

Trabajo Fin de Grado

Liderazgo en los equipos de trabajo: Marco teórico
y análisis empírico

Leadership in work teams: Theoretical framework
and empirical analysis

Autor

Marta Carrillo Almajano

Director

Dr, D. Javier Ortiz Gómez

Facultad de Economía y Empresa
2020

**Liderazgo en los equipos de trabajo: Marco teórico y análisis
empírico**

*Leadership in work teams: Theoretical framework and empirical
analysis*

Autor/ Author

Marta Carrillo Almajano

Director / Director

Dr. D. Javier Ortiz Gómez

Doble Grado en Derecho y Administración y Dirección de Empresas

Departamento de Recursos Humanos

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de Zaragoza

RESUMEN

Los líderes, además de asumir un papel determinante en la resolución de conflictos, constituyen un importante factor en la creación, mantenimiento, cambio e integración de las culturas organizacionales, contribuyendo así a la obtención de una eficiencia operativa y a la creación de una auténtica ventaja competitiva duradera. El objeto del presente trabajo consiste en analizar si la presencia de individuos caracterizados como líderes al frente de las empresas se asocia positivamente con magnitudes empresariales relevantes. Para ello, mediante el *Multifactor Leadership Questionnaire (short form MLQ-5X)*, se ha estudiado si el jefe de ventas de un concesionario en concreto es reconocido como líder y, una vez determinada esta cuestión, se han analizado los resultados obtenidos por la empresa a lo largo de un horizonte temporal de cinco años. Adicionalmente, se ha elaborado una comparativa entre los resultados obtenidos por el actual jefe de ventas y el anterior con el fin de estudiar las posibles mejoras en el liderazgo en la empresa.

ABSTRACT

Leaders, in addition to assuming a decisive role in conflict resolution, constitute a really important factor in the creation, maintenance, change and integration of organizational cultures, contributing in this way to obtain operational efficiency and creating an authentic lasting competitive advantage. The aim of this work is to analyze if the presence of people who are considered as a leader at the head of the companies is positively associated with relevant business indicators. Thus, through the Multifactor Leadership Questionnaire (short form MLQ-5X), the objective of this study has been if the sales manager of a specific dealer is recognized as a leader and, once this issue has been determined, the results obtained by the company have been analyzed along five years. Additionally, a comparison has been made between the results obtained by the current sales manager and the previous one in order to study the possible improvements in leadership in the company.

PALABRAS CLAVE/ KEY WORDS: Liderazgo, equipos de trabajo, *Multifactor Leadership Questionnaire*, cultura organizativa, motivación / *Leadership, work teams, Multifactor Leadership Questionnaire, organizational culture, motivation.*

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	5
II. MARCO TEÓRICO	7
2.1. EL LIDERAZGO	7
2.1.1. Concepto de liderazgo y principales tipologías aplicadas al mundo de la empresa.....	7
2.1.2. Proceso de influencia del liderazgo en los seguidores	9
2.2. EQUIPOS DE TRABAJO	13
2.2.1. Concepto y características de un equipo de trabajo eficaz	13
2.2.2. Análisis de los equipos de trabajo objeto de estudio: equipos comerciales	15
2.3. RELACIONES ENTRE EL LÍDER Y SU EQUIPO DE TRABAJO.....	18
III. TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	22
3.1. MUESTRA OBJETO DE ESTUDIO.....	22
3.2. METODOLOGÍA.....	23
3.3. RESULTADOS OBTENIDOS.....	26
IV. CONCLUSIONES	34
V. BIBLIOGRAFÍA	36
ANEXO I: Estructura organizativa del concesionario objeto de estudio	41
ANEXO II: Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ-5X, short form) realizado al líder (AVOLIO & BASS, 2004).....	42
ANEXO III: Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ-5X, short form) realizado a los comerciales (AVOLIO & BASS, 2004)	45
ANEXO IV: Resultados del MLQ-5X desglosados en función de los factores de las distintas tipologías de liderazgo	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Componentes del proceso de influencia del liderazgo en los seguidores	12
---	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Comparativa entre las distintas tipologías de liderazgo atendiendo a las respuestas del MLQ-5X	27
---	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Factores del MLQ-5X (AVOLIO y BASS, 2004).....	24
Tabla 2. Comparativa de los resultados obtenidos en las distintas tipologías de liderazgo	26
Tabla 3. Número de turismos matriculados en España a nivel global, por la marca, y por el concesionario	29
Tabla 4. Incrementos y decrementos porcentuales del número de matriculaciones a nivel global, por la marca y por el concesionario	30
Tabla 5. Evolución de la rentabilidad y número de comerciales en activo del concesionario	31
Tabla 6. Cifra de ventas y beneficios obtenidos por cada comercial	33

I. INTRODUCCIÓN

El estudio del liderazgo se ha abordado a lo largo de los años desde diferentes disciplinas y perspectivas como pueden ser la historia, la teoría del desarrollo organizacional o la sociología. Las organizaciones, para crecer y perdurar en el tiempo, dependen en gran medida del liderazgo de sus dirigentes, líderes comprometidos con la misión, visión y valores de la empresa y caracterizados por la confianza en sí mismos y la integridad personal. Ser líder no es una tarea fácil, implica ser un buen comunicador y estar capacitado para hacer que los miembros de la organización liberen sus energías con el fin de lograr un objetivo común.

Asimismo, considero que se deberían fomentar investigaciones empíricas cuyo objetivo fuera determinar el papel que juega el líder en las organizaciones y cómo influye su liderazgo en los resultados organizativos de las empresas (Viitala, 2004)¹. Por ello, es relevante el estudio del liderazgo desde el punto de vista académico y empresarial, puesto que gracias a su presencia e inclusión, se pueden obtener mejores resultados y aumentar la eficiencia de las empresas.

Si bien es cierto que desde la psicología y la sociología es frecuente la preocupación académica por la figura del líder y sus repercusiones sobre su entorno, no lo es tanto desde el campo de la economía de la empresa, y menos aun los que tratan de observar si realmente la presencia de un líder empresarial supone efectos positivos para la organización y la mayoría de ellos se han centrado en magnitudes indirectas como el compromiso organizacional y satisfacción de los empleados (Bycio, Hacket y Allen, 1995; Brown, Birnstihl y Wheeler, 1996; Gillespie y Mann, 2000, entre otros). Más escasos todavía son los estudios que se centran en el efecto que ejerce el liderazgo sobre las magnitudes empresariales relevantes de las empresas como pueden ser la productividad o la rentabilidad (Judge y Piccolo, 2004; Tamkin, 2016 o Yan, 2018).

El objetivo del presente trabajo consiste en analizar la influencia del líder en una empresa y cómo se materializa dicho liderazgo en el resultado del equipo de trabajo. Para ello nos apoyaremos en un estudio de caso a través del cual se concluirá si el jefe de ventas de un

¹ Véase con más profundidad en: GARCÍA V.J., ROMEROSA M.M. y LLORÉNS F.J. (2007). «Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida...», *cit.*, pp. 25 - 46.

concesionario² es considerado como un líder, y una vez determinada esta condición, se examinarán los efectos de ese liderazgo sobre las magnitudes económicas más relevantes de la empresa. El sector objeto de estudio es el sector de la automoción, concretamente de los turismos. Para ello se tomará como muestra de estudio una marca de automóviles y un concesionario concreto de la CCAA de Aragón de los cuales, por motivos de protección de datos, no es posible facilitar ni nombres ni referencias.

Para evaluar el estilo de liderazgo del jefe de ventas y analizar si realmente es considerado como un líder, se ha considerado oportuno la utilización del cuestionario *Multifactor Leadership Questionnaire (short form, MLQ-5X)* de Bass y Avolio, uno de los instrumentos más empleados a la hora de medir el liderazgo en el ámbito de las organizaciones, fundamentado en las dos tipologías de liderazgo que se estudiarán a lo largo del presente trabajo: liderazgo transaccional y transformacional. Asimismo, en este cuestionario también estudiará la posibilidad de que el jefe de ventas del concesionario sea considerado como “no líder” (*laissez – faire*). Con respecto a los datos cuantitativos se tomarán, por un lado, el número de matriculaciones de turismos en España, de la marca en concreto en España y del concesionario en cuestión, con el fin de observar la evolución del sector de los turismos a lo largo de un horizonte temporal de cinco años (2014 – 2018), y comparar dichos datos con los obtenidos por el concesionario objeto de estudio. Asimismo, se tendrá en cuenta el número total de comerciales que han trabajado durante cada año en el concesionario, observando así la rotación existente de la fuerza de ventas y la posible incidencia del líder en las ventas y rentabilidad por comercial. Una vez determinemos si el jefe de ventas del concesionario objeto de estudio es considerado como líder, se analizarán los datos cuantitativos mencionados anteriormente y se observará si la gestión del líder sobre el equipo de trabajo influye positiva o negativamente en los objetivos y resultados obtenidos por la empresa.

El presente trabajo se estructura de la siguiente manera: el bloque segundo presenta un marco teórico general sobre el liderazgo y los equipos de trabajo, el tercero recoge el trabajo de investigación que se ha llevado a cabo, metodología utilizada y resultados obtenidos en base a las hipótesis desarrolladas a lo largo del trabajo y finalmente, las conclusiones y limitaciones de nuestra investigación.

² Este concesionario constituye una pequeña empresa de carácter familiar, dedicada a la distribución, venta y servicio posventa de automóviles de la marca fabricante.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. EL LIDERAZGO

2.1.1. Concepto de liderazgo y principales tipologías aplicadas al mundo de la empresa

La literatura académica ofrece prácticamente tantas definiciones como autores se han enfrentado al concepto de liderazgo, entre las cuales cabe destacar la que ofrece el autor Konrad Fiedler, que afirma que el liderazgo es «la capacidad de persuadir a otro para que busque entusiastamente objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y los motiva hacia sus objetivos»³. Asimismo, es interesante mencionar el matiz que aporta Jhon P. Kotter (1988) sobre esta cuestión, concluyendo que «el liderazgo es el proceso de mover a un grupo o grupos hacia alguna dirección utilizando medios no coercitivos»; y la rotunda afirmación de Maxwell (2009) considerando que «el liderazgo es influencia»⁴.

Analizando estas definiciones, se puede concluir que *el liderazgo es la capacidad que posee el líder de influir en sus seguidores para trabajar con entusiasmo en la consecución de objetivos y metas en favor del bien común*. En este sentido, es imprescindible que exista voluntad de influir a los seguidores por parte del líder para así conseguir que éstos lleven a cabo voluntariamente el mensaje que les ha sido transmitido.

Al igual que sucede con las definiciones sobre el concepto de liderazgo, la literatura académica también ha establecido distintas tipologías en función de la perspectiva adoptada por el investigador. El presente trabajo se centra en la categoría de liderazgo relacional, esto es, aquellas tipologías que analizan cómo es la relación líder-seguidor, concretamente, el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional, apoyándome para ello en los contenidos y fundamentos que explican los autores Bass y Avolio.

El liderazgo transaccional entiende que la relación existente entre el líder y los seguidores se asemeja a una transacción, una negociación entre las partes en la que el líder premia o

³ Este término se encuentra citado en la web de la Escuela Management Europea: <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/concepto-de-liderazgo-segun-los-principales-autores>

⁴ Estas definiciones se encuentran recogidas en el Programa de Formación: Mentalidad de Líder: <https://es.slideshare.net/guvaga83/unidad1-liderazgo>

castiga a los seguidores en función de la calidad de su trabajo (Bass & Avolio, 1994)⁵. Los líderes transaccionales trabajan dentro de una cultura preexistente, enmarcando sus acciones y decisiones en unas normas operativas que caracterizan a sus respectivas organizaciones. Podría decirse que se trata de un sistema de dirección por excepción en el que el líder interviene con el fin de dar retroalimentaciones negativas, códigos de disciplina, críticas constructivas o acciones que sirvan para lograr los objetivos previstos⁶. El objetivo fundamental que persigue este tipo de liderazgo es conseguir la confianza de los seguidores. Las negociaciones entre las partes, los compromisos que el líder puede ofrecer a los seguidores y, por supuesto, el cumplimiento de éstos, hacen que el líder se gane la confianza de sus seguidores para así poder establecer objetivos y metas comunes.

El liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y, como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad (Bass, 1985, p. 20)⁷. El líder transformacional goza de la capacidad de alinear los intereses individuales con los del resto de la organización, para así generar una transformación tanto en los colaboradores como en la organización⁸.

Este tipo de liderazgo se basa en el convencimiento de los seguidores con el fin de alcanzar objetivos y metas comunes, por ello es necesario que previamente el líder se haya ganado un determinado nivel de confianza por parte los seguidores, porque tanto éstos como el líder contribuyen a incrementar mutuamente sus motivaciones de forma genérica (por ejemplo: realizar un esfuerzo extra en el trabajo, incrementar la intensidad a la hora de realizar diversas actividades...).

