



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

ESCUELA DE POSTGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

Estilos de liderazgo y productividad de los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país.

**Tesis para optar el grado de Maestro en:
Gerencia de Marketing y Gestión Comercial**

Autor:

Bach. Ponce Calixto, Juan Luis

Asesor:

Mg. Jocelyn Infante Linares

Trujillo - Perú

2020

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

A Dios porque siempre siento su luz en mi vida, a mis padres por su amor incondicional, a mi adorada esposa porque siempre creyó en mí y porque su presencia ha potenciado mi vida de una forma en la que nunca pensé, a mis hijos por ser mi alegría constante y a mi abuela Mercedes porque es un gran ejemplo.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Realidad Problemática.....	1
1.1.1. Antecedentes.....	6
1.2. Pregunta de Investigación	12
1.3. Objetivos de la Investigación	12
1.3.1. Objetivo general	12
1.3.2. Objetivos específicos	12
1.4. Justificación de la Investigación.....	12
1.5. Alcance de la Investigación.....	14
II. MARCO TEÓRICO	15
2.1. Liderazgo.....	15
2.2. Estilos de Liderazgo	15
2.2.1. Definición	15
2.2.2. Tipos de Estilos de Liderazgo	16
2.3. Productividad.....	21
2.3.1. Definición	21
2.3.2. Productividad Laboral	21
2.3.3. Beneficios de la Productividad laboral.....	22
2.3.4. Indicadores de la Productividad	22
2.3.5. Factores para mejorar la productividad	24
2.3.6. Dimensión humana de la Productividad.....	29
2.4. Baremo	31
2.5. Correlación de rho de Spearman	31
III. HIPÓTESIS	33
3.1. Declaración de hipótesis.....	33
3.2. Variables.....	33

3.3. Operacionalización de variables.....	33
IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS	38
4.1. Material de estudio	38
4.1.1. Tipo de investigación	38
4.1.2. Diseño de la investigación.....	39
4.2. Población y muestra	40
4.2.1. Población Muestral	40
4.2.2. Unidad de Análisis	40
4.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos	40
4.3.1. Técnicas	40
4.3.2. Instrumentos de recolección de datos.....	40
4.4. Método de la Investigación	42
4.4.1. Muestra Piloto	42
4.4.2. Validación y Confiabilidad de los Instrumentos	42
4.4.3. Análisis Estadístico	44
4.4.4. Procesamiento de Datos.....	44
V. RESULTADOS.....	45
DISCUSIONES	52
CONCLUSIONES.....	56
RECOMENDACIONES	58
REFERENCIAS	60
ANEXOS	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Operacionalización de las variables.....	34
Tabla 2: Análisis de Correlación entre los estilos de liderazgo y la productividad de los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país. 45	
Tabla 3: Análisis de correlación entre cada una de las dimensiones de los estilos de liderazgo y la productividad de la fuerza de ventas de la empresa B2B de la zona norte del país.....	46
Tabla 4: Niveles de las dimensiones de los estilos de liderazgo en el área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país	49
Tabla 5: Nivel de la Productividad de los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país.....	51
Tabla 6: Prueba de normalidad de los estilos de liderazgo en el área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país	74
Tabla 7: Prueba de normalidad de la productividad de los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país.....	75
Tabla 8: Análisis de cada una de las respuestas de los colaboradores del área de ventas a los que se les realizó la entrevista acerca de Liderazgo	78
Tabla 9: Análisis de cada una de las respuestas de los colaboradores del área de ventas a los que se les realizó la entrevista acerca de Productividad	80

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1:</i> Niveles de las dimensiones de los estilos de liderazgo en el área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país.	76
<i>Figura 2:</i> Nivel de la Productividad de los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país.	77

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general determinar relación entre los estilos de liderazgo y la productividad de los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país. Se llevó a cabo una investigación cuantitativa, con un diseño no experimental, descriptivo correlacional y transversal. La población muestral estuvo conformada por los 20 colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país; los instrumentos utilizados fueron: el cuestionario de estilos de liderazgo y cuestionario para evaluar la productividad. Respecto al resultado de la investigación se concluyó que, existe relación significativa entre los estilos de liderazgo y productividad de los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial de norte del país. El estilo coercitivo tiene una relación positiva moderada con la productividad (Rho Spearman= 0.415). El estilo orientativo tiene una relación positiva moderada con la productividad (Rho Spearman= 0.480). El estilo afiliativo tiene una relación negativa baja con la productividad (Rho Spearman= -0.302). El estilo democrático tiene una relación positiva moderada con la productividad (Rho Spearman= 0.508). El estilo ejemplar tiene una relación negativa baja con la productividad (Rho Spearman= -0.103). El estilo coaching tiene una relación positiva moderada con la productividad (Rho Spearman= 0.508).

Palabras Claves: Liderazgo, Estilo de liderazgo y Productividad

ABSTRACT

The present research work had the general objective to determining the relationship between leadership styles and the productivity of employees in the sales area of a commercial management company in the north of the country, 2019. A quantitative investigation was carried out, with a non-experimental, descriptive correlational and cross-sectional design. The sample population was made up of 20 employees from the sales area of a commercial management company in the north of the country; the instruments used were: the leadership styles questionnaire and questionnaire to evaluate productivity. Regarding the result of the investigation, it was concluded that there is a significant relationship between the leadership styles and productivity of the collaborators in the sales area of a commercial management company in the north of the country. The Coercive style has a moderate positive relationship with productivity (Rho Spearman = 0.415). The orientation style has a moderate positive relationship with productivity (Rho Spearman= 0.480). The affiliative style has a low negative relationship with productivity (Rho Spearman= -0.302).The democratic style has a moderate positive relationship with productivity (Rho Spearman= 508). The exemplary style has a low negative relationship with productivity (Rho Spearman= -0.103).The coaching style has a moderate positive relationship with productivity (Rho Spearman= 508).

Keywords: Leadership, Leadership style and Productivity

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

Vivimos en un mundo globalizado y por ende las empresas están en constantes cambios para ser cada vez más competitivas y a la vez buscar una mejor productividad, pero para lograr tal objetivo los trabajadores de dichas empresas necesitan potenciar sus habilidades logrando ser más eficientes en el desarrollo de sus actividades laborales, a la vez tener la capacidad de ser responsables de sus aprendizajes y aplicaciones. Los trabajadores son parte importantísima dentro de una empresa, los cuales tienen que ser guiados por los líderes ya sean jefes, gerentes, etc., estos líderes tienen un rol fundamental, pues tienen la capacidad de dirigir a un grupo de personas y poder influir sobre ellas. Un líder debe ser comunicativo, responsable, competitivo, democrático, formativo y sobre todo debe brindar mucha motivación a su equipo de trabajo, pues esto logrará un éxito común tanto para los trabajadores como para los objetivos de la empresa.

Un caso de éxito, muy conocido, es el de GOOGLE, una de las empresas en el mundo al que “todos” gustaría permanecer. Si bien es cierto su mercado objetivo es tecnológico, es sabido que su fortaleza yace en la forma atrevida, fresca, dinámica y sobre todo innovadora en la que sus líderes de equipos guían a sus colaboradores. Los entrenan para que puedan sacar lo mejor de sí mismos y estos a su vez logren el “clímax” de aquellos a quien moderan. Bock (2015), en su libro *Work Rules*, indica: *“Google lo tiene claro, la mejor manera de que sus empleados aprendan es que sus jefes de equipo enseñen. Cuando se trata de capacitación organizacional, la reacción instintiva de la mayoría de las empresas es buscar experiencia externa. Sin*

embargo, las probabilidades son que, dado que el “experto” no ha trabajado en su compañía ningún consejo, habilidad o conocimiento que brinde será aplicable. Es improbable que el envío de empleados a grandes conferencias o la contratación de un orador principal resulten eficaces. Para mejorar las probabilidades de que la información sea aplicable, consulta a los propios expertos internos con los que cuentas en dicha materia”. De esta forma logran que su liderazgo implante lo mejor de sí a sus colaboradores, haciéndoles más eficientes para asumir los retos que este rubro tan dinámico exige.

Según informó el Diario Gestión (2014) en un estudio realizado por la consultora internacional Hay Group, en el Perú el 53% de los líderes de las empresas peruanas generan ambientes de trabajo desmotivantes. Y solo el 20% de las empresas emplean tiempo y dinero en establecer capacitaciones, implementación de planes de mejora y seguimiento al desarrollo de sus líderes. Ahora bien, el crecimiento de la economía hace que las empresas también se expandan rápidamente; sin embargo, este avance no siempre está acompañado de una capacitación adecuada de los líderes dentro de las organizaciones, situación que hace que el 53% de estos generen ambientes de trabajo desmotivantes y por lo tanto no cumplan con los objetivos trazados.

B2B es el acrónimo de business to business, el cual refiere a los modelos de negocio en los que las transacciones de bienes o la prestación de servicios se producen entre por lo menos dos empresas. González (2019) manifiesta que los negocios B2B tienen una importante ventaja sobre los B2C. *“Si se pone en una balanza los números que deja anualmente el B2C y el B2B, sin duda alguna el segundo es el rey. Recientemente, estadística reportó que en 2019 el comercio entre empresas y*

clientes llegará a US\$2,8 billones mientras que las transacciones online entre negocios superarán los US\$10,6 en todo el mundo. Una oportunidad que, si aprovechan bien las empresas del país, podrá tener resultados positivos en el crecimiento de sus ingresos". Para 2021, una proyección realizada por Forrester sostiene que *"Solamente en Estados Unidos, el comercio electrónico anual entre empresas llegará a los \$1,2 billones. Los sectores que más crecerán en B2B en dicho país son partes y suministros para vehículos y motores; bienes de la industria eléctrica o electrónica; equipos y suministros para maquinaria y Productos y servicios varios de farmacéuticas. Por otra parte, un estudio de 2017 realizado por la CCCE, estableció que en Colombia el sector 'financiero' es el que mayor participación tiene en términos de B2B en el país, seguido por el 'gubernamental', el de 'tecnología y comunicaciones' y el 'comercial'. Entre tanto, siguiendo la línea del informe, muy relegadas están las industrias de la 'vivienda' y 'salud y belleza' si hablamos de B2B en el país".* Las estadísticas demuestran que el Commerce B2B lidera la industria millonaria del comercio electrónico mundial, y seguirá creciendo.

El gestor comercial B2B es el profesional encargado de entablar relaciones comerciales con los clientes, estableciendo la planificación de sus actividades con el objetivo de captar nuevos y penetrar en su mercado meta. Es el intermediario entre el cliente y la empresa, convirtiéndose en un especialista en ofrecer soluciones, para satisfacer sus necesidades a través de la venta y la posventa. Debe tener alta capacidad de estrategia y negociación, conocimiento y análisis del perfil del cliente, capacidad de escuchar y mucha educación, ya que la relación que existe entre el gestor comercial y el cliente se basa en la confianza, empatía y el buen trato.

Según (Tello, 2017) define claramente el perfil adecuado de un gestor comercial B2B: “**Extrovertido**, gran comunicador, rapidez mental, creativo, constante y capacidad de escucha. **Tecnológico**. Conocimiento en profundidad de la tecnología del producto, sus capacidades y limitaciones. **Industrial**. Amplios conocimientos de los procesos productivos de sus empresas clientes. **Formación** en técnicas de ventas”

Según Daniel Goleman, expone los 7 componentes básicos de la inteligencia emocional del gestor comercial: “**Persuasión**: Convencer, influir, orientar, mover a otra persona a tomar una decisión. **Superación**: Ser mejor cada día, ser más completo, esforzarse más, luchar, perseverar. **Iniciativa**: Emprender, imaginar, crear, probar, ensayar, sin que sea necesario que alguien le marque las tareas a realizar. **Empatía**: Saber cómo piensan y qué sienten las otras personas, saber cómo reaccionan a los mensajes que el Vendedor les da. **Orientación al servicio**: Disfrutar de la satisfacción que el Vendedor proporciona a los demás con su propio esfuerzo. **Autoconfianza**: Saber que se puede conseguir lo que se pretende. **Organización**: Saber dar prioridades, actuar con precisión, saber cambiar los planes para aprovechar las oportunidades” (Tello, 2017).

La empresa sobre la cual se basa esta investigación es una empresa dedicada a la comercialización de productos y soluciones eléctricas en el mercado B2B. Nació hace tres años cuando una transnacional francesa decide invertir en Perú y absorber a tres empresas locales familiares del rubro. Luego del proceso de absorción las fusionaron como una sola empresa, con una sola razón social, pero manteniendo sus nombres comerciales con los cuales se posicionaron firmemente en sus mercados

respectivos. Como toda absorción y fusión, el trabajo que se viene haciendo es el de inculcar e inyectar en las venas del personal la cultura organizacional que nace en la casa matriz, obviamente adaptada a la realidad de nuestro país.

La empresa se dedica a la comercialización, por tal razón, el eje principal es la venta y su fuerza de ventas. Por ende, el foco de la presente investigación está direccionado a la fuerza de ventas, específicamente de la zona norte del país, que es el espacio geográfico donde se desarrolla la hipótesis. Su estructura comercial está dividida en tres sucursales: Trujillo, la principal de la zona, Piura y Chiclayo. A través de estas tres sedes abarcan todo el mercado desde Tumbes hasta Ancash, incluyendo partes de la selva. Cada sucursal cuenta con un jefe de sucursal cuya responsabilidad principal es la de velar por la rentabilidad de la sede, ello como el resultado de un buen plan de ventas y el equilibrio en los gastos. Cada jefe de sucursal cuenta con una asistente administrativa, un responsable de almacén y un responsable de compras y facturación. Esta estructura está hecha de tal forma que facilite un equilibrio entre sus responsabilidades y les permita darles mayor énfasis a sus acciones en las ventas. El número de vendedores de campo y de tienda varían de acuerdo al tamaño geográfico de la sucursal, pero en total son veinte en la zona norte. El total de colaboradores de la zona, incluyendo personal administrativo, de almacén y de ventas es de cuarenta personas.

