



Revista de Ciencias Sociales (Ve)  
ISSN: 1315-9518  
rcs\_luz@yahoo.es  
Universidad del Zulia  
Venezuela

Vila-Lopez, Natalia; Kuster-Boluda, Inés; Escamilla-Santana, Miguel Angel  
Formación para fuerza de ventas mexicana  
Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XXI, núm. 3, julio-septiembre, 2015, pp. 358-372  
Universidad del Zulia  
Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28042299007>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

## Formación para fuerza de ventas mexicana

**Vila-Lopez, Natalia\***  
**Kuster-Boluda, Inés\*\***  
**Escamilla-Santana, Miguel Angel\*\*\***

### Resumen

La presente investigación se desarrolla con el objetivo de analizar los efectos que una adecuada planificación de la formación en ventas es capaz de ejercer en tres ámbitos: (i) el rendimiento percibido de los vendedores por parte de sus jefes de ventas; (ii) el desempeño percibido de los vendedores por parte de sus jefes de ventas y (iii) la capacidad de liderazgo desarrollada por el jefe de ventas entre sus vendedores. Adicionalmente, se trata de medir el impacto que mejoras en el desempeño del vendedor y en el liderazgo del jefe de ventas, ejercen a su vez sobre el rendimiento de los vendedores. Para el desarrollo de la investigación se contó con las valoraciones efectuadas por 50 jefes de venta en México de sus correspondientes vendedores, contrastándose todas las relaciones planteadas mediante la metodología de Partial Least Square (PLS). Los resultados muestran que si mejora la planificación de la formación, mejoran también el rendimiento de los vendedores, su desempeño y la capacidad del liderazgo del jefe de ventas. A su vez, estos resultados están relacionados significativamente entre sí. Todo ello permite concluir la importancia de que los jefes de ventas planifiquen la formación de sus vendedores.

**Palabras clave:** Planificación, formación, rendimiento, desempeño, liderazgo, eficacia, jefes de ventas.

\* Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Valencia. Catedrática en Marketing en el Departamento de Marketing de la Facultad de Economía de la Universidad de Valencia (España). E-mail: Natalia.Vila@uv.es.

\*\* Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Valencia. Catedrática en Marketing en el Departamento de Marketing de la Facultad de Economía de la Universidad de Valencia (España). E-mail: Ines.Kuster@uv.es.

\*\*\* Licenciado en Administración y Maestro en Administración con especialidad en Mercadotecnia por la Universidad Autónoma de Querétaro. Especialista en Mercadotecnia y en Tecnologías de la Información y Comunicación para la Educación por la Universidad Autónoma de Querétaro (México). Actualmente es consultor independiente y catedrático universitario.

## *Formation for Mexican Sellers*

### **Abstract**

This research was developed with the aim of analyzing the three effects that a proper planning of sales training programs can exercise: (i) on sellers' results perceived by their sales managers; (ii) on sellers' performance, perceived by their sales managers and, (iii) on the leadership skills' of sales managers' with their sellers. Additionally, it has been measured the impact that improvements on sellers' performance and leadership of sales managers, can exert on sellers' performance. To develop our research, 50 sales managers in Mexico evaluated their own sellers. Then, all of our relationships were tested using the Partial Least Square (PLS) technique. The results show that improvements in sales training plans, lead to better sellers' results, better sellers' performance and better sales managers' leadership. In turn, these results are significantly related to each other. All of this allows us to conclude the importance of using well planned training programs in sales.

**Key words:** Planning; formation; results; performance; leadership; efficacy; sales managers.

### **Introducción**

En las organizaciones existen necesidades de formación de personal muy diversas atendiendo a las estrategias y objetivos a largo plazo de la empresa, así como a sus previsiones de cambio, entre otras (Danvila, 2004). Un aspecto clave es la formación del personal encargado de las ventas (LaForge *et al.*, 1997).

De acuerdo con Salinero y Muñoz (2007) una formación en ventas está óptimamente planificada cuando se siguen tres etapas. Primero, se identifican las necesidades -carencias de formación. Segundo, se concretan determinados objetivos formativos teniendo en cuenta la dotación presupuestaria disponible (cuánto), el target de la formación (para quién se va a hacer) y el periodo de ejecución (cuándo); todo ello especificando al tiempo las personas responsables de su implementación (quién), sus contenidos (qué se va a enseñar) y el método a aplicar (cómo se va a enseñar). Tercero, se evalúa el nivel de aprendizaje -consecución de objetivos, el comportamiento de los destinatarios - vendedores, y el nivel de resultados - ventas obtenido.

En la medida que en la planificación se sigan estas pautas, es decir, esté bien planificada, se producirán interesantes efectos:

(i) los vendedores obtendrán mejor rendimiento - resultado cuantitativo (más ventas, cuota de mercado etc.) (Gómez *et al.*, 2001); (ii) desempeñarán mejor su trabajo - resultado cualitativo (se equivocarán menos, prestarán un servicio de mayor calidad etc.) (Holton, *et al.*, 2000); y (iii) los jefes de ventas serán capaces de desarrollar mejor sus capacidades liderazgo (Saramona, 2002), funcionando mejor y contando con una mejor respuesta de sus vendedores.