Avolio, Bass y Jung (1999) identifican cuatro grandes componentes dentro del liderazgo transformacional, a saber: la influencia idealizada (existe una visión y misión compartida entre el líder y los seguidores), el liderazgo inspirador (capacidad para movilizar a los seguidores en busca de objetivos trascendentales), el estímulo intelectual (búsqueda de

⁵ Véase también MENDOZA TORRES, M.R. y ORTIZ RIAGA, C. (2006). «El liderazgo transformacional...», *cit.*, p. 119 - 120; MOLERO ALONSO F., RECIO SABOYA P. y CUADRADO GUIRADO I. (2010). «Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional...», *cit.*, p. 495; PALOMO VADILLO, M.T. (2016). *Liderazgo y motivación...*, *cit.*, p. 48 y BERNAL CUENCA, E. (2018). *Mindfulness y liderazgo consciente...*, *cit.*, pp. 76 - 77.

⁶ Véase BASS, B. y AVOLIO, B. (1993). «Transformational leadership and organizational culture», *cit.*, pp. 112, 113 y 116 o PALOMO VADILLO, M.T. (2016). *Liderazgo y motivación...*, *cit.*, pp. 48 y 50.

⁷ Véase esta definición en MENDOZA TORRES, M.R. y ORTIZ RIAGA, C. (2006). «El liderazgo transformacional...», *cit.*, p. 120.

⁸ Véase MOLERO ALONSO F., RECIO SABOYA P. y CUADRADO GUIRADO I. (2010). «Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional...», *cit.*, p. 495 y BERNAL CUENCA, E. (2018). *Mindfulness y liderazgo consciente...*, *cit.*, p. 78.

pensamientos innovadores y creativos por parte de los seguidores para la resolución de problemas) y la consideración individualizada (el líder no ve a sus seguidores como una masa de personas, sino que les trata de forma individualiza)⁹.

En conclusión, el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional son las dos tipologías de liderazgo más concurrentes en el mundo empresarial. En un primer momento puede parecer que son dos conceptos excluyentes entre sí, pero todo lo contrario. Según Bass y Avolio (1994), el líder transformacional «es una extensión del líder transaccional», o del liderazgo basando en premios y castigos a los seguidores.

2.1.2. Proceso de influencia del liderazgo en los seguidores¹⁰

Hasta ahora se han comentado las dos principales formas en que se relaciona el líder relacional con sus seguidores. Vamos a dar un paso más para analizar cómo se producen estas relaciones y cómo influye el líder en los seguidores. Para analizar este proceso de influencia voy a tomar como referencia al autor Howard Gardner, concretamente su obra *mentes líderes* (1998), en la que explica cuáles son los elementos esenciales para que la relación entre el líder y sus seguidores termine siendo fructífera.

En primer lugar, nos encontraríamos con la figura del líder. El líder debe poseer una alta capacidad de comunicación y mostrar interés y capacidades por entender a otras personas, obviamente sin olvidar que está ejerciendo una posición de autoridad frente a sus seguidores. Son personas que asumen riesgos, que no se retiran fácilmente de su lucha y que empujan a los demás a permanecer en ella gracias a ciertas convicciones. Estas características convierten a una persona en un líder ejemplar. El líder ejemplar comienza estableciendo relaciones personales con individuos de su propio círculo, el cual aumenta sus dimensiones rápidamente gracias a las habilidades que se han comentado con anterioridad. Sin embargo, el liderazgo eficaz requiere, además de habilidades personales, ciertas capacidades que pongan en sintonía al auditorio (seguidores) con su propio mensaje, algunas de ellas podrían ser: el carácter carismático, capacidad para percibir una

⁹ Véase GODOY, R. y BRESO, E. (2013). «¿Es el liderazgo transformacional *cit.*, p. 60; PALOMO VADILLO, M.T. (2016): *Liderazgo y motivación...*, *cit.*, p. 49 y BERNAL CUENCA, E. (2018). *Mindfulness y liderazgo consciente...*, *cit.*, p. 78.

¹⁰ Véase GARDNER, H. (1998). *Mentes líderes: una anatomía del liderazgo*, *cit.*, pp. 67 - 97; 369 - 395. Véase también AVOLIO, B. y GARDNER, W. (2005). «Authentic leadership development...», pp. 315 - 338.

imagen global de la situación así como sus posibles cambios, potenciar la creatividad y la innovación, capacidad para generar una visión conjunta de proyecto...

En segundo lugar, una vez analizadas las características que debe poseer la figura del líder, vamos a observar cómo debe ser el mensaje o historia (así es como lo denomina Gardner) que debe transmitir el líder a sus seguidores. El líder debe explicar una historia o mensaje central que aborde el sentido de identidad individual y grupal, esto es, debe haber un “yo”, un “nosotros” y un “ellos”, con el fin de ayudar a los integrantes del equipo a construir futuros retos y objetivos, es decir, debe crear el sentimiento de pertenencia a un grupo con vinculaciones y objetivos propios, distinto del resto de los individuos.

El mensaje, por tanto, debe reunir ciertas características esenciales para ser coherente, convincente y capaz de influir en los seguidores, a saber: la información en él contenida deberá ser abierta o proposicional, con el fin de aportar credibilidad al discurso del líder; se respetarán las diferentes perspectivas de cada grupo de interés y se presentarán cada una de las posibles posturas que se pueden adquirir, dando a entender que la postura recogida en el mensaje del líder es la que más favorece al equipo de trabajo; y, por último, el mensaje deberá contener un conjunto de valores y significados sobre los pensamientos individuales y grupales (preocupaciones, inquietudes, moralidad).

El líder ensalza las palabras del mensaje de forma convincente, debe convencer a los seguidores de que está de su lado, de que se unan a la consecución de objetivos y metas comunes para así adquirir un nivel de vida mejor. De este modo, el líder empatiza con el equipo, transmite el mensaje como una historia única que va a afectar tanto de forma individualizada como grupal a cada uno de los seguidores. Esto les otorgará un sentimiento de pertenencia al grupo y de seguridad, se deben sentir imprescindibles dentro del equipo y sentir que sus aportaciones son útiles. La comunicación eficaz de un mensaje o historia es una de las claves para conseguir un liderazgo fructífero. El mensaje es el fundamento de las relaciones entre el líder y los seguidores, cuyo objetivo principal es convencer al auditorio para lograr objetivos y metas comunes que incrementarán la calidad de vida del equipo de trabajo.

En tercer lugar, es necesario hablar del papel que ejercen los seguidores o auditorio y cómo éstos pueden verse influenciados por el mensaje del líder. La relación entre el líder y los seguidores es compleja e interactiva; existe, por un lado, una interacción dinámica entre los deseos y las necesidades de los seguidores, y por otro, los perfiles del mensaje

del líder. El líder tiene que hacer ver a sus seguidores que, gracias al mensaje que está transmitiendo, se pueden hacer realidad sus deseos e inquietudes, que si toda la organización sigue y actúa conforme a ese mensaje, todos van a lograr sus metas tanto grupales como individuales.

Asimismo, el líder no solo debe elaborar mensajes con un lenguaje matizado, sino que debe ser capaz de transmitir sus ideas cuando falta conocimiento especializado, esto es, dirigirse a mentes no instruidas. Para ello, su lenguaje deberá ser flexible y deberá adaptarse a las características concretas de sus seguidores. Por ejemplo, no se habla del mismo modo al Consejo de Administración, al círculo de directivos o al comité de empresa, sin embargo, el mensaje debe ser el mismo, lo diferente será la forma de comunicarlo en función del auditorio de cada momento.

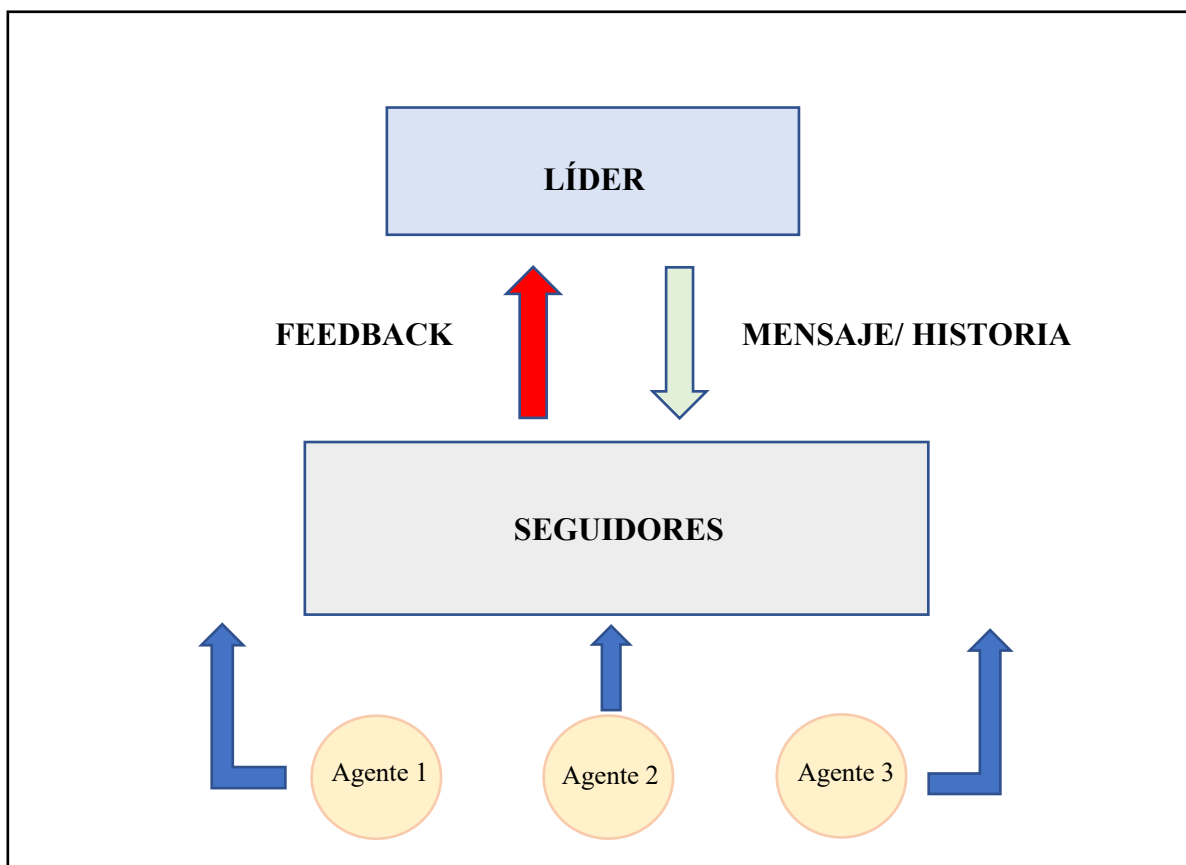
El cuarto elemento son las instituciones o agentes externos de la sociedad, los cuales elaboran sus propias historias o mensajes que influyen en los seguidores e interfieren en el mensaje del líder. Tales entidades sirven de base para la consecución de poder y apoyo, de hecho, si estas organizaciones se encuentran bien asentadas tienen una tribuna asegurada desde la cual pueden poner en circulación diversos mensajes. Pero, ¿cómo debe actuar el líder ante estos agentes externos? Bien, el líder debe tener controlados a todos estos agentes y conocer cuál es el mensaje que están dando a la sociedad. Ante esta situación, el líder puede actuar de dos formas: en primer lugar, si el mensaje de estos agentes es acorde al mensaje del líder, éste fomentará su mantenimiento y renovación con el fin de que nutran su propia organización; en segundo lugar, si el mensaje de los agentes es opuesto al emitido por el líder, éste puede correr el riesgo de que sus mensajes desaparezcan en el revoltijo de contrahistorias rivales. Para solventar esta última situación, el líder debe asegurarse que su mensaje es más potente y creíble que el del resto de agentes, que él conoce de verdad los deseos e inquietudes de sus seguidores, que es empático y por tanto, va a actuar conforme a ello. En este asunto influyen enormemente los propios logros del líder. De hecho, cuánto mayores son los logros del líder, mayor es la presión sobre el entorno; los logros producen grandes reacciones.

Como ejemplos de agentes externos que influyen en los mensajes del líder empresarial podemos encontrar: Hacienda, sindicatos, organizaciones medioambientales, organizaciones empresariales, accionistas, escuelas de negocio...

Como último elemento esencial en la relación del líder con los seguidores cabe destacar la interpretación que realizan los seguidores del mensaje enviado por el líder. En este sentido, se estaría realizando un “*feed-back*” o una retroalimentación en el sentido de que, el líder debe conocer cómo están recibiendo el mensaje sus seguidores, si realmente están captado los objetivos y metas, si el lenguaje es el adecuado, si posee el suficiente carisma o poder de convicción...

Los componentes fundamentales del proceso de influencia del liderazgo en los seguidores se esquematizarían de la siguiente manera.