No obstante, desde los cambios y trabajos de adaptación se han venido observando bajas importantes en las cifras de ventas, así como un alza en la incidencia de rotación del personal de ventas, actualmente se encuentra entre 20% y 25%. Esta alza se debió a las renunciaciones de los colaboradores aparentemente por un liderazgo

equivocado de las jefaturas, sin embargo, se quiere trabajar en ello para mejorar y disminuir este indicador ya que según informa la Norma ISO 9001 este indicador debe ser menor al 16%. Los dos últimos años esta empresa ha decrecido entre 5% y 8% respectivamente en comparación con el año anterior. Se analizó el factor precio y se determinó que está en el promedio del mercado, se revisó el portafolio de productos y son los mismos productos y marcas que ofrece la competencia. Más aún la competencia ha venido ganado más terreno y ha obtenido un crecimiento en función a la realidad que presenta la inversión del rubro. Esta circunstancia, nos lleva a meditar profundamente sobre la influencia que podría estar ejerciendo el liderazgo de los equipos cuando los factores que impulsan la venta (precio, demanda y portafolio) están dentro de parámetros favorables, pero no se obtiene el resultado esperado.

1.1.1. Antecedentes

Internacional

Arévalo (2018) en su tesis “La influencia de los estilos de liderazgo de los supervisores de la CELEC EP Central Térmica Esmeraldas II en las competencias comunes del grupo de trabajo de producción de la central”, tuvo como objetivo fundamental conocer la influencia de los estilos de liderazgo de los supervisores de la CELEC EP Unidad de Negocio Termo Esmeraldas Central Térmica Esmeraldas II, en las competencias comunes del grupo de trabajo de producción de la central. El diseño de estudio empleado fue descriptivo-correlacional, donde la población muestral estuvo conformada por 7 supervisores para determinar los estilos de liderazgo estudiados por Goleman; orientativo, formativo, democrático, afiliativo, ejemplar y

autoritario; y 30 sujetos que fueron evaluados con el test de competencias. El autor concluyó que los estilos de liderazgo dominantes fueron el estilo afiliativo y democrático, otros estilos menos predominantes fueron el estilo formativo, orientativo y autoritario. El estilo ejemplar no fue identificado como dominante o secundario en ninguno de los supervisores. Los estilos de liderazgo orientativo, afiliativo, democrático y formativo; tienen una relación positiva sobre las competencias de pensamiento analítico, generación de ideas y trabajo en equipo. El estilo de liderazgo afiliativo tiene una correlación positiva con la competencia de recopilación de información. Entre el estilo de liderazgo formativo con la competencia de generación de ideas existe una correlación positiva. Y el estilo orientativo muestra una correlación positiva con la competencia de trabajo en equipo.

Espinosa (2015) en su tesis “Estudio de los estilos de liderazgo empresarial aplicado a la gestión de fuerza de ventas”, tuvo como objetivo determinar el estilo de liderazgo más deseado por los integrantes de la fuerza de ventas para la gestión de la misma. El diseño de estudio empleado fue descriptivo, donde la muestra estuvo conformada por 384 personas que sean integrantes de la fuerza de ventas de una empresa, a quienes se les aplicó una encuesta. El autor concluyó que el estilo de liderazgo de tipo democrático es el más deseado por las personas para que sus jefes manejen el equipo de ventas ya que la encuesta arrojó un valor mayor a los demás con 102 votos y formando así un 26,6% del total encuestado. Los integrantes de equipos de fuerzas de ventas prefieren trabajar bajo una combinación de estilos de liderazgo en vez de un solo estilo. La encuesta arrojó un total de 342 votos y un porcentaje de 89,1% a la opción

de combinación y un total de 42 votos con un porcentaje de 10,9% a la opción de 1 solo estilo. Los integrantes de equipos de fuerzas de ventas prefieren la combinación de estilos de liderazgo para trabajar de estilo formativo que nos arrojó un total de 78 votos y un porcentaje correspondiente al 20,3%.

Rivera y Conrado (2016) en su artículo “Impacto de los líderes en la productividad de las empresas de servicio de aseo en la ciudad de Barranquilla”, se concluyó, que las pequeñas empresas que brindan servicio de aseo presentan fallas en su liderazgo las cuales repercuten en un mal direccionamiento hacia sus colaboradores generando desorientación, confusión en sus labores, obteniendo resultados desfavorables, con un alto grado de desmotivación y con un clima organizacional tenso e inapropiado que no permite la cohesión ni la sinergia dentro del equipo de colaboradores. Un buen líder dentro de su organización es de vital importancia porque logra estimular de manera positiva a todos, afecta directa e indirectamente la estructura interna de la empresa es por lo que, se sugiere a los líderes de las organizaciones desarrollar mejores actitudes y aptitudes para aumentar la rentabilidad y obtener una alta productividad en la organización.

Nacional

Carreño (2018) en su tesis “Estrategia comercial y la productividad en la empresa Masedi, 2017”, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la estrategia comercial y la productividad en la empresa Masedi en el año, 2017. El diseño empleado fue no experimental de tipo básico con un nivel descriptivo y correlacional, donde la población muestral estuvo

conformada por 35 personas del área administrativa, a quienes se les aplicó el instrumento cuestionario para ambas variables con una escala de Likert. Los resultados fueron que el 34.29% del personal administrativo encuestado percibió un nivel eficiente con respecto a la variable estrategia comercial, el 42.86% percibió un nivel regular y un 22.86% un nivel deficiente. El 28.57% del personal administrativo encuestado percibe un nivel alto de la variable productividad, el 54.29% un nivel medio y un 17.14% un nivel bajo. Se concluyó que la variable estrategia comercial está relacionada directa y positivamente con la variable productividad, según la correlación de Spearman de 0.682 representado este resultado como moderado con una significancia estadística de $p=0.001$ siendo menor que el 0.05.

Guerrero y Vásquez (2017), en su trabajo de investigación titulado “Estilos de liderazgo y niveles de productividad en trabajadores de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, 2016”, tuvo como objetivo determinar la relación entre los estilos de liderazgo y niveles de productividad en trabajadores de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Señor de Sipán, Chiclayo. El diseño empleado fue de tipo descriptivo – correlacional, con un diseño no experimental, donde se consideró como muestra a 121 trabajadores administrativos y docentes, también estuvo conformada por Directores de la FACEM, a quienes se aplicó un encuesta, utilizando como instrumento el cuestionario, con lo que se obtuvo los resultados que se requirió para la investigación. Se concluyó que estilo de liderazgo de mayor predominio en la Facultad de Ciencias Empresariales es el democrático, así lo manifiesta el

62% de los encuestados. Se identificó que el nivel de productividad laboral en los trabajadores de la Facultad de ciencias empresariales es alto, así lo establece el 48 % de los encuestados. La relación que existe entre las variables de estilos de liderazgo y niveles de productividad en los trabajadores de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Señor de Sipán, muestra que sí existe una correlación positiva perfecta de 1.0, lo que nos permite contrastar y aceptar la hipótesis que afirma que existe relación directamente proporcional y perfecta entre las variables mencionadas.

Aliga y Flores (2017), en su tesis “Influencia del E-Commerce en el desempeño de las MYPES del sector textil peruano en el emporio comercial de gamarra”, el autor concluye que el E-Commerce es una herramienta muy necesaria en la actualidad y por lo tanto las empresas deben utilizarlo en sus operaciones. Esto les brindará una ventaja competitiva ya que la competencia no es únicamente dentro del país, sino que es a nivel mundial debido a la globalización.

Mendoza y Torres (2017) en su trabajo de investigación “B2B E-Commerce con la cadena de abastecimiento del sector automotriz de Lima – Perú”, tuvieron como objetivo determinar la relación del B2B E-Commerce con la cadena de abastecimiento del sector automotriz de Lima – Perú. El diseño de la investigación es descriptivo correlacional. Se concluyó que existe una relación positiva del factor tecnológico al momento de implementar el B2B E-Commerce con la cadena de abastecimiento del sector automotriz de Lima – Perú. Existe una relación negativa de los factores organizacionales al

momento de implementar el B2B E-Commerce con la cadena de abastecimiento del sector automotriz. Existe una relación positiva de los factores ambientales al momento de implementar el B2B E-Commerce con la cadena de 56 abastecimientos del sector automotriz.

Local

Secada (2019) en su tesis “Relación entre el nivel de motivación y el nivel de productividad de los trabajadores del área de ventas de autos de una empresa en la ciudad de Trujillo 2018”, tuvo como objetivo identificar el nivel de correlación entre la motivación y la productividad de los trabajadores del área de ventas de autos de una empresa en la ciudad de Trujillo, 2018. El diseño empleado fue no experimental descriptivo- correlacional de corte transversal, donde la población muestral estuvo conformada por los 20 trabajadores del área de ventas de autos que se encontraron trabajando en el período 2018, a quienes se les aplicó como instrumento 02 cuestionarios para medir las variables de motivación y productividad. Se concluyó que el nivel de motivación de los trabajadores del área de ventas de autos de una de una empresa en la ciudad de Trujillo, predomina en un nivel medio al 65%. Otra conclusión es que el nivel de productividad de los trabajadores del área de ventas de autos de una empresa en la ciudad de Trujillo, evidencia un porcentaje medio 75% predominante entre los niveles bajos y altos. La motivación se relaciona directamente con la productividad de los trabajadores del área de ventas de autos de una empresa en la ciudad de Trujillo, 2018.

1.2. Pregunta de Investigación

¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y la productividad de los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la productividad de los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país.

1.3.2. Objetivos específicos

- Establecer la relación que existe entre cada una de las dimensiones del estilo de liderazgo y la productividad de los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país.
- Identificar el estilo de liderazgo predominante en el área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país.
- Medir el nivel de productividad de los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país.

1.4. Justificación de la Investigación

Justificación Teórica

El presente trabajo de investigación busca dar a conocer los estilos de liderazgo y el nivel de productividad de los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial, asimismo, determinar si el nivel de éste es eficiente.

La relación entre estas dos variables nos permitirá identificar el estilo de liderazgo capaz de asumir con éxito los desafíos que se presentan a lo largo de la gestión, buscando así influenciar de manera equilibrada, eficiente y eficaz sobre los colaboradores comerciales.

Justificación Metodológica

En este trabajo de investigación se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta, para medir ambas variables. Como instrumento de recojo de información se elaboró dos cuestionarios, uno para estilos de liderazgo y el otro para medir la productividad de los colaboradores; estos cuestionarios fueron elaborados con la escala de Likert y fueron validados por el juicio de expertos. Estos instrumentos se aplicaron a los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país; permitiendo tener una fuente de consulta más que sirva como marco referencial para futuras investigaciones. Ahora bien, con el fin de brindar un respaldo a la resultante obtenida en los cuestionarios se procedió a realizar una entrevista a diez de los colaboradores obteniendo información valiosa para el análisis de la presente investigación, detalle que se proporciona más adelante.

Justificación Social

El presente trabajo de investigación marca un hito importante no solo para la empresa de gestión comercial del norte del país, sino también para el personal a cargo, en ambas líneas, es decir, tanto a comerciales como a los jefes de ventas. El resultado de la correlación de las variables brinda una data importante para que el personal logre de manera interna desarrollar las características de liderazgo propicio, tanto para realizar sus funciones, así como para explotar su mejor performance como

persona. No es lo mismo emprender una aventura laboral desde cero a tener una plataforma que te permita conocer tus habilidades de liderazgo innato comparadas con las que requieren tus funciones de jefe. De esta forma la empresa se convertirá en una matriz desarrolladora de líderes que nos permitan tener una sociedad mejor.

Justificación Práctica

Los resultados que se encontrarán durante el desarrollo de la investigación permitirán a la empresa de gestión comercial del norte del país comprender la percepción de los colaboradores respecto a los estilos de liderazgo y desde esa perspectiva determinar las estrategias que ayuden a la potenciación del estilo de liderazgo más efectivo; en este caso los resultados ayudarán a tomar mejores decisiones, conocer los estilos de liderazgo, aumentar la eficiencia en los trabajadores y a la vez mejorar el clima en la institución de trabajo, y esto hará que la productividad laboral aumente.

1.5. Alcance de la Investigación

La investigación se realizó en el área de ventas de en una empresa de gestión comercial del norte del país, en las ciudades de Piura, Trujillo y Chiclayo.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Liderazgo

Según Fiedler, como se citó en Guerrero y Vásquez (2017) afirma que el liderazgo es la estructura del poder de un grupo. Esta unidad estructurada se realiza por medio de una constelación de relaciones entre el líder y los demás miembros del grupo. Este líder debe tener estas características principales: la satisfacción de necesidades de su grupo, la seguridad y la tendencia a la unidad.

Donnelly, como se citó en Guerrero y Vásquez (2017) afirma que el “Liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos. Es el factor humano el que une a un grupo y lo motiva hacia los objetivos”.