Por todo ello, la presente investigación se desarrolla con el objetivo de analizar los efectos que una adecuada planificación de la formación en ventas es capaz de ejercer en los tres ámbitos descritos. Para tal fin, se ha elegido el sector seguros, ya que, de acuerdo con la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas de México (CNSF, 2009), desde el inicio de la década de los noventa, los mercados asegurador y afianzador mexicanos han experimentado cambios significativos, debiendo también adaptarse a las circunstancias de un entorno generado por la creciente globalización de las actividades financiera, y experimentando un crecimiento espectacular. En este escenario, se tomó como muestra los datos de 50 empresas aseguradoras a nivel nacional cuyos jefes de ventas aceptaron colaborar en el estudio.

## 1. Revisión de la literatura

De acuerdo con Barba *et al.* (2007) una vez que la empresa ha optado por formar a sus trabajadores debe de planificar dicha formación, a fin de especificar el tipo de capacidades y habilidades a desarrollar, el lugar en dónde se van a impartir, las técnicas utilizadas y los resultados que se esperan obtener. A continuación, se expondrá la relevancia de la planificación de la formación, apuntando a los efectos derivados de actuar de este modo.

### 1.1. Efectos de la planificación de la formación en ventas: mejora del rendimiento y el desempeño del vendedor

La literatura ha estudiado la relación entre planificar la formación y el éxito organizativo obtenido, distinguiendo a este respecto entre resultados de tipo cuantitativo (aumento de las ventas, los beneficios por cliente etc.), y resultados cualitativos vinculados al desempeño del vendedor (conocimientos, calidad de su trabajo, habilidades y actitudes adquiridas por la formación) (Barba *et al.*, 2007). Se constata que para mejorar los resultados apuntados en la formación debe plantearse siguiendo un esquema preciso y claro, en el que se hayan tenido en cuenta los objetivos organizativos que se persiguen y los medios de que se dispone para asegurar la mejora en el rendimiento en ventas (Canales y Kuster, 2008).

En suma, la formación no puede improvisarse, ya que debe servir como vínculo para la mejora en el rendimiento en ventas de los vendedores y cubrir sus deficiencias, (Gómez, *et al.*, 2001). Por rendimiento en ventas se entiende, siguiendo a Berhman y Perreault (1982), la capacidad de los vendedores de aumentar la cuota de mercado de la compañía, generando un alto nivel de ventas, vendiendo productos con márgenes de utilidad más alto y/o con mayores cuentas en su territorio, propulsando las ventas de los nuevos productos de la empresa, produciendo ventas y contratos rentables a largo plazo, y, en

definitiva, que exceden los objetivos de ventas y cuotas durante el año.

Para lograr esta mejora del rendimiento (ventas) de los vendedores, una buena vía es planificar su formación. Esta planificación debe de llevarse a término diferenciando tres etapas fundamentales en su desarrollo (Bee y Bee, 1994) tal y como ya se detallaba en la introducción: i) análisis de las necesidades de formación, ii) desarrollo y aplicación del plan de formación, y iii) evaluación de las prácticas formativas. Esto es, una formación planificada oportunamente, siguiendo las etapas indicadas, permitirá obtener mejores resultados cuantitativos y cuantitativos, al vincularse con los objetivos y la estrategia empresarial, pero siendo lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios (Holton, *et al.*, 2000). Por lo anteriormente expuesto, cabe enunciar las dos hipótesis siguientes:

**H1:** *La planificación de la formación aumentará el rendimiento percibido en los vendedores.*

**H2:** *La planificación de la formación aumentará el desempeño percibido en los vendedores.*

Ahora bien, ambos conceptos, rendimiento y desempeño del vendedor, están a su vez relacionados.

Concretamente, por desempeño de los vendedores se entiende, siguiendo a Abbad, *et al.* (2004), que sean capaces de realizar su trabajo con calidad, cometiendo menos errores, de forma más rápida, estando más motivados y generando más confianza entre sus jefes de ventas.

Así, la literatura constata que existe un conjunto de prácticas que funcionan en todo tipo de organización y que en la medida en que se aplican contribuyen a incrementar el know-how, capacidades y habilidades del vendedor (es decir, su desempeño), lo que, en última instancia contribuye a que venda más (es decir, a su rendimiento) (Barba, *et al.*, 2007; Canales y Küster, 2008).

En la misma línea, desde la Teoría de Recursos y Capacidades y su enfoque de Gestión del Conocimiento (Bassi, *et al.*, 2002) se considera que son las características internas

de la empresa (vinculadas a los propios trabajadores y su desempeño) la base de cualquier ventaja competitiva. Por otra parte, la Teoría del Capital Humano define al capital humano como el conjunto de capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos. En los últimos años, existe un cierto consenso en considerar el capital humano como uno de los factores primordiales que explica el crecimiento de la productividad y el rendimiento de una organización a largo plazo (Saá y Ortega, 2002). En base a estos postulados, cabría enunciar la siguiente hipótesis:

**H3:** *Un mayor desempeño percibido en el vendedor aumentará el rendimiento.*

## **1.2. Efecto de la planificación de la formación en ventas: mejora del liderazgo que desarrolla el director de ventas**

De acuerdo con la literatura, la planificación de la formación que el jefe de ventas lleva a cabo conduce a mejorar su capacidad de liderazgo. Concretamente, siguiendo a Pedraja y Rodríguez (2004), un jefe de ventas se entiende que desarrolla su capacidad de liderazgo cuando considera las ideas y diferentes opiniones de su equipo de ventas, les pregunta su parecer, considera sus sugerencias, pregunta su postura, se presta a colaborar con ellos de forma permanente, se preocupa por su bienestar, les trata amablemente, se preocupa por crear un ambiente y clima de trabajo afable. En suma, decide cómo debe proceder cada uno de sus vendedores, definiendo un esquema de trabajo contando con su colaboración y aprobación.