Figura 1. Componentes del proceso de influencia del liderazgo en los seguidores



Fuente: Elaboración propia a partir de los fundamentos de H. Gardner

En conclusión, un líder solo podrá alcanzar el éxito si es capaz de: elaborar y comunicar de forma convincente un mensaje claro y persuasivo; valorar la naturaleza de los seguidores; invertir sus esfuerzos en el mantenimiento de la organización; encarnar en su vida los perfiles de los mensajes y, finalmente, encontrar un modo de entender y emplear

una pericia cada vez más técnica, pero sin verse abrumada por ella (Gardner H., 1998, pp. 390 – 391).

2.2. EQUIPOS DE TRABAJO

2.2.1. Concepto y características de un equipo de trabajo eficaz

Ante una sociedad caracterizada por la competencia global y modelos de negocios cambiantes, dinámicos e inciertos, es necesario adaptar las estructuras de trabajo tradicionales con el fin de diseñar organizaciones orientadas al cambio y basadas en equipos¹¹. La envergadura y complejidad de buena parte de las actividades humanas, supera en muchos casos la capacidad del individuo lo que le ha obligado a asociarse con otros para superar estas barreras. El trabajo cooperativo, en definitiva, el trabajo en equipo, ha permitido y permite al individuo afrontar retos que de otra manera le resultarían inabordables.

Un equipo de trabajo es «un conjunto de personas con habilidades complementarias que realizan una tarea para alcanzar resultados comunes. En definitiva, un equipo de trabajo está conformado por profesionales con habilidades complementarias que deben alcanzar un objetivo común»¹².

Los equipos de trabajo se caracterizan por la interdependencia, el grado de conectividad entre sus miembros, el trabajo conjunto, la colaboración... A diferencia de estos, los grupos son un conjunto de personas que interactúan entre ellas en una organización, pero que trabajan de forma autónoma y no dependen del trabajo del resto de miembros del grupo¹³. De este modo, es importante delimitar los elementos que caracterizan a los equipos de trabajo eficaces y cómo éstos pueden llevarse a cabo en las prácticas empresariales¹⁴:

¹¹ Véase GIL F., RICO R. y SÁNCHEZ – MANZANÁRES M. (2008). «Eficacia de equipos de trabajo», *cit.*, p. 25.

¹² Definición citada en la página web del Centro Europeo de Postgrado y Empresa (CEUPE): <https://www.ceupe.com/blog/que-es-un-equipo-de-trabajo.html>

¹³ Véase PALOMO VADILLO, M.T. (2016): *Liderazgo y motivación...*, *cit.*, pp. 147 y 148; MBA & Educación ejecutiva: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/grupos-y-equipos-cuales-son-las-diferencias>

¹⁴ Véase GIL F., RICO, R. y SÁNCHEZ – MANZANÁRES, M. (2008). «Eficacia de equipos de trabajo», *cit.*, p. 27; GAN, F. y TRIGINÉ, J. (2012). *Dirección de equipos de trabajo*, *cit.*, pp. 267 - 269; CABALLERO SÁNCHEZ DE PUERTA, P. (2014). *Dirección de equipos comerciales...*, *cit.*, p. 14; PALOMO VADILLO, M.T. (2016). *Liderazgo y motivación...*, *cit.*, pp. 152 - 154 y AITECO: <https://www.aiteco.com/equipos-eficaces/>.

- Claridad del objetivo o meta común: «sin meta no hay equipo». Se busca armonizar los esfuerzos individuales de cada uno de los miembros en favor de un objetivo común para el equipo. Es esencial que los objetivos individuales se integren y sean compatibles con los del equipo y los de la organización, con el fin evitar que se debilite y/o frene el desarrollo de éstos. Asimismo, los objetivos deberán ser medibles, alcanzables, específicos, motivadores y fijados para una franja temporal.
- Competencia técnica: los miembros del equipo deben adquirir, mediante el aprendizaje continuo y el desarrollo personal, las competencias requeridas para llevar a cabo con éxito las actividades propuestas por el líder y que permiten alcanzar los objetivos comunes.
- Reconocimiento, respeto y lealtad: el líder debe reconocer frecuentemente los éxitos alcanzados por el grupo, tanto a nivel colectivo como a nivel individual. Esto es un elemento motivador esencial que genera una sensación de satisfacción con respecto al trabajo realizado dentro de la unidad del equipo.
- Comunicación eficaz: la comunicación deberá ser directa, fluida y abierta, fomentando la retroalimentación o *“feed-back”* con el fin de mejorar las fortalezas y reducir las debilidades dentro del equipo.
- Sistemas para solventar conflictos: es muy recomendable que los equipos de trabajo busquen métodos o sistemas para resolver los problemas que impiden o dificultan el logro de algunos objetivos.
- Sentimiento de pertenencia: hace referencia al sentimiento de unión del equipo que genera confianza entre sus miembros para hacer frente a metas comunes y a los obstáculos que se presenten. Este sentimiento implica compartir responsabilidades y tomar iniciativas que empujen al equipo a lograr sus objetivos.
- Conciencia del entorno: los equipos han de ser consciente de que no trabajan solos, sino que dependen de un conjunto de factores externos (procesos, sistemas, inputs, outputs...). Es necesario que los equipos conozcan cómo funciona la organización para poder interactuar con ésta y con otros equipos de trabajo.

2.2.2. Análisis de los equipos de trabajo objeto de estudio: equipos comerciales.

A continuación, me voy a centrar en explicar qué son los equipos comerciales y cuáles son sus principales características con el fin de crear un marco teórico adecuado para la posterior comprensión del estudio empírico.

Los equipos comerciales, también conocidos como fuerza de ventas, son un conjunto de agentes o vendedores que, junto a sus directivos, son responsables de ofrecer y vender los productos y servicios de la empresa en el mercado, así como conseguir y mantener clientes con el fin de que permanezcan fieles a la empresa y a la marca. La fuerza de ventas necesita de una organización adecuada y precisa para llevar a cabo sus objetivos de la forma más eficaz posible. En primer lugar, se van a explicar las principales características que debe poseer un agente de ventas para formar parte del equipo comercial y así poder desempeñar las funciones que se esperan de él. Atendiendo de forma muy breve a las características físicas, es esencial que el agente tenga un aspecto y trato agradable (modo de vestir adecuado al entorno) y que su expresión verbal y modales sean discretos, expresando cierta brillantez, perspicacia, dinamismos, vitalidad... Con respecto a las características mentales, los vendedores deben ser hábiles en la comunicación, la persuasión y las tácticas de venta, fomentando así el desarrollo de sus cualidades de organización y sus cualidades personales como la empatía y la amabilidad. Asimismo, todos los miembros de un equipo comercial deben conocer tanto el producto/servicio que venden, como las políticas propias de la empresa¹⁵.

En segundo lugar, para determinar la estructura de la fuerza de ventas y asignar las tareas concretas a realizar, hay que tener en cuenta tres estructuras determinantes¹⁶:

- La estructura por territorio: supone la división de un determinado territorio en un área geográfica concreta en la cual, cada vendedor lleva a cabo sus actividades y operaciones de venta de forma duradera y continuada en el tiempo.
- La estructura por producto o servicio: hace referencia a la división de las tareas comerciales que realizan los vendedores, bien sea por producto o bien por servicio

¹⁵ Véase TAPIA MÉNDEZ, J. (2004). «Unidad didáctica 6: El equipo de ventas», *cit.*, pp. 311 - 313 y 319. Véase también online en la página web:

http://www.juntadeandalucia.es/empleo/recursos/material_didactico/especialidades/materialdidactico_admon_y_gestion/admon_comercial/m5/ud6.a.pdf

¹⁶ Véase CABALLERO SÁNCHEZ DE PUERTA, P. (2014). *Dirección de equipos comerciales...*, *cit.*, p. 12.

ofrecido. Este tipo de estructuras se llevan a cabo por empresas donde existe una amplia gama de productos o servicios y que están muy diferenciados entre sí.

- La estructura por cliente: este tipo de estructura consiste en diversificar las tareas de los comerciales en función de los distintos segmentos de mercado.

En el presente trabajo, voy a analizar fundamentalmente la estructura por territorio, explicando así la importancia de delimitar los objetivos que han de realizar cada uno de los miembros y el equipo en su conjunto, en el territorio concreto, para conseguir «uniformidad, organización y coordinación» (Caballero, 2014).

El sector objeto de estudio es el sector automovilístico, cuyas ventas se distribuyen en el territorio mediante concesionarios. Los concesionarios del sector de automoción son «pequeñas y medianas empresas, en su mayoría de carácter familiar¹⁷, que se dedican a la distribución, venta y servicio posventa de automóviles y vehículos industriales de un fabricante o importador como empresarios independientes, actuando en su propio nombre y bajo su responsabilidad y riesgo, dentro de la zona o área territorial que le haya asignado su proveedor»¹⁸. En este sentido, la fuerza de ventas se va a encargar de comercializar los automóviles, concretamente los turismos, en el territorio asignado al concesionario en el contrato de distribución en exclusiva o contrato de concesión¹⁹.

Una vez delimitado el territorio concreto de actuación, hay que explicar cómo se distribuye el esfuerzo de ventas de cada uno de los vendedores del concesionario. Esta distribución de ventas se realiza “por turnos”, estableciéndose un orden de actuación para los miembros de equipo; de esta manera, cada vendedor intervendrá en el momento que le corresponda y todos gozarán de las mismas oportunidades. Por ejemplo, cuando entra un cliente al concesionario, le atenderá el vendedor al que se le haya asignado el puesto uno; en el momento en que entre otro cliente, le atenderá el segundo, y así sucesivamente hasta finalizar los turnos y comenzar de nuevo. Del mismo modo, cabe plantearse si los comerciales venden únicamente a clientes desde el concesionario o siguen algún tipo de

¹⁷ Entendiendo por empresa familiar «aquella cuyo patrimonio y gobierno está ejercido por los miembros de una o varias familias y su objetivo estratégico comprende la continuidad de la empresa a manos de la siguiente generación familiar». Véase *Escuela de negocios EAE Business School Harvard Deusto*: <https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/que-es-una-empresa-familiar-concepto-y-caracteristicas>.

¹⁸ Véase la web de *Faconauto*, en concreto: http://www.faconauto.com/wp-content/uploads/2016/09/Informe_Situaci%C3%B3n_Concesionarios_Automoci%C3%B3n_2015.pdf

¹⁹ Para más información sobre el contrato de distribución en exclusiva o contrato de concesión recomiendo la lectura de PALÁ LAGUNA, R. (2015). «La compensación por clientela en la extinción de los contratos de distribución», *cit.*, pp. 305 - 346 o MORALES MENÉNDEZ, I. (2018). «El contrato de concesión», *cit.*, pp. 159 - 189; entre otros.

estrategia para visitar a posibles compradores. Por regla general, salvo las ventas de flotas a empresas o instituciones, la venta de turismos a clientes suele realizarse dentro del propio concesionario. Sin embargo, como se explicará posteriormente en el análisis empírico, uno de los cinco comerciales que he analizado se encarga de la venta *business to business* (en adelante, B2B), es decir, intercambios comerciales de empresa a empresa y, por ende, fuera del concesionario.

En el trabajo empírico nos vamos a referir a un equipo de ventas de bienes duraderos (turismos), esto es, aquellos bienes «cuyo consumo puede realizarse de manera prolongada»²⁰. Este tipo de venta puede ser un poco particular, en tanto en cuanto el cliente, presumiblemente, no tendrá la necesidad de volver a comprar estos bienes hasta varios años después. Aproximadamente, la media de rotación de los turismos por cliente en España es de 10 años, esto es, cada 10 años un consumidor cambia su vehículo por otro, ya sea nuevo o de segunda mano. Las principales causas de esta rotación suelen ser las averías, obsolescencias mecánicas e impactos medioambientales²¹. Por ello, y ante esta situación, los equipos de ventas en el sector de la automoción deben ser mucho más agresivos que en otros sectores, fomentando la contratación de “atípicos” (financiar los turismos, extensiones de garantías, seguros), incluyendo servicios de taller, etc... Sin embargo, la situación no es tan drástica como parece. Debido a las causas anteriormente mencionadas (averías, impactos, obsolescencias...), los consumidores se ven en la tesitura de cambiar de automóvil, repararlo o bien incluirle nuevas prestaciones. Estos acontecimientos provocan que los clientes sigan acudiendo a los concesionarios y, por lo tanto, que la fuerza de ventas continúe ejerciendo su labor comercial.

