Bass 2004: 95).

Al tratarse el estudio de un área de ventas que se enfoca en resultados, la Teoría del Liderazgo del Rango Total se acerca más a la realidad de la organización en cuanto a la exigencia de un liderazgo tanto transaccional (metas comerciales mensuales, seguimiento diario, porcentaje de avance, cantidad de clientes potenciales, recompensa monetaria por venta cerrada, etc.) y transformacional a la vez, ya que el estado emocional influye mucho en las actitudes de los vendedores para cerrar una venta y el jefe debe saber llegar a su equipo para ayudarlos a alcanzar las metas comerciales.

Beck-Tauber (2012) sigue a Bass (1985), que evidenció que el rendimiento de los seguidores aumenta cuando se aplicaron los comportamientos de liderazgo transformacional en adición o sustitución de comportamientos de liderazgo transaccional. El liderazgo transformacional despierta intereses trascendentales en los seguidores y/o eleva sus niveles de necesidad y aspiración, resultando en última instancia en un mayor nivel de satisfacción, eficacia y «rendimiento más allá de las expectativas de los seguidores» (Beck-Tauber 2012: 32).

## **2. El liderazgo: impacto en la satisfacción y el desempeño**

Las estructuras organizacionales basadas en equipos requieren que los líderes «lideren y motiven no solo a los individuos, sino también a los equipos como un todo» (Chen Y, *et al.* 2007: 331). Liderar equipos presenta varios desafíos, como alinear objetivos individuales con una misión compartida, gestionar recursos, establecer un clima positivo de confianza y apoyo y coordinar la transferencia de información y la realización de tareas (Zaccaro *et al.* 2001, citado por S. Braun, C. Peus, S. Weisweiler, D. Frey 2013).

La relación entre el estilo de liderazgo con desempeño y satisfacción ha sido estudiada con cientos de investigaciones (Yukl 2002). Los colaboradores generalmente perciben mayor satisfacción cuando sus líderes son moderadamente considerados (Fleishman y Harris 1962; Yukl 2002).

Para K. E. Emu (2012), dentro de la Teoría del Rango Total de Liderazgo se encuentra la dimensión del liderazgo transformacional. Por ello, muchos estudios han investigado los efectos del liderazgo

transformacional a nivel individual (Judge y Piccolo 2004; Judge *et al.* 2006). En particular, las percepciones del liderazgo transformacional de los supervisores se relacionaron positivamente con la satisfacción en el trabajo en numerosas investigaciones (Judge y Piccolo 2004; Podsakoff, MacKenzie y Bommer 1996; Podsakoff *et al.* 1990). Para Bass y Avolio (2006), la **satisfacción**, está integrada por las acciones del líder, que provocan gratificación en el grupo de trabajo. Los seguidores se sienten agrados con las decisiones del líder, observándose como las acciones de liderazgo generan un clima organizacional sano, para el buen desarrollo de las actividades.

En una investigación llamada *Impact of full-range leadership styles on employee job satisfaction in Nigerian banks*” (Emu 2012) se estudió la correlación entre las variables de satisfacción y desempeño. En él evidenciaron que es importante evaluar las dimensiones del comportamiento del liderazgo en las organizaciones e identificar el comportamiento dominante para articular estrategias apropiadas que las refuercen.

Por otro lado, el desempeño laboral se describe como las acciones o los comportamientos que se relacionan con los objetivos de la organización y con las contribuciones de los empleados a la efectividad organizacional en el que las expectativas son dadas asociadas con la tarea del colaborador (McCloy *et al.* 1994; Treadway *et al.* 2005). El rendimiento en el trabajo significa la eficacia en las actividades de los empleados que impactan en las metas organizacionales (McCloy, Campbell y Cudeck 1994, Motowidlo 2003, citado por K. Hui, L. Jia, L. Chu, N. Yung & S. Ying 2014).

Según Varela (2003), al hacer referencia a desempeño, se consideran a las competencias. El esfuerzo que hace una empresa en identificar su modelo de competencias es su vínculo con el desempeño individual.

Se han realizado muchas investigaciones al respecto. Una de ellas realizada en bancos nacionales e internacionales que operan en los Emiratos Árabes Unidos (Awamleh, Evans y Mahate 2005). En ella se mostró una correlación positiva para el liderazgo transaccional y transformacional con la satisfacción y desempeño.

La literatura apoya no solo una correlación positiva entre liderazgo transaccional y transformacional con satisfacción laboral y desempeño, sino que revela un incremento substancial de la variación de la satisfacción y desempeño cuando ambos estilos de liderazgo son usados (Seltzer y Bass 1990, citados por Moore 2007).

### **3. Resumen de las teorías de liderazgo, la satisfacción y el desempeño**

A lo largo de los años, se han estudiado distintas teorías con respecto al liderazgo en las organizaciones. El modelo de “Liderazgo de Rango Total” de Bass propone un comportamiento del líder en el cual dos estilos son comprensivos entre sí, el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. El liderazgo transaccional está basado en el intercambio de recompensas entre el líder y los miembros de su equipo. Los empleados realizan su labor y a cambio el líder o directivo les proporciona recompensas económicas u otro tipo de refuerzos. Este tipo de liderazgo, cuando es bien aplicado, consigue efectos positivos en la satisfacción y el rendimiento de los empleados. Sin embargo, no basta para explicar por qué ciertos líderes producen efectos extraordinarios en las actitudes, creencias y valores de sus seguidores. Para explicar dichos efectos se hace necesario reconocer la existencia de otro tipo de liderazgo: el liderazgo transformacional.

A continuación, mostramos en una tabla la estructura factorial del cuestionario multifactorial propuesto por Bass y una breve reseña de los factores que lo componen:

**Tabla 1. Componentes de la Teoría de Liderazgo de Rango Total**

Componentes de la Teoría de Liderazgo de Rango Total		
Factores Transformacionales	Influencia idealizada (atribuida)	Los líderes altos en este factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos
	Influencia idealizada (conducta)	Tiene el mismo significado que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas
	Motivación inspiracional	Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Asimismo, el líder formula una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización
	Estimulación intelectual	Estos líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar por sí mismos la solución a los problemas que puedan plantearse
	Consideración individualizada	Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como de los miembros de su equipo, actuando como mentores o <i>coaches</i>
Factores Transaccionales	Recompensa contingente	Mediante el uso de las conductas descritas en este factor el líder clarifica las expectativas de sus seguidores y proporciona reconocimiento cuando se consiguen los objetivos
	Dirección por excepción (activa)	Este tipo de líderes se centra en corregir los fallos y desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización
	Dirección por excepción (pasiva)	Estos líderes suelen dejar las cosas como están y, en todo caso, solo intervienen cuando los problemas se vuelven serios
	Laissez-faire	Señala a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes

Fuente: Basado en F. Molero, P. Recio, I. Cuadrado, “Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española, *Psicothema* 2010. Vol. 22, n°3, pp. 495-501.

R. Awamleh, J. Evans y A. Mahate (2005) siguen a Bass (1985) quien evidenció que el rendimiento de los seguidores aumenta cuando se aplicaron los comportamientos de liderazgo

transformacional en adición o sustitución de comportamientos de liderazgo transaccional. Por esto se deduce que un estilo de liderazgo transformacional llevaría a mayores niveles de satisfacción y desempeño en el contexto de rentas vitalicias; el liderazgo transformacional despierta intereses trascendentales en los seguidores y/o eleva sus niveles de necesidad y aspiración, resultando en última instancia en un mayor nivel de satisfacción, eficacia y “rendimiento más allá de las expectativas de los seguidores”. Si bien es cierto, en la empresa se vive un ambiente de bienestar y clima favorable, las funciones y responsabilidades de los asesores son retadoras, se vende un producto particular y se trabaja bajo presión. Los asesores podrían buscar un estilo de liderazgo transformacional en su supervisor que impulse la motivación y saque lo mejor de ellos. En cambio, también existe la posibilidad de que los asesores respondan mejor a otro estilo de liderazgo. Dado el número de equipos y vendedores no fue factible testear la hipótesis cuantitativamente. Por ende, este estudio explorará cualitativamente cuál es el estilo de liderazgo que genera mayores niveles de desempeño y satisfacción por equipos comerciales en el área de rentas vitalicias en una empresa peruana de seguros.

En este capítulo se han definido el concepto de liderazgo y resumido los tres estilos que conforman el liderazgo de rango total indicando el impacto que ejercen en la satisfacción y desempeño en las organizaciones. También se enmarcó el estudio exploratorio.

El siguiente capítulo contiene el procedimiento que se llevó a cabo y el método que fue utilizado para recabar información y su análisis.

### **Capítulo III. Metodología**

#### **1. Diseño de la investigación**

Debido al interés por conocer qué estilo de liderazgo genera mayores niveles de desempeño y satisfacción en los asesores de venta, se decidió optar por un estudio de tipo cualitativo para levantar información muy particular y de acuerdo a la realidad de cada grupo de asesores entre la interacción de su ambiente laboral y la relación con sus supervisores inmediatos.

Debido a que se buscaba especificar los patrones a nuestra realidad y contexto en cada grupo de asesores, realizamos un estudio exploratorio para identificar o “inducir” el estilo que genera mayor nivel de desempeño y satisfacción en el área de rentas vitalicias de una empresa de seguros. La metodología de tipo exploratorio fue adecuada ya que «...se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes» (Hernández *et al.* 2014: 91).

En este estudio se desea conocer la percepción de los asesores respecto a sus supervisores y de qué manera ellos los ayudan a lograr los objetivos de ventas, así como, la generación de satisfacción. Además, el estudio se enfoca en entender mejor la autopercepción de los supervisores. Con lo cual, se consideró que el método idóneo para recabar la información era a través de entrevistas a profundidad a los asesores y supervisores y de data administrativa del área de rentas vitalicias, quienes brindaron información de los indicadores de ventas (desempeño) y la encuesta de clima laboral (satisfacción).

Es así que la metodología usada fue el estudio de casos y para ello se hizo uso de los protocolos de entrevista creados sobre la base de la Teoría de Liderazgo Transformacional, buscando conocer la realidad de cada entrevistado frente a su percepción de los hechos en su día a día con su jefe inmediato.

Finalmente, se le asignó un significado a cada respuesta de los entrevistados, acorde a su percepción, tratando así de descifrar e interpretar su realidad. «Se puede decir que cualquier explicación incrementa la comprensión; sin embargo, la comprensión tiene un aspecto psicológico del que carece la explicación, esto es, una forma de empatía o reconstrucción en la mente del investigador de las motivaciones, los sentimientos y los pensamientos de las personas en el estudio. Así, se tiene que la búsqueda de la comprensión está unida a la intención de alcanzar ‘ese algo’ propio del caso, esto es, apreciar la unicidad y la complejidad del caso (Creswell 1998; Guba y Lincoln 1985; Merriam 1998; Stake 1995) citado en Ceballos (2008).

## **2. La muestra**

El área de rentas vitalicias de la empresa estudiada está conformada por equipos de trabajo liderados por un supervisor quien, a su cargo, cuenta con un equipo de asesores donde el perfil promedio de los equipos comerciales son personas con carga familiar.

La investigación está enfocada en el área comercial de la compañía y se tomaron en consideración las siguientes variables: (a) Dentro del área comercial se encuentra al equipo comercial de rentas vitalicias, (b) dentro del área de rentas vitalicias solo se incluyó a los colaboradores pertenecientes al grupo Lima por la facilidad de recopilación de información; y (c) la muestra con la cual trabajamos fue seleccionada con criterios diferenciados para asesores y supervisores.

Del total de integrantes por cada grupo de ventas, los cuales están conformados en promedio por 10 a 15 asesores, solo se eligieron tres participantes por cada uno. Para elegirlos se usó el análisis de los indicadores anuales de ventas del área de rentas vitalicias al cierre del año 2015, donde se seleccionaron a los que obtuvieron alto, medio y bajo nivel de ventas para abarcar todos los niveles de desempeño, esto, con la finalidad de maximizar la varianza de la muestra estudiada. De un total de 73 se entrevistaron a 23 asesores de venta. En la empresa, el desempeño de cada asesor es medido de acuerdo con el nivel de ventas alcanzadas, y esto es tomado en consideración para evaluar su permanencia en la compañía, la cual, es evaluada trimestralmente. Además, un asesor de rentas vitalicias no cuenta con un sueldo básico, sino que percibe una comisión de acuerdo con las ventas que tenga en el mes.

En el caso de los supervisores, se decidió entrevistar al universo de ocho supervisores, porque son los jefes inmediatos de los grupos existentes en el área de rentas vitalicias, aunque solo se pudo entrevistar a seis de ellos, ya que dos salieron de la compañía durante el estudio. Uno de los supervisores fue retirado por bajo desempeño y el otro renunció por temas personales ajenos al área y gestión de esta.

Para lograr obtener la información, se decidió realizar entrevistas tanto a los asesores como a los supervisores de ventas dividiendo la muestra en dos segmentos: el primero conformado por los asesores y el segundo conformado por los supervisores de ventas. En total se entrevistaron a veintitrés asesores y seis de los ocho supervisores debido a los ceses de personal mencionados líneas arriba.

## **3. Diseño del protocolo de las entrevistas**

Una vez decidido optar por el marco general de la Teoría de Liderazgo de Rango Total, se inició la elaboración de la entrevista semiestructurada tanto para asesores como para supervisores (ver los anexos 4 y 5). Se buscó abarcar aspectos de las distintas dimensiones que conforman la Teoría de Liderazgo de Rango Total, redactando las preguntas de forma tal, que cada una soportaba a la definición de una dimensión, conteniendo las variables que conformaban cada una de las dimensiones de la teoría.

Las preguntas elaboradas tuvieron la finalidad de recabar información que nos permitiera explorar la percepción de los asesores sobre el liderazgo ejercido por los supervisores. Una vez creada la entrevista, se explicó de manera verbal a los participantes el objetivo de la investigación, el proceso de la entrevista y se enfatizó en la confidencialidad de la información recabada y publicada. Por ello, los nombres son pseudónimos, toda información ha sido grabada cuidando que en la publicación no sea identificable.

Se basó en entrevistas semiestructuradas como fuentes de evidencia tanto para los asesores como para los supervisores para poder explorar abiertamente, pero manteniendo una guía en la formulación de preguntas que logren aterrizar las ideas considerando el estilo de liderazgo transformacional al ser percibida la más completa para nosotras (ver los anexos 4 y 5).

Lucca y Berríos (2003), enumeran las características que distinguen la entrevista cualitativa de otras formas de recopilar información:

- I. La entrevista cualitativa es una extensión de una conversación normal con la diferencia que uno escucha para entender el sentido de lo que el entrevistador dice.
- II. Los entrevistadores cualitativos están inmersos en la comprensión, en el conocimiento y en la percepción del entrevistado más que en categorizar a personas o eventos en función de teorías académicas.
- III. Tanto el contenido de la entrevista como el flujo y la selección de los temas cambia de acuerdo con lo que el entrevistado conoce y siente.