En esta línea, y desde el modelo camino - meta desarrollado durante los 80's, a partir de trabajos como el de House y Dessler (1974) se defiende que un liderazgo participativo repercute sobre el tipo de ambiente laboral que se genera. De manera específica, en entornos laborales en los que existe una planificación formativa bien diseñada y planificada, donde el vendedor se siente seguro porque aprende

qué y cómo lo tiene que hacer, el jefe de ventas es percibido como un buen líder, admirado y respetado. De tal manera, el jefe de ventas será percibido como un líder participativo que promueve la integración de sus subordinados (y no como un jefe autocrático e individualista) en tanto en cuanto se ocupe de planificar su formación (Bee y Bee 1994; Saramona, 2002).

Derivado de lo anterior, se plantea la siguiente hipótesis:

**H4:** *La planificación de la formación aumentará el liderazgo de los directivos de ventas.*

Adicionalmente, las investigaciones llevadas a cabo por Evkall y Ryhammar (1997) y Kahai y Sosik (1997) apuntan hacia la idea de que el estilo de liderazgo afecta los procesos de trabajo grupal, el clima social y, por extensión a los resultados o rendimiento empresarial. Es decir, los diferentes estilos de liderazgo van a influir sobre los subordinados de ventas (Shamir, et al., 1993), ya que el comportamiento del líder genera mecanismos de motivación que tienen efectos sobre la conducta de los vendedores y, consecuentemente, sobre su rendimiento (Rahman, 2001). Esto es, el rendimiento del subordinado será mejor o peor en función de cómo perciba a su líder (House y Dessler, 1974).

En suma, según se ha venido investigando, el tipo de liderazgo ejercido por los jefes de ventas influirá sobre los niveles de rendimiento del personal de ventas. Por tanto, los encargados de la gestión y los supervisores de ventas deben contar con un soporte técnico, de dirección y de recompensas, que sea capaz de elevar el nivel de satisfacción y rendimiento de los vendedores (Schriesheim y DeNisi, 1986). Otra evidencia empírica que muestran la relación existente entre el liderazgo de los directivos y el rendimiento en ventas de sus subordinados es el estudio realizado por Kohli y Jaworski (1990). Por lo anterior, se plantea la siguiente hipótesis:

**H5:** *Un mayor liderazgo en los jefes de ventas, aumentará el rendimiento de sus vendedores.*

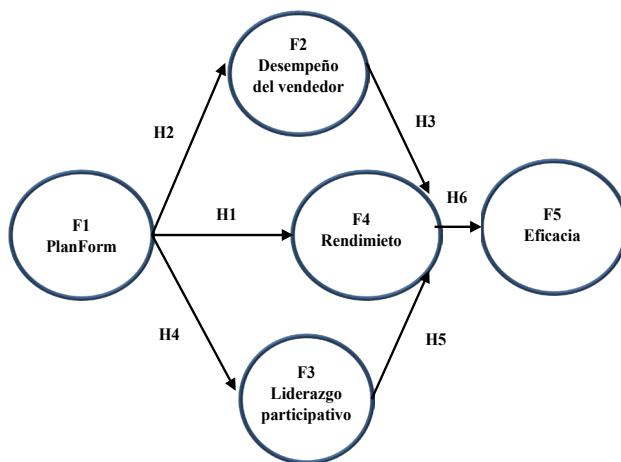
### 1.3. El rendimiento en ventas: efecto sobre la eficacia en ventas

De acuerdo con la literatura, existen investigaciones que relacionan el beneficio - rendimiento con la eficacia - logro de objetivos, entre éstas destaca el trabajo de Baldauf y Cravens (1999). Así, por eficacia en ventas, de acuerdo con Berhman y Perreault (1982), se entiende aquellos logros que el vendedor consigue para la compañía pero en términos relativos (respecto al objetivo marcado y respecto al mayor competidor). Esto es, volumen de ventas, cuota de mercado, rentabilidad y satisfacción que se obtienen respecto al objetivo proyectado y el mayor competidor.

Recientemente, Román *et al.* (2002) apuntan que el rendimiento y la eficacia de los vendedores son conceptos diferentes pero relacionados, puesto que como constatan Canales y Küster (2008) una mejora en el comportamiento del vendedor influye en los resultados que este obtiene (rendimiento), lo que repercute a su vez sobre la eficacia del vendedor (logro de sus objetivos). Así, se puede enunciar la siguiente hipótesis.

**H6:** *Un mayor rendimiento en ventas, aumentará la eficacia en ventas.*

La Figura I sintetiza las relaciones planteadas:



Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura revisada (2012)

**Figura I. Hipótesis de trabajo**

## 2. Metodología

De seguida se detalla la metodología del estudio realizado. Concretamente se presentará el procedimiento de recogida de información empleado, las escalas de medida aplicadas y las técnicas de análisis utilizadas.