2.2. Estilos de Liderazgo

2.2.1. Definición

Según Madrigal, como se citó en Arana y Coronado (2017) nos menciona que el estilo de liderazgo se refiere al patrón típico de conducta que adopta el líder o el directivo con el propósito de guiar a sus trabajadores para que alcancen las metas de la organización. El estilo está basado en las experiencias, el género, la educación y la capacitación, y el estímulo que motiva al líder en diferentes circunstancias.

Según Koontz y Weihrich, como se citó en Guerrero y Vásquez (2017) señalan que el liderazgo como influencia sobre el personal a su mando, es decir, el arte o proceso de influir en las personas de modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta hasta el logro de las metas del grupo. Los líderes ayudan a lograr sus objetivos aprovechando al máximo sus capacidades, no se ponen detrás para empujarlo y estimular, se colocan delante, a modo de facilitar el progreso e inspirarle para lograr las metas organizacionales.

2.2.2. Tipos de Estilos de Liderazgo

Goleman (2005) propuso seis estilos de liderazgo, los cuales se presentan a continuación.

a) Estilo Coercitivo o Autoritario

Goleman (2005) afirma que el liderazgo coercitivo tiene un efecto perjudicial sobre el sistema de recompensas. La mayoría de los trabajadores de alto desempeño son motivados por algo más que el dinero: buscan la satisfacción de un trabajo que está bien hecho. El estilo coercitivo erosiona tal orgullo.

De Matías (2014) señala que el líder coercitivo ordena y manda. Busca el cumplimiento inmediato de las tareas a través de instrucciones precisas. Los subordinados actúan para evitar castigos. Funciona bien en situaciones de emergencia, cuando hay que dar un cambio radical al negocio o con trabajadores problemáticos. Solo debe utilizarse en circunstancias concretas, ya que a largo plazo este estilo estropea seriamente el ambiente

de trabajo y es negativo para el logro de los objetivos de la empresa, ya que los trabajadores se desmotivan, no colaboran, dejan de transmitir ideas o información relevante por miedo a ser reprendidos, etc.

b) Estilo Orientativo o Visionario

Goleman (2005) afirma que el liderazgo orientativo también maximiza el compromiso hacia las metas y la estrategia de la organización. Al enmarcar las tareas individuales dentro de una visión mayor, el líder orientativo define los estándares que giran en torno a esa visión.

De Matías (2014) señala que el líder orientativo tiene una visión clara a largo plazo. Con su entusiasmo moviliza a las personas hacia esa visión. Además las motiva haciéndoles ver cuál es su papel en el conjunto de la organización. Este estilo es el más efectivo en la mayoría de las situaciones. Mejora notablemente el ambiente de trabajo. No es recomendable cuando el líder está a cargo de un equipo muy cualificado con más experiencia que él y que pueden considerarlo engreído. Tampoco funciona cuando el líder toma demasiado protagonismo, ya que puede romper el espíritu igualitario que necesita un equipo efectivo.

c) Estilo Afiliativo

Goleman (2005) afirma que el líder afiliativo brega por mantener contentos a los empleados y por crear armonía entre ellos. Gestiona construyendo vínculos afectivos fuertes y luego cosecha los frutos de tal enfoque, principalmente, una lealtad férrea. Este estilo promueve la

flexibilidad: los amigos se tienen confianza, permitiendo que la innovación y la toma de riesgos sean habituales. La flexibilidad también aumenta porque un líder afiliativo, al igual que un padre que ajusta las reglas del hogar para un adolescente que está madurando, no impone restricciones innecesarias sobre cómo deben hacer su trabajo los empleados. Les dan la libertad de hacer su trabajo en la forma que creen es la más eficaz.

De Matías (2014) señala que el líder afiliativo cuida los sentimientos de sus empleados, genera vínculos afectivos y crea armonía entre los miembros del grupo. Esto genera una fuerte lealtad, crea motivación y facilita la comunicación. Mejora el ambiente de trabajo. Este estilo deja libertad a las personas para que realicen su trabajo. Por esto, si el estilo afiliativo se utiliza de manera exclusiva puede dejar a los empleados sin rumbo, también puede dar la impresión de que se tolera un rendimiento bajo. Por esto debería combinarse con otros estilos, y en especial con el estilo orientativo.

d) Estilo Democrático

Goleman (2005) afirma que el estilo democrático tiene sus inconvenientes, razón por la cual su impacto en el clima no es tan alto como el de algunos otros estilos. Una de sus consecuencias más exasperantes puede ser la realización de reuniones interminables, en las que una y otra vez se vuelven a considerar las mismas ideas, el consenso se mantiene elusivo y cuyo único resultado visible es programar más reuniones. Algunos líderes democráticos usan este estilo para evitar tomar decisiones drásticas, a la

espera de que suficientes discusiones detalladas en algún momento alumbrarán la solución. Pero lo cierto es que su gente termina sintiéndose confundida y sin liderazgo. Incluso este enfoque puede intensificar los conflictos.

De Matías (2014) señala que el líder democrático obtiene ideas y toma decisiones de manera conjunta con los empleados. Esto facilita la aceptación de las decisiones y mejora el ambiente de trabajo. También hace a las personas más realistas. Este estilo funciona cuando el líder necesita ideas de empleados capaces. Por el contrario no es adecuado cuando los empleados no tienen la información o la capacidad para aportar opiniones válidas. Puede dar lugar a reuniones improductivas donde se mareen los temas sin llegar a ninguna conclusión, echándose en falta un líder con una visión clara.

e) Estilo Ejemplar o Imitativo

Goleman (2005) afirma que el estilo ejemplar destruye el clima. Muchos empleados se sienten agobiados por las exigencias de excelencia del líder que marca el paso, y su moral decae. Las orientaciones para el trabajo puede que estén claras en la mente del líder, pero no las establece claramente; espera que la gente sepa qué hacer e incluso piensa “si te lo tengo que decir, eres la persona equivocada para el puesto”. El trabajo ya no es asunto de dar lo mejor de sí, dentro de un rumbo claro, sino que de adivinar lo que el líder quiere. Al mismo tiempo, las personas sienten a menudo que el líder no confía en ellas para trabajar de acuerdo a su propio

estilo o para tomar la iniciativa. La flexibilidad y la responsabilidad se evaporan; el trabajo se vuelve tan enfocado en las tareas y tan rutinario que resulta aburrido.

De Matías (2014) señala que el líder ejemplar establece estándares de desempeño altos y se pone como ejemplo. Detecta a los trabajadores con bajo rendimiento y les exige más. En caso de no responder los reemplaza por otros más capaces. Este estilo funciona bien en equipos muy motivados y cualificados o cuando hay que realizar tareas en un tiempo limitado. Si se utiliza en exceso este estilo estropea el ambiente de trabajo.

f) Estilo Coaching

Goleman (2005) afirma que el estilo coaching funciona bien en muchas situaciones de negocios, pero tal vez sea más eficaz cuando las personas que lo reciben están “dispuestas a ello”. Por ejemplo, este estilo funciona particularmente bien, cuando los empleados ya están conscientes de sus debilidades y desearían mejorar su desempeño. De manera similar, funciona bien cuando los empleados se dan cuenta de que el cultivo de nuevas habilidades puede ayudarlos a progresar. En breve, funciona mejor con empleados que quieren ser capacitados.

De Matías (2014) señala que el líder coach ayuda a los empleados a identificar sus puntos fuertes y débiles y los ligan a sus expectativas personales y de carrera. Anima a sus empleados a establecer objetivos a largo plazo y les ayudan a crear un plan para lograrlos. Este es el estilo

menos utilizado, pero afecta muy positivamente al ambiente de trabajo. Es útil cuando los trabajadores quieren ser ayudados, y no lo es en caso contrario o cuando el líder carece de experiencia. Requiere dedicarle tiempo en un primer momento y muy poco en momentos posteriores.

2.3. Productividad

2.3.1. Definición

Según Servitje, como se citó en Guerrero y Vásquez (2017) afirma que la productividad es la habilidad para producir más y mejores satisfactores con iguales o menores recursos, o dicho de otra manera, la de obtener más producción de cada unidad de capital y trabajo que se aporta al sistema económico.

Felsing y Runza (2002) definen a la productividad como un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios. Podemos definirla como una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos y denota la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, tierra, etc. son usados para producir bienes y servicios en el mercado.

2.3.2. Productividad Laboral

El Instituto Peruano de Economía (2007) define la productividad laboral como la producción promedio por trabajador en un período de tiempo. Puede ser medido en volumen físico o en términos de valor (precio por volumen) de los

bienes y servicios producidos. Para aumentar la productividad laboral es necesaria una mejor educación, capacitación y mayor tecnología. De otro modo, el aumento de la productividad laboral no sería fruto más que del ciclo económico.

2.3.3. Beneficios de la Productividad laboral

Según Bain, como se citó en Fuentes (2012) indica que la importancia de la productividad radica en que es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresas, ingenieros industriales, economistas y políticos; pues compara la producción en diferentes niveles del sistema económico (organización, sector o país) con los recursos consumidos.

Por otro lado, los cambios de la productividad tienen influencia en fenómenos sociales y económicos, tales como: el crecimiento económico, el aumento del nivel de vida, mejoras en pagos de la nación, control en la inflación e incluso en la cantidad y calidad de las actividades recreativas.

2.3.4. Indicadores de la Productividad

Según Quesada y Villa (2007) indican que los indicadores de productividad se pueden considerar también como medida de rendimiento, porque son los signos vitales de la organización e indican que se debe hacer y cómo, indican las estrategias por seguir, los resultados de los procesos y el control, y las mejoras que se han hecho. Adicionalmente, son medidas que permiten estimular al operario a mejorar su desempeño o recompensarlo por el cumplimiento de los índices de productividad; para tal, se establecen incentivos. Asimismo, señalan que existen tres criterios comúnmente utilizados en la nueva evaluación del

desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia.

a) Eficiencia:

Según Thompson (2008) afirma que la eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas y organizaciones, debido a que en la práctica todo lo que hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas.

Según Chiavenato, como se citó en Alva y Juárez (2014) señala que la eficiencia se refiere a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Asimismo, representa una cualidad importante de las empresas u organizaciones, cuyo propósito siempre es alcanzar metas, aunque impliquen situaciones complejas y muy competitivas.

b) Efectividad:

Según Quesada y Villa (2007) afirman que la efectividad es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos. Este indicador sirve para medir determinados parámetros de calidad, que toda organización

debe preestablecer y también para poder controlar los desperdicios del proceso y aumentar el valor agregado.

Según Unipymes (2014) afirma que la efectividad es un reto para alcanzar, y debe ser un objetivo en todas las organizaciones y empresas, ya que el resultado de esta práctica ayudaría a aumentar la productividad.

c) Eficacia

Según Quesada y Villa (2007) afirman que la eficacia valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

2.3.5. Factores para mejorar la productividad

Según Prokopenko (1989) afirma que para el mejoramiento de la productividad esto depende de la medida en que se pueden identificar y utilizar los factores principales del sistema de producción social. Existen dos principales factores para mejorar la productividad y factores interno y externos.

a) Factores Internos

Según Prokopenko (1989) señala que los factores internos se modifican más fácilmente que otros, es útil clasificarlos en dos

grupos: duros (no fácilmente cambiables) y blandos (fáciles de cambiar).

- **Factores Duros:**

Producto: la productividad de este factor el grado en que el producto satisface las exigencias de la producción. Muchas empresas de todo el mundo libran una batalla constante para incorporar una excelencia técnica a sus productos comerciales. La supresión de las divisiones que separan la investigación, la comercialización y la venta se ha convertido en un factor importante de la productividad.

Planta y Equipo: la productividad de este factor se puede mejorar prestando atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y el control de la producción, entre otros.

Tecnología: La innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de la productividad, ya que se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, entre otros, mediante una mayor automatización y una mejor tecnología de la información.

Materiales y energía: En este factor, hasta un pequeño esfuerzo por reducir el consumo de materiales y energía puede producir

notables resultados. Esas fuentes vitales de la productividad incluyen las materias primas y los materiales indirectos (productos químicos, lubricantes, combustibles, piezas de repuesto, materiales técnicos y materiales de embalaje de proceso).

- **Factores Blandos**

Persona: Como principal recurso y factor central en todo intento de mejoramiento de la productividad, todas las personas que trabajan en una organización tienen una función que desempeñar como trabajadores, ingenieros, gerentes, empresarios y miembros de los sindicatos. Cada función tiene un doble aspecto: dedicación y eficacia.

Organización y sistemas: Para mejorar su productividad se debe volver más flexible, capaz de proveer los cambios del mercado y de responder a ellos, estar pendientes de las nuevas capacidades de la mano de obra, de las innovaciones tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles.

Métodos de trabajo: El mejoramiento de los métodos de trabajo especialmente en las economías en desarrollo que cuentan con poco capital y en las que predominan las técnicas intermedias y los métodos en que predomina el trabajo constituye el sector más prometedor para mejorar la productividad.

Estilos de dirección: Es el responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa, debido a que

influye en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y control operativos, las políticas de mantenimiento y compras, los costos de capital, las fuentes de capital, los sistemas de elaboración del presupuesto, las técnicas de control de costos y otros.

b) Factores Externos

Según Prokopenko (1989) afirma que entre los factores externos cabe mencionar las políticas estatales y los mecanismos institucionales; la situación política, social y económica; el clima económico; la disponibilidad de recursos financieros, energía, agua, medios de transporte, comunicaciones y materias primas. Esos factores afectan a la productividad de la empresa individual, pero las organizaciones afectadas no pueden controlarlos activamente.