#### **4. Procedimiento de recolección de la data cualitativa**

Como se comentó en líneas previas, se creó un formato de entrevista semiestructurada, para lo cual se revisaron varios autores de teorías de liderazgo y se decidió, tal como se detalló en el marco teórico, considerar a la teoría de Bass y Avolio sobre el “Liderazgo de Rango Total”.

Una vez definidos ambos grupos previamente mencionados se comenzó entrevistando a los

asesores. Para ello, se dividieron entre dos entrevistadores a las personas a entrevistar para culminar el proceso en un mes. Dichas entrevistas fueron realizadas en el mismo centro laboral al finalizar la tarde y con una duración de una hora aproximadamente. Asimismo, si bien el grupo de asesores se dividió por niveles de ventas, los entrevistadores no conocían la calificación de desempeño relacionada a las ventas para evitar cualquier tipo de sesgo con la información recabada.

La decisión de comenzar entrevistando a los asesores se dio debido a que este era el principal grupo del cual se quería obtener información para el estudio, asimismo, sus respuestas permitirían rediseñar, de ser necesario, la estructura de entrevistas a los supervisores, o dar más énfasis en algún punto específico dentro de la entrevista.

Una vez finalizadas las entrevistas al grupo de asesores, se procedió a entrevistar a los supervisores. Para ello, una entrevistadora del equipo de investigación, quien trabaja en la compañía, realizó las entrevistas debido a la facilidad de acceso al espacio físico e interacción con ellos. Asimismo, al tener un contacto mucho más cercano con ellos, facilitaba la obtención de información, la interpretación más rápida de algunos términos, evitando así que se alargara la entrevista preguntando a qué se referían con algunas palabras. Cabe mencionar que todas las actividades en mención fueron coordinadas previamente con el superior inmediato previa aprobación y autorización de Gerencia Comercial.

## **5. Análisis**

Las entrevistas fueron analizadas a través de la transcripción de los audios a documentos, luego se identificaron las citas más relevantes que permitieran conocer el estilo de liderazgo del jefe. Para ello, se elaboraron dos matrices: la de asesores y la de supervisores. Se identificaron, en ambos casos, aspectos relacionados al clima laboral, que fueron considerados como aspectos complementarios a la data, percepción de la empresa, percepción del estilo de liderazgo, generadores de desempeño y satisfacción. En el caso de los supervisores, se incluyó un aspecto de autopercepción del liderazgo.

En los enfoques cualitativos, el proceso de interpretación es el de otorgar significado a la información. La información sin analizar no tiene un significado inherente, la interpretación brinda significado a la data y expone ese significado al lector a través del reporte escrito.

### **5.1 Codificación de entrevistas**



Primero se procedió con la transcripción de las entrevistas realizadas, para lo cual se solicitó el apoyo de una persona ajena a la investigación para que transcriba los audios a papel. Una vez concluidas las transcripciones se comenzó con el siguiente paso, el del análisis de datos.

El proceso de análisis consistió en un proceso interactivo de tres actividades: reducción de la información, presentación de la información y análisis (Miles y Huberman 1994). La información fue analizada de acuerdo con las seis fases sugeridas por Marshall y Rossman (1999): organizar y preparar la información para el análisis; generar componentes, temas y patrones mediante la revisión exhaustiva de la información; codificar las categorías y los temas, marcando citas en la información; someter a prueba los hallazgos iniciales; buscar explicaciones alternativas para la información; y el reporte.

Se inició realizando notas, comentarios que ayudaron con la identificación de categorías conforme a las respuestas de los participantes, evitando en todo momento crear juicios de valor, solo se enfocó en plasmar literalmente lo dicho por ellos a través de citas.

Se elaboraron dos matrices, donde en cada una de ellas se identificaron inductivamente distintas categorías de acuerdo con las respuestas de los participantes. Asimismo, se identificaron las preguntas y su objetivo para dividir las respuestas en la matriz con la cual, al completarlas, se logró visualizar todas con el objetivo de ir creando categorías por cada dimensión a evaluar.

Debido a la amplitud de categorías que se obtuvieron, las cuales fueron 82 (ver el anexo 6), en el caso de la matriz de asesores, se replantearon en 45 categorías (ver el anexo 7), porque al volver a analizarlas, muchas de ellas tenían un significado similar o se complementaban. Luego, se volvió a revisar las matrices para cerciorar que las categorías incluyan las citas que debían incluir de acuerdo a la definición, así también, incluir una cita en otra categoría o crear una nueva. Finalmente, con estas 45 categorías fue que se trabajó el análisis e interpretación de los datos.

Luego, se realizaron informes por cada equipo comercial de asesores y supervisores entrevistados buscando sintetizar con los hallazgos obtenidos del estilo de liderazgo de cada supervisor y de los generadores de desempeño y satisfacción. Además, en esta etapa se identificó a los supervisores con mayor desempeño y las perspectivas de sus asesores para conocer las características que formaban parte de los equipos con mayor desempeño. Por otro lado, en dichos informes se identificaron las percepciones realizadas por asesores con mayor antigüedad en la compañía y asesores con menor antigüedad.

## 5.2 Frecuencia e intensidad de las categorías

Luego de codificar las citas con relación al estilo de liderazgo de los supervisores, se obtuvieron 45 categorías, tal y como mencionamos en el apartado anterior. Una vez concluida la matriz, se decidió trabajar la información y analizar las categorías con mayor frecuencia e intensidad, para conocer qué categorías tenían mayor impacto en el área de rentas vitalicias grupo Lima.

Para lograr esta medición se utilizó la matriz realizada para los asesores y se realizaron dos copias. En la primera copia de la matriz se midió la **frecuencia**, tomándose en cuenta la cantidad de **asesores** que indicaron determinada categoría en su supervisor; para esto, en la copia de la matriz se reemplazaron las celdas que no tenían ningún comentario con el número cero y con el número uno, si es que el asesor había citado dicha categoría.

Adicionalmente, en la segunda copia de la matriz se analizaron las categorías con mayor número de **menciones** para medir la **intensidad**; en este caso, se reemplazaron las celdas de acuerdo con la cantidad de menciones, si no había ningún comentario, se colocaba el número cero, si había un comentario, se reemplazaba por el número 1, si se mencionaba dos veces, se colocaba el número 2, y así sucesivamente.

Este punto se realizó con la finalidad de poder complementar la información del análisis factorial y para explorar qué variables van sobresaliendo del resto.

## 5.3 Análisis factorial exploratorio

Para apoyar el análisis cualitativo, se aplicó un Análisis de Componentes Principales (ACP) para reducir las categorías y así facilitar la interpretación de las posibles conexiones entre ellas. De las 45 categorías identificadas inicialmente, se tomó 18 categorías principales que destacaron por tener mayor **frecuencia e intensidad** con relación al resto, las cuales fueron identificadas por al menos 7 asesores, de los 23 entrevistados.

Con estas 18 categorías se procedió a realizarse el análisis factorial exploratorio. Esto sirvió para explorar y facilitar el análisis de los patrones del estilo de liderazgo predominante, examinando qué y cuántas variables se relacionaban por cada componente.

Se realizó iteraciones tomando en cuenta el listado de categorías más relevantes en cuanto a intensidad y frecuencia. Asimismo, se tomaron en cuenta 6 dimensiones, luego 5 y finalmente 4

(ver el anexo 8). Coincidimos en que la iteración con 4 dimensiones (ver el anexo 8) era la que presentaba los resultados de manera mucho más clara y con componentes que se complementaban. Es importante recalcar que el interés y uso del análisis factorial exploratorio no fue por un tema cuantitativo. Más bien se vio la metodología como una herramienta para ayudar a reconocer e interpretar patrones emergentes en la data cualitativa.

Gracias a la flexibilidad del estudio cualitativo, se pudo jugar con diferentes maneras de trabajar la información, y a su vez, manejar diferentes iteraciones de ella, buscando así conseguir una interpretación completa de la data obtenida. Es así como se procedió a realizar el análisis de acuerdo con la teoría.

#### **5.4 Teoría de liderazgo Camino a la Meta**

Un hallazgo no esperado fue que mediante el presente estudio exploratorio se pudo comprobar la Teoría del Camino hacia la Meta expuesta por House (1971), la cual guarda similitud con respecto a los objetivos del presente estudio, los cuales están centrados en identificar el estilo de liderazgo necesario para incrementar la satisfacción de los subordinados, así como lograr que el equipo subordinado logre alcanzar las metas propuestas, incrementando el desempeño. Puesto que la incorporación y el análisis iterativo incluyó este marco, se introduce la teoría aquí para facilitar la comprensión del proceso de análisis.

House (1971) trata de explicar la influencia del comportamiento del líder con respecto al desempeño de los subordinados, satisfacción de los subordinados y aceptación del líder, mediante la Teoría del Camino hacia la Meta (*Goal Path Theory*). Esta teoría se basa en la teoría motivacional “Teoría de las Expectativas” (Evans 1970), integrándola con una investigación con respecto a estilos de liderazgo, determinando un estilo de liderazgo adecuado a la situación para maximizar tanto el desempeño como la satisfacción en el trabajo.

House (1971) considera que existen factores situacionales o de contingencia, que contribuyen a ejercer un liderazgo eficaz. Estos factores o variables van a moderar la relación entre el estilo de liderazgo y el resultado. Estos factores de contingencia van a depender tanto del subordinado como del entorno. En la tabla a continuación, se muestran los factores tanto del subordinado como del entorno, que delinearán qué estilo de liderazgo incrementará la satisfacción y el desempeño en los subordinados.

#### **Tabla 2. Factores de contingencia o situacionales**

Factores de contingencia o situacionales (Son factores que contribuyen a ejercer liderazgo)	
Del subordinado	Del entorno o ambiente
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Locus de control interno o externo</li> <li>- Percepción de habilidad con respecto a la tarea designada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura de la tarea</li> <li>- Sistema de autoridad formal</li> <li>- Grupo de trabajo primario</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia 2017 basada en Robert J. House and Terence R. Mitchell. Path-Goal Theory of Leadership. University of Washington. Seattle, Washington. Technical Report 75-67. April 1975, p. 5-8.

Siguiendo con la teoría expuesta por House (1971), en ella se exponen cuatro estilos de liderazgo, que producirían una mayor satisfacción y mejor desempeño de los subordinados, para ciertos factores de contingencia:

- **Liderazgo directivo:** Da a los seguidores un asesoramiento específico y aclara lo que se espera de ellos, lo cual incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.
- **Liderazgo de apoyo:** Es amistoso y se preocupa por las necesidades de sus seguidores. Muestra preocupación por el bienestar de sus subordinados y crea un clima organizacional agradable.
- **Liderazgo orientado al logro:** Establece metas que representan un desafío y espera que sus seguidores se desempeñen a su máximo nivel.
- **Liderazgo participativo:** Consulta con sus seguidores y usa sus sugerencias antes de tomar una decisión, lo cual puede originar una mayor motivación.

Con cada iteración realizada se pudo tener un análisis mucho más completo. A la vez pudimos observar como cada hallazgo complementaba la información previamente encontrada. Se iba armando así, un estudio con resultados que conversaban unos con otros.

## Capítulo IV. Resultados

### 1. Introducción

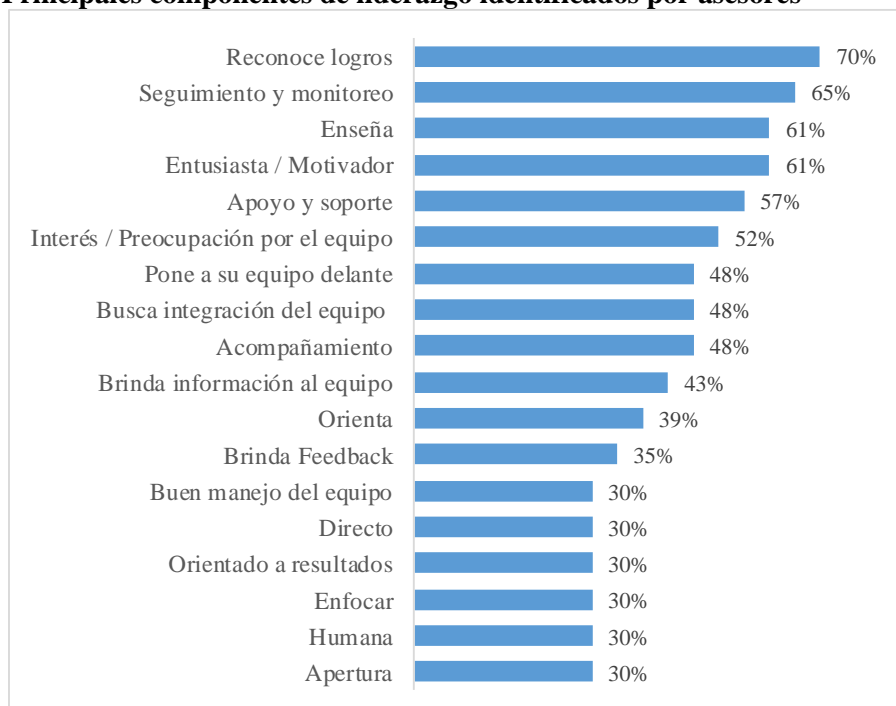
En este capítulo se resumen los resultados encontrados a través de las entrevistas realizadas. Se especifican las dimensiones formadas como producto de la investigación y los componentes que las conforman. Es importante mencionar que se mantuvo la confidencialidad de los nombres de las personas que se entrevistó.

### 2. Resultados de las entrevistas – Estilo de liderazgo

Como producto de las entrevistas a profundidad, se identificaron una serie de componentes que conforman el estilo de liderazgo y dirección de los supervisores de rentas vitalicias. Inicialmente, se identificaron 45 componentes, los cuales se fueron agrupando, y de los cuales se trabajó con los más relevantes para efectos del presente estudio.

En la tabla a continuación, se observan los componentes más relevantes, identificados por la mayor cantidad de asesores entrevistados. Estos fueron los 18 componentes utilizados en las iteraciones realizadas para el análisis factorial, considerando la frecuencia. Cada componente cuenta con el porcentaje de asesores entrevistados que identificó dicho componente en el estilo de liderazgo de su supervisor.

**Tabla 3. Principales componentes de liderazgo identificados por asesores**



Fuente: Elaboración propia 2017.

Posteriormente a ello, vimos necesario presentar un diccionario que explicara cada uno de estos componentes, donde se plasmara qué implica que un supervisor sea “directo”, o muestre “preocupación por el equipo”, desde el punto de vista de los asesores entrevistados y en el contexto de la presente investigación. En la tabla se muestra una síntesis de los resultados obtenidos mediante la codificación de entrevistas en la matriz. En ella se observan: principales componentes, su significado y una cita obtenida mediante las entrevistas.