### 2.1. Recogida de información y escalas de medida

Los jefes de equipos se sitúan entre la dirección y los vendedores, siendo un nivel intermedio sin autoridad absoluta. Por los motivos indicados, se ha seleccionado como unidad de recogida de información a 100 jefes de

ventas de las compañías aseguradoras en México D.F. mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, tal y como se muestra en el cuadro I. Finalmente, 50 aceptaron colaborar con el estudio. El tamaño de la muestra está en

línea con las investigaciones previas realizadas con el colectivo de jefes de ventas (LaForge *et al.*, 1997). La ficha técnica del estudio y el perfil de la muestra se recoge en el cuadro I y la tabla I, respectivamente.

**Cuadro I**  
**Ficha técnica de la investigación**

Características	Encuesta
Universo	100 compañías aseguradoras
Ámbito de estudio	México, D.F.
Unidad muestral	Responsables de ventas
Método de recogida de información	Entrevista personal - cuestionario auto administrado
Tipo de muestreo	No probabilístico por conveniencia
Tamaño de la muestra	50 compañías aseguradoras
Fecha del trabajo de campo	Febrero y marzo de 2012

Fuente: Elaboración propia (2012)

**Tabla I**  
**Descripción de la muestra**

Características	%
<b>Edad</b>	
Hasta 24 años	14,0
25-34	28,0
35-44	24,0
45-64	34,0
<b>Género</b>	
Hombre	96,0
Mujer	4,0
<b>Estudios</b>	
Sin estudios	12,0
Estudios superiores medios	8,0
Estudios superiores universitarios	80,0

Fuente: Elaboración propia (2012)

Para la medición de los diferentes constructos propuestos, se ha recurrido y adaptado escalas

utilizadas en estudios previos para comprobar la validez de contenido (Cuadro II).

**Cuadro II**  
**Escalas utilizadas**

<b>Constructo a medir</b>	<b>Items</b>	<b>Autores</b>
Grado de planificación de la formación	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Cuando planifico un programa de formación analizo las necesidades a cubrir con dicho programa.</li><li>2. Cuando planifico un programa de formación fijó los objetivos a cubrir con el mismo.</li><li>3. Cuando planifico un programa de formación, estimo el presupuesto que va a suponer llevarlo a cabo.</li><li>4. Cuando diseño un programa de formación indico a quien va dirigido.</li><li>5. Cuando diseño un programa de formación indico cuando va a realizarse.</li><li>6. Cuando diseño un programa de formación indico quien lo debe impartir.</li><li>7. Cuando diseño un programa de formación determino los contenidos mínimos que deben de impartirse.</li><li>8. Cuando diseño un programa de formación decidió el método de formación a emplear.</li><li>9. Al finalizar un programa de formación evalúo el nivel de aprendizaje adquirido por mis vendedores.</li><li>10. Al finalizar el programa de formación evalúo el comportamiento de mis vendedores fruto de esa formación.</li><li>11. Al finalizar un programa de formación evalúo el nivel de resultados de mis vendedores fruto de esa formación.</li></ol>	Adaptada de Salinero y Muñoz (2007)
Rendimiento	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Producen una elevada cuota de mercado para la compañía y sus respectivos territorios.</li><li>2. Venden aquellos productos con márgenes de utilidad más altos.</li><li>3. Generan un alto nivel de ventas.</li><li>4. Generan rápidamente ventas de los nuevos productos de la empresa.</li><li>5. Identifican y venden a las cuentas mayores en su territorio.</li><li>6. Producen ventas y contratos con rentabilidad a largo plazo.</li><li>7. Exceden todos los objetivos de ventas y cuotas de su territorio durante el año</li></ol>	Berhman y Perreault (1982)
Desempeño del vendedor	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Han mejorado la calidad del trabajo que realizan.</li><li>2. Cometen menos errores en el trabajo.</li><li>3. Hacen su trabajo más rápido.</li><li>4. Tengo más confianza en ellos.</li><li>5. Han mejorado su motivación para el trabajo.</li><li>6. Han mejorado la calidad de su trabajo.</li></ol>	Adaptado de Abbad, <i>et al</i> (2004),

## Cont... Cuadro II

Constructo a medir	Items	Autores
Liderazgo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Considero las ideas y diferentes opiniones de mi equipo de ventas.</li> <li>2. Pregunto su parecer a mis vendedores.</li> <li>3. Considero las sugerencias de mi equipo.</li> <li>4. Pregunto a la totalidad de miembros de mi equipo su postura.</li> <li>5. Estoy dispuesto a prestar colaboración a mi equipo de forma permanente.</li> <li>6. Considero el bienestar de mis vendedores.</li> <li>7. Doy un tratamiento amable e igualitario a los miembros de mi equipo.</li> <li>8. Me preocupo de que el ambiente y clima de trabajo sean confortables para mis vendedores.</li> <li>9. Decido lo que debe hacer cada miembro del equipo.</li> <li>10. Decido cómo se deben hacer las cosas en el equipo.</li> <li>11. Decido los estándares esperados a lograr por el equipo.</li> <li>12. Defino el esquema de trabajo a realizar por los miembros de mi equipo.</li> </ol>	Pedraja y Rodríguez (2004)
Eficacia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Volumen de ventas respecto al mayor competidor.</li> <li>2. Volumen de ventas respecto a los objetivos.</li> <li>3. Cuota de mercado respecto al mayor competidor.</li> <li>4. Cuota de mercado respecto al objetivo.</li> <li>5. Rentabilidad respecto al mayor competidor.</li> <li>6. Rentabilidad respecto al objetivo.</li> <li>7. Satisfacción de los clientes en comparación al mayor competidor.</li> <li>8. Satisfacción de los clientes.</li> </ol>	Berhman y Perreault (1982)