Con respecto a las políticas de retribución de la fuerza de ventas, caben tres posibles modalidades²²: en primer lugar, una retribución fija, es decir, una remuneración (no tiene por qué ser únicamente dineraria) fijada de antemano dependiendo el cargo ejercido, y que permanece estable de un periodo a otro; en segundo lugar, una retribución variable, compuesta por una comisión fija por venta, o bien, una remuneración en función del grado en que se han alcanzado los objetivos (si se alcanza el 90%, el 100%, el 120% o más); y

²⁰ Véase en la web de *economipedia*, en concreto: <https://economipedia.com/definiciones/bien-duradero.html>

²¹ Véase la documentación online en: <https://www.alphabet.com/es-es/prensa/foro-movilidad-2019>

²² Véase *Escuela de negocios EAE Business School Harvard Deusto*: <https://retos-directivos.eae.es/principales-sistemas-de-retribucion-caracteristicas-y-beneficios/>

por último, una retribución mixta, esto es, una remuneración que combine los dos sistemas anteriormente mencionados. En el sector objeto de estudio, concretamente en el equipo comercial, suelen emplearse sistemas de retribución mixtos, que combinan un sueldo base (retribución fija) con diferentes comisiones o complementos (retribución variable) con el fin de motivar e incentivar al equipo a cumplir los objetivos propuestos.

Por último, para que un equipo comercial sea rentable y se obtengan mayores beneficios, habrá que planificar la fuerza de ventas, establecer las necesidades de la empresa y determinar cuál es el número óptimo de vendedores que necesita la empresa. Para saber cuántos vendedores son realmente necesarios en un equipo comercial, habrá que atender a los objetivos fijados por el líder, y ver cómo se podrían alcanzar con el número mínimo de integrantes. Asimismo, también pueden influir otras variables como pueden ser: la frecuencia de visitas, cálculo del número de visitas en un periodo determinado, valorar el número de visitas por vendedor... Determinar el número de agentes vendedores es una tarea laboriosa, gracias a la determinación de ese número de vendedores, se pueden adecuar los recursos humanos y materiales al mercado objetivo, pudiendo lograr la empresa una ventaja competitiva con respecto a sus competidores²³.

2.3. RELACIONES ENTRE EL LÍDER Y SU EQUIPO DE TRABAJO

Una vez explicado el concepto de liderazgo relacional, así como las características fundamentales que debe poseer un líder, vamos a estudiar cómo se relaciona, o mejor dicho, cómo se debería relacionar el líder con su equipo de trabajo, para lograr los objetivos propuestos de la forma más eficiente posible.

En el sector de la automoción, el papel de líder lo ejerce el llamado jefe de ventas, y el papel de los seguidores lo realiza el equipo de trabajo, en concreto, el equipo comercial o fuerza de ventas. Los objetivos de ventas los van a fijar las marcas automovilísticas, objetivos que serán trasladados a los concesionarios. Una de las tareas esenciales del jefe de ventas, se le pueda o no considerar líder, y que va a ser determinante para el buen funcionamiento del equipo, es la planificación y organización del trabajo de la fuerza de ventas, analizando cuáles son las tareas más adecuadas para lograr los objetivos impuestos por la marca. Gracias a esta labor, se puede llevar a cabo una correcta

²³ Véase CABALLERO SÁNCHEZ DE PUERTA, P. (2014). *Dirección de equipos comerciales...*, cit., pp. 16 - 17.

planificación comercial, un seguimiento exhaustivo de las operaciones que realizan los vendedores y una evaluación de los resultados obtenidos por la empresa²⁴...

En relación con la teoría del liderazgo de Howard Gardner explicada anteriormente²⁵, se puede afirmar que uno de los mensajes que transmite el líder a sus seguidores hace referencia a los objetivos de venta y el modo en que éstos han de realizarlos. En este sentido, la dirección por objetivos (en adelante, DPO) es uno de los métodos más utilizados en el liderazgo de equipos comerciales. El sistema de DPO «trata de integrar los objetivos individuales y organizacionales que forman parte del plan estratégico de la organización» (Caballero, 2014)²⁶. Para la correcta aplicación de este sistema, todos los miembros de la organización deberán comprender tanto la misión y los valores, como la historia y filosofía de la empresa. Es fundamental que a la hora de fijar los objetivos concretos para cada sector y para cada equipo comercial, se parta de los objetivos estratégicos de la empresa, de esta manera, el grupo quedará cohesionado y permanecerá unido a los ideales y bases de la empresa²⁷.

Una vez diseñado el plan de estratégico de DPO y fijados los objetivos del equipo comercial, vamos a estudiar cómo se comunica el líder con sus seguidores y cómo es el *feed-back* que éste recibe de los mismos. Es imprescindible no solo analizar las capacidades del líder, sino las reacciones que provocan sus decisiones en los seguidores²⁸. Existen numerosos roles que pueden hacer referencia a las distintas formas de comportamiento de las personas cuando se interrelacionan unas con otras, sin embargo, en el sector objeto de estudio, el jefe de ventas (líder del equipo) es él que acostumbra a desempeñar todos y cada uno de estos roles que se explican a continuación²⁹. En primer lugar, encontraríamos la figura del jefe de equipo, encargado de transmitir los objetivos

²⁴ Véase CABALLERO SÁNCHEZ DE PUERTA, P. (2014). *Dirección de equipos comerciales...*, cit., p. 14 - 15 y PALOMO VADILLO, M.T. (2016). *Liderazgo y motivación...*, cit., pp. 158 - 159.

²⁵ Véase GARDNER, H. (1998). *Mentes líderes: una anatomía del liderazgo*, cit., pp. 67 - 97 y 369 - 395.

²⁶ Véase CABALLERO SÁNCHEZ DE PUERTA, P. (2014). *Dirección de equipos comerciales...*, cit., p. 27.

²⁷ Véase CABALLERO SÁNCHEZ DE PUERTA, P. (2014). *Dirección de equipos comerciales...*, cit., p. 25 - 28.

²⁸ RAMIS PALMER M.C, MANASSERO MAS M.A., FERRER PÉREZ V.A. y GARCÍA-BUADES E. (2007). «¡No es fácil ser un buen jefe/a!...», cit., p. 165.

²⁹ Para un análisis más exhaustivo de los equipos de trabajo, véase las páginas web de las escuelas de negocios: *Escuela de negocios OBS – ¿Qué roles existen en tu equipo de trabajo?:* <https://www.obs-edu.com/es/blog-project-management/factor-humano/que-roles-existen-en-tu-equipo-de-trabajo>; *Escuela de negocios IMF Business School – 8 roles básicos a definir en un equipo de trabajo:* <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/8-roles-definen-equipo-trabajo/>

al grupo y de coordinar los esfuerzos de los miembros. Va a ser la persona que tome las decisiones en el equipo, por lo que debe transmitir seguridad, sensación de confianza, firmeza ante adversidades... En segundo lugar estaría el rol de director de tareas o impulsor. Las personas que ejercen este rol se caracterizan por su impulso; son individuos dinámicos, proactivos y se encuentran en una búsqueda permanente de recursos innovadores que puedan aportar al equipo. También se puede encontrar el creativo, persona llena de ideas originales e innovadoras y que aporta una visión más creativa y dinámica al equipo. Los individuos que desempeñan este tipo de roles necesitarán ser escuchados, es muy probable que si nadie confía en sus ideas pierdan el espíritu motivador que les caracteriza. Por otra parte encontramos el rol del evaluador, persona racional que actúa de una forma más analítica que creativa. Es el encargado de recoger los datos y estudios con el fin de analizar la situación y llegar a determinadas conclusiones. El rol de extrovertido es uno de los más comunes en los equipos de trabajo junto con el motivador. Son personas muy sociables y que aportan un gran número de contactos a la empresa, sin embargo, necesitan del resto del equipo para poder desarrollarse. El motivador se podría decir que es el “alma” del equipo, el que mantiene un espíritu positivo y por aportar coraje al grupo, capaces de ver la luz al final del túnel cuando las cosas se vuelven un poco turbias. Por último, encontramos la figura del rematador. Son personas esenciales en el equipo ya que se encargan de controlar los objetivos de acuerdo con los tiempos estipulados para llevarlos a cabo. Suelen ser individuos metódicos, organizados y que llevan a cabo seguimientos continuos y detallados de los procesos.

Siguiendo la teoría de Gardner (2011)³⁰ de las cinco mentes del futuro, el líder, para desempeñar todos y cada uno de estos roles, debe poseer cinco tipos de mentes esenciales para prosperar en el mundo en el que nos encontramos. En primer lugar, Gardner afirma la existencia de una mente disciplinada, la que se encarga de utilizar «las principales áreas del conocimiento humano (matemáticas, historia, arte, etc.)»³¹. La mente sintética hace referencia a la capacidad que poseen las personas para manejar, escoger e interpretar un alto volumen de información. Supone saber extraer lo realmente esencial de toda la información percibida por los sentidos para lograr la eficacia en el trabajo. En tercer lugar,

³⁰ Véase LOZANO DÍAZ, A. (2010). «Reseña de “las cinco mentes del futuro” de Gardner, Howard», *cit.*, pp. 431 - 432 y GARDNER, H. (2011). Las cinco mentes del futuro..., *cit.*

³¹ Véase LOZANO DÍAZ, A. (2010). «Reseña de “las cinco mentes del futuro” de Gardner, Howard», *cit.*, p. 431.

destaca la mente creativa, el «ir más allá del conocimiento y la síntesis existente para plantear nuevas preguntas, proponer nuevas soluciones, dar forma a obras ampliando los géneros existentes o configurar otros nuevos»³². En tercer lugar, existe una mente respetuosa, capaz de aceptar las diferencias existentes entre los miembros de un equipo, aprender a vivir con ellas y valorar a quienes las poseen. Finalmente, destaca la mente ética, conocedora en todo momento de cuáles son los requisitos que se han de cumplir, los objetivos a desempeñar, los límites y estándares de la conducta que se considera adecuada...

Como ya se ha comentado, el buen funcionamiento de un equipo de trabajo no solo depende de la figura del líder, sino también del *feed-back* o retroalimentación que muestren los seguidores. Uno de los indicadores más relevantes para conocer las reacciones del equipo de trabajo frente al liderazgo ejercido es la motivación. La mayor o menor habilidad comunicativa del líder va a ser determinante para influir en sus seguidores, que deberá generar en los miembros del equipo un sentimiento de autoeficacia y satisfacción, esto es, todos y cada uno de ellos se deben sentir capaces (que no ser capaces) de realizar cualquier tarea que se les proponga. Este hecho va a generar un sentimiento de pertenencia al equipo y les va a otorgar esa inyección de motivación necesaria para llevar a cabo los objetivos de la empresa³³. En el sector automovilístico, los vendedores gozan de cierto nivel de autonomía a la hora de ofrecer ventajas o prestaciones extra en los productos, pero ¿existen límites a estas ventajas? ¿quién los fija? Bien, antes de responder estas cuestiones es necesario explicar que el gerente de la marca y el gerente del concesionario fijan el margen de beneficio que se debe obtener por turismo vendido (por ejemplo un 2%). Siempre y cuando se cumpla ese objetivo, los vendedores gozan de la autonomía suficiente para incorporar elementos adicionales o ciertas ventajas a los productos vendidos. Si se diera el caso de que algún vendedor quisiera o necesitara aumentar las ventajas a los turismos y, por ende, reducir ese margen del 2%, debería consultarlo con el jefe de ventas del concesionario (el líder, en nuestro caso).

En conclusión, gracias a las características que posee el líder, a su capacidad comunicativa para conseguir que un grupo actúe como un “todo”, al mensaje claro y

³² Véase GARDNER, H. (2011). Las cinco mentes del futuro..., *cit.*

³³ Véase RAMIS PALMER M.C, MANASSERO MAS M.A., FERRER PÉREZ V.A. y GARCÍA-BUADES E. (2007). «¡No es fácil ser un buen jefe/a!...», *cit.*, p. 165.

conciso que transmite a sus seguidores y al *feed-back* existente entre las partes, se puede liderar un equipo de trabajo, para el caso concreto, un equipo comercial, de una forma eficaz cumpliendo los objetivos y metas de la empresa. Para contrastar todos los factores que se han explicado con anterioridad, en el análisis empírico del presente trabajo he realizado el cuestionario de liderazgo de Bass y Avolio³⁴ tanto a los miembros del equipo comercial (seguidores) como al jefe de ventas del concesionario (líder), con el fin de estudiar cómo se ve el propio “líder” a sí mismo, y si sus trabajadores lo reconocen como tal.

III. TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

3.1. MUESTRA OBJETO DE ESTUDIO

Como ya se ha comentado anteriormente, el sector objeto de estudio del presente trabajo es el sector de la automoción, concretamente de los turismos. Dicho sector posee ciertas particularidades. Con el paso de los años, los distintos modelos de vehículos pierden valor residual, esto es, su precio de venta va disminuyendo y cada vez son menos atractivos en el mercado. Ante esta situación, las marcas de automóviles se ven en la obligación de reemplazar, sustituir y modernizan sus modelos cada cierto tiempo en función de la acogida que hayan tenido éstos por los clientes. En este sentido, los consumidores, al conocer las expectativas de lanzamiento de nuevos modelos de turismos al mercado, prefieren posponer la compra de su vehículo y esperar a los nuevos modelos de la marca.