**Tabla 4. Reseña de los principales componentes de liderazgo**

Componentes	Reseña	Cita
Acompañamiento	Mantener cercanía durante el proceso comercial y las citas con clientes.	“Revisa cartera y si alguien no va cerrando le dice ¿Sabes qué? no estás cerrando y me preocupa. Voy a ir a una cita contigo. Saca una cita y yo te acompaño.”
Apertura	Estar presto a atender, escuchar y comunicarse con al asesor.	“Su apertura para las cosas buenas y para las cosas... porque de todo hay en la parte del trabajo, ella siempre está dispuesta a escuchar cualquier tipo de comentario, sabe escuchar las opiniones con más apertura”.
Apoyo y soporte	Dar ayuda y soporte tanto en lo profesional, como en lo personal	“Momentos difíciles en donde sientes que, carambas, sientes que el espaldar va sobre ella. Y también que ante cualquier problema que puedas tener, sabes que cuentas con ese apoyo.”
Brinda confianza	Brindar credibilidad de ambos lados	“Te da la confianza necesaria como para que tú solo vayas haciendo las cosas, te hace que te fortalezcas, tus conocimientos, que el aprendizaje sea un poco más rápido y de hecho que tú tengas mucha más confianza en ti mismo”.
Brinda <i>feedback</i>	Brindar retroalimentación con el fin de mejorar resultados de venta en cada asesor.	“A veces tú le dices: “este cliente no quiere por esto o por el otro”. Entonces, te pregunta: “¿tú qué le dijiste?” entonces, ya uno le cuenta cómo fue la cita con el cliente. Entonces, ella te dice: “Bueno, mira, para la próxima cita tú tienes que decirle esto, llevarle esta evidencia o enfocarlo de otra forma...”. O sea, siempre te da pautas”.
Brinda información	Proveer y compartir a su equipo: datos, noticias, normas, etc. relevantes para su gestión	“Te da la información, te ayuda a argumentar mejor tu producto”.
Busca integración del equipo	Promover la unidad en el equipo	“Una característica primordial es que ella busca la integración siempre del grupo, estar siempre juntos y que no nos contaminemos con el resto”.

Componentes	Reseña	Cita
Directo	Comunicar de manera clara, sincera y sin rodeos	“Ella habla las cosas de frente: “¿Sabes qué? Tú lo hiciste bien, con tu apoyo lo estás haciendo bien” – como también dice– “te estás quedando en esto, tienes que afianzar, ahí te veo que estás un poco disipada, trata de concentrarte para no perder la brújula”. Es frontal, es transparente, es directa, es auténtica, es respetuosa”.
Enfoca	Priorizar acciones, guiar y organizar al asesor para que alcance los resultados.	“Mira, yo soy bastante ordenada ¿ya? Hasta parametrada en mi trabajo y siempre ella, digamos que aprovechando eso –pero no solamente a mí, en general a todos– nos prepara una lista por semanas, de los 10, 12 o 15 clientes que esa semana debemos enfocarnos. Entonces, es como una guía, porque a veces en este trabajo es muy fácil desordenarse entonces, a veces tú no sabes por dónde estás y como que necesitas que te vuelvan a enfocar”.
Enseña	Trasladar aprendizajes y brindar instrucción para un mejor desenvolvimiento.	“Me ha enseñado a buscar la información, me ha enseñado a expresarme, me ha enseñado a no tener reparo en decir, de buena forma, las cosas como son al afiliado, no tener miedo al afiliado”.
Entusiasta / Motivador	Empujar la consecución de metas incrementando la motivación del asesor	“El empuje que nos da, la fortaleza anímica que nos falta. Muchas veces decimos “estoy preocupado”, y ella viene y te dice: “¿De qué te preocupas? Ocúpate”. Y, de esa manera tus problemas se resolverán”.
Fomenta la participación	Involucrar a todos los integrantes del equipo para que surjan nuevas ideas o solución de problemas consultándoles sobre sus opiniones y valorando el aporte de cada uno de ellos	“Y, no es de las personas que te dice: “se callan y yo continúo”, no, al contrario, ella siempre escucha, escucha y cuando no termina nos dice: “bueno, continuaremos la siguiente reunión”. Pero, siempre nos deja ser, nos deja participar, nos deja mostrarnos como somos y también mostrar nuestras ideas (...) siempre trata de buscar el consenso sobre lo que estamos implementando”.
Humano (a)	Abarca los aspectos del ámbito personal del supervisor	“Es un buen ser humano. ¿Cómo te explico? Vive tu parte humana, tu parte personal, la considera. Si de alguna manera te puede apoyar, te apoya y eso es importante en un jefe porque no todo es trabajo, sino que también busca que la parte humana esté presente”.
Orienta	Brindar pautas, guía, recomendaciones y consejos; en base a su experiencia y conocimiento.	“A veces tú le dices “este cliente no quiere por esto o por el otro”. Entonces, te pregunta “¿tú qué le dijiste?”. Entonces, ya uno le cuenta cómo fue la cita con el cliente. Entonces, ella te dice: “Bueno, mira, para la próxima cita tú tienes que decirle esto, llevarle esta evidencia o enfocarlo de otra forma...”. O sea, siempre te da pautas”.

Componentes	Reseña	Cita
Orientado a resultados	Estilo dirigido al cierre de ventas y logro de objetivos	“En esas reuniones que tenemos en la mañana de media hora o cuarenta minutos, ella da resultados de cómo vamos todos los días, de los casos que se han cerrado, de cuánto tenemos de participación de mercado, como grupo, cada uno, el reporte de visitas, si estás haciendo hasta ahora tantas visitas”.
Pone a su equipo delante	Dejar intereses personales de lado por el bienestar del equipo	“Él no se hace problemas. Puede ser domingo muy temprano o domingo muy tarde. Me ha pasado. Entonces, no es que piense solamente en él, si no en el bienestar de todos”,
Preocupación por el equipo	Interés genuino en el equipo, más allá de lo laboral	“Conoce nuestros problemas, te aconseja, porque eso también es parte para que te puedas manejar en el trabajo”.
Reconoce logros	Premiar, agradecer y felicitar	“Hiciste algo y te van a nombrar delante de todos, llegaste a una meta y te van a felicitar y... O sea, las premiaciones acá, por ejemplo, son mensuales. Cuando la gente llega a sus metas, la premian sí o sí”.
Seguimiento y monitoreo	Otorgar una detenida supervisión y control de la ejecución de actividades y acciones necesarias para la consecución de metas.	“Bueno, exigiendo lo que uno debe de hacer, porque tenemos objetivos, por decirte: cuatro visitas diarias, veinte visitas semanales. Entonces, si uno no lo cumple, pues, ella está ahí con mano dura para decir: ‘Bien, ayer no hiciste cuatro, hoy tienes que hacer cinco’. Y anda monitoreando así todos los días. Monitorea todos los días”.

Fuente: Elaboración 2017 basada en entrevistas a asesores de rentas vitalicias, 2016.

Como bien se mencionó, se identificó un gran número de componentes, trabajándose con los más relevantes, y estos fueron agrupados en dimensiones, para identificar el estilo de liderazgo adecuado.

### 3. Resultados del análisis factorial exploratorio

Debido al gran número de componentes solo se identificó los componentes de mayor frecuencia e intensidad para poder realizar el análisis factorial exploratorio.

Se realizaron diversas iteraciones, considerando los componentes tanto de mayor frecuencia como de mayor intensidad, así también, se realizaron iteraciones primero con 6 dimensiones, luego con 5 y, finalmente, se coincidió en que la iteración con 4 dimensiones (ver el anexo 8) era la que presentaba los resultados de manera mucho más clara y con componentes que se complementaban. En la siguiente tabla podemos ver cómo quedaron las dimensiones como producto del análisis factorial de 13 principales componentes, considerando que fueron identificados por al menos 8 asesores:



**Tabla 5. Análisis factorial tomando 4 dimensiones**

Dimensión 1	Dimensión 2	Dimensión 3	Dimensión 4
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enseña</li> <li>- Orienta</li> <li>- Acompañamiento</li> <li>- Busca integrar al equipo</li> <li>- Reconoce logros</li> <li>- Pone a su equipo delante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entusiasta</li> <li>- Brinda <i>feedback</i></li> <li>- Seguimiento</li> <li>- Apoyo y soporte</li> <li>- Reconoce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enseña</li> <li>- Brinda Información</li> <li>- Seguimiento</li> <li>- Preocupación por su equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brinda <i>feedback</i></li> <li>- Apertura</li> </ul>

Fuente: Stata, Análisis de Componentes Principales

En la primera dimensión hay una predominación por el apoyo que le brinda el supervisor a su equipo, enseñándolo, orientándolo y acompañándolo en sus citas, como un guía que les indica el camino correcto por el cual deben ir; pero a la vez, aquel guía que reconoce los logros de su equipo y busca que el grupo se mantenga unido.

En la segunda dimensión se observa la importancia de contar con un supervisor que los motive, que les transmita las cosas con entusiasmo y que reconozca sus logros, pero que no deje de lado ese seguimiento y apoyo que necesitan en el día a día, es decir, que complemente ese entusiasmo con el apoyo y el seguimiento que les brinde.

En la tercera dimensión, al igual que en la primera, se ve la importancia que tiene para los asesores el poder contar con un supervisor que los mantenga informados con la actualidad del mercado, con los cambios en las leyes y con el producto. Asimismo, que su supervisor muestre interés y preocupación por el equipo, realizando un seguimiento que les permita alcanzar sus objetivos.

Por último, en la cuarta dimensión se incorporan componentes que tienen que ver con la apertura que debe tener el jefe con las opiniones y propuestas de los asesores, un componente que se traduce en que el asesor tenga la confianza de comentarle sus inquietudes, dudas y recomendaciones, sin que el supervisor las tome de manera negativa. Adicionalmente, la importancia que sienten ellos porque su líder les brinde *feedback* para seguir desarrollándose de manera exitosa.

Como se puede observar, las cuatro dimensiones presentadas se complementan y a su vez cada una de ellas presenta un componente adicional, que permite completar la información de lo que busca un asesor en su supervisor y aquellas cosas que ellos consideran importantes en un buen líder.

Finalmente, antes de cerrar este capítulo, se resalta la importancia de todos los hallazgos encontrados en las entrevistas a profundidad. Esta metodología escogida nos permitió contar con mucha información acerca del área, que sirvió tanto para el estudio como para realizar un plan de acción completo. Es importante mencionar también, que el propósito del análisis factorial fue obtener pistas para ayudarnos a identificar patrones emergentes para la interpretación

En el siguiente capítulo se presenta un análisis detallado de los hallazgos y de cómo el trabajo de la información fue permitiendo encontrar una teoría idónea para el escenario estudiado.

## Capítulo V. Análisis de estilos de liderazgo situacionales

### 1. Introducción

En el presente estudio se identificó que no había un único estilo de liderazgo que incrementaba la satisfacción y desempeño en los asesores, sino distintos estilos que variaban de acuerdo con factores externos e internos.

Explorando la Teoría del Camino a la Meta, expuesta por House, pudimos comprobar los hallazgos de nuestra investigación exploratoria, pues en ella se expone que existen factores situacionales o de contingencia, que contribuyen a ejercer un liderazgo eficaz. Estos factores o variables van a moderar la relación entre el estilo de liderazgo y el resultado. Los cuatro estilos de liderazgo identificados por House en su teoría son **liderazgo directivo, liderazgo de apoyo, liderazgo orientado al logro y liderazgo participativo.**

Más sorprendente aún fue que, ahondando en los estilos de liderazgo situacionales, se halló que estos guardaban relación con los principales componentes de estilos de liderazgo hallados en nuestra matriz de codificación. Los principales componentes identificados por los asesores estaban incluidos en cada uno de los estilos de liderazgo de la Teoría del Camino a la Meta, y estos podían ser llevados a las situaciones propias de esta investigación.

En las siguientes secciones se mostrará, para comenzar, los resultados en cuanto a las situaciones identificadas en rentas vitalicias. Luego se relacionará cada situación con un estilo de liderazgo situacional, sobre la base de la Teoría de Camino a la Meta. Y, para terminar, se mostrará a detalle a qué se refiere cada uno de estos cuatro estilos de liderazgo expuestos por House, a través de los principales componentes encontrados como producto de las entrevistas a los asesores.

### 2. Estilos de liderazgo y situaciones

Basándonos en la teoría de House, un estilo de liderazgo producirá mayor satisfacción y desempeño en los seguidores, de acuerdo a la presencia de ciertos factores de contingencia, internos o externos, en una determinada situación. Por lo que, como parte de nuestro análisis, identificamos a las principales situaciones dentro del contexto estudiado y vinculamos cada una de estas a un estilo de liderazgo adecuado, producto del análisis de los factores contingentes.

En la tabla a continuación se presenta una reseña de las situaciones identificadas y asociadas a un estilo de liderazgo eficaz de acuerdo a la teoría del Camino a la Meta.

**Tabla 6. Estilos de liderazgo y situaciones donde serán eficientes**

Estilos de Liderazgo	Factores de contingencia adecuados	Situaciones identificadas
Directivo	Ambiente de trabajo complejos con procedimientos y tareas poco definidos	Asesores a cargo de un caso complejo y asesores nuevos
De apoyo	Ambiente estresante y frustrante	Situación de trabajo estresante y frustrante
Orientado al logro	Tarea ambigua y no repetitiva	Cambios normativos o en las características del producto
Participativo	Subordinados con alta capacidad que prefieren autonomía y autocontrol	Asesor con experiencia en la empresa

Fuente: Elaboración propia 2017 basada en House, Robert J. A. Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, N° 3, septiembre 1971, p. 321-339.

Para claridad del lector, se enumeran los cuatro estilos de liderazgo, explicados a través de las situaciones identificadas en esta investigación, y cómo fueron identificados a través de las entrevistas.

### 2.1 Liderazgo directivo

Siguiendo a House, un estilo directivo, será eficiente bajo un ambiente de trabajo complejo, donde los procedimientos y tareas poco definidos, o no están claros. Concluyendo que este será eficiente bajo dos situaciones en la empresa estudiada:

#### **Situación A: Subordinados con menos antigüedad en la empresa**

Se encontró una relación entre antigüedad y desempeño, donde los asesores con menor desempeño en el área son aquellos que tienen menor antigüedad en la compañía.

Los nuevos asesores enfrentan un ambiente ambiguo, donde venden un servicio complejo y es necesario que un líder directivo los capacite con respecto al producto y procedimiento a seguir, así como que les indique qué se espera de ellos, les plantee metas y realice un mayor seguimiento a su trabajo. Inicialmente, llevan citas acompañados por los supervisores, hasta que poco a poco van aprendiendo y puedan llevar las citas por sí solos.

En la investigación realizada se encontró que a un asesor con poco tiempo en la compañía le cuesta adaptarse tanto a la tarea como al entorno. Y va a requerir de un mayor seguimiento y guía por parte del supervisor. En las entrevistas realizadas los asesores nos comentaron:

- “En el caso de las chicas nuevas, el supervisor se dedica 100% a ayudarlas para que ellas tengan este resultado”.
- “Con el personal nuevo, se sienta, los orienta, los lleva. Es un *coach* y los lleva a sus citas”.