---

Fuente: Elaboración propia (2012)

## 2.2. Técnica de análisis: Partial Least Squares (PLS).

Este estudio ha seguido una modelización flexible utilizando SmartPLS 2.0 (Ringle *et al.*, 2005) y el método de Partial Least Squares (PLS). La razón estriba en que PLS es un método robusto que no requiere de muestras grandes o datos multivariados que siguen una distribución normal (Fornell y Larcker, 1981). Para la estimación del modelo y contraste de las hipótesis se utilizó la técnica PLS y el método de *bootstrapping* para la

determinación de la significatividad. De acuerdo con Chin (1998) la capacidad predictiva de los modelos estimados con PLS cuyo  $R^2$  sea de 0,67 se considera sustancial, si se sitúa en torno a 0,33 moderado y si no llega a 0,19 pobre.

La evaluación de las propiedades psicométricas de las escalas utilizadas se muestra en las Tablas II y III. Se aprecia que el instrumento de medida no parece mostrar problemas de fiabilidad simple. Se verifica también la validez convergente y la validez discriminante.

**Tabla II**  
**Evaluación de las escalas finales: fiabilidad y validez convergente**

Factor	Indicador	Carga	Valor t	$\alpha$		
				Cronbach	IFC	AVE
F1. Planificación de la formación	1	0,869***	5,97			
	2	0,746***	4,92			
	4	0,789***	6,61			
	6	0,808***	7,02	0,883	0,908	0,623
	7	0,695***	6,85			
	11	0,838***	5,03			
F2. Desempeño del vendedor	1	0,744***	7,20			
	2	0,807***	8,06			
	3	0,738***	5,13	0,880	0,908	0,622
	4	0,790***	5,92			
	5	0,795***	7,55			
	6	0,849***	17,50			
F3. Liderazgo	1	0,757***	3,48			
	3	0,769***	11,38			
	.4	0,722***	7,57	0,824	0,884	0,656
	5	0,893***	6,95			
F4. Rendimiento del vendedor	1	0,865***	15,71			
	2	0,787***	10,98			
	3	0,880***	18,21	0,892	0,918	0,653
	4	0,696***	4,52			
	5	0,862***	14,40			
	6	0,739***	4,68			
F5. Eficacia del vendedor	1	0,814***	11,48			
	2	0,711***	6,24			
	3	0,857***	18,15			
	4	0,910***	20,97	0,935	0,947	0,693
	5	0,836***	13,14			
	6	0,933***	28,75			
	7	0,787***	8,96			
	8	0,786***	10,72			

Fuente: Elaboración propia (2012)

**Tabla III**  
**Evaluación de las escalas finales: validez discriminante**

Factores	Desempeño	Eficacia	Liderazgo	PlanForm	Rendimiento
Desempeño	1				
Eficacia	0,683	1			
Liderazgo	0,716	0,618	1		
PlanForm	0,516	0,706	0,701	1	
Rendimiento	0,778	0,912	0,748	0,649	1

Fuente: Elaboración propia (2012)

### **3. Formación para fuerza de ventas mexicana: la evidencia empírica**

Como se puede observar en la Tabla IV el poder predictivo del modelo estructural es adecuado, ya que los  $R^2$  superan el límite mínimo establecido (ver indicaciones recogidas en metodología). Por lo tanto, las hipótesis

formuladas respecto a esas variables latentes tendrán un nivel predictivo adecuado (Falk y Miller, 1992). Asimismo, el índice goodness-of-fit (GoF) propuesto por Tenenhaus, et al. (2004) de ajuste global del modelo es de 0,568 (Tabla V), lo que significa que las relaciones planteadas predicen la realidad observada a un nivel casi sustancial.

**Tabla IV**  
**Evaluación del modelo estructural**

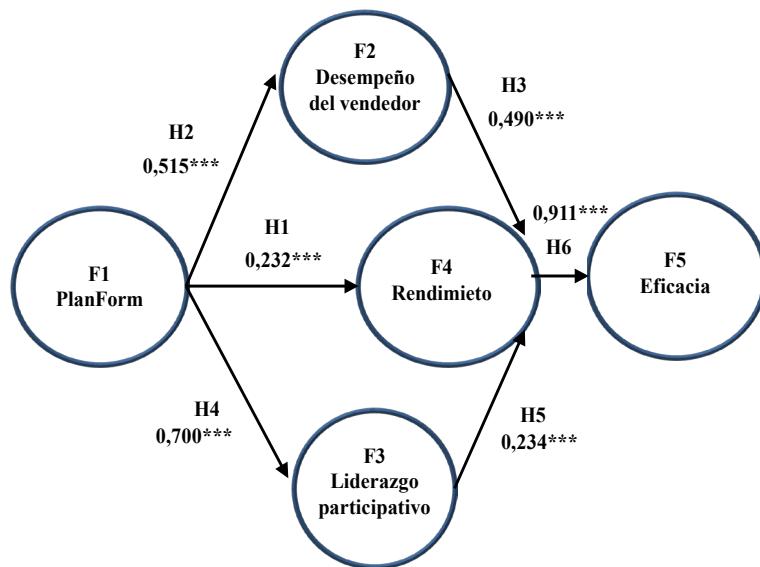
Variables latentes	R <sup>2</sup>	Comunalidad	Redundancia	GoF
Planificación de la formación	0,187	0,623	0,126	
Desempeño del vendedor	0,266	0,622	0,152	
Liderazgo	0,491	0,622	0,152	0,568
Rendimiento	0,707	0,653	0,340	
Eficacia	0,832	0,693	0,575	
%	0,459	0,643	1,345	