Dentro de estos factores, se tienen los siguientes:

- **Ajustes estructurales:** los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa independientemente de la dirección adoptada por las compañías. Sin embargo, a largo plazo los cambios en la productividad tienden a modificar a esta estructura.
- **Cambios económicos:** Los cambios económicos más importantes guardan relación con las modalidades del empleo y la composición del capital, la tecnología, la escala y la competitividad. El traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera; el paso del sector manufacturero a las

industrias del servicio; y por otro lado las variaciones en la composición del capital, el impacto estructural de las actividades de investigación, desarrollo y tecnología, las economías de escala, y la competitividad industrial.

- **Cambios demográficos y sociales:** dentro de este aspecto destacan las tasas de natalidad y las de mortalidad, ya que a largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo, la incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes culturales.
- **Recursos naturales:** los recursos naturales más importantes son la mano de obra, capacidad técnica, educación, formación profesional, salud, actitudes, motivaciones, y perfeccionamiento profesional; la tierra y el grado de erosión que tiene, la contaminación del suelo, la disponibilidad de tierras, la energía y su oferta, las materias primas y sus precios, así como su abundancia.
- **Administración pública e infraestructura:** las políticas, estrategias y programas estatales repercuten fuertemente en la productividad por intermedio de: las prácticas, los reglamentos, el transporte y telecomunicaciones, la energía y las medidas y los incentivos fiscales.

2.3.6. Dimensión humana de la Productividad

Según Marvel, Rodríguez y Núñez (2011) señalan que las dimensiones de la productividad son:

a) Motivación

Es la energía o esfuerzo que el empleado pone para lograr los resultados de la organización.

b) Satisfacción Laboral

Actitud del trabajador ante la satisfacción de sus necesidades como también de sus expectativas, y su interacción con los factores motivantes del ambiente laboral que desarrolla sus actividades laborales.

c) Competencias

Características intrínsecas de las personas o conjunto de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimiento responsables de producir un rendimiento eficiente en el trabajo y en consecuencia alcanzar los objetivos de la organización.

d) Participación

Se manifiesta cuando el individuo decide incorporar su conocimiento en la toma de decisiones y la organización establece los espacios para su concreción. La forma de participación y el contexto determinan el alcance del efecto positivo sobre el rendimiento y la productividad.

e) Trabajo en equipo

Conjunto de fuerzas que llevan a los individuos a permanecer unidos, satisfacer las necesidades afectivas de los miembros y trabajar por un bien común.

f) Manejo de conflictos

Proceso que se manifiesta cuando un individuo o grupo percibe diferencias o divergencias entre sus intereses individuales o grupales y los intereses de otros individuos o grupos, relacionados con las tareas o con las relaciones socio-afectivas.

La negociación es fundamental como dinámica para manejar el conflicto.

g) Cultura Organizacional

Fenómeno de dimensión psicosocial presente en la organización, producto de un conjunto de creencias y valores compartidos, determinada por el marco estratégico de la organización (misión, visión, valores, políticas y estrategias) y su estructura. Índice en los individuos y en los grupos, y está directamente relacionada con los resultados de la organización.

h) Liderazgo

El liderazgo está determinado por la cultura de la empresa e índice directamente en sus resultados.

i) Formación y desarrollo

Proceso de la organización para mejorar e incrementar las competencias de los individuos y dotarlos de las capacidades requeridas para el desarrollo de sus funciones.

j) Clima organizacional

Percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que esté se da, aspectos estructurales de la organización, las relaciones interpersonales que

tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

2.4. Baremo

Daza (2014) indica que un baremo es una escala de valores que se establece para evaluar o clasificar los elementos de un conjunto, de acuerdo con alguna de sus características. Un baremo es una tabla de cálculos o un cuadro que permite llevar cuentas ajustadas. El baremo también es el registro gradual que sirve para la evaluación de distintitos datos y un listado de precios.

Cualidades de los Baremos

Daza (2014) indica que la construcción de un baremo de calidad depende de la muestra utilizada para servir de referencia. Los valores seleccionados en la muestra no pueden ser valores cualesquiera, si no valores representativos del grupo que pertenecen los sujetos cuyas puntuaciones deseamos interpretar.

2.5. Correlación de rho de Spearman

Según Spearman, como se citó en Martínez R. (2009) afirma que la correlación de rho de Spearman es una técnica estadística no paramétrica que consiste en determinar el grado de asociación entre dos variables cualitativas ordinales. Las variables no siguen una distribución normal, y para poder emplear esta correlación las muestras tienen que ser pequeñas menores o igual a 30 sujetos.

Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman

Valor de rho Spearman	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

III. HIPÓTESIS

3.1. Declaración de hipótesis

Los estilos de liderazgo tienen relación positiva en la productividad de los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país.

3.2. Variables

Variable Independiente: Estilos de Liderazgo

Variable Dependiente: Productividad

3.3. Operacionalización de variables

Tabla 1:

Matriz de Operacionalización de las variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Variable Independiente: Estilos de Liderazgo	El estilo de liderazgo se refiere al patrón típico de conducta que adopta el líder o el directivo con el propósito de guiar a sus trabajadores para que alcancen las metas de la organización (Madrigal, 2005).	Radica en la medición global de la variable Estilo de Liderazgo y de sus 6 dimensiones correspondientes. Para su medición se empleó un cuestionario de 30 ítems. Para valorar la variable se tuvo en cuenta los niveles: Poco Predominante: 30 - 70 Medianamente Predominante: 71 - 111 Altamente Predominante: 112 - 150	Coercitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones sin Consultar • Comunicación descendente. • Poca confianza. • Énfasis en el castigo. • Relaciones interpersonales restringidas 	1. Muestra una gran confianza en sí mismo y seguridad a la hora de tomar decisiones, especialmente en momentos de crisis. 2. Le gusta que las cosas se hagan a su manera y acepta con dificultad que se contradigan sus órdenes. 3. Delega actividades y tareas, pero no la autoridad para modificar o ajustar las decisiones ya tomadas. 4. Su comportamiento suele ser “excesivo” sea cual sea la actividad a que se dedique. 5. Le gusta que las cosas se hagan a su manera y acepta con dificultad que se contradigan sus órdenes.	Ordinal
			Orientativo	<ul style="list-style-type: none"> • Misiones y Visiones claras. • Orientación hacia sus colaboradores. 	6. Propone y comunica con claridad los propósitos, misiones y objetivos de la organización. 7. Descubre los intereses de sus colaboradores y los orienta hacia el objetivo común. 8. Adapta la Visión y las estrategias de la organización a las exigencias de la realidad. 9. Construye su proyecto sobre el optimismo, la esperanza en el futuro y el compromiso de sus colaboradores. 10. Da un amplio margen de libertad para que cada persona avance a su manera hacia la consecución de los objetivos.	

			Afiliativo	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de Comunicación. • Genera vínculos afectivos. • Lealtad 	<p>11. Influye en los demás a través de cultivar y mantener una sintonía emotiva con sus colaboradores.</p> <p>12. Considera la vida personal y profesional como un todo indisoluble y actúa en consecuencia.</p> <p>13. Conoce bien a sus colaboradores y establece con ellos vínculos de confianza y proximidad.</p> <p>14. Se esfuerza por satisfacer de forma simultánea las necesidades de las personas y los objetivos de su organización.</p> <p>15. Trabaja activamente para conseguir armonía, cohesión y sinergia como forma de asegurar una competitividad sostenible en el tiempo.</p>
			Democrático	<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones consultadas. • Sistemas internos de comunicación. • Confianza en los empleados. • Recompensas materiales y simbólicas • Sanciones eventuales. 	<p>16. Escucha, respeta y considera atentamente las opiniones de los demás antes de opinar/decidir.</p> <p>17. Busca la participación activa de las personas involucradas a la hora de proponer planes concretos de acción.</p> <p>18. Comparte con su equipo sus visiones y objetivos con el propósito de lograr un máximo acuerdo sobre los mismos.</p> <p>19. Mantiene una “actitud democrática” en la gestión de los asuntos de su unidad.</p> <p>20. Gestiona bien las reuniones de trabajo a fin de conseguir elevada participación y a la vez alta eficiencia.</p>
			Ejemplar	<ul style="list-style-type: none"> • Ejemplifica su conducta. • Estándares de desempeño. 	<p>21. Espolea continuamente a su equipo para superar los resultados de la competencia.</p> <p>22. Diseña y pone en marcha estrategias especialmente agresivas e innovadoras para conseguir sus objetivos.</p>

					<p>23. Ejemplifica con su conducta un estilo atrevido, activo y claramente ganador.</p> <p>24. Considera a las personas como recursos organizativos de los que hay que obtener un rendimiento óptimo.</p> <p>25. Conseguir resultados visibles es su prioridad, el precio a pagar por ellos es una consideración secundaria.</p>	
			Coaching	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento personal. • Colaboración 	<p>26. Se interesa por las motivaciones y los objetivos profesionales de sus colaboradores.</p> <p>27. Focaliza sus esfuerzos en conseguir un equipo de colaboradores crecientemente preparado, integrado y competitivo.</p> <p>28. Ofrece retroalimentación tanto positiva como negativa sobre la forma en que sus colaboradores realizan su trabajo.</p> <p>29. Es exigente y minucioso en su labor de “coaching” de otros a los que pide que den lo mejor de sí mismos.</p> <p>30. Identifica los puntos fuertes de sus colaboradores con el propósito de promover su crecimiento personal.</p>	
Variable Dependiente: Productividad	La productividad es la relación de insumos-productos en cierto periodo con consideración a la calidad. Es decir, la definen como la relación	Radica en la medición global de la variable Productividad. Para su medición se empleó un cuestionario de 16 ítems. Para valorar la variable se tuvo en cuenta los niveles:	<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia • Efectividad • Eficiencia 		<p>1. Yo asigno las tareas apropiadas a otros para trabajar más eficientemente.</p> <p>2. Organizo mi día para aprovechar los altos y bajos en mi energía y motivación.</p> <p>3. Busco activamente maneras de mejorar el flujo de mi trabajo, y la forma en que abordo las tareas.</p> <p>4. Puedo mantener el enfoque en una tarea durante un periodo significativo de tiempo.</p> <p>5. Busco activamente maneras de evitar perder tiempo y esfuerzo tanto para mí como para mi</p>	Ordinal

	entre calidad y bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados (Koontz y Weihrich, 2014).	Bajo: 16 - 37 Medio: 38 - 59 Alto: 60 - 80			equipo.	
					6. Utilizo los talentos, el tiempo y la experiencia de otras personas de mi equipo para ayudar a hacer el trabajo.	
					7. Uso técnicas como la lectura rápida y la toma de notas para identificar los puntos clave de los documentos que recibo.	
					8. Utilizo un sistema de seguimiento formal para entender como paso mi tiempo.	
					9. Tengo un plan claro para hacer frente a interrupciones.	
					10. Soy multitarea.	
					11. Paso mucho tiempo buscando información o documentos, o localizando artículos que faltan.	
					12. El volumen de la correspondencia y la documentación que recibo sobre una base diaria me abruma.	
					13. Retraso tareas difíciles o desagradables hasta el último minuto o hasta que el problema desaparezca por sí solo.	
					14. Para asegurar que las cosas se hagan bien, mantengo un seguimiento cercano de las actividades y decisiones de otros en mi equipo.	
					15. Me parece que mi mente divaga, y es difícil concentrarse por mucho tiempo.	
					16. Hago todas las tareas que se me asignan y espero mantener el volumen del trabajo.	

IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

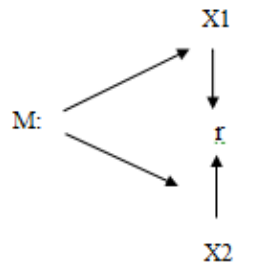
4.1. Material de estudio

4.1.1. Tipo de investigación

- **Según su enfoque:** Investigación Cuantitativa, dado que es secuencial y probatoria. Y parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa literatura y se construye una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un diseño; se miden en un determinado contexto; se analizan las mediciones usando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

- **Según su alcance:** esta investigación se ejecutó bajo el alcance descriptivo y correlacional.
 - **Descriptivo:** busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

 - **Correlacional:** su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)



Dónde:

- **M:** Colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país.
- **X1:** Estilos de Liderazgo
- **X2:** Productividad
- **r:** Relación entre variables

4.1.2. Diseño de la investigación

Se trata de un diseño no experimental, ya que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

- **Según el tipo diseño no experimental:** Es transeccional o transversal, ya que los datos se recolectaron en un solo momento, en un tiempo único. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

4.2. Población y muestra

4.2.1. Población Muestral

La población estuvo conformada por los 20 colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país.

4.2.2. Unidad de Análisis

Un colaborador del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país.

4.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

4.3.1. Técnicas

Para reunir información de manera organizada, la cual se necesitaba para cumplir con los objetivos, se empleó las técnicas siguientes

- **La Encuesta:** Esta técnica permitió aplicar dos cuestionarios, los cuales medirán la relación que existe entre los estilos de liderazgo y productividad de los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país.

Para enriquecer la información obtenida por los cuestionarios, se aplicó también una entrevista semiestructurada. (Ver Anexo N°5 y N°6).

4.3.2. Instrumentos de recolección de datos

En esta investigación el instrumento que se utilizó fue el cuestionario, el cual se elaboró en base a un conjunto de preguntas cerradas, y se aplicó a los 20 colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país.