(Respuestas de entrevistados, asesor de rentas vitalicias, 2016).

### **Situación B: Subordinados a cargo de un caso de alto nivel de complejidad**

Independientemente de la antigüedad del asesor, a este se le puede presentar un caso de alto nivel de complejidad y envergadura, donde necesitará de una mayor supervisión y guía. Un ejemplo para un caso complejo es la venta a un director o miembro de alta dirección de grandes empresas. De estos casos en la realidad, dependiendo del grado de importancia, puede escalarse hasta la gerencia comercial. Evidenciándose durante las entrevistas:

- “Cuando tenemos clientes muy especiales, ella siempre se ha ofrecido a acompañarnos todo el tiempo, si es que necesita eso para cerrar el caso”.
- “Los jefes muchas veces te acompañan en el proceso de venta, el jefe es un apoyo. Es más, a veces la gerencia sale contigo, en casos puntuales”.

(Respuestas de entrevistados: asesor de rentas vitalicias, 2016).

En ambas situaciones se evidencia que cuando la tarea es ambigua y el ambiente de trabajo es complejo, es recomendable un liderazgo directivo, tal y como lo menciona House.

## **2.2 Liderazgo de apoyo**

Luego del levamiento de información y análisis de la data, se concluyó que este estilo de liderazgo es eficiente en las diferentes situaciones que se presentan en el área en el día a día y es aplicable en todos los asesores, sin importar el tiempo de permanencia en la compañía. De igual forma, House menciona en su teoría que este estilo de liderazgo moderará una relación positiva entre líder y seguidor, bajo un ambiente estresante y frustrante, generando satisfacción y el cumplimiento de la Meta. A continuación, detallamos la situación identificada:

### **Situación: Ambiente de trabajo estresante y frustrante**

En las entrevistas realizadas tanto a los asesores como a los supervisores se presentó una

constante, que fue que todos percibían el mercado como altamente competitivo.

Al tratarse de un área de ventas, en la cual los asesores no cuentan con un sueldo básico, sino que este es mensualmente generado por las ventas que realicen, el estrés es mayor que para una persona que cuenta con un sueldo fijo. Teniendo en cuenta que la mayoría de los asesores es madre o padre de familia. Esto fue expuesto en las entrevistas:

- “Creo que el trabajo es un poco estresante y un poco difícil por lo que la competencia es muy dura”.
- “Si tú no vendes, no comes. Así es, porque no tenemos un básico. Entonces, la mayoría no tiene básico, tenemos que estar en ese ‘vende y gana, vende y gana’. Tiene que ser así. Tenemos que ser buenos, tenemos que ser efectivos.”

(Respuestas de entrevistados: asesor de rentas vitalicias, 2016).

Por otro lado, el proceso de venta y la fuerte competencia actual generan en el asesor un alto grado de frustración, debido a que hay casos en los cuales el asesor invierte tiempo y recursos, y como resultado final el cliente decide optar por otra compañía. Un asesor nos comentó al respecto: “El tipo de venta te desgasta un poco, porque como te digo, muchas veces es un proceso largo con un cliente que quizá se hace hasta tu amigo, y de repente el cliente se va con otra empresa” (Respuestas de entrevistados: asesor de rentas vitalicias, 2016).

### **2.3 Liderazgo orientado al logro**

Si bien, toda área comercial posee una fuerte orientación al cumplimiento de metas, hay casos donde el supervisor deberá contar un mayor enfoque a resultados, dando a los asesores la confianza y estabilidad emocional que necesitan. En la teoría del Camino a la Meta, se expone que un estilo de liderazgo orientado al logro tendrá mayor eficacia en situaciones donde la tarea sea ambigua y no repetitiva. Ubicándonos en el contexto de estudio, identificamos una situación donde se producen cambios que producen ambigüedad e incertidumbre entre los asesores, inclusive, los más experimentados. Cabe resaltar, que el producto de rentas vitalicias, en el corto periodo de existencia en el mercado, ha afrontado varios tipos de cambios en las características del producto y en las normativas vigentes. Pasamos a ahondar en la situación líneas abajo:

#### **Situación: Cambios en las características del producto o cambios normativos**

Cualquier tipo de cambio plantea nuevos desafíos y retos para el equipo, en los cuales deberán exigirse al máximo, ya que al comienzo la incertidumbre ante un nuevo panorama les puede generar inseguridad y cierto miedo, que debe ser afrontado por el supervisor de manera que los

ayude a sobrellevar estas emociones y enfocarse correctamente para buscar que los altos estándares de desempeño se mantengan.

Los cambios que se han ido presentando, y que probablemente se seguirán presentando, han traído consigo ciertas incertidumbres en el equipo y en muchos casos han generado mayores niveles de frustración, ya que el equipo se encuentra confundido con la gran cantidad de nueva información que debe aprender, los cambios que debe realizar en su discurso hacia el cliente, el nuevo enfoque que debe tener y la nueva priorización en su cartera de clientes. Con lo cual, el supervisor deberá moldear su estilo hacia uno más orientado a resultados, donde les exponga con claridad qué tienen que hacer y cuál es la ruta a seguir para alcanzar las metas:

- “Con un orden y establece las pautas de nuestro trabajo, cómo debería ser o cómo sería mejor.”
- “Nos ha dicho cómo estamos, cómo hemos terminado el anteaño y el año pasado, y qué nos espera para este año.”

(Respuestas de entrevistados: asesor de rentas vitalicias, 2016).

#### **2.4 Liderazgo participativo**

En línea con lo expuesto en la teoría del Camino a la Meta, subordinados con alta capacidad, que prefieren autonomía y autocontrol, maximizarán su satisfacción bajo un estilo de liderazgo participativo, donde un líder tomará en consideración sus ideas y opiniones antes de tomar una decisión. Es así como se llegó a la conclusión de que un estilo de liderazgo participativo será eficiente bajo la situación expuesta a continuación:

##### **Situación: Subordinado con experiencia en la empresa**

House recomienda un estilo de liderazgo participativo cuando el empleado tiene *locus* de control interno, alta habilidad y cuando las tareas son complejas, factores que responden a la realidad del negocio y de la tarea realizada por los asesores del presente caso de estudio.

En nuestra investigación encontramos diversos factores que favorecen una menor supervisión por parte de jefe. Estos factores responden tanto al entorno como a la tarea, y son observados en asesores que ya pasaron la curva de aprendizaje y cuentan con mayor antigüedad en la empresa:

- Esquema de trabajo de horario flexible.
- Conocimiento del negocio: producto, legislación y el mercado.
- Habilidad y competencias desarrolladas.
- Logro de resultados y metas de forma independiente.

- Experiencia adquirida que permite desarrollar a terceros.

En las entrevistas se indagó y preguntó a los asesores sobre el impacto que había tenido su supervisor y su estilo de liderazgo para la consecución de objetivos. Algunos de ellos mencionaron que en muchos casos el supervisor no había influido en el cumplimiento de resultados. Esto por los factores antes mencionados. Así un asesor nos comentó: “Tenemos la misma antigüedad, yo salgo sola, gano mis casos solas. Es mi caso”. (Respuesta de entrevistada: asesora de rentas vitalicias, 2016).

Asimismo, House expone que cuando un subordinado valora la autonomía brindada por su jefe, un estilo de liderazgo participativo tendrá un efecto positivo en la satisfacción y la motivación del subordinado. Esto se pudo comprobar a través de las entrevistas, tal y como se observa a continuación:

- “A algunas personas les gusta que el jefe siempre esté ahí. A mí no, a mí me gusta que me dejen trabajar y me ha funcionado” (asesor con 4 años en la compañía).
- “Puedo presionarme yo misma, pero no bajo presión de otra persona que me está repitiendo las cosas. Me desmotiva totalmente. Es decir, no soy de las personas que le gusta que le repitan las cosas, porque creo que soy inteligente y lo suficientemente capaz para saber lo que tengo que hacer y lo que debo hacer en el momento en que lo debo hacer” (asesora con 12 años en la compañía).
- “Yo estoy muy a gusto con él porque me deja mi espacio, hay mucha confianza entre los dos” (asesor con 5 años en la compañía).

Inclusive, en las entrevistas sostenidas con los supervisores, estos confirmaron lo expuesto por la teoría de House: “Lo que pasa es que yo pienso que eso depende mucho de en qué estado está el asesor. Porque, digamos, en el caso de esta asesora, yo te digo que con la experiencia que ella tiene el 80% depende de ella el cumplimiento de metas y 20% depende de mí como supervisor. En la gente que está recién entrando, tú puedes decir que es más un 80% del cumplimiento de metas que depende del supervisor. En una persona que ya tiene un poco más de tiempo, puede ser un 60% el asesor y un 40% el supervisor” (supervisor de la compañía).

Por último, un estilo de liderazgo participativo también se podría aplicar bajo la circunstancia de un supervisor. Donde, por el nivel del puesto se incrementa el grado de responsabilidad, autonomía, toma de decisiones y participación en los objetivos estratégicos de la empresa.



### 3. Estilos de liderazgo y componentes identificados en entrevistas

Ahondando en los estilos de liderazgo situacionales, se halló que estos guardaban relación con los principales componentes de estilos de liderazgo hallados en la matriz de codificación. Los principales componentes identificados por los asesores estaban incluidos en cada uno de los estilos de liderazgo de la Teoría del Camino a la Meta, y estos podían ser llevados a las situaciones propias de esta investigación.

A continuación, se muestran los estilos de liderazgo y los componentes que los conforman:

**Tabla 7. Estilos de liderazgo situacionales y sus componentes**

Situaciones identificadas	Estilos de liderazgo situacionales	Componentes
Asesores a cargo de un caso complejo y asesores nuevos	Liderazgo directivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enseña</li> <li>- Orienta</li> <li>- Acompañamiento</li> <li>- Brinda <i>feedback</i></li> <li>- Seguimiento</li> </ul>
Ambiente de trabajo estresante y frustrante	Liderazgo de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interés / Preocupación por el equipo</li> <li>- Apoyo y soporte</li> <li>- Humana</li> <li>- Busca integración</li> <li>- Pone a su equipo delante</li> </ul>
Cambios en las características del producto o cambios normativos	Liderazgo orientado al logro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brinda información</li> <li>- Entusiasta/motivador</li> <li>- Orientado a metas</li> <li>- Enfoque</li> </ul>
Asesor con experiencia en la empresa	Liderazgo participativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomenta participación</li> <li>- Apertura</li> <li>- Da autonomía</li> <li>- Brinda confianza</li> <li>- Delega</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia 2017.

Luego de haber expuesto que estilo de liderazgo es adecuado para cada situación propia del contexto estudiado, pasaremos a ahondar en cada uno de estos estilos de liderazgo expuestos por House en su teoría y adaptándolos al contexto estudiado, indicando los componentes que los conforman.

#### 3.1 Liderazgo directivo

El líder “directivo” da a los seguidores un asesoramiento específico y aclara lo que se espera de ellos, lo cual incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder. Es un líder que provee la información y guía necesaria al subordinado.

Se recomienda cuando los seguidores desean un líder con autoridad, poseen *locus* de control externo y tienen baja capacidad. También se recomienda en ambientes de trabajo complejos o poco definidos en donde la autoridad formal es fuerte y el grupo de trabajo ofrece satisfacción laboral a sus integrantes. Así mismo, este estilo de liderazgo se recomienda o bien cuando la tarea es ambigua, o bien cuando los procedimientos, normas y reglas de la organización no están claras, por lo que el subordinado va a requerir mayor direccionamiento hacia el cumplimiento de los objetivos.

Este estilo de liderazgo abarca los componentes identificados a través del presente estudio, y explicados en la siguiente tabla:

**Tabla 8. Liderazgo directivo y sus componentes**

Componentes	Reseña	Cita
Enseña	El líder debe de enseñar al subordinado con la finalidad de reducir la curva de aprendizaje, incrementar la satisfacción en su puesto de trabajo, y conseguir mayores ventas en un menor plazo. Asimismo, al encontrarnos en un entorno dinámico y cambiante, el asesor debe estar actualizado y capacitarse en temas financieros, inversiones, legislación vigente y de seguros, independientemente de su antigüedad.	“El 80% radica en enseñarles, en darle valor a que tenemos un buen producto, tenemos una buena marca, pero si el asesor no hace su trabajo, no vamos a lograr resultados. Tener al personal actualizado con bastante información, noticias... Todas las semanas yo, por ejemplo, tengo un espacio entre sábado y domingo que yo busco mi Comercio, mi Portafolio, y mi Gestión y saco buenos artículos. Eso es lo que hace que le asesor vaya consolidando su, digamos, la seguridad en salir a ofrecer, porque está bien informado, bien capacitado y, bueno, ahí están los resultados”.
Orienta	El supervisor debe guiar al asesor en el camino hacia la meta, que en nuestro caso es cerrar una venta. Cuando un asesor es nuevo, el grado de orientación que necesitará será mayor. Un asesor de mayor antigüedad ya conoce el proceso a la perfección, y gana casos sin necesidad de mucho seguimiento. Sin embargo, cuando un asesor se topa con un caso de mayor complejidad, será importante la orientación brindada por el Supervisor para asegurar el cierre exitoso de la venta.	“Cómo enfocar determinadas situaciones, o cómo hacer que determinadas situaciones, determinados clientes podamos entenderlos. Y él pues da la salida”.

Componentes	Reseña	Cita
Acompañamiento	En la medida en que un trabajador vaya aprendiendo del producto y vaya ganando mayor experiencia, va a requerir de menor acompañamiento por parte del líder: los nuevos asesores llevan sus primeras citas, acompañados por su supervisor, para más adelante llevarlas solos. Sin embargo, para casos complejos -donde el afiliado es un director o miembro de alta dirección de grandes empresas- estos pueden escalarse hasta la gerencia comercial, dependiendo del grado de complejidad, independientemente de la antigüedad del asesor.	“En el caso de las chicas que llegan nuevas. Sí, ella se dedica 100% a ayudarlas para que ellas tengan este resultado”. “Los jefes muchas veces te acompañan en el proceso de venta, el jefe es un apoyo. Es más, a veces la gerencia sale contigo, en casos puntuales”.
Brinda <i>feedback</i>	El supervisor brinda retroalimentación: corrige errores, da consejos, encuentra oportunidades de mejora y desarrolla. Esto para incrementar el desempeño y cerrar casos.	“Corregir, en la medida que, así se pierda un caso siempre se aprende y saca algo positivo. Entonces, esa es una costumbre que la hago a diario, tanto con los casos que se gana, como con los casos que se pierden”.
Seguimiento y monitoreo	Los asesores que cuentan con mayor antigüedad y buen desempeño encontrarán satisfacción en la medida en que el supervisor realice poco seguimiento al trabajo de realizan. Salvo para casos de mayor complejidad.	“Me dice: ‘estoy preocupada porque no tienes ningún cliente para cerrar este mes’, entonces nos reunimos para revisar mi cartera y revisamos todo”. “Tenemos la misma antigüedad, yo salgo sola, gano mis casos sola. Es mi caso”.