Para el presente análisis empírico se ha tomado como muestra de estudio una marca de automóviles y un concesionario en concreto de los cuales, por motivos de protección de datos, no es posible facilitar ni nombres ni referencias. Atendiendo a las características particulares del concesionario y a su estructura organizativa, encontramos en primer lugar al gerente de la empresa, encargado de supervisar y coordinar el departamento de ventas y postventas del concesionario, así como de estar al corriente de los cambios y las tendencias actuales del mercado con el fin de desarrollar las mejores estrategias de ventas³⁵. Dentro del departamento de ventas, y siguiendo el orden jerárquico de la

³⁴ Véase BASS, B. y AVOLIO, B. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, cit. y BASS, B. y AVOLIO, B. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*, cit.

³⁵ Para más información acerca de las funciones de un gerente véase <https://neuvoo.com.mx/neuvooPedia/es/gerente-de-ventas/>

empresa, encontramos al jefe de ventas del concesionario, el líder objeto de estudio del presente trabajo. El jefe de ventas se encarga de planificar y organizar el trabajo de la fuerza de ventas (vendedores), sin salirse de los objetivos impuestos por la marca automovilística. Es la persona responsable de distribuir y supervisar el trabajo de los agentes comerciales, así como el encargado de establecer cómo se van a llevar a cabo las tareas para lograr los objetivos y metas del equipo. Por último, encontramos la fuerza de ventas, integrada por cinco comerciales procedentes de la provincia de Aragón, de los cuales cuatro de ellos se encargan de la venta en tienda (venta de exposición) y uno de venta a empresas (B2B). Véase en el ANEXO I un pequeño organigrama.

Por tanto, el objeto del presente trabajo de investigación es analizar la figura del líder (jefe de ventas) y la de sus seguidores (fuerza de ventas), en concreto comprobar si efectivamente el jefe de ventas es considerado como tal, y de ser así, observar los posibles efectos de este liderazgo sobre el equipo comercial y sobre los resultados de la empresa. Para ello, se ha tomado un horizonte temporal de cinco años (2014 – 2018), periodo en el confluyen dos jefes de venta diferentes, el primero abarca del año 2014 al 2016, y el segundo y actual jefe de ventas del concesionario los años 2017 y 2018.

3.2. METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación es un estudio de caso o análisis de caso, esto es, un instrumento de investigación enfocado a un caso específico de un único grupo de trabajo. Por regla general, el estudio de casos se enfoca con la intención de elaborar una serie de hipótesis acerca de un tema concreto para así, a raíz de estas hipótesis, llevar a cabo estudios más laboriosos y con una muestra mucho más amplia³⁶. En nuestro caso particular, el estudio de caso se lleva a cabo con varios sujetos (fuerza de ventas de un concesionario) que poseen una serie de características determinadas.

Para evaluar el estilo de liderazgo del jefe de ventas, analizar si realmente se considera líder y que éste sea reconocido como tal por sus seguidores, se va a emplear el cuestionario *Multifactor Leadership Questionnaire* (en adelante, MLQ) de Bass y Avolio. El MLQ es uno de los instrumentos más empleados a la hora de medir el liderazgo en el ámbito de las organizaciones, fundamentado en las dos tipologías de liderazgo explicadas con anterioridad en el marco teórico del presente trabajo: liderazgo transaccional y

³⁶ Véase en la página web: <https://psicologiyamente.com/psicologia/estudio-de-caso>

transformacional. Asimismo, este cuestionario también estudia la posibilidad de que una persona sea considerada como “no líder” (*laissez – faire*).

Este cuestionario ha sufrido numerosas modificaciones a lo largo de los años hasta llegar a la versión actual, que consta de 45 ítems y es conocido como MLQ-5X (*short form*). La estructura factorial de este cuestionario se compone de nueve factores, cada uno de ellos constituido por cuatro ítems relacionados con los distintos tipos de liderazgo. El resto de ellos (9 ítems) miden variables de resultado organizacional como pueden ser el esfuerzo extra de los empleados, la eficacia del líder y la satisfacción de los empleados con él³⁷. Todos los ítems mencionados con anterioridad serán evaluados con una puntuación de 0 a 4, siendo 0 nunca y 4 casi siempre. Los diferentes factores del liderazgo transformacional, transaccional y “*laissez – faire*” se recogen en la siguiente tabla.

Tabla 1. Factores del MLQ-5X (AVOLIO y BASS, 2004)

Factores de liderazgo transformacional
Influencia idealizada (atribuida)
Influencia idealizada (conducta)
Motivación inspiracional
Estimulación intelectual
Consideración individualizada
Factores del liderazgo transaccional
Recompensa contingente
Dirección por excepción (activa)
Liderazgo <i>laissez – faire</i>
Dirección por excepción (pasiva)
<i>Laissez – faire</i>
Variables relacionadas con resultados organizacionales
Eficacia
Esfuerzo Extra
Satisfacción

Fuente: Elaboración propia a partir del artículo de MOLERO, RECIO y CUADRADO (2010)

³⁷ Véase MOLERO ALONSO F., RECIO SABOYA P. y CUADRADO GUIRADO I. (2010). «Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional...», *cit.*, pp. 495 - 496

Este instrumento ha sido validado en España gracias al análisis de MOLERO ALONSO, RECIO SABOYA y CUADRADO GUIRADO, reflejado en su artículo de la revista Infocop titulado «Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) en una muestra española», a través del cual se verifica la estructura factorial del MLQ-5X (*short form*) en la población española.

En primer lugar, para la realización del citado cuestionario, se les pidió a todos los participantes el consentimiento informado previo al inicio del estudio. Posteriormente se les leyó las instrucciones del MLQ y se les facilitó la versión tanto al líder (véase el ANEXO II) como a los seguidores (véase el ANEXO III). Cumplimentar el cuestionario duró entre 10 y 15 minutos aproximadamente, y de los cinco sujetos que respondieron a los cuestionarios, no se han eliminado las respuestas de ninguno de ellos, todos han formado parte de la muestra del presente estudio.

Con respecto a los datos cuantitativos empleados para el presente estudio³⁸ se han tomado, por un lado, el número de matriculaciones de turismos en España, de la marca en concreto en España y del concesionario en cuestión, con el fin de observar la evolución del sector de los turismos desde el año 2014 hasta 2018, y comparar dichos datos con los obtenidos por el concesionario objeto de estudio. Con respecto a la evolución de la marca en España, es necesario mencionar que dicha marca sufrió una descenso de las ventas durante el periodo de 2016 – 2018 debido a las expectativas despertadas en los clientes ante el anuncio del lanzamiento de nuevos modelos y la modernización de los antiguos. Por otro lado, se han obtenido las cifras de ventas del concesionario así como las cantidades invertidas en compras a lo largo de la ventana de estudio, por lo que se ha podido calcular la rentabilidad anual del concesionario. Finalmente, y para realizar un análisis más exhaustivo, se ha tenido en cuenta el número total de comerciales que han trabajado durante cada año en el concesionario, observando así la rotación existente de la fuerza de ventas y la posible incidencia del líder en las ventas y rentabilidad por comercial.

A lo largo de la ventana de estudio, han concurrido dos jefes de ventas distintos, uno de ellos ejerciendo su labor durante los dos primeros años (2014 – 2016), y otro durante los dos últimos (2017 – 2018). Éste último es el líder que vamos a estudiar en el presente

³⁸ Todos los datos que se mostrarán posteriormente, han sido facilitados por el jefe de ventas del concesionario objeto de estudio.

trabajo de investigación. De esta forma, se analizarán los datos de los distintos periodos y se compararán los resultados obtenidos por ambos sujetos de estudio, con el fin de determinar qué tipo de liderazgo ha sido más efectivo y cómo se ha adecuado a los resultados obtenidos.

3.3. RESULTADOS OBTENIDOS

En primer lugar, se va a realizar un análisis de las respuestas de los comerciales al cuestionario de Bass y Avolio (MLQ-5X), con el objetivo de conocer la percepción del liderazgo que tiene la fuerza de ventas sobre su jefe de ventas. A continuación se presenta una tabla que recoge las dos tipologías más relevantes de liderazgo relacional (transaccional y transformacional) y el conocido “*laissez – faire*”, que hace referencia a la ausencia de liderazgo. Asimismo, se ha calculado las medias aritméticas y las desviaciones típicas de las puntuaciones otorgadas por el líder y los comerciales con el fin de poder realizar una comparativa que permita reconocer e interpretar cuáles han sido los estilos de liderazgo más valorados. Una vez se conozca cuál es el estilo de liderazgo más valorado, se podrá deducir si el jefe de ventas es realmente un líder o no, saber qué tipo de liderazgo ejerce y si los seguidores lo reconocen como tal.

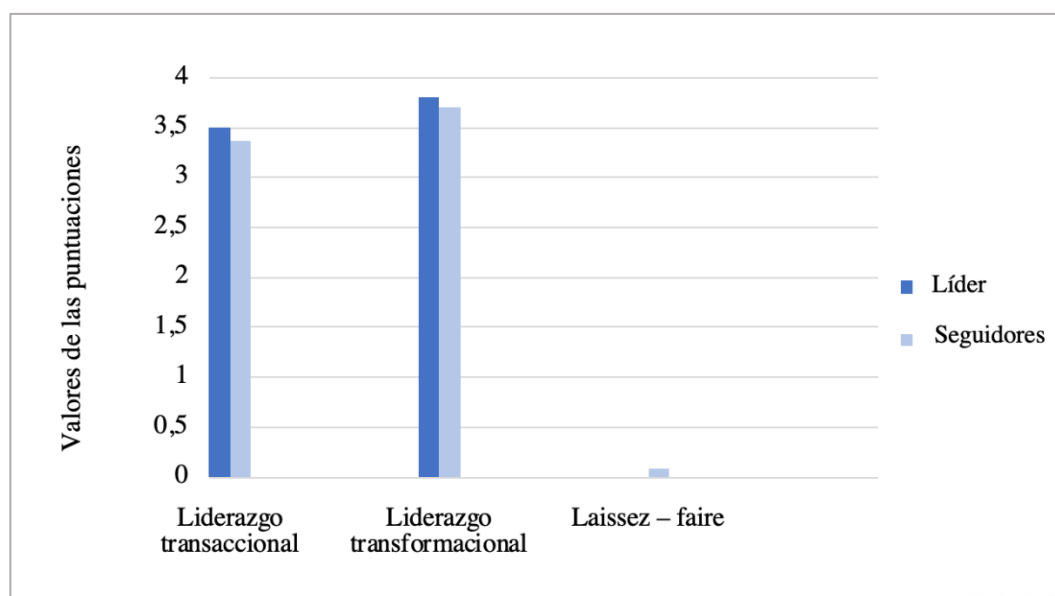
Tabla 2. Comparativa de los resultados obtenidos en las distintas tipologías de liderazgo

LIDERAZGO	LÍDER		SEGUIDORES	
	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica
Liderazgo transaccional	3,5	0,53	3,36	0,24
Liderazgo transformacional	3,8	0,21	3,7	0,32
Laissez – faire	0	0	0,08	0,09

Fuente: Elaboración propia

La estructura del cuestionario MLQ-5X permite comparar los diferentes estilos de liderazgo y la ausencia del mismo, por medio de las medias aritméticas y la desviación típica de cada uno de ellos compuestos por los factores que se indican en la Tabla 1. El liderazgo transformacional es el estilo más valorado tanto por el líder como por los comerciales que integran la muestra con una media de 3,8 y 3,7 puntos respectivamente. La segunda posición la ocupa el liderazgo transaccional con una media de 3,5 puntos por parte del líder y de 3,36 puntos los seguidores. El último puesto lo ocupa el denominado “laissez – faire” con una media aritmética de 0 puntos por parte del líder, y de 0,08 por parte de la fuerza de ventas. El gráfico que se muestra a continuación representa las medias aritméticas obtenidas tras analizar los resultados de los cuestionarios del líder y de la fuerza de ventas en relación a los distintos tipos de liderazgo, y la ausencia del mismo, propuestos por Bass y Avolio en el MLQ-5X.