- **Cuestionario para evaluar la variable Estilos de Liderazgo**

Este cuestionario está conformado por 6 dimensiones: Estilo Coercitivo con 5 ítems, Estilo Orientativo con 5 ítems, Estilo Afiliativo con 5 ítems, Estilo Democrático con 5 ítems, Estilo Ejemplar con 5 ítems y Estilo Coaching con 5 ítems, total 30 ítems. (Ver Anexo N°1).

Se utilizó la escala de tipo Likert: (1) Nunca, (2) Casi Nunca, (3) A veces, (4) Casi Siempre, (5) Siempre.

Para valorar la variable Estilos de Liderazgo se tuvo en cuenta los siguientes niveles:

Poco Predominante: 30-70

Medianamente Predominante: 71-111

Altamente Predominante: 112-150

- **Cuestionario para evaluar la variable Productividad**

Este cuestionario está conformado por 16 ítems. (Ver Anexo N°2).

Se utilizó la escala de tipo Likert: (1) Nunca, (2) Casi Nunca, (3) A veces, (4) Casi Siempre, (5) Siempre.

Para valorar la variable Productividad se tuvo en cuenta los siguientes niveles:

Bajo: 16-37

Medio: 38-59

Alto: 60-80

4.4. Método de la Investigación

4.4.1. Muestra Piloto

Previo a la realización del estudio se obtuvo una muestra piloto de 15 colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país, para obtener la confiabilidad del instrumento que se aplicó.

4.4.2. Validación y Confiabilidad de los Instrumentos

Validación

La validez del contenido de los instrumentos fue realizada por el juicio de expertos del área de Gerencia de Marketing y Gestión Comercial.

Confiabilidad

Grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 2010)

La confiabilidad de los instrumentos, se determinó mediante el “Alfa de Cronbach”.

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left(1 - \frac{S_i^2}{S_T^2} \right)$$

S_i^2 : Sumadora de varianza de los Ítems

S_T^2 : Varianza de la suma de los Ítems

α : Alfa de Cronbach

k : El número de Ítems

George y Mollery (2003) sugirieron las siguientes escalas para evaluar el coeficiente de “Alfa de Cronbach”.

<u>ESCALA</u>		<u>CATEGORÍA</u>
0, 00	:	Confiabilidad Nula.
0, 51 a 0, 60	:	Confiabilidad Inaceptable
0, 61 a 0, 70	:	Confiabilidad Cuestionable
0, 71 a 0, 80	:	Confiabilidad Aceptable
0, 81 a 0, 90	:	Confiabilidad Buena
0, 91 a 0, 99	:	Confiabilidad Excelente
1, 00	:	Confiabilidad Perfecta

Se logró determinar la confiabilidad con el Coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual ha sido procesado por el software IBM Statistics versión 24.

- Para el cuestionario Estilos de Liderazgo el valor del Alfa de Cronbach es 0.846 que corresponde a la categoría de confiabilidad buena, puesto que superior a 0.81. (Ver Anexo N°3)
- Para el cuestionario Productividad, el valor del Alfa de Cronbach es de 0.816 que corresponde a la categoría de confiabilidad buena, puesto que superior a 0.81. (Ver Anexo N°4).

4.4.3. Análisis Estadístico

En la presente investigación se utilizó el análisis estadístico descriptivo e inferencial.

a) Estadística Descriptiva:

- Matriz de base de datos sobre los estilos de liderazgo y productividad. (Ver Anexo N°12 y N°13).
- Construcción de tablas de distribución de frecuencias.
- Elaboración de figuras estadísticas.

b) Estadística inferencial:

- Análisis de la normalidad de los datos (Ver Anexo N°8).

4.4.4. Procesamiento de Datos

La información obtenida se procesó mediante la hoja de cálculo Microsoft Excel 2016 y el Software IBM SPSS Statistical 24.

V. RESULTADOS

La presentación y análisis de los resultados se muestran en las tablas estadísticas.

5.1. Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la productividad de los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país.

Tabla 2:

Análisis de Correlación entre los estilos de liderazgo y la productividad de los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país.

			Productividad	Estilos de Liderazgo
Rho de Spearman	Estilos de Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,480*
		Sig. (bilateral)	.	,018
		N	20	20
	Productividad	Coeficiente de correlación	,480*	1,000
		Sig. (bilateral)	,018	.
		N	20	20

* La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral)

Interpretación:

En la tabla 2, se observa que el coeficiente de correlación de rho de Spearman es 0.480, esto indica que existe una correlación positiva moderada. Además, el estadístico para la prueba de hipótesis (p-valor=0.018) es menor que el nivel de significancia ($\alpha=5\%$), por lo tanto, podemos afirmar que existe relación entre los estilos de liderazgo y la productividad de los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país.

5.2. Establecer la relación que existe entre cada una de las dimensiones del estilo de liderazgo y la productividad de los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país.

Tabla 3:

Análisis de correlación entre cada una de las dimensiones de los estilos de liderazgo y la productividad de la fuerza de ventas de la empresa B2B de la zona norte del país.

Dimensiones de los Estilos de Liderazgo		Productividad						Rho de Spearman
		Bajo		Medio		Alto		
		f	%	f	%	f	%	
Estilo Coercitivo	Poco predominante	0	0%	5	25%	2	10%	0.415
	Medianamente predominante	0	0%	4	20%	8	40%	
	Altamente predominante	0	0%	0	0%	1	5%	
	Total	0	0%	9	45%	11	55%	
Estilo Orientativo	Poco predominante	0	0%	0	0%	0	0%	0.480
	Medianamente predominante	0	0%	0	0%	3	15%	
	Altamente predominante	0	0%	9	45%	8	40%	
	Total	0	0%	9	45%	11	55%	
Estilo Afiliativo	Poco predominante	0	0%	0	0%	0	0%	-0.302
	Medianamente predominante	0	0%	0	0%	2	10%	
	Altamente predominante	0	0%	9	45%	9	45%	
	Total	0	0%	9	45%	11	55%	

Estilo Democrático	Poco predominante	0	0%	0	0%	0	0%	0.508
	Medianamente predominante	0	0%	0	0%	1	5%	
	Altamente predominante	0	0%	9	45%	10	50%	
	Total	0	0%	9	45%	11	55%	
Estilo Ejemplar	Poco predominante	0	0%	1	5%	0	0%	-0.103
	Medianamente predominante	0	0%	1	5%	5	25%	
	Altamente predominante	0	0%	7	35%	6	30%	
	Total	0	0%	9	45%	11	55%	
Estilo Coaching	Poco predominante	0	0%	0	0%	0	0%	0.508
	Medianamente predominante	0	0%	0	0%	1	5%	
	Altamente predominante	0	0%	9	45%	10	50%	
	Total	0	0%	9	45%	11	55%	

Interpretación:

En la tabla 3, se observa relación que existe entre cada una de las dimensiones de los estilos de liderazgo y la productividad de la fuerza de ventas de la empresa B2B de la zona norte del país, evidenciando que en la dimensión 1: Estilo de liderazgo coercitivo existe relación positiva moderada con la variable productividad, puesto que el coeficiente de rho de Spearman = 0.415. Con respecto a la Dimensión 2: Estilo orientativo, si tiene una relación positiva moderada con la productividad, puesto que el coeficiente de rho de Spearman = 0.480. En la dimensión 3: Estilo afiliativo, existe

una relación negativa baja con la productividad, puesto que el coeficiente de rho de Spearman = -0.302. En la dimensión 4: Estilo democrático, existe una relación positiva moderada con la productividad, puesto que el coeficiente de rho de Spearman = 0.508. En la dimensión 5: Estilo Ejemplar, existe una relación negativa baja con la productividad, puesto que el coeficiente de rho de Spearman = -0.103. Y por último en la dimensión 6: Estilo Coaching, existe una relación positiva moderada con la productividad, puesto que el coeficiente de rho de Spearman = 0.508.

5.3. Identificar el estilo de liderazgo predominante en el área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país.

Tabla 4:

Niveles de las dimensiones de los estilos de liderazgo en el área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país.

Estilos de Liderazgo		f	%
D1: Estilo Coercitivo	Poco predominante	7	35%
	Medianamente predominante	12	60%
	Altamente predominante	1	5%
	Total	20	100%
D2: Estilo Orientativo	Poco predominante	0	0%
	Medianamente predominante	3	15%
	Altamente predominante	17	85%
	Total	20	100%
D3: Estilo Afiliativo	Poco predominante	0	0%
	Medianamente predominante	2	10%
	Altamente predominante	18	90%
	Total	20	100%
D4: Estilo Democrático	Poco predominante	0	0%
	Medianamente predominante	1	5%
	Altamente predominante	19	95%
	Total	20	100%
D5: Estilo Ejemplar	Poco predominante	1	5%
	Medianamente predominante	6	30%
	Altamente predominante	13	65%
	Total	20	100%

D6: Estilo Coaching	Poco predominante	0	0%
	Medianamente predominante	1	5%
	Altamente predominante	19	95%
Total		20	100%

Fuente: Base de Datos de la Encuesta Aplicada

Interpretación

En la Tabla 4, se observa las 6 dimensiones de los Estilos de Liderazgo que perciben los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país, para lo cual se describe que la dimensión 1: Estilo Coercitivo tiene un nivel medianamente predominante con un 60%; la dimensión 2: Estilo Orientativo tiene un nivel altamente predominante con un 85%; la dimensión 3: Estilo Afiliativo tiene un nivel altamente predominante con un 90%; la dimensión 4: Estilo Democrático presenta de igual manera un nivel altamente predominante con un 95%; la dimensión 5: Estilo Ejemplar también presenta un nivel altamente predominante con un 65% y finalmente la sexta dimensión: Estilo Coaching también obtuvo un nivel altamente predominante con un 95%.

5.4. Medir el nivel de productividad de los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país.

Tabla 5:

Nivel de la Productividad de los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país.

Nivel	Frecuencia	%
Bajo	0	0%
Medio	9	45%
Alto	11	55%
Total	20	100%

Fuente: Base de Datos de la Encuesta Aplicada.

Interpretación:

En la Tabla 5, se muestra que un 55% de los colaboradores presentan un nivel alto sobre la productividad en el área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país, mientras que un 45% presentan un nivel medio.

DISCUSIONES

En el presente trabajo luego de realizar la encuesta a los 20 colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país durante el año 2019, se obtuvo el estadístico para la prueba de hipótesis con un valor de 0,018, con la probabilidad menor al 5% del nivel de significancia señalado para el presente trabajo de investigación, por lo que se acepta la hipótesis del investigador y se rechaza la hipótesis nula.

En la Tabla 2 se presentan los resultados, del análisis de correlación entre las variables estilos de liderazgo y productividad de los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país. Observamos que el coeficiente de correlación de Spearman es de 0.480, esto significa que existe una relación significativa positiva moderada, es decir, que las variables se correlacionan directamente, lo cual guarda relación con la tesis “Estilos de liderazgo y niveles de productividad en trabajadores de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, 2016” de Guerrero y Vásquez, 2017, la cual concluyó que existía una relación directa positiva perfecta entre las variables estilos de liderazgo y niveles de productividad de los trabajadores de la Facultad de Ciencias empresariales de la Universidad Señor de Sipán, demostrado por los resultados estadísticos obtenidos donde se observa que el coeficiente de correlación de Spearman es $\rho = 1$, lo cual denota una correlación directamente proporcional es decir a mayor aplicación de los diferentes estilos de liderazgo, mayor será el nivel de productividad de los trabajadores de la Facultad de ciencias empresariales de la universidad Señor de Sipán.

Como respuesta al objetivo específico 1, en la tabla 3, de establecer la relación que existe entre cada una de las dimensiones de los estilos de liderazgo y la productividad de los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial de norte del país, en la tabla 5, se evidencia que la dimensión 1: Estilo de liderazgo coercitivo existe relación positiva moderada con la variable productividad, puesto que el coeficiente de rho de Spearman = 0.415. Con respecto a la Dimensión 2: Estilo orientativo, si tiene una relación positiva moderada con la productividad, puesto que el coeficiente de rho de Spearman = 0.480. En la dimensión 3: Estilo afiliativo, existe una relación negativa baja con la productividad, puesto que el coeficiente de rho de Spearman = -0.302. En la dimensión 4: Estilo democrático, existe una relación positiva moderada con la productividad, puesto que el coeficiente de rho de Spearman = 0.508. En la dimensión 5: Estilo Ejemplar, existe una relación negativa baja con la productividad, puesto que el coeficiente de rho de Spearman = -0.103. Y por último en la dimensión 6: Estilo Coaching, existe una relación positiva moderada con la productividad, puesto que el coeficiente de rho de Spearman = 0.508.

Con respecto al objetivo específico 2, en la tabla 4, se evidencia los resultados por dimensiones respecto a la variable estilos de liderazgo, obteniendo que, en el Estilo Coercitivo, el 60% de los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país, manifestó que presenta un nivel medianamente predominante, el 35% en un nivel poco predominante y el 5% en un nivel altamente predominante. En el Estilo Orientativo, el 85% de los colaboradores manifestó que está en un nivel altamente predominante y el 15% en nivel medianamente predominante. Con respecto al Estilo Afiliativo, el 90% manifestó que está en un nivel altamente predominante y el 10% en nivel medianamente predominante, mientras que el Estilo Democrático, el 95% manifestó que está en un nivel altamente predominante y el 5% en nivel medianamente

predominante. En cuanto al Estilo Ejemplar, el 65% manifestó que está en un nivel altamente predominante, el 30% en un nivel medianamente predominante y el 5% en un nivel poco predominante. Finalmente, el Estilo Coaching, el 95% manifestó que está en un nivel altamente predominante y el 5% en nivel medianamente predominante. Se considera que el 95% de los colaboradores percibe los estilos de liderazgo democrático y Coaching en un nivel altamente predominante, lo cual guarda relación con la tesis “Estudio de los estilos de liderazgo empresarial aplicado a la gestión de fuerza de ventas” de Espinosa, 2015, la cual concluyó que el estilo de liderazgo de tipo democrático es el más deseado por las personas para que sus jefes manejen el equipo de ventas ya que la encuesta arrojó un valor mayor a los demás con 102 votos y formando así un 26,6% del total encuestado. Asimismo, también guarda relación con la tesis “La influencia de los estilos de liderazgo de los supervisores de la CELEC EP Central Térmica Esmeraldas II en las competencias comunes del grupo de trabajo de producción de la central.”, de Arévalo, 2018, la cual concluyó que los estilos de liderazgo dominantes fueron el estilo afiliativo y democrático.