Fuente: Elaboración propia 2017 basada en entrevistas a asesores y supervisores de rentas vitalicias, 2016.

### 3.2 Liderazgo de apoyo

Es un líder amistoso y que se preocupa por las necesidades de sus seguidores. Muestra preocupación por el bienestar de sus subordinados y crea un clima organizacional agradable. Tiene la mayor repercusión sobre el desempeño de los seguidores cuando estos están frustrados y descontentos.

La teoría expone que un estilo de liderazgo de apoyo es recomendable en subordinados que trabajan en un ambiente de trabajo estresante y frustrante. Asimismo, se recomienda cuando los subordinados no desean un líder autocrático, poseen un *locus* de control interno y tienen alta capacidad de ejecución.

Este estilo de liderazgo abarca los componentes identificados a través del presente estudio, y explicados en la siguiente tabla:

**Tabla 9. Liderazgo de apoyo**

Componentes	Reseña	Cita
Apoyo y soporte	Los asesores encuentran en su supervisor un respaldo y apoyo en los momentos difíciles, esto les genera satisfacción y los ayuda a sobrellevar el estrés del trabajo. Cada día de trabajo es diferente y con nuevos retos, es por este motivo que el apoyo y soporte por parte del supervisor debe ser constante.	“Yo pienso que el apoyo que tenemos de los jefes es importante, porque es duro el trabajo, en verdad”. “Yo sé que puedo contar con ella siempre. Entonces, eso a mí me agrada, me da tranquilidad”. “Lo que me gusta es que quiere ayudar a todos en lo que está en sus posibilidades (...), que, si en caso tienes algún problema, trate de buscar la solución en el momento”.
Preocupación por el equipo	El supervisor se interesa por conocer sus problemas tanto a nivel laboral como personal. Busca conocerlos más, saber si cuentan con algún problema personal, y ve la manera de cómo apoyarlos. Esto es valorado por el equipo y genera en ellos satisfacción.	“A veces a alguno de nosotros nos afecta un problema familiar o personal y se involucra contigo, si es que hay que llorar a veces llora contigo”. “Lo importante para mí es conocer a cada uno de mis asesores, a cada uno de los que labora en mi equipo, conocerlos de manera individual. Hay algunos que se dejan más que otros, y gracias a Dios sí creo que conozco a la mayoría de ellos, hay algunos que son muy reservados”.
Humano(a)	Los asesores indican que su supervisor ideal no solo debe ser un buen profesional, sino también íntegro como persona, de buenos sentimientos y alguien en quien confiar.	“A veces un jefe no tiene que ser a raja tabla, sino que a veces también tiene que tener amistad, en quién poder confiar para salir adelante”. “No solamente que haya una relación de trabajo, porque a veces uno puede sentir que solamente eres un número, ¿no? Entonces, sí acá hay que cumplir metas, son números, pero ella te da el valor de persona”.
Busca integración del equipo	El supervisor busca la integración del equipo a cargo, con la finalidad de generar un óptimo clima en el área que maximice la satisfacción y desempeño del equipo.	“Hay diferentes tipos de carácter, hay diferentes tipos de personas, cada uno de nosotros somos diferentes seres humanos. Hay días en los que cada uno amanece, pues, ¿qué se yo?, sí, amanece revoloteado, pero todos nos entendemos. O, mi jefa trata de llevar todo bien en armonía ¿no? pero, sí, súper bien”.
Pone a su equipo delante	Es común, en su supervisor, dejar de lado intereses propios para apoyarlos a cumplir las metas e incrementar la satisfacción del equipo.	“En vez de pasar un sábado con su esposo, nos invita a tomar un lonchecito, conversar para ver cómo podemos mejorar. Sé que a veces sacrifica tiempos, a veces sacrifica su dinero”.

Fuente: Elaboración propia 2017 basada en entrevistas a asesores y supervisores de rentas vitalicias, 2016.

### 3.3 Liderazgo orientado al logro

Describe a un líder que establece metas que representan un desafío y espera que sus seguidores se desempeñen a su máximo nivel. Es un líder exigente y que causará que los subordinados demuestren altos estándares de desempeño, así como mayor confianza en la habilidad de alcanzar metas retadoras.

Esto es conveniente cuando se tiene flexibilidad y autonomía en la tarea, la cual puede ser ambigua y no repetitiva. También se recomienda cuando los subordinados están abiertos al

liderazgo autocrático. En un área comercial, se tiene una orientación muy fuerte al cumplimiento de metas, tanto en los líderes, como en los subordinados, quienes cuentan con la flexibilidad y autonomía, recomendada para que este estilo de liderazgo sea eficiente.

Las situaciones ambiguas e inciertas pueden ser frustrantes para los empleados y quizá se requiera un estilo más orientado hacia la tarea. En otras palabras, cuando los seguidores se sienten confundidos, el líder debe decirles qué tienen que hacer y mostrarles una ruta clara hacia las metas.

Este estilo de liderazgo abarca los componentes identificados a través del presente estudio, y explicados en la siguiente tabla:

**Tabla 10. Liderazgo orientado al logro**

Componentes	Reseña	Cita
Orientado a resultados	Al ser esta un área de ventas, la medición del desempeño y las compensaciones se miden de acuerdo al cumplimiento de metas. Para ello, el jefe brinda indicaciones de cómo alcanzar el objetivo y los ayuda con el enfoque correcto.	“Obviamente nosotros somos de acuerdo a nuestros resultados. Permanentemente está en eso, si nosotros dejamos de producir dos o tres meses, te llega una carta de preaviso. Si no llegas a la meta, pues lógicamente no estás en este negocio, de repente lo puedes hacer bien en otro, entonces, simplemente te vas”. “Mi compromiso es apoyar a mi gente a que logre resultados, y, por ende, lograr los resultados que también yo tengo como meta. Mi compromiso es enseñar a la gente, motivar a la gente, liderar a la gente y enseñarles, capacitarlos. Y, el compromiso que tengo yo es tener un equipo productivo, comprometido y que sea eficiente”.
Brinda información	El supervisor debe asegurarse de que su equipo cuente con la información actualizada del producto, de la legislación vigente, de la compañía y de los puntos relevantes que el cliente debe conocer y evaluar para tomar una decisión informada. Comparte con su equipo la información necesaria, reduciendo el nivel de incertidumbre, producto de los cambios.	“Si hay algo nuevo, algo que sale, una Ley nueva, nos reunimos y todos lo leemos”. “Brindarte la información necesaria y que tú necesitas para poder cumplir tu objetivo. Y, tener todas las armas, porque no puedes ir al mercado, es como ir a la guerra desarmado ¿no? Tienes que salir a competir armado y con buenos sustentos para poder tirarte abajo a la competencia”.
Entusiasta / Motivador	El ambiente bajo presión y estresante del día a día, sumado a eventuales cambios, que generan incertidumbre y retos, hacen necesarios la motivación por parte del líder, que sirva como palanca, para la consecución de resultados, e incrementar la satisfacción del área.	“Es una persona que piensa que las cosas siempre van a salir bien y te está incentivando a que salga así siempre”. “Ella me decía: ‘No te des por vencida, te van a salir las cosas. Sigue trabajando’. (...) Yo ya me estaba dando por vencida”.

Componentes	Reseña	Cita
Enfoca	El asesor necesitará orientación ante los cambios que se presenten, y por ello el supervisor deberá priorizar acciones, guiar y organizar al asesor para que alcance los resultados. El supervisor crea planes de trabajo con fechas definidas y les indica que actividades realizar en ellas	“El facilitarnos el tema de nuestras prioridades, prioridades en relación al todo. Yo necesito esto para poder organizarme en base a mi forma de trabajo”. “Su estructura de trabajo, o sea, cómo tienen que trabajar en la semana y cómo lo tienen que hacer, y, posteriormente, ya viene el seguimiento”.

Fuente: Elaboración propia 2017 basada en entrevistas a asesores y supervisores de rentas vitalicias, 2016.

### 3.4 Liderazgo participativo

Según este estilo de liderazgo, el supervisor consulta con sus seguidores y usa sus sugerencias antes de tomar una decisión, lo cual puede originar una mayor motivación. Se recomienda cuando el empleado tiene *locus* de control interno, alta habilidad y cuando las tareas son complejas. En estas circunstancias, tanto la variable de autoridad como la de satisfacción laboral del grupo no son determinantes. Asimismo, tendrá un efecto positivo en la satisfacción y la motivación del subordinado, cuando este prefiere autonomía.

Este estilo de liderazgo abarca los componentes identificados a través del presente estudio, y explicados en la siguiente tabla:

**Tabla 11. Liderazgo participativo**

Componentes	Reseña	Cita
Fomenta la participación	Un líder participativo consulta con sus seguidores y usa sus sugerencias, ideas y aportes, antes de tomar una decisión, lo cual puede originar una mayor motivación en sus subordinados. Los asesores al contar con experiencia y conocimiento en el negocio, pueden aportar ideas valiosas que apoyen a la consecución de objetivos estratégicos de negocio.	“Siempre trata de buscar el consenso ¿no? El consenso sobre lo que estamos implementando”. “Nos pregunta a todos si todos estamos de acuerdo con lo que ella ha dicho y si alguien tiene algo para aportar”.
Apertura	Un líder participativo cuenta con apertura para saber escuchar a subordinados, y para recibir sus recomendaciones y sugerencias con respecto a alguna oportunidad de mejora. De esta forma los asesores se sentirán valorados por el negocio, incrementando su satisfacción.	“Es una persona que te da confianza, con la que puedes conversar. No es el tipo de supervisor que le tienes miedo, que si le digo esto o si le digo el otro”. “Puedes sentarte a conversar con ella y decirle: ‘yo pienso esto o pienso lo otro... y permíteme decirte que tal vez tú puedas cambiar esto o lo otro para llegar juntos al objetivo’. O sea, no es la dueña de la verdad, es asequible a sentarse y a poder confrontar ideas”.

Brinda confianza	Bajo la situación especificada, es necesario que el asesor se sienta respaldado por su jefe, debido a que se trata de una persona que ya cuenta con los conocimientos y experiencia.	“Yo estoy muy a gusto con él porque me deja mi espacio, hay mucha confianza entre los dos”.
Delega	El supervisor puede delegar ciertas tareas a los asesores que ya cuentan con experiencia y conocimiento del negocio. El delegar tareas, también permite al asesor salir de su zona de confort, enfrentarse con nuevos retos, y salir de la rutina, elevando el nivel de satisfacción.	“Siempre también ella se apoya en algunos de nosotros para poder hacer estas estrategias. (...) Cuando no puede, nos pide para ayudar a las personas nuevas, o a las personas que necesitan, acompañándolos o para ayudarlos a capacitar, un soporte”.
Da autonomía	El Supervisor da empoderamiento a sus subordinados, para facilitar la rápida toma de decisiones y solución de problemas, favoreciendo el desempeño en el área. Conforme el Asesor va ganando mayor experiencia y conocimiento del negocio, será menor la Supervisión necesaria por parte del jefe, encontrando una relación de Satisfacción a partir de una menor Supervisión.	“Ella nos da la flexibilidad para poder trabajar. O sea, no nos está presionando. O sea, no es de las personas que está con el teléfono “A ver, ¿qué están haciendo?”. No tiene necesidad de hacerlo”. “Puedo presionarme yo misma, pero no bajo presión de otra persona que me está repitiendo las cosas como pulgar. Me desmotiva totalmente. O sea, yo no soy de las personas que me gusta que me repitan las cosas, porque creo que soy inteligente y lo suficientemente capaz para saber lo que tengo que hacer y lo que debo hacer en el momento en que lo debo hacer”.

Fuente: Elaboración propia 2017 basada en entrevistas a asesores y supervisores de rentas vitalicias, 2016.

De esta forma, se ha comprobado que no existe un único estilo de liderazgo, sino distintos estilos que deben variar de acuerdo con factores externos e internos. En este capítulo se ahondó en los 4 estilos de liderazgo situacionales expuestos por House, en términos de los componentes identificados como producto de la investigación.

Luego de haber realizado el análisis de estos estilos de liderazgo situacionales, es momento de poner en práctica los hallazgos del presente estudio. En el siguiente capítulo se expondrá un plan de trabajo que tendrá como objetivo incrementar la satisfacción y desempeño de los subordinados, tomando como base los hallazgos de la investigación.

## Capítulo VI. Plan de acción

De acuerdo con los resultados obtenidos en el presente estudio, se han definido planes de acción priorizando al rol del supervisor o líder de equipo de acuerdo con lo encontrado en la investigación.

Como hemos visto en la teoría de House (1971), se identifican cuatro estilos de liderazgo, que pueden ser demostrados inclusive por un mismo líder en distintas situaciones. Es así que proponemos incentivar estos estilos de liderazgo eficaces en los grupos de rentas vitalicias de la manera que se muestra en el gráfico 1.

**Gráfico 1. Procesos de desarrollo organizacional**



Fuente: Elaboración propia 2018.

Respecto al proceso de selección de personal, se debe priorizar contar con una descripción de puesto que refleje al líder idóneo para la organización. Por ello, se actualizará la descripción del puesto, se contará además con evaluaciones de casos, los cuales simularán el día a día de un supervisor donde los postulantes deberán demostrar sus habilidades y conocimientos. Asimismo, se complementará el proceso de selección con evaluaciones psicotécnicas que midan el estilo de liderazgo situacional. Una vez incorporado el nuevo colaborador, iniciará el proceso de inducción, lo cual ayudará a su proceso de adaptación a la compañía.

Respecto a la capacitación, se elaborará un programa de liderazgo “total” que abarquen los cuatro estilos de liderazgo para que los supervisores identifiquen qué estilo debe de usar de acuerdo con la situación. Además, se creará un programa de reforzamiento para los supervisores que tengan dificultades en sus resultados como líderes de equipos a través de estrategias.

En cuanto a desarrollo, abarcará principalmente dos aspectos. El primero es la evaluación de desempeño que incluye no sólo los objetivos (cuantificable) sino a las competencias para reforzar las formas en la dirección de un equipo de trabajo. Asimismo, incluir un bono por logro de metas comerciales ya que al ser un área de ventas es importante seguir fomentando el incremento de cartera de clientes. Segundo, la identificación de los mejores líderes a través del mapa del talento para posteriormente, reconocer el buen trabajo realizado.