Nota: Sólo se calculan las  $R^2$  de las variables dependientes

Fuente: Elaboración propia (2012)

Todos los coeficientes de regresión obtienen valores superiores a 0,2, lo cual permite, a la vista de los resultados obtenidos,

aceptar todas las hipótesis planteadas en este estudio, tal y como se muestran en la Tabla V y se recoge en la figura II.



Fuente: Elaboración propia (2012)

**Figura II. Evaluación del modelo estructural**

**Tabla V**  
**Contraste de hipótesis (análisis de coeficientes de regresión)**

Hipótesis	Hipótesis	$\beta$ Estandarizado	Valor t Bootstrap
$H_1$ : Planificación de la formación -> Rendimiento	Aceptada	0,232***	2,290
$H_2$ : Planificación de la formación -> Desempeño	Aceptada	0,515***	2,143
$H_3$ : Desempeño -> Rendimiento	Aceptada	0,490***	4,372
$H_4$ : Planificación de la formación -> Liderazgo	Aceptada	0,700***	3,915
$H_5$ : Liderazgo -> Rendimiento	Aceptada	0,234***	1,760
$H_6$ : Rendimiento -> Eficacia	Aceptada	0,911***	21,777

$R^2$  (Desempeño)= 0,265;  $R^2$  (Liderazgo)= 0,490;  $R^2$  (Rendimiento)= 0,707;  $R^2$  (Eficacia): 0,831

\*\*\*p<0,01; \*\*p<0,05; \*p<0,10

Fuente: Elaboración propia (2012)

A la vista de los resultados obtenidos se puede afirmar que la planificación de la formación afecta positiva y significativamente el rendimiento de los vendedores desde el punto de vista de los encargados de tomar decisiones en el área de ventas ( $\beta=0,232$ ;  $p<0,05$ ; **H1**). Es decir, si se quiere que los vendedores vendan más, estos necesitan ser formados previamente cubriendo sus carencias mediante un programa bien articulado cuyos frutos deben de ser posteriormente evaluados, con unos contenidos, además, flexibles y adaptados al entorno como ya apuntaron Holton, Bates y Ruona (2000).

Asimismo, se confirma la hipótesis que planteaba la relación existente entre la planificación de la formación y el desempeño del vendedor. De este modo, cuanto mayor sean los esfuerzos en planificar la formación por los encargados en tomar decisiones, mayores serán los efectos operativos ( $\beta=0,515$ ;  $p<0,05$ ; **H2**). Por tanto, para que el vendedor se desempeñe mejor (se equivoque menos y funcione con niveles de calidad superiores), es necesario que haya sido formado previamente de manera congruente con su puesto y tareas. Ello se debe a que el capital humano es un predecesor de gran relevancia en las ventas la empresa (Saá y Ortega, 2002).

Ambos términos, rendimiento y desempeño, están a su vez relacionados, en tanto en cuanto el desempeño del vendedor incrementa el rendimiento que obtiene (desde el punto de vista de los jefes de ventas) ( $\beta=0,490$ ;  $p<0,05$ ; **H3**). Esto es, si el vendedor se desempeña mejor (comete menos errores y funciona con más calidad), venderá más (mas rendimiento), tal y como explican Saá y Ortega (2002).

Del análisis efectuado, se advierte también la existencia de significatividad en la relación existente entre los efectos de la planificación de la formación y el liderazgo ( $\beta=0,700$ ;  $p<0,05$ ), confirmando la hipótesis **H4**. En consecuencia se puede afirmar que un jefe de ventas que forme a su equipo de manera planificada se convertirá en mejor líder que otro que no lo haga. Cabe señalar que esta es la segunda relación más fuerte que aparece en el modelo, lo que constata la importancia de planificar la formación como vehículo para

potenciar el liderazgo en ventas.

A su vez, rendimiento y liderazgo están relacionados, quedando demostrada la relación positiva y significativa que ejerce el liderazgo de los directivos de ventas sobre el rendimiento ( $\beta=0,232$ ;  $p<0,05$ ; **H5**). Por tanto, si los vendedores rinden - venden más, éstos percibirán a su jefe de ventas como mejor líder que los que rinden - venden menos, ya que atribuirán parte de su éxito al jefe de ventas, tal y como ya dejaron entrever pioneramente Schriesheim y DeNisi (1986).

Finalmente, queda demostrada la relación existente entre el rendimiento y la eficacia en ventas hipotetizado en **H6**. Cabe señalar que esta es la relación más fuerte que aparece en el modelo, lo que constata la importancia que ejerce el rendimiento sobre la eficacia en ventas ( $\beta=0,911$ ;  $p<0,05$ ; **H6**). Esto significa que conforme los vendedores rindan - vendan más, se cubrirán mejor, o incluso rebasarán, los objetivos de ventas (eficacia), coherente con los planteamientos de Canales y Küster (2008).