Gráfico 1. Comparativa entre las distintas tipologías de liderazgo atendiendo a las respuestas del MLQ-5X



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, los seguidores perciben al jefe de ventas del concesionario como un líder relacional, incluyéndose dentro de esta categoría tanto el liderazgo transformacional como el transaccional. A pesar de que el liderazgo transformacional haya sido el más valorado tanto por el líder como por los seguidores, considero que no existe una diferencia lo suficientemente significativa con respecto al liderazgo

transaccional, y por lo tanto, no se puede afirmar rotundamente que el jefe de ventas es un líder transformacional. Interpretando los resultados, se llega a la conclusión de que el actual jefe de ventas del concesionario es un líder relacional, y ante distintas situaciones puede comportarse o bien como líder transformacional, o bien como líder transaccional, siendo ambas tipologías perfectamente compatibles entre sí. Para un análisis más exhaustivo sobre de los resultados obtenidos en el MLQ-5X, véase el ANEXO IV. En él se encuentran desglosados todos y cada uno de los factores que componen las distintas tipologías de liderazgo, así como las medias aritméticas y desviaciones típicas obtenidas de las puntuaciones otorgadas por el líder y los comerciales en el citado cuestionario. Se pueden observar también una serie de gráficos comparativos entre las puntuaciones del líder y las de los seguidores, clasificadas según la estructura factorial completa del MLQ-5X (véase la Tabla 1).

Es necesario comentar el motivo por el cuál el líder siempre “se va a ver mejor” que como le ven los demás, puesto que en prácticamente todos los ítems del cuestionario el jefe de ventas ha dado una puntuación un poco por encima en comparación con la que han dado los comerciales. Este hecho encuentra su fundamentación en la teoría del “autoensalzamiento”, esto es, la motivación que poseen las personas para lograr o mantener evaluaciones positivas de uno mismo. Muchos líderes tienden a atribuir sus éxitos a características personales, mientras que los fracasos suelen explicarlos por causas que se escapan de su control, bien sea por atribuir esos fracasos a otras personas o a situaciones. Atendiendo a esta teoría, los líderes se esfuerzan por mostrar una imagen positiva del “yo” y defender su autoestima (LÓPEZ SÁEZ, 2013).

Una vez hemos determinado que el jefe de ventas del concesionario en cuestión es un líder relacional, hay que analizar los efectos que provoca este liderazgo sobre el equipo comercial. Para ello se van a emplear una serie de datos cuantitativos, como son el número de matriculaciones por año o las cifras de ventas, mediante los cuales se concluirá si la figura del líder en un equipo de trabajo afecta a los resultados económicos de una empresa. A continuación se muestra una tabla donde se pueden observar el número de matriculaciones de turismos a lo largo del horizonte temporal objeto de estudio (2014 – 2018).

Tabla 3. Número de turismos matriculados en España a nivel global, por la marca, y por el concesionario

Periodo en años	Matriculaciones en España	Matriculaciones de la marca en España	Matriculaciones del concesionario	Cuota de mercado
2014	855.300	66.700	1.677	7,80%
2015	1.034.000	76.470	1.808	7,40%
2016	1.147.000	89.383	1.961	7,79%
2017	1.234.000	86.921	1.941	7,04%
2018	1.321.000	79.755	1.863	6,04%

Fuente: Elaboración propia

Atendiendo a los datos de la tabla, se observa que el número de matriculaciones de turismos en España ha ido incrementando a lo largo de los años, sin embargo, la marca objeto de estudio sufre una caída de las ventas en 2017 y 2018, pasando de 89.383 matriculaciones al año a 86.921 en 2017 y a 79.755 en 2018, lo que supone un decremento de un 2,75% y un 8,24%, respectivamente. Como ya se ha comentado anteriormente, en 2016 la marca de automóviles tenía previsto el lanzamiento de varios nuevos modelos, que por diversos motivos se vio retrasada hasta comienzos del 2019, lo que provocó el antedicho efecto de espera en los clientes habituales de la marca. Las cifras de turismos matriculados por la marca en cuestión, también se vieron afectadas por la paralización de la salida de estos nuevos modelos al mercado.

Con respecto al número de matriculaciones del concesionario en cuestión, hay que recordar que los resultados de los tres primeros años (2014 – 2016) se asignan al jefe de ventas que trabajaba por aquel entonces, y los resultados de los dos últimos años (2017 y 2018) corresponden al líder objeto de estudio.

En un primer momento, puede parecer que los resultados del actual jefe de ventas son peores que los del anterior, puesto que en 2017 el número de matriculaciones del concesionario cae un 1,02%, y en 2018 un 4,02%. Pero si se analizan minuciosamente los datos que se presentan a continuación, se puede observar que no es así.

Tabla 4. Incrementos y decrementos porcentuales del número de matriculaciones a nivel global, por la marca y por el concesionario

Periodo en años	Matriculaciones en España	Matriculaciones de la marca en España	Matriculaciones del concesionario
Incremento de 2014 – 2015	20,89%	14,65%	7,81%
Incremento de 2015 – 2016	10,93%	16,89%	8,46%
Incremento de 2016 – 2017	7,59%	-2,75%	-1,02%
Incremento de 2017 – 2018	7,05%	-8,24%	-4,02%

Fuente: Elaboración propia

Durante los tres primeros años objeto de estudio (2014, 2015 y 2016), la marca ha incrementado de forma notable el número de matriculaciones en España, concretamente un 14,65% del año 2014 al 2015 y un 16,89% del 2015 al 2016. Observando paralelamente las matriculaciones del concesionario en cuestión, cabe destacar que el incremento porcentual del número de turismos matriculados es menor, concretamente un 50% menos en ambos periodos. A diferencia de estos resultados, se puede observar que durante los años 2017 y 2018 el número de matriculaciones del concesionario disminuyó, concretamente un 1,02% y un 4,02%, respectivamente, las matriculaciones de la propia marca en España descienden un 2,75% en 2017 y un 8,24% en 2018. Esto quiere decir que, a pesar de que cuantitativamente haya disminuido el número de turismos matriculados al año, el concesionario ha sabido reaccionar mejor que la propia marca ante la caída del año 2016. Estos resultados se atribuyen a la figura del jefe de ventas actual, puesto que gracias a la buena gestión del liderazgo de su equipo, ha logrado que el número de turismos matriculados por el concesionario disminuya un 50% menos con respecto a la marca en España.

Adicionalmente, se va a observar la rentabilidad del concesionario a lo largo del horizonte temporal objeto de estudio, diferenciando así el periodo del antiguo jefe de ventas y el del actual. Para realizar este análisis, se ha recogido en la tabla que se presenta a continuación la evolución de las cifras de ventas y de compras del concesionario, así como los ingresos y la rentabilidad obtenidos por el mismo.

Tabla 5. Evolución de la rentabilidad y número de comerciales en activo del concesionario³⁹

Periodo	Cifra de ventas	Compras	Beneficios obtenidos	Rentabilidad ⁴⁰	Nº comerciales en activo
2014	27.974.875,50	27.670.500	304.375,50	1,10%	5
2015	30.277.776,50	29.981.160	296.616,50	0,99%	6
2016	32.997.631,94	32.680.873,91	316.758,03	0,97%	7
2017	32.837.463	32.509.303,49	328.159,51	1,01%	6
2018	31.697.525,97	31.358.916,31	338.609,66	1,08%	5

Fuente: Elaboración propia

Atendiendo a la tabla, durante la gestión del antiguo jefe de ventas (2014 – 2016) es cierto que se incrementaron las cifras de ventas, pero si se observa la rentabilidad obtenida por el concesionario, vemos que ha ido disminuyendo considerablemente durante este periodo. Por el contrario, atendiendo a la rentabilidad obtenida por el concesionario, se puede observar que el actual líder fue capaz de obtener mejores resultados en comparación con el anterior jefe de ventas, incrementando así la rentabilidad hasta un 1,01% en 2017 y hasta un 1,08% en 2018.

Estos resultados han sido fruto de una buena gestión en la venta de atípicos, esto es, incrementos de beneficios gracias a financiaciones, contrataciones de seguros y extensiones de garantía, productos que se encuentran íntimamente ligados a los vehículos. El hecho de que los clientes contraten el seguro de su vehículo a través del concesionario tiene dos implicaciones: en primer lugar, supone un beneficio para el cliente, ya que éste pagará menos si lo contrata a través del concesionario y, en segundo lugar, el concesionario se llevará una comisión importante de la aseguradora por la venta de estos

³⁹ La cifra de ventas, compras y beneficios obtenidos presentadas en la tabla se recogen en euros.

⁴⁰ La rentabilidad ha sido obtenida mediante la siguiente fórmula: (Cifra de ventas del periodo actual – Compras del periodo anterior)/ Compras del periodo anterior.

atípicos. Lo mismo ocurre con la financiación de los vehículos. Si el cliente en lugar de contratar directamente la financiación de su vehículo con el banco, la contrata con el propio concesionario, el cliente recibirá ciertos beneficios y el concesionario se llevará una comisión por dicha operación. En las extensiones de garantías existen un mayor número de implicaciones, puesto que el concesionario está ofreciendo a sus clientes ampliar los años de garantía. Gracias a estos atípicos en concreto, por un lado se está fidelizando al cliente, ya que éste firma un compromiso con el concesionario por un largo periodo de tiempo, y por otro, el concesionario estará obteniendo beneficios gracias a los talleres y otros servicios que incluye la garantía.

Para la correcta gestión en la venta de atípicos, el líder, consultando previamente al gerente, implantó una serie de “programas de comisiones e incentivos” para los vendedores, impulsando así su motivación y consiguiendo que éstos vendieran más atípicos de los previstos. Por tanto, gracias a la venta de estos atípicos y las comisiones generadas por los mismos, se consigue incrementar el beneficio por vehículo y, por tanto, el beneficio total del concesionario.

Con el fin de realizar un análisis más exhaustivo del presente estudio, se ha obtenido el número de comerciales que integraban la fuerza de ventas a lo largo de cada periodo. Durante los tres primeros años, el número de comerciales aumentó, concretamente se contrató a un comercial más por año, y en los dos últimos, se redujo la plantilla en la misma proporción (un comercial menos por año), manteniéndose en el año 2019 los cinco comerciales que integran la fuerza de ventas. Esta situación confirma que el líder objeto de estudio no solo ha minimizado los efectos negativos de las ventas y ha obtenido mejores resultados que el anterior, sino que además los ha obtenido con un menor número de comerciales. A continuación se presenta una tabla donde se recogen las cifras de ventas anuales por comercial.

Tabla 6. Cifra de ventas y beneficios obtenidos por cada comercial

Periodo	Cifra de ventas por comercial (en euros)	Beneficio obtenido por comercial	Nº comerciales en activo
2014	5.594.975,10	60.875,10	5
2015	5.046.296,08	49.436,08	6
2016	4.713.947,42	45.251,15	7
2017	5.472.910,50	54.693,25	6
2018	6.339.505,19	67.721,93	5

Fuente: Elaboración propia

Atendiendo a los datos expuestos en la tabla anterior, podemos observar que durante el periodo gestionado por el anterior jefe de ventas (2014 – 2016), conforme aumentaba el número de comerciales en activo, tanto la cifra de ventas por comercial como los beneficios obtenidos, disminuían considerablemente. Esto implica que la rentabilidad por vendedor iba disminuyendo a lo largo de los años. Sin embargo, durante el periodo de estudio del liderazgo del actual jefe de ventas (2017 – 2018), se va reduciendo la plantilla de comerciales (un comercial menos al año), y los resultados son sustancialmente mejores. Este hecho implica que los comerciales realizan su labor comercial de una forma mucho más eficiente que antes y que el concesionario emplea menos recursos a cambio de obtener mayores beneficios. Estos resultados apoyan investigaciones previas como la de Judge y Piccolo, 2004; Tamkin, 2016 o Yan, 2018.

De este modo, basándonos en los presentes datos, y los comentados con anterioridad, se puede llegar a la conclusión de que el incremento en las cifras de ventas por comercial y en los beneficios obtenidos por los mismos, se atribuyen a la influencia positiva ejercida por el líder relacional objeto de estudio sobre la fuerza de ventas, destacando así una mejor actuación del líder sobre las personas que se encuentran a su cargo (en este caso los comerciales), con respecto al periodo gestionado por el anterior jefe de ventas.

IV. CONCLUSIONES

El objetivo del presente trabajo ha sido analizar, mediante un estudio de caso, el comportamiento que desempeña la figura del líder en una empresa, con el fin de determinar si la labor ejercida por éste afecta de forma notable a los resultados obtenidos por la misma.

Gracias al *Multifactor Leadership Questionnaire* de Bass y Avolio, uno de los instrumentos más empleados a la hora de medir el liderazgo en el ámbito de las organizaciones, se pudo determinar que el jefe de ventas del concesionario se considera líder relacional, incluyéndose dentro de esta categoría tanto el liderazgo transformacional como el transaccional. En una segunda etapa de la presente investigación, se ha tratado de demostrar la existencia de una relación positiva entre el liderazgo relacional y la eficiencia organizacional, obteniendo así mejores resultados e incrementando la satisfacción de los empleados con su líder.

Los resultados obtenidos han permitido confirmar el efecto positivo del liderazgo sobre las magnitudes económicas de las empresas, consecuencia directa de la influencia ejercida por el líder sobre el equipo de trabajo. Estos resultados apoyan las investigaciones previas como la de Judge y Piccolo (2004); Tamkin (2016) o Yan (2018)⁴¹.