La percepción de los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país, en cuanto a la principal virtud que debe tener un líder es saber escuchar, esta virtud es muy importante para ellos ya que así se demuestra que su opinión e ideas son importantes. Otra virtud indispensable es la confianza, pues dentro de la empresa genera un ambiente de trabajo favorable, fomenta el apoyo entre colaboradores, mejora el clima laboral, y hasta incrementa la productividad.

Como respuesta del objetivo específico 3, en la tabla 5, se presentan los resultados de la variable productividad de los colaboradores del área de ventas, en la cual se demuestra que un 55% de los colaboradores presentan un nivel alto, mientras que un 45% presenta un

nivel medio. Lo que quiere decir que si existe una buena gestión de liderazgo hay un alto nivel de productividad en la empresa. Asimismo en el artículo “Impacto de los líderes en la productividad de las empresas de servicio de aseo en la ciudad de Barranquilla” de Rivera y Conrado, 2016, la cual concluyó que un buen líder dentro de una organización es de vital importancia porque logra estimular de manera positiva a todos, afecta directa e indirectamente la estructura interna de la empresa es por lo que, se sugiere a los líderes de las organizaciones desarrollar mejores actitudes y aptitudes para aumentar la rentabilidad y obtener una alta productividad en la organización

Por nuestra parte, al preguntar a los colaboradores del área comercial acerca de cuál sería la mejor estrategia para mejorar el nivel de productividad en una empresa de gestión comercial del norte del país; la respuesta de la mayoría fue que tanto la motivación como la innovación, son buenas estrategias para aumentar la productividad. Asimismo, si la empresa mejora las condiciones laborales, incrementa los reconocimientos de los logros de sus colaboradores e implementa la innovación y modernización, teniendo una infraestructura moderna y bien equipada, logrará contar con un personal más motivado e involucrado que darán lo mejor de sí mismo y esto hará que el nivel de productividad se incremente.

.

CONCLUSIONES

1. Al realizar el estudio de la presente investigación, se concluye que los estilos de liderazgo se relaciona de manera significativa con el nivel de productividad de los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial de norte del país, 2019, dado que el estadístico para la prueba de hipótesis tiene un valor de 0,018, con la probabilidad menor al 5% del nivel de significancia señalado para el presente trabajo de investigación, por lo que se acepta la hipótesis del investigador y se rechaza la hipótesis nula.
2. Respecto a la relación que existe entre cada una de las dimensiones de la variable estilos de liderazgo y productividad de los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial de norte del país, se concluye que la dimensión 1: estilo coercitivo (Rho de Spearman = 0.415), tiene una relación positiva moderada con la variable productividad. La dimensión estilo orientativo (Rho de Spearman = 0.480), tiene una relación positiva moderada con la productividad. La dimensión estilo afiliativo (Rho de Spearman = -0.302), tiene una relación negativa baja con la productividad. La dimensión estilo democrático (Rho de Spearman = 0.508), tiene una relación positiva moderada con la productividad. La dimensión estilo ejemplar (Rho de Spearman = -0.103), tiene una relación negativa baja con la productividad. Y la dimensión estilo coaching (Rho de Spearman = 0.508), tiene una relación positiva moderada con la productividad.
3. Respecto a los estilos de liderazgo predominantes en el área de ventas de una empresa de gestión comercial de norte del país, los estilos que destacaron fueron democráticos y coaching ambos con un nivel altamente predominante con 19 gestores comerciales, los cuales representan el 95%.

4. Respecto al nivel de la productividad de los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial de norte del país; predomina el nivel alto con 11 gestores comerciales, los cuales representan el 55% y el nivel medio con 9 gestores que representan el 45%.

RECOMENDACIONES

1. La gerencia comercial de la empresa B2B de la zona norte del país, deberá evaluar periódicamente la performance de los jefes de sucursal y medir el desempeño de los colaboradores, con la finalidad de detectar anomalías y evitar problemas futuros.
2. Realizar una **evaluación de desempeño** de manera trimestral, mediante un formato en el que se detalle tanto metas cuantitativas como cualitativas y se le asigne un peso determinado a fin de medir con una escala lo que la empresa espera de los colaboradores. Las metas deberán ser informadas al comienzo del trimestre y su evaluación deberá ser realizada en una reunión individual entre el jefe de sucursal y el comercial. El objetivo será que el colaborador se evalúe a sí mismo y que su jefe entienda el por qué de sus acciones en el ámbito laboral. En el mismo proceso debe fomentarse el feedback para identificar las oportunidades de mejora y un plan de trabajo adecuado. El resultado del proceso permitirá colocar metas a corto y mediano plazo que permitan un fluido y constante aprendizaje sobre las acciones que la empresa deberá tomar para lograr el desarrollo pleno del colaborador.
3. La gerencia de Recursos Humanos, deberá desarrollar capacitaciones en habilidades blandas que permitan mejorar el estilo de liderazgo de los jefes de sucursal, a fin de modelar las relaciones entre jefes y colaboradores, lo que permitirá que el talento humano tenga un desempeño pleno en sus funciones.
4. A fin de lograr una mejor toma de decisiones frente a un panorama de cambios en la conformación de equipos, se debe priorizar la asignación de jefes de sucursal según su estilo natural de liderazgo y el estilo predominante que logra el mejor desempeño del equipo. Actuar de esta forma puede garantizar una mejor

administración de la complejidad de las asignaciones y adaptación líder-colaborador.

5. Siendo que los estilos de liderazgo predominantes en el presente estudio son el democrático y coaching, se recomienda a la gerencia de recursos humanos, trabajar en el desarrollo de estas características en los perfiles de los jefes de sucursal, estableciendo programas y capacitaciones que les permitan estar preparados, por ejemplo, para impulsar los conocimientos y habilidades de sus colaboradores. Será preciso vincularlos con técnicas de enseñanza a fin de que puedan formar a los comerciales en el entorno de un perfil adecuado para sobrellevar las exigencias del mercado. Estas capacitaciones pueden realizarse de manera mensual y estar a cargo del equipo de desarrollo de talentos que tiene el corporativo transnacional.
6. El estilo de liderazgo coercitivo es el que menor influencia logra en el mejor nivel de productividad del equipo, por tal razón, se recomienda que se detecten las circunstancias en las que los jefes de sucursal desarrollan estas características frente a los problemas que enfrenten junto a los comerciales. De esta forma se pueden brindar herramientas para lograr establecer los mismos estatutos de manera tal que el colaborador no lo entienda como una imposición sino como un esquema consensuado para lograr las metas comunes. Estas herramientas se pueden discutir en la reunión semanal que se tiene entre los jefes de sucursal y la gerencia comercial y de recursos humanos

REFERENCIAS

- Aliaga, D., & Flores, W. (2017). *Influencia del E-Commerce en el desempeño de las MYPES del sector textil peruano en el emporio comercial de gamarra (Tesis de pregrado)*. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Alva, J., & Juarez, J. (2014). *Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa chimú agropecuaria S.A. del Distrito de Trujillo-2014 (Tesis de pregrado)*. Universidad Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Anonymous. (29 de Junio de 2016). *Definición de Liderazgo [Publicación de un blog]*. Obtenido de <http://201606-liderazgo.blogspot.com/2016/>
- Arana, L., & Coronado, J. (2017). *Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro (Tesis de maestría)*. Universidad de Marcelino Champagnat, Lima, Perú.
- Arévalo, V. (2018). *La influencia de los estilos de liderazgo de los supervisores de la CELEC EP Central Térmica Esmeraldas II en las competencias comunes del grupo de trabajo de producción de la central (Tesis de maestría)*. Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador .
- Bock, L. (2015). *Word Rules* (Primera ed.). Estados Unidos: Businnes Plus.
- Carreño, L. (2018). *Estrategia comercial y la productividad en la empresa Masedi, 2017 (Tesis de maestría)*. Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Daza, M. (2014). *Estadística Aplicada a la Educación (Tesis de pregrado)*. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, España.
- De Matías, D. (9 de Enero de 2014). *Los estilos de dirección de Daniel Goleman*. Obtenido de Nociones de Economía y Empresa: <https://nocionesdeeconomiyempresa.wordpress.com/2014/01/09/los-estilos-de-direccion-de-daniel-goleman/>
- Diario Gestión. (18 de Abril de 2014). *El 53% de los líderes de las empresas peruanas genera ambientes de trabajo desmotivantes*. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/53-lideres-empresas-peruanas-genera-ambientes-desmotivantes-57741-noticia/>
- Espinosa, S. (2015). *Estudio de los estilos de liderazgo empresarial aplicado a la gestión de fuerza de ventas (Tesis de pregrado)*. Universidad San Francisco de Quito, Quito, Ecuador.
- Felsing, E., & Runza, P. (2002). *Productividad: Un Estudio de Caso en un Departamento de Siniestros (Tesis de maestría)*. Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina, Buenos Aires, Aregntina.

- Fernández, C. (21 de Diciembre de 2017). *La estrategia que Google usa para ayudar a sus empleados a aprender [Publicación de un blog]*. Obtenido de <https://www.ticbeat.com/empresa-b2b/la-estrategia-que-google-usa-para-ayudar-a-sus-empleados-a-aprender/>
- Fuentes, S. (2012). *Satisfacción Laboral y su influencia en la productividad (Tesis de pregrado)*. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *SCIENCE*, 26-37. Obtenido de <http://ecob.scienceontheweb.net/liderazgo1.pdf>
- González, J. (31 de Julio de 2019). *B2B, oportunidad para que las empresas del país crezcan sus ventas y negocios*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/especiales/especial-ecommerce-julio-2019/b2b-oportunidad-para-que-las-empresas-del-pais-crezcan-sus-ventas-y-negocios-2891230>
- Guerrero, D., & Vásquez, A. (2017). *Estilos de liderazgo y niveles de productividad en trabajadores de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, 2016 (Tesis de pregrado)*. Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill.
- Instituto Peruano de Economía. (2007). *Productividad Laboral*. Obtenido de <https://www.ipe.org.pe/portal/productividad-laboral/>
- Laszlo, R. (2016). *Word Rules* .
- Martínez, M. (1995). El Concepto de Productividad en el análisis económico. *SCIELO COLOMBIA*, 16, 1-33.
- Martínez, R. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman caracterización. *SCIELO*, 8(2).
- Marvel, M., Rodríguez, C., & Núñez, M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital*, 7(2), 549-584.
- Mendoza, S., & Torres, A. (2017). *B2B E-Commerce con la cadena de abastecimiento del sector automotriz de Lima – Perú (Tesis de pregrado)*. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Pecho, A. (2017). *La Cultura Organizacional y su influencia con la productividad de la Empresa Decoraciones Menocal SRL. Del Distrito del Callao, año 2017 (Tesis de maestría)*. Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Prokopenko, J. (1989). *La Gestión de la Productividad* (Primera ed.). Ginebra, Suiza: Copyright.

- Quesada, M., & Villa, W. (2007). *Estudio del Trabajo* (Primera ed.). Medellín, Colombia: Obtenido de:
<https://books.google.com.pe/books?id=Wb85eivgonQC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>.
- Rivera, Y., & Conrado, J. (2016). Impacto de los líderes en la productividad de las empresas de servicio de aseo en la ciudad de Barranquilla. *Dialnet*(19), 57-68.
- SAP NOW. (18 de Setiembre de 2018). *El eCommerce B2B domina el comercio electrónico [Publicación de un blog]*. Obtenido de <https://news.sap.com/latinamerica/2018/09/e-commerce-b2b-domina-el-comercio-electronico-bl0g/#:~:text=Las%20estad%C3%ADsticas%20demuestran%20que%20el,electr%C3%B3nico%20mundial%2C%20y%20seguir%C3%A1%20creciendo.&text=Al%20cierre%20del%202017%2C%20el,%24>
- Secada, C. (2019). *Relación entre el nivel de motivación y el nivel de productividad de los trabajadores del área de ventas de autos de una empresa en la ciudad de Trujillo 2018 (Tesis de Pregrado)*. Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.
- Tello, E. (20 de Abril de 2017). *El Perfil del vendedor Industrial*. Obtenido de MINDER Academy: <http://marketingindustrial.pe/2017/04/20/el-perfil-del-vendedor-industrial/>
- Thompson, I. (2008). *Definición de Eficiencia*. Obtenido de Promonegocios: <https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>
- Unipymes. (12 de Julio de 2014). *Efectividad Empresarial*. Obtenido de Noticias: https://www.unipymes.com/efectividad_empresarial/

ANEXOS

Anexo N°1: Cuestionario de Estilos de Liderazgo

Deberá marcar con una X la respuesta que más se adecúe a su opinión, únicamente puede marcar una opción, su respuesta es sumamente relevante; por ello debe leerlo en forma detallada y precisa y, luego, marcar una de las cinco alternativas.