#### 4. Reflexiones finales

Con este trabajo se pretende poner de manifiesto la importancia que desde el punto de vista de los directivos de ventas ejerce una adecuada planificación de la formación en el rendimiento en ventas. Esta situación es especialmente relevante cuando las empresas, a través de los encargados de tomar decisiones, deciden diseñar e implementar estrategias a medio y largo plazo relativas al desarrollo de habilidades y capacidades de los vendedores mediante programas de formación en ventas, cuyos resultados no son inmediatos.

Siendo más específicos, el estudio realizado con 50 directivos muestra cómo influye la planificación de la formación sobre el rendimiento (y este a su vez en la eficacia), el desempeño del vendedor, y el liderazgo. Así, la aportación al conocimiento fruto de los resultados obtenidos se podría concretar en tres puntos. Primero, insistir en que la empresa que haya optado por formar a sus vendedores debe tomar ciertas decisiones al respecto. Una de las más importantes se refiere

al nivel en que se van a planificar las acciones formativas, es decir, a qué la formación se adecue a unas carencias previamente detectadas, que concrete unos objetivos de aprendizaje, detalle cómo se va a implementar, qué niveles jerárquicos van a verse implicados etc. En la medida en que esta formación esté más planificada, ello se manifestará, tal y como los resultados han constatado, en unas percepciones superiores de los jefes de ventas en lo relativo a: (i) rendimiento de sus vendedores (más ventas, más clientes etc.), (ii) desempeño de sus vendedores (más calidad de su trabajo, disminución de los fallos, mayor motivación etc.) y (iii) mayor liderazgo del jefe de ventas.

Segundo, los resultados de la investigación permiten aportar algunas guías sobre cómo incrementar el rendimiento. Así, se constata que un mayor desempeño del vendedor (más calidad en su trabajo y menos errores) y un mejor liderazgo del jefe de ventas (mayor consideración por sus subordinados y mejor ejecución de sus tareas directivas), se traducirán en un mayor rendimiento - ventas del vendedor.

Tercero, se puede constatar en último término que al mejorar el rendimiento - ventas, mejorará, en última instancia, la eficacia de los vendedores, esto es, el cumplimiento de sus objetivos.

Por lo anteriormente expuesto, cabe apuntar las siguientes implicaciones gerenciales. En primer lugar, los directivos y los jefes de ventas deben de determinar los costes que involucran las acciones formativas, el lugar dónde se deberá llevar a cabo la formación, si los capacitadores son internos o externos, la forma de implementación de los programas formativos, la medición de los resultados y los mecanismos de control. Esto es, deben asumir la responsabilidad directamente respecto a la planificación y liderazgo de las acciones formativas.

En segundo lugar, cuando los vendedores reciben formación, reducen los errores, distribuyen mejor su tiempo, organizan adecuadamente sus visitas, mejoran sus presentaciones, reducen los costes, mejora el clima organizacional y consecuentemente mejora el rendimiento y la eficacia. Todo ello se traduce en una influencia

positiva y significativa en la motivación personal del vendedor, estimulando su lealtad hacia la empresa. Por todo ello, se recomienda apostar por la formación en las empresas, especialmente por la formación en ventas. Además, no solo de los vendedores, como se ha demostrado en este trabajo, también de los propios jefes de ventas como contrastaron piloneralemente LaForge *et al.* (1997)

En tercer lugar, en lo relativo a la dirección empresarial, se pone de manifiesto la importancia de la involucración de los directivos en el desarrollo del personal de ventas a través de los respectivos jefes de equipo. Ellos, los jefes de equipo, son quienes establecen vínculos de comunicación entre los vendedores y la dirección empresarial que permiten una mejora en las relaciones de trabajo y por consecuencia una mejora en los resultados.

Asimismo, la planificación estratégica de la empresa representa una de las tareas más importantes de la dirección empresarial, pues permite orientar y guiar a la organización y sus representantes hacia el logro de los objetivos y con ello la rentabilidad y crecimiento futuro de la empresa. Por su parte, el liderazgo que ejercen los encargados de tomar decisiones permite tomar en consideración las ideas y opiniones del equipo de ventas, comprender las necesidades de los vendedores, mejorar el clima de trabajo, dar un tratamiento igualitario a los miembros del equipo de ventas y así evitar los favoritismos que generen división dentro del grupo.

Finalmente, se demuestra que un adecuado ejercicio del liderazgo permite diseñar las actividades de cada miembro del equipo de ventas, definir los esquemas de trabajo, decidir cómo se deben hacer las cosas y definir los estándares a lograr por el equipo de ventas. Se debe de apostar por un liderazgo participativo.

En suma, la empresa no debe de dejar de implementar programas formativos de ventas puesto que aquellos vendedores que desarrollan una mejor profesionalidad en su trabajo obtienen mejores niveles de desempeño (Canales y Kúster, 2008).