Los líderes actúan bajo la convicción de que sus esfuerzos influirán de forma significativa en la creación de organizaciones más eficientes, caracterizadas por un personal satisfecho y con elevados niveles de resultados organizativos en relación con los logrados tradicionalmente. En este sentido, al concurrir dos jefes de ventas distintos a lo largo del horizonte temporal y haber diferenciado sus periodos de actuación, se ha podido llegar a la conclusión de que los resultados obtenidos por el jefe de ventas objeto de estudio (líder relacional) son sustancialmente mejores que los obtenidos por el anterior, deduciéndose así una mayor efectividad en la gestión del liderazgo de la empresa.

Finalmente, al encontrarnos ante un estudio de caso, considero imprescindible señalar que las conclusiones obtenidas a lo largo de la presente investigación, si bien aportan premisas validas en el estudio del liderazgo de equipos de trabajo, no pueden

⁴¹ Véase también otras investigaciones en: Howell y Higgins (1990) y Seltzer y Bass (1990); Avolio y Bass (1995); Sosik (1997); Masi y Cooke (2000), entre otros.

generalizarse y deberán someterse a su contrastación con muestras adecuadas y la metodología econométrica que validen los resultados obtenidos en esta investigación.

V. BIBLIOGRAFÍA

1. Manuales y revistas económicas:

AVOLIO B., BASS B. y JUNG D.I. (1999). «Re – examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, nº 72, pp. 441 - 462.

AVOLIO, B. y BASS, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*, 3rd edition, Manual and sampler set, Redwood City, CA: Mind Garden.

AVOLIO, B. y GARDNER, W. (2005). «Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership», *The Leadership Quarterly*, 16 (3), pp. 315 - 338.

BASS, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, The Free Press, New York.

BASS, B. y AVOLIO, B. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Consulting Psychologist Press, Palo Alto (California).

BASS, B. y AVOLIO, B. (1993). «Transformational leadership and organizational culture», *Public Administration Quarterly*, nº 17, pp. 112 - 121.

BASS, B. y AVOLIO, B. (1994). *Improving organizational effectiveness: through transformational leadership*, Thousand Oaks, Sage (California).

BASS, B. y AVOLIO, B. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Second Edition. Sampler Set: technical report, leader form, rater form and scoring key for MLQ Form 5XShot*, Mindgarden, Redwood City, (California).

BERNAL CUENCA, E. (2018). *Mindfulness y liderazgo consciente para la dirección de equipos*, Digicopy (Fecem), Zaragoza.

CABALLERO SÁNCHEZ DE PUERTA, P. (2014). *Dirección de equipos comerciales: manual teórico*, Editorial CEP S.L., Madrid.

GAN, F. y TRIGINÉ, J. (2012). *Dirección de equipos de trabajo*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

GARCÍA V.J., ROMEROSA M.M. y LLORÉNS F.J. (2007). «Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo», en *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 16, nº 4, Universidad de Granada, pp. 25 - 46.

GARDNER, H. (1998). *Mentes líderes: una anatomía del liderazgo*, Ed. Paidós, Barcelona.

GARDNER, H. (2011). *Las cinco mentes del futuro: un ensayo educativo*, Ed. Paidós, Barcelona.

GIL F., RICO R., y SÁNCHEZ – MANZANÁRES M. (2008). «Eficacia de equipos de trabajo», en *Papeles del Psicólogo*, vol. 29, nº 1, pp. 25 - 31.

GODOY, R. y BRESO, E. (2013). «¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores?», en *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 29, nº 2, Agosto, Madrid, pp. 59 - 64.

HOWELL J. y HIGGINS C. (1990). «Champions of technological innovation?», en *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 317 - 341.

JUDGE, T. y PICCOLO, R. (2004). «Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity», *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, pp. 755 - 768.

KOTTER, J. (1998). *The leadership factor*, The Free Press, New York.

LÓPEZ SÁEZ, M. (2013). «Autoconcepto e identidad», en *Introducción a la Psicología Social*, Gaviria (coord.) et al., Editorial Sanz y Torres (UNED), 2ª edic., Madrid.

LOZANO DÍAZ, A. (2010). «Reseña de “las cinco mentes del futuro” de Gardner, Howard», en *Enseñanza e Investigación en Psicología*, vol. 15, nº 2, julio - diciembre, pp. 431 - 432.

MASI, R. Y COOKE, R. (2000). «Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity», *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 8, pp. 16 - 47.

MAXWELL, J. (2009). *Desarrolle el líder que está en usted: Como ayudar a otros a alcanzar su potencial pleno*, Thomas Nelson Inc, Nashville.

- MENDOZA TORRES, M.R. y ORTIZ RIAGA, C. (2006). «El liderazgo transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas», en *Revista Facultad Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, vol. 14, nº 1, Junio, pp. 118 - 134.
- MOLERO ALONSO F., RECIO SABOYA P. y CUADRADO GUIRADO I. (2010). «Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española», en *Revista Psicothema*, vol. 22, nº 3, pp. 495 - 501.
- MORALEJO MENÉNDEZ, I. (2018). «El contrato de concesión», en *Contratos de distribución: agencia, distribución, concesión, franquicia, suministro y estimatorio*, Ruiz (dir.) et al., Atelier, Barcelona, pp. 159 - 189.
- NORIEGA GÓMEZ, M.G. (2008). «La importancia del liderazgo en las organizaciones», en *Temas de Ciencia y Tecnología*, vol. 12, nº 6, septiembre – diciembre, pp. 25 - 29.
- PALÁ LAGUNA, R. (2015). «La compensación por clientela en la extinción de los contratos de distribución», en *Los contratos de distribución comercial: aspectos económicos y jurídicos*, Alcalá (dir.), Bosch, Hospitalet de Llobregat (Barcelona), pp. 305 - 346.
- PALOMO VADILLO, M.T. (2016). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*, ESIC, Madrid.
- RAMIS PALMER M.C, MANASSERO MAS M.A., FERRER PÉREZ V.A. y GARCÍA-BUADES E. (2007). «¿No es fácil ser un buen jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos de trabajo», en *Revista de Psicología de las Organizaciones*, Amparo Osca (coord.), vol. 23, nº 2, pp. 161 - 181.
- SOSIK J., AVOLIO B. y KAHAI, S. (1997). «Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment», *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, pp. 89 - 103.
- TAPIA MÉNDEZ, J. (2004). «Unidad didáctica 6: El equipo de ventas», en *Modulo 5: Técnicas de administración comercial*, Innovación y Cualificación, Junta de Andalucía, Málaga.

VITALA, R. (2004). «Towards Knowledge Leadership», *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 25, nº 5 - 6, pp. 528 - 544.

2. Páginas web y documentación online:

Programa de Formación: Mentalidad de Líder. Unidad 1, Liderazgo:

(<https://es.slideshare.net/guvaga83/unidad1-liderazgo>)

Escuela de negocios OBS - Cinco errores a evitar en la Dirección de Equipos:

(<https://www.obs-edu.com/es/blog-project-management/gestion-de-equipos-y-project-management/cinco-errores-evitar-en-la-direccion-de-equipos>)

Escuela de negocios OBS – ¿Qué roles existen en tu equipo de trabajo?:

(<https://www.obs-edu.com/es/blog-project-management/factor-humano/que-roles-existen-en-tu-equipo-de-trabajo>)

Escuela de negocios IMF Business School – 8 roles básicos a definir en un equipo de trabajo:

(<https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/8-roles-definen-equipo-trabajo/>)

Escuela de negocios EAE Business School Harvard Deusto:

(<https://retos-directivos.eae.es/principales-sistemas-de-retribucion-caracteristicas-y-beneficios/>)

(<https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/que-es-una-empresa-familiar-concepto-y-caracteristicas>)

Escuela Management Europea:

(<http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/concepto-de-liderazgo-segun-los-principales-autores>)

CEUPE - Centro Europeo de Postgrado y Empresa:

(<https://www.ceupe.com/blog/que-es-un-equipo-de-trabajo.html>)

MBA & Educación ejecutiva:

(<https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/grupos-y-equipos-cuales-son-las-diferencias>)

AITECO:

(<https://www.aiteco.com/equipos-eficaces/>)

Economipedia:

(<https://economipedia.com/definiciones/bien-duradero.html>)

FACONAUTO, Concesionarios de Automoción:

(http://www.faconauto.com/wp-content/uploads/2016/09/Informe_Situaci%C3%B3n_Concesionarios_Automoci%C3%B3n_2015.pdf)

ALPHABET:

(<https://www.alphabet.com/es-es/prensa/foro-movilidad-2019>)

NEUVOO:

(<https://neuvoo.com.mx/neuvooPedia/es/gerente-de-ventas/>)

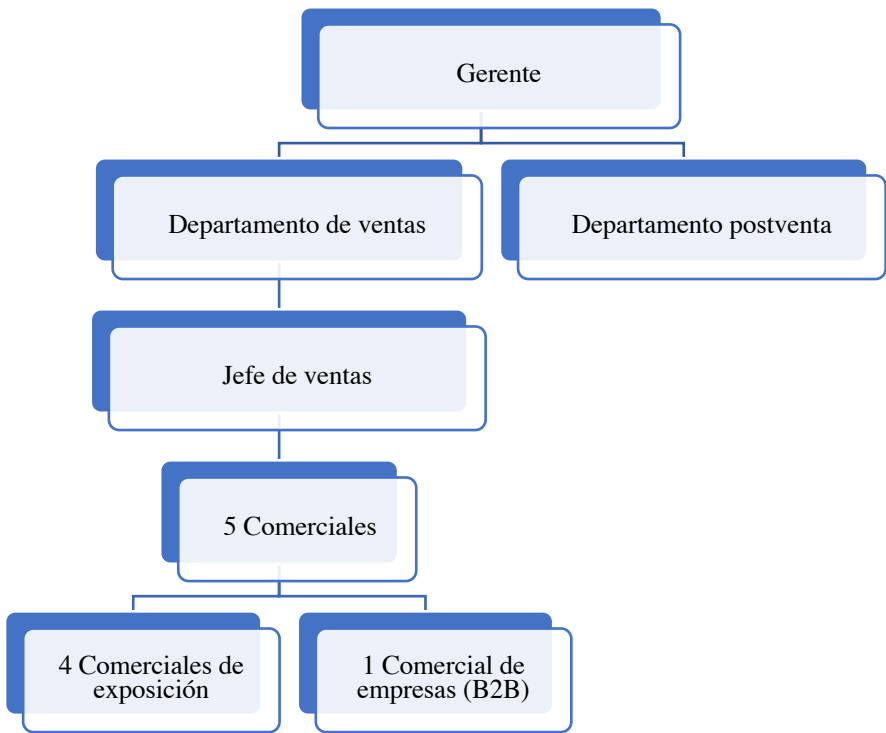
PSICOLOGÍA SOCIAL:

(<https://psicologiaymente.com/psicologia/estudio-de-caso>)

(<https://psikipedia.com/libro/psicologia-social/1153-motivaciones-relacionadas-con-la-evaluacion-del-yo>)

ANEXO I: Estructura organizativa del concesionario objeto de estudio

Figura 2. Estructura organizativa del concesionario



Fuente: Elaboración propia

ANEXO II: Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ-5X, *short form*) realizado al líder (AVOLIO & BASS, 2004)

Este cuestionario sirve para describir su estilo de dirección o liderazgo. Por favor responda los ítems que se detallan a continuación.

NOTA: Sus respuestas serán totalmente anónimas, y se emplearán única y exclusivamente para fines académicos, en concreto, para la elaboración del Trabajo de Fin de Grado gestionado y tutorizado por la Universidad de Zaragoza.