**Tabla 12. Acciones por procesos de desarrollo**

Ejes de acción	Acciones específicas	Responsables	Tiempo	Indicadores de medición	Recursos
Selección	Actividades a realizar para los Supervisores:				
	Actualización de la Descripción de Puesto al cargo de Supervisor de Ventas	Gestión Humana	1 vez al año	Actualización al 100% al cierre de año	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de Gestión Humana</li> <li>Equipo Comercial</li> </ul>
	Elaboración de casos – <i>assessment center</i>	Gestión Humana	Semestral	1 nuevo caso adaptado o creado para medir las competencias del Supervisor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de Gestión Humana</li> <li>Equipo Comercial</li> <li>Visitas a campo</li> </ul>
	Implementación de evaluaciones psicotécnicas que midan liderazgo situacional	Gestión Humana	1 única vez	100% de uso de evaluaciones psicotécnicas que midan liderazgo en cada proceso de selección de supervisores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plataforma multimedia</li> </ul>
Inducción	Plan de trabajo específico para los asesores y supervisores nuevos	Área comercial de soporte Supervisores de ventas	1 Mes	100% de colaboradores que concluyen satisfactoriamente la inducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de plantilla del plan de trabajo</li> <li>Equipo Comercial de Soporte</li> </ul>
Capacitación	Actividades a realizar por los Supervisores con los Asesores:				
	Academia de Rentas Vitalicias (grupo de asesores que participen como capacitadores)	Área de capacitación	Mensual	80% de participaciones en capacitaciones y reuniones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Área de Capacitación</li> <li>Equipo Comercial de Soporte</li> </ul>
	Citas Conjuntas (acompañamiento a citas)	Supervisores	Semanal	100% de citas realizadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisores</li> <li>Reporte de Seguimiento de citas conjuntas</li> <li>Equipo de Soporte Comercial</li> </ul>
	Actividades a realizar para los supervisores y asesores:				
	Reuniones de la Gerencia Comercial y de los Supervisores con los equipos comerciales	Gerencia Comercial	Mensual	Avance en la “contactabilidad” de la cartera de clientes asignada y alcance de objetivos en ventas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cartera de clientes actualizada</li> <li>Equipo Comercial de Soporte</li> <li>Gerencia Comercial</li> </ul>
	Actividades a realizar para los Supervisores:				
	Creación de un programa de liderazgo “total”	Gestión Humana	Anual	Participación de los Supervisores al 100% del programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de Gestión Humana</li> <li>Proveedores – facilitadores</li> <li>Presupuesto para actividades <i>in-door</i> y <i>outdoor</i></li> </ul>
Elaboración de talleres de reforzamiento en liderazgo – estrategias	Gestión Humana	Anual	Participación de los Supervisores al 100% de los programas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de Gestión Humana</li> <li>Proveedores – facilitadores</li> <li>Presupuesto para actividades <i>in-door</i> y <i>outdoor</i></li> </ul>	
Desarrollo	Actividades a realizar para los Supervisores y Asesores:				
	Diseño y ejecución de la evaluación de desempeño (objetivos y competencias)	Gestión Humana	Semestral	Evaluación de los supervisores y asesores al 100% cada seis meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de Gestión Humana</li> <li>Equipo comercial</li> <li>Plataforma online</li> </ul>
	Actividades a realizar para los Supervisores:				
	Identificación de los mejores líderes	Gestión Humana	Anual	Mapeo del talento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de Gestión Humana</li> <li>Plataforma online</li> </ul>
	Elaboración de programas de reconocimiento a los mejores líderes de equipos	Gestión Humana	Anual	100% de reconocimientos brindados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de Gestión Humana</li> <li>Equipo comercial</li> </ul>
Compensaciones	Bono Trimestral para Supervisores y Asesores	Área Comercial de Soporte	Trimestral	Cumplimiento de metas de venta y/o desarrollo de sus equipos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de Gestión Humana</li> <li>Equipo de soporte Comercial</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia 2018.

El presupuesto asignado para el presente plan de acción es de S/ 351.000. Se indica el detalle en la siguiente tabla:

**Tabla 13. Detalle de la inversión**

Ejes de acción	Acción	Frecuencia	Presupuesto S/
Selección	Actualización de descripción de puesto de supervisor de ventas	1 vez al año	0 (trabajo con <i>staff</i> propio)
	Elaboración de casos	Semestral	0 (trabajo con <i>staff</i> propio)
	Implementación plataforma multimedia de evaluaciones psicotécnicas	Única vez	10.000
Inducción	Creación de planilla de trabajo	1 mes	0 (trabajo con <i>staff</i> propio)
Capacitación	Academia de ventas	Mensual	9.000 (asesores preparados y con dotes de capacitación)
	Programa de liderazgo total	Anual	60.000
	Talleres de liderazgo	Anual	30.000
Desarrollo	Implementación evaluación de desempeño y mapeo de talento	1 vez	50.000
	Programa de reconocimiento	Anual	30.000
Compensaciones	Bono trimestral	Trimestral	162.000 (supervisores)

Fuente: Elaboración propia 2018.

## **Acciones específicas**

### **a. Asesores nuevos en periodo de prueba: (de 0 meses a 06 meses)**

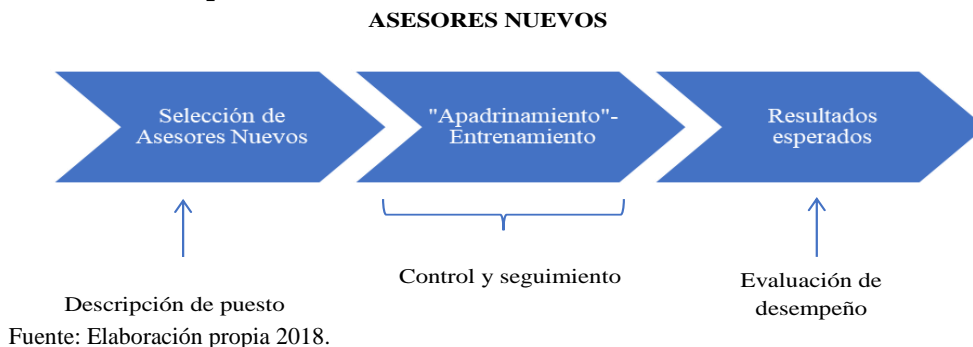
Este grupo es el más demandante en el sentido de que necesita de mayor apoyo y soporte por parte del supervisor. Aún no cuenta con todos los conocimientos y la confianza necesaria para enfrentarse a un cliente por su propia cuenta, por lo cual, sigue siendo muy dependiente del supervisor. Asimismo, ésta es una etapa crucial dentro de la curva de aprendizaje, ya que es aquí donde el nuevo asesor absolverá todas las pautas que le dé el supervisor, es donde podrá orientarlo a seguir el estilo de trabajo que él desea sea adoptado por el nuevo asesor.

Es así, que hemos desarrollado planes de acción que permitirán cubrir las necesidades del grupo de asesores nuevos:

- **Armar un plan de trabajo específico para los asesores nuevos que se encuentran en periodo de prueba**, que permita a su vez mantener una flexibilidad de acuerdo con el desempeño mostrado por cada asesor de manera individual.  
Este plan a su vez deberá ser claro en los objetivos que deberá alcanzar mes a mes el nuevo asesor. Asimismo, especificar el día de la semana en el cual se juntarán para ver temas de cartera, capacitación del producto y seguimiento al avance semanal.  
Por otro lado, este plan también debe comprometer al supervisor y no sólo al asesor. En el plan se debe especificar claramente cuáles serán las acciones que realizará el supervisor y la cantidad de citas de acompañamiento que realizará con su asesor de manera mensual.  
Finalmente, este plan deberá ser presentado y discutido con el asesor el día siguiente de concluido su curso inicial de capacitación. En esta primera reunión el supervisor deberá dejarle en claro al asesor qué es lo que espera de él.
- El área de soporte comercial deberá encargarse de realizar el **seguimiento** mensual, asegurándose así de que el supervisor cumpla con las reuniones y acciones plasmadas en el plan de trabajo.  
Asimismo, el cumplimiento de este plan debe verse reflejado dentro de la evaluación de desempeño, que impactará en el bono trimestral de los supervisores. Se considera debe también ser revisado y replanteado con los planes de acción expuestos en este informe.
- El responsable del control de las vacaciones deberá coordinar con el supervisor, para que éste evite tomar vacaciones las primeras 3 semanas del nuevo asesor en la compañía.
- Implementar el programa de “Apadrinamiento” el cual consiste en que un asesor antiguo sea quien enseñe el tipo de trabajo y lo ayude a interiorizar la cultura de la empresa para que sea más rápida su adaptación y resultados esperados.

Podemos resumir los procesos a seguir en el caso de los asesores nuevos de la siguiente manera:

**Gráfico 2. Plan para asesores nuevos**



**b. Asesores con más de 6 meses en la compañía**

En el caso de los asesores con más de 6 meses en la compañía, son más independientes y no necesitan a un supervisor que les siga enseñando temas de producto, pero sí necesitan a un supervisor que los ayude enfocándose y mostrándoles el camino para lograr temas de desarrollo profesional.

Por otro lado, el supervisor, en el caso de los asesores con mayor tiempo en su equipo, debe buscar desarrollarlos profesionalmente delegándoles algunos temas y fomentando su participación en las reuniones del equipo.

Para este grupo de asesores hemos desarrollado planes de acción dirigidos a sus necesidades:

- Al igual que el asesor nuevo, el asesor con más tiempo en la compañía también debe tener un plan de trabajo, sólo que éste debe estar mucho más orientado a los temas de interés del grupo. En este plan se debe dar énfasis a temas de enfoque, resultados y desarrollo profesional (concursos anuales, avance en línea de carrera y bonos). Se debe mapear todos los temas que se consideren relevantes para el desarrollo del asesor e incluirlos en el plan. Este plan debe permitirle, tanto al supervisor como al asesor, ver el avance que tiene ya sea de manera semanal o quincenal. Asimismo, poder observar en qué puntos debe mejorar para obtener los resultados esperados y en qué puntos está muy cerca de alcanzar el objetivo. Cabe resaltar que tanto en el plan del nuevo asesor como en el plan del asesor regular, es importante tener un seguimiento continuo por parte del área de soporte. El seguimiento confirmará la continuidad y la realización de las reuniones de revisión del plan.
- La segunda acción que se debe tener en cuenta es con respecto a la participación y empoderamiento del asesor. Al ser un asesor con más tiempo en la compañía, en especial los que tienen más de 2 años laborando en la empresa, que ya cuentan con bastante conocimiento en el producto, pueden apoyar al supervisor con los asesores nuevos, brindándoles el conocimiento que ellos necesitan o apoyándolos en absolver las dudas. Participar del programa de “Apadrinamiento”.

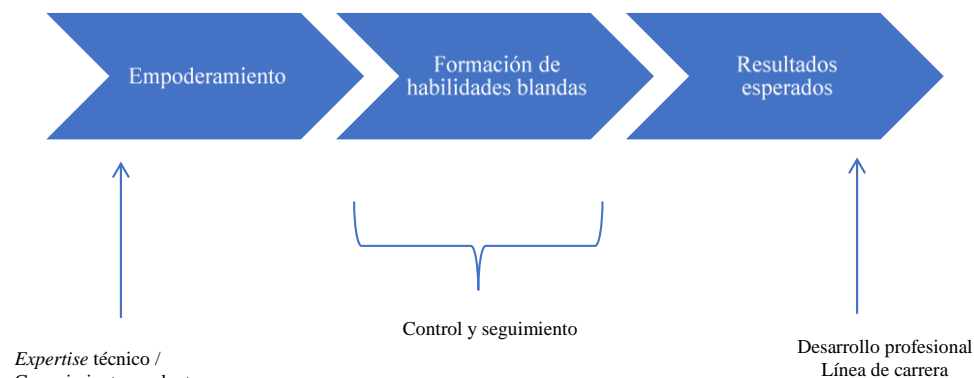
Asimismo, también puede tener una participación en las reuniones del equipo, comentando alguna noticia o tema de interés.

Por otro lado, también cuando el supervisor se encuentre de vacaciones, este asesor y/o asesores pueden encargarse de realizar las reuniones semanales con todo el equipo.

- Finalmente, el supervisor también debe acompañar a citas a este grupo de asesores, sólo que este acompañamiento debe estar amarrado a casos trabajados y que sean complicados o ameriten su participación. En esta etapa el supervisor no debería ejercer el papel de “salvavidas”.

Podemos resumir los procesos a seguir en el caso de los asesores con más tiempo en la compañía de la siguiente manera:

**Gráfico 3. Plan para asesores >6 meses**  
**ASESORES CON MÁS DE 6 MESES**



Fuente: Elaboración propia 2018.

### c. Mercado cambiante

El mercado de rentas vitalicias ha presentado diferentes reformas a lo largo de los años, algunas con mayor impacto que otras, como la ley del retiro del 95,5% de los fondos. Estos cambios generan incertidumbre en la fuerza de ventas, por lo que se hace necesario que el supervisor tenga mayor nivel de seguimiento con ellos, los ayude a enfocarse y los motive para que sigan adelante con los objetivos.

En este caso, más que un grupo específico se trata de una situación específica y los planes de acción que proponemos son los siguientes:

- Realizar un seguimiento semanal o quincenal, de acuerdo al caso, mediante el plan del nuevo asesor y el asesor antiguo. Asimismo, aprovechar en estas reuniones para entregarle a cada asesor los casos que debe ver la siguiente semana o los siguientes quince días. En la reunión posterior ver el avance de la lista de casos entregados.

Asimismo, asegurarse de no sólo entregar la lista, sino revisarla con el asesor en ese momento, decirle si le parece bien la cantidad, si considera que es mucho, muy poco o está bien y llegar a un acuerdo donde el asesor se comprometa a cumplir con lo acordado.

- Otro punto importante por desarrollar son las reuniones mensuales por parte del gerente comercial y los supervisores. Así como los asesores necesitan un mayor seguimiento y enfoque, los supervisores también necesitarán de este tipo de supervisión para poder replicarlo con su equipo.

Para este punto recomendamos pasar de reuniones mensuales de resultados con todos los supervisores a reuniones personalizadas y cada tres meses realizar una reunión global para compartir con todos los resultados alcanzados, las buenas prácticas, etc.

Asimismo, las reuniones personalizadas o de resultados deben manejar una estructura más aterrizada, donde los supervisores expongan puntualmente sus resultados y su compromiso de mejora, a qué se comprometen para el siguiente mes o trimestre. Este avance del compromiso hecho se debe revisar mensualmente en las reuniones personalizadas.

Es importante que en estas reuniones se tenga un espacio no sólo para temas de resultados sino competencias que demandan el puesto de supervisión como: liderazgo, trabajo en equipo, manejo de conflictos y desarrollo de equipos. Es decir, implementar un programa de “Liderazgo Total”.

- Finalmente, otro punto muy importante es la motivación por parte del supervisor al equipo, al encontrarse el asesor en un escenario de incertidumbre necesita el apoyo emocional y de soporte de su parte. Es recomendable, a su vez, tener reuniones de camaradería mensuales, para fomentar la integración del equipo y el espacio para relajarse y olvidarse del estrés del trabajo.

De acuerdo con lo indicado líneas arriba, se resumen los aspectos a reforzar dentro de un mercado cambiante:

#### Gráfico 4. Aspectos a reforzar en un mercado cambiante



Fuente: Elaboración propia 2018.