- ✓ Marque Nunca: 1
- ✓ Marque Casi Nunca: 2
- ✓ Marque A veces: 3
- ✓ Marque Casi Siempre: 4
- ✓ Marque Siempre: 5

1. Sexo:

Femenino ()

Masculino ()

	ITEM	PREGUNTAS	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
ESTILO COERCITIVO	1	Muestra una gran confianza en sí mismo y seguridad a la hora de tomar decisiones, especialmente en momentos de crisis.					
	2	Le gusta que las cosas se hagan a su manera y acepta con dificultad que se contradigan sus órdenes.					
	3	Delega actividades y tareas, pero no la autoridad para modificar o ajustar las decisiones ya tomadas.					
	4	Su comportamiento suele ser "excesivo" sea cual sea la actividad a que se dedique					
	5	Le gusta que las cosas se hagan a su manera y acepta con dificultad que se contradigan sus órdenes.					

ESTILO ORIENTATIVO	6	Propone y comunica con claridad los propósitos, misiones y objetivos de la organización					
	7	Descubre los intereses de sus colaboradores y los orienta hacia el objetivo común					
	8	Adapta la Visión y las estrategias de la organización a las exigencias de la realidad.					
	9	Construye su proyecto sobre el optimismo, la esperanza en el futuro y el compromiso de sus colaboradores.					
	10	Da un amplio margen de libertad para que cada persona avance a su manera hacia la consecución de los objetivos.					
ESTILO AFILIATIVO	11	Influye en los demás a través de cultivar y mantener una sintonía emotiva con sus colaboradores.					
	12	Considera la vida personal y profesional como un todo indisoluble y actúa en consecuencia.					
	13	Conoce bien a sus colaboradores y establece con ellos vínculos de confianza y proximidad.					
	14	Se esfuerza por satisfacer de forma simultánea las necesidades de las personas y los objetivos de su organización.					
	15	Trabaja activamente para conseguir armonía, cohesión y sinergia como forma de asegurar una competitividad sostenible en el tiempo.					
ESTILO DEMOCRÁTICO	16	Escucha, respeta y considera atentamente las opiniones de los demás antes de opinar/decidir.					
	17	Busca la participación activa de las personas involucradas a la hora de proponer planes concretos de acción.					
	18	Comparte con su equipo sus visiones y objetivos con el propósito de lograr un máximo acuerdo sobre los mismos.					
	19	Mantiene una “actitud democrática” en la gestión de los asuntos de su unidad.					
	20	Gestiona bien las reuniones de trabajo a fin de conseguir elevada participación y a la vez alta eficiencia.					

ESTILO EJEMPLAR	21	Espolea continuamente a su equipo para superar los resultados de la competencia.					
	22	Diseña y pone en marcha estrategias especialmente agresivas e innovadoras para conseguir sus objetivos.					
	23	Ejemplifica con su conducta un estilo atrevido, activo y claramente ganador.					
	24	Considera a las personas como recursos organizativos de los que hay que obtener un rendimiento óptimo.					
	25	Conseguir resultados visibles es su prioridad, el precio a pagar por ellos (tensión, esfuerzo,...) es una consideración secundaria.					
ESTILO COACHING	26	Se interesa por las motivaciones y los objetivos profesionales de sus colaboradores.					
	27	Focaliza sus esfuerzos en conseguir un equipo de colaboradores crecientemente preparado, integrado y competitivo.					
	28	Ofrece retroalimentación tanto positiva como negativa sobre la forma en que sus colaboradores realizan su trabajo.					
	29	Es exigente y minucioso en su labor de “formador” de otros a los que pide que den lo mejor de sí mismos.					
	30	Identifica los puntos fuertes de sus colaboradores con el propósito de promover su crecimiento personal.					

Anexo N°2: Cuestionario de Productividad

Deberá marcar con una X la respuesta que más se adecue a su opinión, únicamente puede marcar una opción, su respuesta es sumamente relevante; por ello debe leerlo en forma detallada y precisa y, luego, marcar una de las cinco alternativas.

- ✓ Marque Nunca: 1
- ✓ Marque Casi Nunca: 2
- ✓ Marque A veces: 3
- ✓ Marque Casi Siempre: 4
- ✓ Marque Siempre: 5

ITEM	PREGUNTAS	Nunca	Casi Nunca	A	Casi Siempre	Siempre
1	Yo asigno las tareas apropiadas a otros para trabajar más eficientemente.					
2	Organizo mi día para aprovechar los altos y bajos en mi energía y motivación.					
3	Busco activamente maneras de mejorar el flujo de mi trabajo, y la forma en que abordo las tareas.					
4	Puedo mantener el enfoque en una tarea durante un periodo significativo de tiempo.					
5	Busco activamente maneras de evitar perder tiempo y esfuerzo tanto para mí como para mi equipo.					
6	Utilizo los talentos, el tiempo y la experiencia de otras personas de mi equipo para ayudar a hacer el trabajo.					
7	Uso técnicas como la lectura rápida y la toma de notas para identificar los puntos clave de los documentos que recibo.					
8	Utilizo un sistema de seguimiento formal para entender como paso mi tiempo.					
9	Tengo un plan claro para hacer frente a interrupciones.					
10	Soy multitarea.					

11	Paso mucho tiempo buscando información o documentos, o localizando artículos que faltan.					
12	El volumen de la correspondencia y la documentación que recibo sobre una base diaria me abruma.					
13	Retraso tareas difíciles o desagradables hasta el último minuto o hasta que el problema desaparezca por sí solo.					
14	Para asegurar que las cosas se hagan bien, mantengo un seguimiento cercano de las actividades y decisiones de otros en mi equipo.					
15	Me parece que mi mente divaga, y es difícil concentrarse por mucho tiempo.					
16	Hago todas las tareas que se me asignan y espero mantener el volumen del trabajo.					

Anexo N° 3: Confiabilidad del Cuestionario de Estilos de Liderazgo

Análisis de fiabilidad

Escala: Variable estilos de liderazgo

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	15	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de Ítems
,846	30

Anexo N° 4: Confiabilidad del Cuestionario de Productividad

Análisis de fiabilidad

Escala: Variable Productividad

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	15	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de Ítems
,816	16

Anexo N° 5: Entrevista sobre Estilos de Liderazgo

ENTREVISTA SOBRE EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA

Fecha: ___/___/___

Nombre del Entrevistado: _____

Empresa: _____

PREGUNTAS:

1. ¿Cómo defines a un líder?
2. ¿Qué piensas que debe hacer un líder para motivar a su equipo?
3. Sí un miembro del equipo comete un error, ¿Qué debería hacer su jefe?
4. Si tu jefe tiene que tomar una decisión muy importante para el equipo de trabajo, ¿qué piensas que debería de hacer?
5. ¿Cómo reaccionas cuando no se toma en consideración algún aporte que brindaste?
6. ¿Qué significa para ti que tu jefe sea democrático?
7. ¿Cómo puede afectar en ti que te brinden mayor capacidad para tomar decisiones?
8. ¿Qué efecto tiene en ti cuándo se te da una responsabilidad y no tienes idea alguna de cómo llevarla a cabo?
9. ¿Qué debería suceder para que consideres que el liderazgo de tu jefe ha fracasado?
10. ¿Cuál crees que es la principal virtud que debe tener un líder?

Anexo N° 6: Entrevista sobre Productividad

ENTREVISTA DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA

Fecha: ___/___/___

Nombre del Entrevistado: _____

Empresa: _____

PREGUNTAS:

1. ¿Qué entiende usted por productividad?
2. ¿Conoces la diferencia entre una tarea urgente y una tarea importante? ¿Sabes cómo gestionarlas en función de lo que son?
3. ¿Conoces el momento del día en el que eres más productivo? ¿Te organizas para realizar entonces las tareas de mayor concentración e intensidad?
4. ¿Cómo crees tú que medimos la productividad en la empresa?
5. ¿Cuál crees que sería la mejor estrategia para mejorar el nivel de productividad en la empresa?
6. ¿Sientes que tus funciones están en sintonía con lo que se necesita para lograr el nivel óptimo de productividad?
7. ¿Qué perfil o habilidades debe tener el personal para poder desarrollar correctamente un buen nivel de productividad?
8. ¿Sientes que aprender a trabajar bajo presión es importante para mejorar la productividad? ¿Por qué?
9. ¿Cómo actúas habitualmente ante una actividad que no te apetece nada?
10. ¿Cuál ha sido tu mayor logro en la empresa? ¿Sientes que aportó a mejorar la productividad global?

Anexo N°7: Matriz de Consistencia

PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	METODOLOGÍA
¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y la productividad de los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país?	Los estilos de liderazgo tienen relación positiva en la productividad de los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país.	<p>General: Determinar los estilos de liderazgo y su relación con la productividad de los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país.</p> <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar el estilo de liderazgo predominante en el área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país. • Medir el nivel de la productividad de los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país. 	<p>Variable Independiente: Estilos de liderazgo</p> <p>Variable Dependiente: Productividad</p>	<p>1. Tipo de Investigación Cuantitativa: dado que es secuencial y probatorio.</p> <p>2. Nivel de Investigación: Descriptiva: porque son diseñados para describir la distribución de variables, sin considerar hipótesis causales o de otra naturaleza. Correlacional: conocer la relación o grado de asociación que exista entre las dos variables.</p> <p>3. Diseño de la Investigación: No experimental: por que se realiza sin manipular deliberadamente variables. De corte transversal: ya que los datos se recolectaron en un solo momento, en un tiempo único</p> <p>4. Método Cuantitativo: Son aquellas que adoptan valores numéricos.</p> <p>5. Marco Muestral: Nómina de los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Establecer la relación que existe entre cada una de las dimensiones del estilo de liderazgo y la productividad de los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país. 		<p>6. Población: La población estuvo conformada por los 20 colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país.</p> <p>7. Unidad de Análisis: Un colaborador del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país.</p>
				<p>8. Técnica de Recolección: La encuesta: Para analizar los datos obtenidos se procedió a seriar los cuestionarios aplicados, y se creó la matriz manual de tabulación y finalmente se utilizó el programa computarizado Microsoft Excel. La Entrevista: Esta técnica permitió enriquecer la información obtenida por los cuestionarios.</p> <p>9. Instrumento de Recolección: Los cuestionarios fueron: Cuestionario de Estilo de Liderazgo. Cuestionario de Productividad</p>

Anexo N° 8: Pruebas de Normalidad

Tabla 6:

Prueba de normalidad de los estilos de liderazgo en el área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país.

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gf	Sig.
P1	,612	20	,000
P2	,745	20	,000
P3	,895	20	,033
P4	,828	20	,002
P5	,764	20	,000
P6	,661	20	,000
P7	,686	20	,000
P8	,522	20	,000
P9	,568	20	,000
P10	,774	20	,000
P11	,522	20	,000
P12	,718	20	,000
P13	,631	20	,000
P14	,696	20	,000
P15	,534	20	,000
P16	,522	20	,000
P17	,632	20	,000
P18	,578	20	,000
P19	,671	20	,000
P20	,675	20	,000
P21	,687	20	,000
P22	,850	20	,005
P23	,670	20	,000
P24	,753	20	,000
P25	,847	20	,005
P26	,582	20	,000
P27	,582	20	,000
P28	,760	20	,000
P29	,578	20	,000
P30	,631	20	,000

Interpretación:

La tabla 6, describe que los datos no provienen de una distribución normal puesto que el p-valor es menor al 0.05.

Tabla 7:

Prueba de normalidad de la productividad de los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país.

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gf	Sig.
P1	,793	20	,001
P2	,780	20	,000
P3	,701	20	,000
P4	,784	20	,001
P5	,723	20	,000
P6	,701	20	,000
P7	,813	20	,001
P8	,846	20	,005
P9	,780	20	,000
P10	,740	20	,000
P11	,812	20	,001
P12	,856	20	,007
P13	,735	20	,000
P14	,807	20	,001
P15	,767	20	,000
P16	,671	20	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Interpretación:

La tabla 7, describe que los datos no provienen de una distribución normal puesto que el p-valor es menor al 0.05.

Anexo N° 9: Niveles de las dimensiones de los estilos de liderazgo en el área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país.

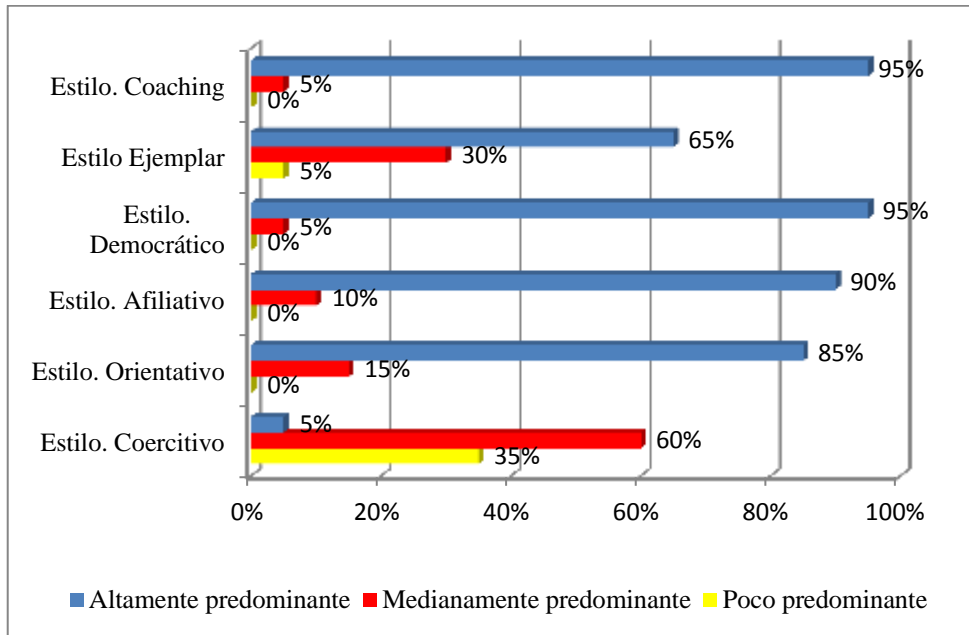


Figura 1: Niveles de las dimensiones de los estilos de liderazgo en el área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país.