A continuación figuran cuarenta y cinco frases. Indique el grado en que cada frase se ajusta a su manera de dirigir

Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante	Casi siempre
0	1	2	3	4

1. Ayudo a la gente a mi cargo a cambio de sus esfuerzos0 1 2 3 4
2. Reexamino los supuestos cruciales para ver si son adecuados0 1 2 3 4
3. Evito intervenir hasta que los problemas se agravan0 1 2 3 4
4. Presto atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones
con respecto a la norma esperada0 1 2 3 4
5. Evito involucrarme cuando surge algún problema importante0 1 2 3 4
6. Hablo a la gente a mi cargo de los valores y creencias más importantes para mí.....0 1 2 3 4
7. Estoy ausente cuando se me necesita0 1 2 3 4
8. Busco diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas0 1 2 3 4
9. Hablo del futuro con optimismo0 1 2 3 4
10. Hago que la gente a mi cargo se sienta orgullosa de trabajar conmigo0 1 2 3 4
11. Señalo de forma concreta quién es el responsable de lograr unos
determinados objetivos de rendimiento0 1 2 3 4
12. Espero que las cosas vayan mal antes de actuar0 1 2 3 4
13. Hablo con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse0 1 2 3 4
14. Hago ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos0 1 2 3 4
15. Dedico tiempo a la enseñanza y a la formación0 1 2 3 4
16. Dejo claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos0 1 2 3 4
17. Demuestro que creo firmemente en el dicho “si no está roto no lo arregles”0 1 2 3 4
18. Voy más allá de mi propio interés en beneficio del grupo0 1 2 3 4

Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante	Casi siempre
0	1	2	3	4

19. Trato a la gente más como persona individual que como miembro de un grupo.....0 1 2 3 4
20. Dejo que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar0 1 2 3 4
21. Actúo de forma que me gano el respeto de la gente que trabaja conmigo.....0 1 2 3 4
22. Concentro toda mi atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos.....0 1 2 3 4
23. Considero las consecuencias éticas y morales de mis decisiones0 1 2 3 4
24. Llevo un registro de todos los fallos0 1 2 3 4
25. Doy muestras de poder y confianza en mí mismo0 1 2 3 4
26. Presento una convincente visión del futuro0 1 2 3 4
27. Hago que la gente a mi cargo dirija su atención hacia los fallos a la hora de
cumplir lo establecido0 1 2 3 4
28. Evito tomar decisiones0 1 2 3 4
29. Considero que cada uno de los miembros de mi equipo tiene diferentes
necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas0 1 2 3 4
30. Hago que la gente a mi cargo contemple los problemas desde muchos
ángulos diferentes0 1 2 3 4
31. Ayudo a que la gente de mi equipo desarrolle sus capacidades0 1 2 3 4
32. Sugiero nuevas maneras de realizar el trabajo asignado0 1 2 3 4
33. Retraso la respuesta a las cuestiones urgentes0 1 2 3 4
34. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de la misión
a realizar0 1 2 3 4
35. Expreso satisfacción cuando se cumplen las expectativas0 1 2 3 4
36. Muestro confianza en que se conseguirán los objetivos0 1 2 3 4
37. Soy efectivo a la hora de satisfacer las necesidades laborales de las personas
de mi equipo0 1 2 3 4
38. Uso métodos de liderazgo satisfactorios0 1 2 3 4
39. Consigo que la gente rinda más de lo que ellos mismos esperaban.....0 1 2 3 4
40. Soy eficaz a la hora de representar a la gente de mi equipo ante la autoridad
superior0 1 2 3 4
41. Trabaja de forma satisfactoria con la gente a mi cargo0 1 2 3 4
42. Potencio el deseo de tener éxito en la gente de mi equipo.....0 1 2 3 4

43. Soy eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización0 1 2 3 4
44. Incremento el deseo de trabajar más en la gente de mi equipo.....0 1 2 3 4
45. El grupo que dirijo es eficaz0 1 2 3 4

ANEXO III: Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ-5X, short form)
realizado a los comerciales (AVOLIO & BASS, 2004)

Este cuestionario sirve para describir el estilo de liderazgo de su supervisor inmediato. Por favor responda los ítems que se detallan a continuación.

NOTA: Sus respuestas serán totalmente anónimas y se emplearán única y exclusivamente para fines académicos, en concreto, para la elaboración del Trabajo de Fin de Grado gestionado por la Universidad de Zaragoza.

A continuación figuran cuarenta y cinco frases. Indique el grado en que cada frase se ajusta a la persona que está describiendo, usando la siguiente escala:

Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante	Casi siempre
0	1	2	3	4

MI SUPERVISOR O JEFE DE DEPARTAMENTO:

1. Me ayuda a cambio de mis esfuerzos0 1 2 3 4
2. Reexamina los supuestos cruciales para ver si son adecuados0 1 2 3 4
3. Evita intervenir hasta que los problemas se agravan0 1 2 3 4
4. Presta atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones
con respecto a la norma esperada0 1 2 3 4
5. Evita involucrarse cuando surge algún problema importante0 1 2 3 4
6. Nos habla de los valores y creencias más importantes para él/ella0 1 2 3 4
7. Está ausente cuando se le necesita0 1 2 3 4
8. Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas0 1 2 3 4
9. Habla del futuro con optimismo0 1 2 3 4
10. Me hace sentir orgulloso de trabajar con él/ella0 1 2 3 4
11. Señala de forma concreta quién es el responsable de lograr unos
determinados objetivos de rendimiento0 1 2 3 4
12. Espera que las cosas vayan mal antes de actuar0 1 2 3 4
13. Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse0 1 2 3 4
14. Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos0 1 2 3 4
15. Dedicar tiempo a la enseñanza y a la formación0 1 2 3 4
16. Deja claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos0 1 2 3 4
17. Demuestra que cree firmemente en el dicho “si no está roto no lo arregles”0 1 2 3 4
18. Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo0 1 2 3 4

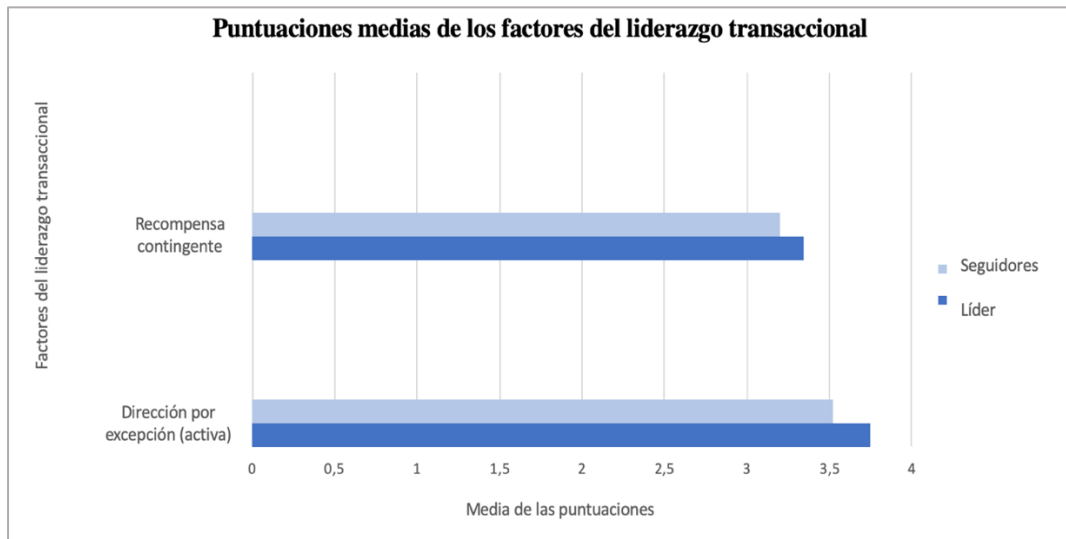
Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante	Casi siempre
0	1	2	3	4

19. Me trata más como persona individual que como miembro de un grupo0 1 2 3 4
20. Deja que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar0 1 2 3 4
21. Actúa de forma que se gana mi respeto0 1 2 3 4
22. Concentra toda su atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos0 1 2 3 4
23. Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones0 1 2 3 4
24. Lleva un registro de todos los fallos0 1 2 3 4
25. Da muestras de poder y confianza en sí mismo0 1 2 3 4
26. Presenta una convincente visión del futuro0 1 2 3 4
27. Hace que dirija mi atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido.....0 1 2 3 4
28. Evita tomar decisiones0 1 2 3 4
29. Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones
que otras personas0 1 2 3 4
30. Me hace contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes0 1 2 3 4
31. Me ayuda a desarrollar mis capacidades.....0 1 2 3 4
32. Sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado0 1 2 3 4
33. Retrasa la respuesta a las cuestiones urgentes0 1 2 3 4
34. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión
a realizar0 1 2 3 4
35. Expresa satisfacción cuando cumpla las expectativas0 1 2 3 4
36. Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos0 1 2 3 4
37. Es efectivo a la hora de satisfacer mis necesidades en el trabajo0 1 2 3 4
38. Usa métodos de liderazgo satisfactorios0 1 2 3 4
39. Me hace rendir más de lo que yo esperaba0 1 2 3 4
40. Es eficaz a la hora de representarme ante la autoridad superior0 1 2 3 4
41. Trabaja conmigo de forma satisfactoria0 1 2 3 4
42. Potencia mi deseo de tener éxito0 1 2 3 4
43. Es eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización0 1 2 3 4
44. Incrementa mi deseo de trabajar más0 1 2 3 4
45. El grupo que dirige es eficaz0 1 2 3 4

ANEXO IV: Resultados del MLQ-5X desglosados en función de los factores de las distintas tipologías de liderazgo

A. Factores del liderazgo transaccional. Media y desviación típica

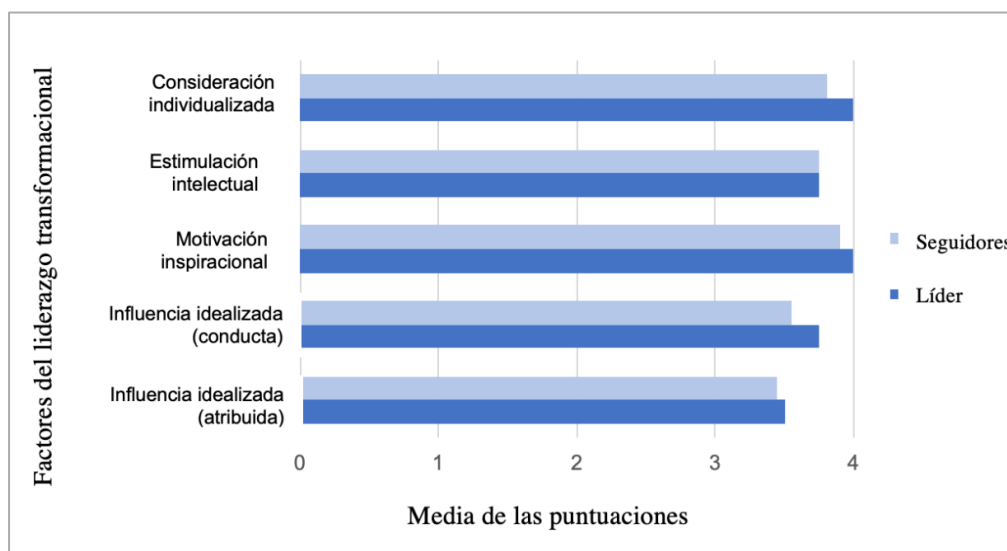
Gráfico 2. Puntuaciones medias de los factores del liderazgo transaccional



Fuente: Elaboración propia

B. Factores del liderazgo transformacional. Media y desviación típica

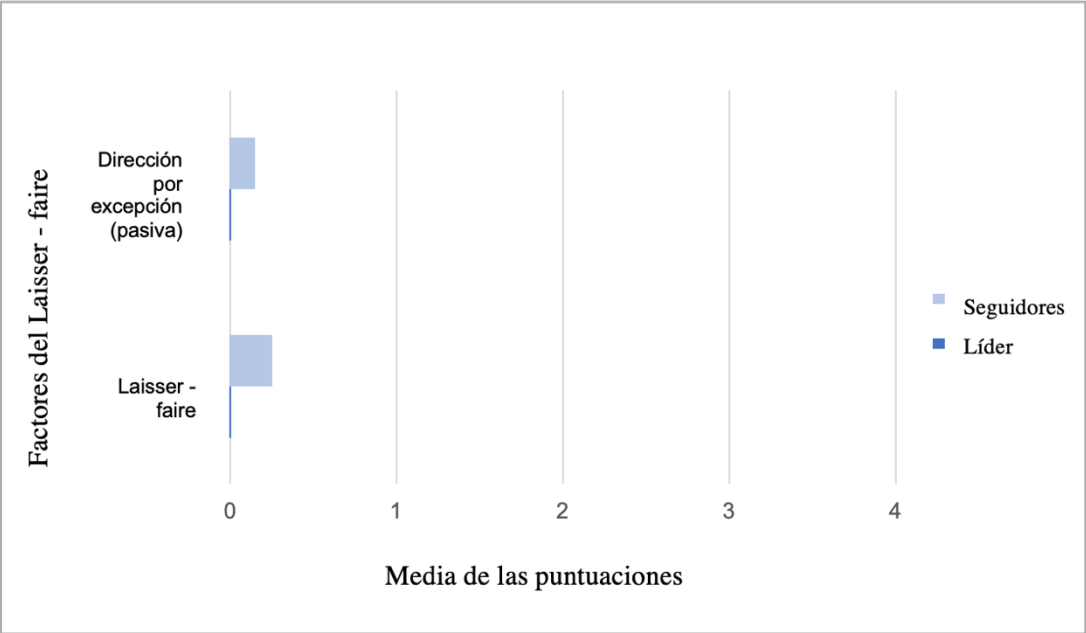
Gráfico 3. Puntuaciones medias de los factores del liderazgo transformacional



Fuente: Elaboración propia

C. Factores del Laissez - faire. Media y desviación típica

Gráfico 4. Puntuaciones medias de los factores del *Laissez - faire*



Fuente: Elaboración propia