De acuerdo con lo expuesto, los estilos de liderazgo efectivos dentro del área de rentas vitalicias

son situacionales ya que el líder deberá adaptarse al contexto en el cual se desenvuelve y en conjunto con el equipo de colaboradores que tiene bajo su cargo para llegar a alcanzar las metas. Por ello, se indican estrategias que ayudan a identificar potenciales líderes así como, a ejercer y fortalecer un buen liderazgo.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

La conclusión más resaltante es que, a pesar de tomar como referencia el estilo de rango total de liderazgo, los resultados obtenidos mostraron que no existe un sólo estilo de liderazgo efectivo dentro del área comercial, sino que dependerá del grupo y del contexto. Ellos pueden ser: directivo, de apoyo, orientado al logro y participativo.

Inicialmente se creyó que, al ser un área de ventas, tanto el foco en los números comerciales como el aspecto emocional influenciarían positivamente en su rendimiento, lo cual también se observó con algunos estudios previos encontrados. Por lo que, vincular tanto el estilo transaccional como el transformacional (rango total) sería un buen complemento para describir un liderazgo eficaz en un equipo de ventas. Sin embargo, como se mencionó líneas arriba, se observó que existen cuatro estilos de liderazgo cada uno conformado por distintos componentes y situaciones, lo que evidencia que el estilo de liderazgo que más se ajusta a la realidad es el situacional.

Ello significaría que un solo estilo de liderazgo no es suficiente para lograr liderar de manera eficaz a un equipo de ventas. Por lo que, lograr identificar el mejor estilo de acuerdo al contexto y/o personas que conforman un equipo resultaría de gran importancia para alcanzar la meta. Es decir, que el líder deberá saber qué es lo que se espera y de qué manera llevar al equipo al logro del objetivo.

Es probable que tener distintos estilos de liderazgo sea lo más conveniente en el área de rentas vitalicias ya que, se observa que existen: los asesores nuevos, los que cuentan con años de experiencia, aquellos que afrontan un caso complejo o aquellos que requieren menor supervisión en la ejecución de sus funciones.

Adicionalmente, de acuerdo con lo encontrado en la exploración, observamos que estos estilos de liderazgo influyen positivamente en el desempeño como en la satisfacción de los colaboradores.

Los estilos de liderazgo encontrados fueron los siguientes: El líder directivo, quien dará asesoramiento específico a los seguidores. Este estilo será requerido ante situaciones complejas y/o nuevos asesores ya que el líder debe: enseñar, orientar, brindar acompañamiento, dar *feedback* y seguimiento. Se observa que es un estilo con mayor cercanía entre líder y seguidor, ya que por inexperiencia el colaborador demanda mayor respaldo y guía del líder.

El líder que da apoyo es amistoso y preocupado por las necesidades de los seguidores. Este estilo es requerido cuando el contexto es frustrante y estresante, lo cual es común en un ambiente de ventas, sobre todo cuando la competencia espera abarcar mayor participación del mercado. Este líder brindará apoyo, mostrará preocupación, buscará la integración, mostrará un lado humano y priorizará a su equipo.

El líder orientado al logro, quien establece metas exigiendo a los seguidores un máximo nivel. Ello se da ante un contexto donde existen cambios en el producto o normativos. Como por ejemplo fue el caso de la promulgación de la nueva ley que permite sacar hasta el 95,5% del fondo de AFP. En este estilo, los líderes tienen que brindar información, mostrar entusiasmo, motivar, ser orientados a las metas, con objetivos claros y estar enfocados.

El líder participativo es quien sugiere y consulta con sus seguidores antes de tomar una decisión. Este estilo se presenta ante contextos donde el asesor posee experiencia suficiente para ejercer sus funciones con menor seguimiento. Por ello, este líder deberá fomentar la participación, mostrar apertura, dar autonomía, brindar confianza y delegar.

De acuerdo con lo encontrado en el estudio, se ve la importancia de adaptar el estilo de liderazgo de acuerdo a los diferentes contextos y personas. Así, los supervisores lograrán identificar el más idóneo para mantener no sólo óptimos resultados, sino que los integrantes cuenten con un adecuado nivel de satisfacción.

Adicionalmente, a través de lo encontrado se puede elaborar un plan de acción que permita reforzar un liderazgo eficaz para lograr un buen desempeño y nivel de satisfacción.

## **2. Recomendaciones**

Se recomienda fomentar mayor número de investigaciones cualitativas en el sector asegurador y del área comercial para conocer si se mantienen los mismos estilos de liderazgo o surgen otros. Asimismo, el explorar las vivencias de los integrantes de un equipo comercial y su quehacer diario, lo cual enriquecerá la información recopilada de las entrevistas.

Sería de gran provecho fomentar espacios de diálogo informales, donde se pueda conocer la opinión del personal, oportunidades de mejora, entre otros hallazgos importantes. Adicionalmente, el realizar el respectivo estudio con personas ajenas a la organización, fomentó que el personal se sintiera cómodo de revelar datos personales y confiar en la confidencialidad de



la información. Por lo que, se recomienda realizar este proceso con alguna empresa de consultoría externa.

Es necesario replantear los procesos de gestión humana de la empresa y orientarlos a: identificar (selección y gestión del talento), medir (evaluación del desempeño) y desarrollar (capacitación e inducción) el liderazgo en los supervisores de rentas vitalicias. Ello, con la finalidad de incrementar el desempeño y satisfacción de los asesores.

A su vez, los programas de gestión humana no deben enfocarse en un único y rígido estilo de liderazgo, sino comprender que distintos factores del entorno y de los asesores moldearán el estilo de liderazgo ideal dependiendo de cada situación.

Recomendamos medir el impacto del plan de acción (detallado en el capítulo anterior) mediante la encuesta de medición de clima y la evaluación de desempeño; herramientas que actualmente miden satisfacción y desempeño, respectivamente, en la empresa.

## Bibliografía

- Avolio, B. y Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*, Tercera Edición, Palo Alto: Mind Garden.
- Awamleh, Raed; Evans, John; y Mahate, Ashraf (2005). "A test of transformational and transactional leadership styles on employees' satisfaction and performance in the UAE banking sector". *Journal of comparative international management*, vol. 8 (1), p. 3-19.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The free press a division of macmillan, Inc.
- Bass, B. y Avolio, B. (1993). *Transformational Leadership and organizational culture*. *Public Administration Quarterly*, 17, p. 112-121.
- Bass, B. y Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*: Sage Publications.
- Bass, B. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. y Avolio, B. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Redwood City*: Mind Garden.
- Bass, B. y Avolio, B. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologist Press. Palo Alto. California. Estados Unidos
- Beck-Tauber, D. (2012). *Transformational leadership: exploring its functionality*. Doctoral Thesis, University of St. Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs, Munich, Germany.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper and Row.
- Braun, S.; Peus, C.; Weisweiler, S.; y Frey, D. (2013). "Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust". *The Leadership Quarterly*, 24 (1), pp. 270-283.
- Ceballos Herrera, Froylán Antonio (2008). *Informe de investigación con estudio de casos*. Yucatán, México: Universidad Anáhuac Mayab.
- Chen, (2007). *A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams*. *Journal of Applied Psychology*, Vol 92(2), p. 331
- Covey, S. R. (1991). *Principle-Centred Leadership*. Simon and Achuster, New York, NY.
- Creswell, J. (1998). *Qualitative inquiry and research design. Choosing among five traditions*. USA: Sage.
- Deluga, R. J. (1990). *The effects of transformational, transactional, and laissez-faire leadership characteristics on subordinate influencing behavior*. *Basic and Applied Social Psychology*, 11, 191-203. doi:10.1207/s15324834basp1102\_6

- Emu, Kingsley E. (2012). *Impact of full-range leadership styles on employee job satisfaction in Nigerian banks*. USA: University of Phoenix.
- Evans, Martin G. (1970). "Leadership and motivation: A core concept". *Academy of Management Journal*, vol. 13, n.º 1, p. 91-102.
- Fleishman, E. A., & Harris, E. F. (1962). *Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover*. *Personnel Psychology*, 15(2), 43-56.
- Gestión (2016). "Pensiones: ¿En qué consiste la nueva modalidad de Renta Vitalicia Escalonada?". *Diario Gestión*. Fecha de publicación: 01/06/2016. Fecha de consulta: 10/01/2018.<<https://gestion.pe/tu-dinero/pensiones-consiste-nueva-modalidad-renta-vitalicia-escalonada-146265>>
- Gestión (2016). "Renta vitalicia: Pensiones serían menores si se aprueba liberar fondo de los afiliados". *Diario Gestión*. Fecha de publicación: 13/01/2016. Fecha de consulta: 10/01/2018. <<https://gestion.pe/economia/mercados/renta-vitalicia-pensiones-serian-menores-aprueba-liberar-fondo-afiliados-108843>>
- Golding, Alston A. (2003). *An examination of bass' full range leadership model in Jamaican organizations*. Florida: Nova Southeastern University.
- Guba, E. & Lincoln, Y. (1985). *Naturalistic inquiry*. London: Sage Publications.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5 (ed.). México, D.F.: McGraw-Hill
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6 (ed.). México, D.F.: McGraw-Hill
- House, Robert J. (1971). "A path goal theory of leader effectiveness". *Administrative science quarterly*, vol. 16, n.º 3, septiembre, pp. 321-339.
- House, Robert J. y Mitchell, Terence R. (1975). "Path-Goal Theory of Leadership". *Technical Report*, n.º 75-67. University of Washington. Seattle, Washington. April 1975, pp. 1-18.
- Hui, L. Jia, L. Chu, N. Yung & S. Ying (2014). *Leadership styles influencing employees working performance in financial sector within peninsular Malaysia*. Kampar: Universiti Tunku Abdul Rahman.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). *Transformational and transactional leadership: A meta analysis test of their relative validity*. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. doi:10.1037/0021-9010.89.5.755
- Judge, T. A., LePine, J. A. and Rich, B. L. (2006) 'The narcissistic personality: Relationship with inflated self-ratings of leadership and with task and contextual performance', *Journal of Applied Psychology*, 91: 762–776

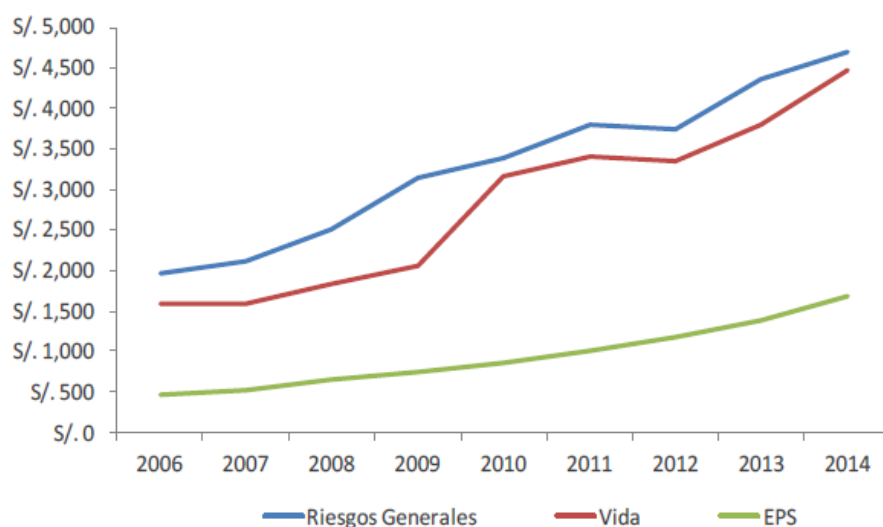
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). *Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership*. *Work & Stress*, 26(1), 39-55.
- Kirkbride, P. (2006). "Developing transformational leaders: the full range leadership model in action", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 38 Iss 1 pp. 23 – 32.
- Lucca, N. y Berríos, R. (2003). *Investigación cualitativa, fundamentos, diseños y estrategias*. Colombia: Ediciones S. M.
- Malik, S. H. (2012). *A study of relationship between leader behaviors and subordinates job expectancies: A path goal approach*. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 6(2), 357-371.
- Marshall, Catherine y Rossman, Gretchen B. (1999) *Designing qualitative research*. 3 (ed.). London: Sage Publications.
- McCloy RA, Campbell JP, Cudeck R. 1994. *A confirmatory test of a model of performance determinants*. *Journal of Applied Psychology*
- McShane, Steven L. y Von Glinow, Mary Ann (2010). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Merriam, S. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Miles, M. y Huberman, A.M. (1994). "Data management and analysis methods", en Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (Ed.): *Handbook of qualitative research*. London: Sage Publication, pp. 429-444.
- Molero, F.; Recio, P.; y Cuadrado, I. (2010). "Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, vol. 22, n°3, pp. 495-501.
- Moore, Edward M. (2017). *The impact of leadership style on organizational effectiveness: Leadership in action within united way of America*. Minneapolis: Capella University.
- Motowidlo, (2003) *Job performance*. *Handbook of Psychology*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Nwibere, B. M. (2013). *The influence of corporate culture on managerial leadership style: The Nigerian experience*. *International Journal of Business and Public Administration*, 10(2), 166-187.
- Podsakoff P. M (1990). *Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors*. *The Leadership Quarterly*

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). *Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors*. *Journal of management*, 22(2), 259-298.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013), *Comportamiento Organizacional*. 15ª ed. México: Pearson educación de México.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2005). *Administración*. Octava Edición. México: Pearson Educación.
- Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2001). *The transformational-transactional leadership model in practice*. *Leadership and Organizational Development Journal*, 22(8), 383-393.
- Seltzer, J.B. & Bass, B.M. (1990). *Transformational leadership: Beyond initiation and consideration*. *Journal of Management*, 16(4), 693-703.
- Stake, R. (1995). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Thieme, C. (2005). *Liderazgo y Eficiencia en la Educación Primaria: El caso de Chile*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., & Ferris, G. R. (2005). *Political will, political skill, and political behavior*. *Journal of Organizational Behavior*
- Tse, Herman Ho Man (2002). *The effects of leadership styles on individuals' time use orientation, well-being and effectiveness*. Hong Kong: Polytechnic University.
- Varela, Omar (2003). "Competencias y desempeño humano: mito o realidad". *Academia revista latinoamericana de administración*, Consejo Latinoamericano De Escuelas De Administración. Núm. 30, pp. 97-108
- Villalón, Ximena (2014). *El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S. & Ayob, N. B. (2011). *The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia*. *International Journal of Business, Management and Social Science*
- Yukl, G.A (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: prentice-Hall, Inc.
- Yukl, G. (2002) *Leadership in Organizations*. (5<sup>th</sup> ed.). Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Yukl, G.A. (2006). *Leadership in Organizations*. (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). *Team Leadership*. *Leadership Quarterly*, 12, 451-483.