Anexo N° 10: Nivel de la Productividad de los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país.

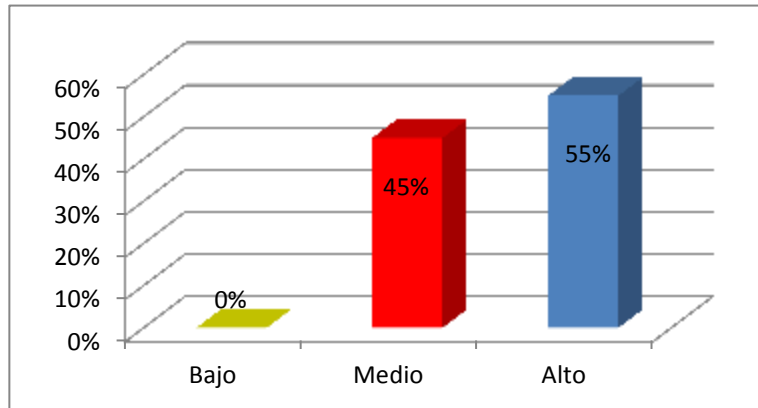


Figura 2: Nivel de la Productividad de los colaboradores del área de ventas de una empresa de gestión comercial del norte del país.

Anexo N° 11: Análisis de cada una de las respuestas de los colaboradores del área de ventas, a los que se les realizó la entrevista acerca de Liderazgo y Productividad

Tabla 8:

Análisis de cada una de las respuestas de colaboradores del área de ventas, a los que se les realizó la entrevista acerca de Liderazgo.

Preguntas	Análisis de Respuestas
1. ¿Cómo defines a un líder?	Según las opiniones de los gestores comerciales, se puede concluir que un líder es aquel que logra insertar en tu ser un deseo potente para sumar tus esfuerzos para un objetivo grupal. Es aquel que logra, de manera adecuada, explotar tus fortalezas y mejorar tus debilidades. Siempre toma en cuenta la opinión de los demás.
2. ¿Qué piensas que debe hacer un líder para motivar a su equipo?	Podemos concluir que un líder para motivar a su equipo, debe saber escuchar la opinión de todos, fomentando así el compañerismo. Asimismo, debe entender los momentos complicados, y a la vez debe incentivar el avance.
3. Sí un miembro del equipo comete un error, ¿Qué debería hacer su jefe?	Considerando las respuestas de los entrevistados, podemos concluir que la mejor opción que a la que puede optar la jefe seria llamarlo en privado, hablar del tema, ponerle metas y hacer seguimiento a lo pactado.
4. Si tu jefe tiene que tomar una decisión muy importante para el equipo de trabajo, ¿Qué piensas que debería de hacer?	Se puede concluir que debería escuchar la opinión del equipo y tomar la decisión que mejor beneficio proyecte.

5. ¿Cómo reaccionas cuando no se toma en consideración algún aporte que brindaste?	Según las opiniones de los entrevistados, se puede concluir que reaccionan de una manera correcta, ya que, entienden que no todo se puede aplicar.
6. ¿Qué significa para ti que tu jefe sea democrático?	Podemos concluir que un jefe democrático, es aquel que sabe escuchar, que considera las opiniones de los demás, las aprecia y las pone en práctica, siempre que considere que son eficaces.
7. ¿Cómo puede afectar en ti que te brinden mayor capacidad para tomar decisiones?	Según la opinión de los entrevistados, podemos concluir que afecta de manera positiva, ya que de cada decisión tomada anteriormente algo nuevo se aprende y esto ayudara a lograr mejores resultados.
8. ¿Qué efecto tiene en ti cuándo se te da una responsabilidad y no tienes idea alguna de cómo llevarla a cabo?	Podemos concluir que en un comienzo la mayoría siente frustración al no poder realizar la responsabilidad, luego tratan de buscar ayuda para poder cumplir con lo encomendado.
9. ¿Qué debería suceder para que consideres que el liderazgo de tu jefe ha fracasado?	Considerando las respuestas de los entrevistados, podemos concluir que la confianza entre trabajador y jefe es de vital importancia, su palabra debe de mantenerse firme tenga o no éxito; y si este se rompe se perdería su credibilidad. Y se evidenciaría la falta de motivación del personal.
10. ¿Cuál crees que es la principal virtud que debe tener un líder?	Concluimos que la principal virtud que debe tener un líder es saber escuchar, brindar confianza, seguridad y tener una gran capacidad de decisión.

Tabla 9:

Análisis de cada una de las respuestas de colaboradores del área de ventas, a los que se les realizó la entrevista acerca de Productividad

Preguntas	Análisis de Respuestas
1. ¿Qué entiende usted por productividad?	Según las opiniones de los gestores comerciales, se puede concluir que la productividad es el lograr ser eficiente en la asignación de labores que se otorgan.
2. ¿Conoces la diferencia entre una tarea urgente y una tarea importante? ¿Sabes cómo gestionarlas en función de lo que son?	Podemos concluir que todos conocen la diferencia entre una tarea urgente y una tarea importante. Asimismo, se define una tarea urgente como prioridad, y se debe utilizar todos los recursos para cumplir con dicha tarea. Y la tarea importante, está más relacionada a la cualidad que se asigna a un trabajo.
3. ¿Conoces el momento del día en el que eres más productivo? ¿Te organizas para realizar entonces las tareas de mayor concentración e intensidad?	Considerando las respuestas de los entrevistados, podemos concluir que el mejor momento del día en que son más productivos es durante la mañana entre las 9am y 1pm.
4. ¿Cómo crees tú que medimos la productividad en la empresa?	Los colaboradores concluyen que mediante el nivel de ventas, enfatizando que al ser una distribuidora la venta lo delinea todo.
5. ¿Cuál crees que sería la mejor estrategia para mejorar el nivel de productividad en la empresa?	Según las opiniones de los entrevistados, podemos concluir que las mejores estrategias para mejorar el nivel de productividad en la empresa serían, la motivación y la innovación.

6. ¿Sientes que tus funciones están en sintonía con lo que se necesita para lograr el nivel óptimo de productividad?	Según las opiniones de los gestores comerciales, podemos concluir que todos sienten que sus funciones apoyan a obtener el nivel óptimo de productividad.
7. ¿Qué perfil o habilidades debe tener el personal para poder desarrollar correctamente un buen nivel de productividad?	Concluimos que las habilidades que debe tener el personal para poder desarrollar un buen nivel de productividad serían la proactividad, el empoderamiento, la persistencia y automotivación.
8. ¿Sientes que aprender a trabajar bajo presión es importante para mejorar la productividad? ¿Por qué?	Podemos concluir que todos los entrevistados sienten que trabajar bajo presión es importante para mejorar la productividad. Además, entienden que hoy en día todo trabajo es bajo presión, sino trabajas así no logras nada a tiempo, sobre todo si eres comercial.
9. ¿Cómo actúas habitualmente ante una actividad que no te apetece nada?	La mayoría de entrevistados coincidieron, en que sí realizarían la actividad, pero con poco empeño. Tratando solo de cumplir. No obstante, tratarían de hacerle saber al jefe que no era lo que esperaban.
10. ¿Cuál ha sido tu mayor logro en la empresa? ¿Sientes que aportó a mejorar la productividad global?	Son muchos los logros que han ayudado a mejorar la productividad global de la empresa, por lo que podemos concluir de manera general que se mejoró la capacidad de comunicación y de relación. Se mejoró los índices de atención al cliente. Se realizó una reingeniería en la estrategia de trabajo en una sucursal, y se logró mejorar la rentabilidad en un 30%.

Anexo N° 12:

Resultados de la aplicación del cuestionario de estilos de liderazgo

G	sexo	ESTILOS DE LIDERAZGO																																			
		ESTILO COERCITIVO					ESTILO ORIENTATIVO					ESTILO AFILIATIVO					ESTILO DEMOCRÁTICO					ESTILO EJEMPLAR					ESTILO FORMATIVO										
		p1	p2	p3	p4	p5	D1	p6	p7	p8	p9	p10	D2	p11	p12	p13	p14	p15	D3	p16	p17	p18	p19	p20	D4	p21	p22	p23	p24	p25	D5	p26	p27	p28	p29	p30	D6
1	1	5	1	4	4	1	15	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
2	2	5	1	3	1	1	11	5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	5	25
3	2	5	1	3	1	1	11	5	5	5	5	5	25	4	4	5	4	4	21	4	5	4	4	5	22	4	4	4	5	4	21	4	4	5	5	5	23
4	2	5	2	2	1	1	11	5	5	5	4	4	23	5	5	5	4	4	23	5	5	4	5	5	24	5	4	5	4	5	23	5	5	4	5	5	24
5	2	4	4	4	2	4	18	5	5	5	5	5	25	4	4	5	5	5	23	5	5	5	5	4	24	5	4	5	5	3	22	5	5	4	4	5	23
6	2	5	1	2	1	1	10	5	4	5	5	4	23	5	5	4	4	5	23	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	4	23	4	4	4	5	4	21
7	2	5	1	1	5	1	13	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	1	5	1	1	13	5	5	5	5	5	25
8	1	5	1	1	1	1	9	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	2	2	19	5	5	5	4	5	24
9	1	3	4	5	3	4	19	4	3	3	3	3	16	3	4	3	2	2	14	3	4	3	3	3	16	3	2	2	3	4	14	2	2	3	3	3	13
10	2	5	1	3	2	5	16	5	4	5	5	5	24	5	1	5	5	5	21	5	4	5	5	5	24	5	1	1	1	3	11	5	5	3	5	5	23
11	2	5	1	1	1	1	9	4	5	5	5	5	24	5	2	5	5	5	22	5	3	5	5	5	23	3	1	3	5	5	17	5	5	5	5	3	23
12	1	4	2	3	1	3	13	2	2	5	2	2	13	5	4	5	4	4	22	5	4	3	4	4	20	3	3	3	5	3	17	4	4	4	5	5	22
13	1	3	3	3	2	3	14	4	3	4	4	3	18	4	4	3	3	4	18	4	4	4	4	3	19	4	3	4	4	4	19	4	4	4	5	4	21
14	2	5	2	4	2	2	15	5	5	4	5	4	23	5	5	4	4	5	23	5	5	5	4	4	23	5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	5	25
15	1	3	2	3	3	2	13	5	5	5	5	5	25	5	2	5	5	5	22	5	5	5	4	5	24	3	3	4	3	4	17	5	4	4	5	5	23
16	2	3	2	3	2	3	13	3	3	5	5	4	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	4	24	4	3	5	1	4	17	5	5	5	3	4	22
17	2	5	2	2	2	2	13	4	5	4	4	4	21	5	4	4	5	5	23	5	5	5	5	5	25	5	4	5	4	4	22	5	5	4	5	5	24
18	2	5	1	3	2	1	12	4	4	5	5	5	23	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	3	5	5	5	5	23	5	5	5	5	5	25
19	2	5	1	1	3	1	11	5	5	5	5	4	24	5	4	4	4	5	22	4	4	5	4	4	21	5	4	5	5	4	23	4	5	4	4	4	21
20	2	5	2	3	2	1	13	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	4	5	5	3	22	5	5	5	5	5	25

Anexo N° 13

Resultados de la aplicación del cuestionario de productividad

		PRODUCTIVIDAD															
G	sexo	P. 1	P. 2	P. 3	P. 4	P. 5	P. 6	P. 7	P. 8	P. 9	P. 10	P. 11	P. 12	P. 13	P. 14	P. 15	P. 16
1	2	5	4	4	5	5	4	3	4	5	5	3	2	1	5	2	5
2	2	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	2	2	4	2	5
3	2	5	4	4	5	5	4	3	4	5	5	3	2	1	5	2	5
4	2	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	2	4	4	4
5	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	3	1	5
6	2	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	3	2	4	2	4
7	2	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	3	3	1	5	1	5
8	1	4	5	5	4	4	5	3	2	4	5	3	2	1	4	2	5
9	2	3	4	5	5	4	5	4	3	5	5	5	4	4	3	2	4
10	1	4	4	5	3	5	5	5	5	5	3	2	1	1	4	1	5
11	1	3	4	4	5	4	3	5	5	4	5	2	3	1	4	2	5
12	2	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1	1	5	1	5
13	2	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	1	1	3	1	5
14	2	4	5	5	3	5	4	5	4	5	5	3	2	1	3	2	5
15	2	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	3	4	2	4
16	2	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	3	2	5	5	1	5
17	1	4	5	5	4	5	5	4	3	4	4	3	3	1	4	2	4
18	2	3	4	5	5	5	5	4	3	3	4	3	2	1	4	1	4
19	1	4	5	5	3	4	5	3	4	4	5	2	2	2	4	2	5
20	2	5	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	2	3	4	3	3