## **Anexos**

### **Anexo 1. Evolución de primas y aportes en el mercado asegurador peruano**

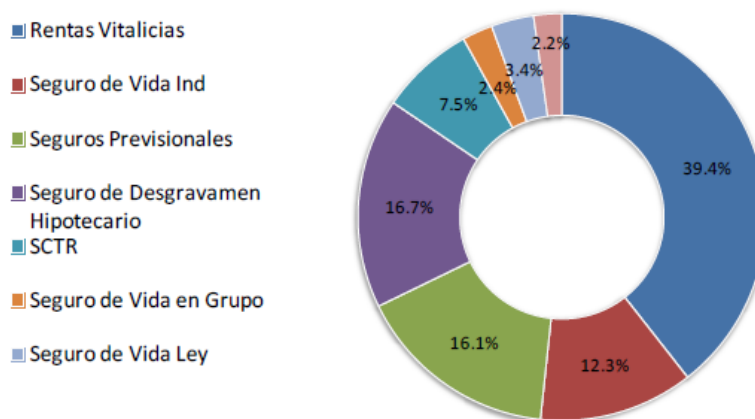
*Evolución de primas y aportes (S/. millones)  
Mercado Asegurador Peruano*



Fuente: Avance del Boletín SBS a noviembre de 2014. Elaboración propia 2018.

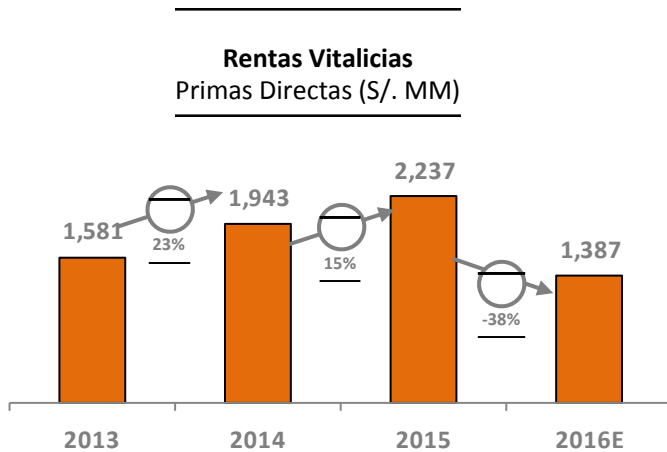
## **Anexo 2. Distribución de cartera de primas netas de ramos de vida**

*Distribución de cartera de primas netas de Ramos de Vida. (S/. millones)  
Mercado Asegurador Peruano*



Fuente: Avance del Boletín SBS a noviembre de 2014. Elaboración propia 2018.

### Anexo 3. Evolución del mercado de rentas vitalicias en el mercado peruano



### Anexo 4. Modelo de entrevista semiestructurada para asesores

1. Describe tus principales funciones y responsabilidades de tu cargo. Cuéntame ¿cómo es un día típico en el trabajo?
2. Cuéntame cómo es tu área, ¿qué tal es la relación con tus compañeros, con tu jefe, con el gerente de área, etc.?
3. Dentro de la dinámica de trabajo que tienes con tu jefe inmediato, ¿cuáles son las principales habilidades que valores de él/ella? Describe cómo es el estilo de liderazgo que tiene tu jefe.
4. Cuando el equipo de trabajo presenta dificultades para llegar al objetivo, ¿de qué manera el jefe arregla la situación? ¿De qué manera tu jefe se involucra en los problemas cotidianos? Qué conductas presenta, dar ejemplos.
5. Cuéntame cómo tu jefe te recompensa ante un trabajo bien hecho. De qué manera te hizo sentir valorado.
6. ¿Crees que tu jefe dedica tiempo a enseñar y orientar? ¿Te ayuda a desarrollar tus fortalezas? ¿En qué forma? Dé ejemplos
7. ¿Consideras que tu jefe te ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista o a hacer las cosas de una manera diferente? Dé ejemplos
8. ¿Tu jefe demuestra sus valores y creencias más importantes? Menciona 3 que sean valiosas para ti.
9. Cuéntame de una situación donde hayas tenido que esforzarte más de lo habitual para cumplir con el objetivo y de qué manera tu jefe te motivó para cumplirlo.
10. ¿Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses?

#### Impacto en satisfacción y desempeño

11. ¿Cuáles son las acciones que tu jefe realiza con las cuales te sientes más a gusto? [*Satisfacción*]
12. ¿En qué grado consideras que el estilo de liderazgo de tu jefe ha impactado en el resultado de tus ventas? Si tuvieras que ponderarlo, que porcentaje habría dependido de tu *expertise* y que porcentaje de la gestión de tu jefe. [*Desempeño*]
13. ¿Cuáles crees que deberían ser las acciones emprendidas por tu jefe directo para poder incrementar tus ventas? Si tú fueras la Supervisora de tu grupo, ¿cómo actuarías si el grupo no estaría llegando a la meta?



## Anexo 5. Modelo de entrevista semiestructurada para supervisores

1. Describe tus principales funciones y responsabilidades de tu cargo. Cuéntame cómo es un día típico en el trabajo.
2. ¿Cuéntame cómo es tu área, ¿qué tal es la relación con tu equipo, tus pares, tu jefe y compañeros en general?
  1. Dentro de la dinámica de trabajo que tienes con tu jefe inmediato, ¿cuáles son las principales habilidades que valores de él/ella? Describe cómo es el estilo de liderazgo que tiene tu jefe.
  2. Ahora en tu caso, ¿cuáles son las principales habilidades con las que tú cuentas, que consideras valoran más las personas que integran tu equipo? Describe cómo consideras que es tu estilo de liderazgo.
  3. Cuando tu equipo de trabajo presenta dificultades para llegar al objetivo, ¿de qué manera arreglas la situación? ¿De qué manera te involucras en los problemas cotidianos? Qué conductas presentas, dar ejemplos.
  4. Cuéntame cómo recompensas a tu equipo ante un trabajo bien hecho.
  5. ¿Crees que dedicas tiempo a enseñar y orientar? ¿Los apoyas a desarrollar sus fortalezas? ¿En qué forma? Dé ejemplos
  6. ¿Consideras que ayudas a tu equipo a mirar los problemas desde distintos puntos de vista o a hacer las cosas de una manera diferente? Dé ejemplos
  7. Con tu equipo, ¿Consideras que demuestras tus valores y creencias más importantes?
  8. Cuéntame una situación donde alguien de tu equipo haya tenido que esforzarse más de lo habitual para cumplir con el objetivo y de qué manera lo motivaste para cumplirlo.
  9. Consideras que, con tu equipo, ¿Eres capaz de ir más allá de tus intereses? Dé ejemplos.

### Impacto en satisfacción y desempeño - autopercepción

1. ¿Cuáles crees que son las acciones que realizas, con las cuáles tu equipo se siente más a gusto? [*Satisfacción*]
2. ¿En qué grado consideras que tu estilo de liderazgo ha impactado en el resultado de las ventas de tu equipo? Si tuvieras que ponderarlo, que porcentaje habría dependido de su *expertise* y que porcentaje de tu gestión. [*Desempeño*]
3. ¿Cuáles crees que deberían ser las acciones emprendidas por tu jefe directo para poder incrementar tus resultados? Si tú fueras el/la Gerente comercial, ¿cómo actuarías si el grupo no estuviera llegando a la meta?

### Liderazgo de gerencia

1. Cuando el equipo de trabajo presenta dificultades para llegar al objetivo, ¿de qué manera tu jefe arregla la situación? ¿De qué manera se involucra en los problemas cotidianos? Qué conductas presenta, dar ejemplos.
2. Cuéntame cómo tu jefe te recompensa ante un trabajo bien hecho. De qué manera te hizo sentir valorado.
3. ¿Crees que tu jefe dedica tiempo a enseñar y orientar? ¿Te ayuda a desarrollar tus fortalezas? ¿En qué forma? Dé ejemplos
4. ¿Consideras que tu jefe te ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista o a hacer las cosas de una manera diferente? Dé ejemplos
5. ¿Tu jefe demuestra sus valores y creencias más importantes? Menciona 3 que sean valiosas para ti.
6. Cuéntame de una situación donde hayas tenido que esforzarte más de lo habitual para cumplir con el objetivo y de qué manera tu jefe te motivó para cumplirlo.
7. Tu jefe, ¿Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses?

### Impacto en satisfacción y desempeño

8. ¿Cuáles son las acciones que tu jefe realiza con las cuales te sientes más a gusto? [*Satisfacción*]
9. ¿En qué grado consideras que el estilo de liderazgo de tu jefe ha impactado en tus resultados? Si tuvieras que ponderarlo, que porcentaje habría dependido de tu *expertise* y que porcentaje de la gestión de tu jefe. [*Desempeño*].

## Anexo 6. Categorías totales asesores

1	Optimista
2	Entusiasta / Motivador
3	Genera en mi compromiso
4	Enérgica
5	Da autonomía
6	Brinda Confianza
7	Delega
8	Fomenta la participación
9	Brinda Herramientas
10	Brinda <i>Feedback</i>
11	Innovador
12	Traza objetivos claros
13	Enfocar
14	Enseña
15	Brinda información al equipo
16	Aprendizaje Mutuo
17	Orienta
18	Desarrollo
19	Seguimiento y monitoreo
20	Acompañamiento
21	Apoyo y soporte
22	Humana
23	Apertura
24	Carisma
25	Interés / Preocupación por el equipo
26	Busca integración del equipo
27	Enfoque en objetivos y personas
28	Orientado a resultados (Enfocado a Objetivos)
29	Reconoce logros
30	Reconoce el esfuerzo
31	Directo
32	Paternalista

33	Buen manejo del equipo
34	Trato diferenciado
35	Pelea por intereses del equipo
36	Pone a su equipo delante (sacrificando sus intereses)
37	No incentiva investigación
38	Poca capacitación
39	No brinda información al equipo
40	Falta de Apoyo y soporte
41	Involucramiento ocasional
42	Pone a su equipo al final (no sacrifica intereses)
43	Falencia en integrar al equipo
44	Falencia en motivación
45	Falencia en cuanto a Reconocimiento de logros
46	Trato diferenciado
47	Apoyo por parte del jefe
48	Orientación
49	Motivación
50	Honradez
51	Abierta al diálogo
52	Acompañamiento
53	Seguimiento
54	Distribución equitativa del trabajo
55	Capacitación
56	Independencia / autonomía
57	Interés / preocupación por el equipo
58	Que pelee por intereses del equipo
59	Reconoce públicamente
60	Reconocimiento del logro
61	Reconocimiento del esfuerzo (Y no solo el resultado)
62	Enfoque mix objetivos y personas
63	Paternalismo
64	Inteligencia emocional
65	Profesionalismo

66	Busca el desarrollo de su equipo
67	Entablar amistad
68	Manejo de Equipo
69	Humana
70	Impacto del estilo de Liderazgo
71	Acompañamiento
72	Potenciar el Trabajo en equipo
73	Capacitación
74	Pelear por intereses del equipo
75	Interés / Preocupación por el equipo
76	Distribución equitativa del trabajo
77	Brindar Información
78	Motivación
79	Seguimiento
80	Incentivos
81	Orientación a resultados
82	Participación

## Anexo 7. Categorías reducidas

1	Capacitación/ Enseña
2	Apoyo y soporte
3	Reconoce logros
4	Seguimiento y monitoreo
5	Entusiasta / Motivador
6	Interés / Preocupación por el equipo
7	Pone a su equipo delante (sacrificando sus intereses)
8	Busca integración del equipo
9	Capacitación/ Orienta
10	Acompañamiento
11	Involucramiento ocasional
12	Capacitación/ Brinda información al equipo
13	Orientado a resultados (Enfocado a objetivos)
14	Brinda <i>Feedback</i>
15	Humana
16	Apertura
17	Directo
18	Buen manejo del equipo
19	Empodera/ Brinda Confianza
20	Enfocar
21	Enérgica
22	Empodera/ Fomenta la participación
23	Motivación/ Genera en mi compromiso
24	Empodera/ Delega
25	Motivación/ Optimista
26	Innovador
27	Traza objetivos claros
28	Desarrollo
29	Reconoce el esfuerzo
30	Pelea por intereses del equipo
31	Paternalista

32	Trato diferenciado
33	Poca capacitación
34	Capacitación/ Aprendizaje Mutuo
35	Carisma
36	Enfoque en objetivos y personas
37	Falta de Apoyo y soporte
38	Falencia en cuanto a Reconocimiento de logros
39	Empodera/ Da autonomía
40	Brinda herramientas
41	No incentiva investigación
42	No brinda información al equipo
43	Pone a su equipo al final (no sacrifica intereses)
44	Falencia en integrar al equipo
45	Falencia en motivación

## Anexo 8. Análisis factorial

### Análisis factorial - Mención por lo menos 7 asesores

	Comp. 1	Comp. 2	Comp. 3	Comp. 4
<b>Motivador</b>		0.4511		
<b>Brinda Feedb.</b>		0.2993		0.5629
<b>Enseña</b>	0.2733		0.2448	
<b>Brinda Inf.</b>			0.6878	
<b>Orienta</b>	0.4622			
<b>Seguimiento</b>		0.3932	0.3448	
<b>Acompañamiento</b>	0.4396			-0.2424
<b>Apoyo</b>		0.5658		-0.2054
<b>Apertura</b>				0.7008
<b>Preocup. por equipo</b>			0.3368	
<b>Busca Integración</b>	0.4444			
<b>Reconoce</b>	0.2469	0.375	-0.2429	
<b>Pone equipo adelante</b>	0.467		-0.3162	

## **Notas biográficas**

### **María Alejandra Alvarado Arróspide**

Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad de Piura. Cuenta con más de 6 años de experiencia laboral en el área de Recursos Humanos, en empresas transnacionales de servicios y de consumo masivo. Cuenta con experiencia en las distintas áreas de Recursos Humanos, desempeñándose en posiciones generalistas y como “*Business Partner*”, ocupando posiciones de alcance regional, gestionando Recursos Humanos a nivel de Latinoamérica y reportando al extranjero. Actualmente es asesora de varias empresas en el Perú.

### **Fiorella Selene Ruiz Zavaleta**

Licenciada en Psicología por la Universidad de Lima. Cuenta con un diplomado en Gestión del Talento por la Universidad San Ignacio de Loyola y ha realizado un programa ejecutivo en Leading & Coaching The Human Organization en University of La Verne, CA. Cuenta con 7 años de experiencia en el área de Gestión Humana, ha realizado proyectos en el área de adquisición del talento en empresas transnacionales de consumo masivo y de servicios con reporte regional. Actualmente, gestiona proyectos de desarrollo del talento en el ICPNA.

### **Erica Nadir Fonseca Vergara**

Bachiller en Administración de Empresas por la Universidad de Piura. Cuenta con más de 7 años de experiencia en el área comercial de una empresa de seguros, como “*Business Partner*” de la línea de negocio de rentas vitalicias y más de 1 año de experiencia en las distintas áreas de gestión humana de una empresa de seguros. Actualmente, se encarga de la jefatura de comunicación y fidelización interna del área de Rentas Vitalicias.