## Bibliografia citada

- Abbad, Gardenia S.; Andrade, Jairo; Borges, Eduardo y Sallorenzo, Luis Henriques. (2004): "Self-assessment of training impact at work: Validation of a measurement scale". **Interamerican Journal of Psychology**. Vol. 38, No. 2. Chicago. United States. Pp. 277-284.
- Baldauf, Artur y Cravens, David W. (1999). "Improving the effectiveness of field sales organisations. A european perspective". **Industrial Marketing Management**. Vol. 28, No. 1. New York. United States. Pp. 63-72.
- Barba, María I.; Aragón, Antonio y Sanz, Raquel. (2007). "Prácticas de formación y resultados organizativos". **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**. Vol. 16. No. 4. Madrid. España. Pp. 127-144.
- Bassi, Laurie; Ludwig, Jens; McMurrer, Daniel y Vanburen, Mark. (2002). "Profiting from learning: firm-level effects of training investments and market implications". **Singapore Management Review**. Singapore. Singapore. Vol. 24. No. 3. Singapore. p. 61-76.
- Bee, Frances y Bee, Roland. (1994). **Training needs analysis and evaluation**. London. Institute of Personnel Psycholog. Pp. 1-301.
- Behrman, Douglas y Perrault, William. (1982). "Measuring the performance of industrial salespersons". **Journal of Business Research**. Vol. 10. No.3. Boston. United States. Pp. 355-370.
- Canales, Pedro y Küster, Inés. (2008). "Efectos del control del comportamiento en el desempeño del vendedor. La visión del jefe de equipo de ventas". **Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa**. Vol. 18. No.1. Madrid. España. Pp. 135-156.
- Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF) (2009). **Revisión de los cambios regulatorios en el sector asegurador y afianzador Mexicano**. Deloitte. <http://www.cnsf.gob.mx/Paginas/Home.aspx>. Consultado el 15 de enero de 2012.
- Chin, Wynne. (1998). "Issues and opinion on structural equation modeling". **MIS Quarterly**. Vol. 22. No. 1. Minnesota. United States. Pp. 7-16.
- Danvila, Ignacio. (2004). "La generación de capital humano a través de la formación, un análisis de su efecto sobre los resultados empresariales". Tesis Doctoral. Universidad Complutense, Madrid.
- Evkall, Göran y Ryhammar, Lars. (1997). "Leadership style, social climate and organizational outcomes: A study of a Swedish University College". **Creativity and Innovation Management**. Chichester. United Kingdom. Vol. 7. No. 4, p. 126- 130.
- Falk, Richard y Miller, Neal. (1992). **A Primer for Soft Modeling**. Akron, Ohio. The University of Akron Press. Pp.103.
- Fornell, Claes y Larcker, David. (1981). "Structural equation models with unobservable variables and measurement error". **Journal of Marketing Research**. Vol. 18. No 1. AMA. United States. p. 39-50.
- Gómez, Luis; Balkin, David y Cardy, Robert. (2001). **Dirección y gestión de recursos humanos**. Madrid. España. Editorial Pearson, Prentice Hall. 3a. edición. Pp 1-623.
- Holton, Ed; Bates, Robert, y Ruona, Wendy. (2000). "Development of a generalized learning transfer system inventory". **Human Resource Development Quarterly**. Vol. 11. No. 4. Malden. United States. Pp. 333-360.
- House, Robert y Dessler, Gary. (1974). "The path goal theory of leadership: Some post hoc and priori tests". En James G. Hunt y Lars L. Larson (Eds). **Contingency approaches in leadership**. Illinois. United States. Carbondale: Southern Illinois

- University Press. Pp. 29-55.
- Kahai, Surinder y Sosik, John. (1997). "Effects of leadership style and follower's cultural orientation on performance in group and individual task condition". **Personnel Psychology**. Malden. United States. Vol. 82 No.1, Pp. 89.
- Kohli, Ajai K. y Jaworski, Bernard J. (1990). "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications". **The Journal of Marketing**. Vol. 54. No.2. AMA. United States. Pp. 1-18.
- LaForge, Raymond; Anderson, Rolph; Mehta Rajiv y Strong, James. (1997): "Sales training and education: An empirical investigation of sales management training programs for sales managers. **Journal of Personal Selling & Sales Management**. Vol. 17, No.13. Georgia. United States. Pp 53-66.
- Pedraja, Liliana y Rodríguez, Emilio. (2004). "Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas". **Revista Facultad Ingeniería Universidad de Tarapacá**. Vol. 12. No.2. Arica. Chile. Pp. 63-73.
- Rahman, Shams-ur. (2001): "A comparative study of TQM practice and organizational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification". **International Journal of Quality & Reliability Management**. Vol. 18. No 1. Pp. 35-49.
- Ringle, Christian M.; Wende, Sven y Will, Alexander. (2005). "SmartPLS 2.0 (beta)". **SmartPLS**, Hamburg, Germany. <http://www.smartpls.de>.
- Román, Sergio; Ruiz, Salvador y Munuera, José L. (2002). "Efectos de la formación y la intensidad competitiva sobre el eficiencia y la eficiencia de la fuerza de ventas: Un estudio empírico a nivel europeo". **Revista Europea de Economía y Dirección de Empresas**. Vol. 11. No. 1. Madrid. España. Pp. 183-196.
- Saá, Petra. y Ortega, Rosario. (2002). "**La formación**". En Bonache, Jaime y Ibarra, Pedro. **Dirección estratégica de personas**. Buenos Aires. Argentina. Prentice- Hall. Pp. 135-162.
- Salinero, Yolanda., y Muñoz, Rosa M<sup>a</sup>. (2007). "¿Cómo se desarrolla la práctica de formación en las empresas? Una aproximación al caso de Castilla-LaMancha?". **Universia Business Review**. No. 2. Madrid. España. Pp. 12-23.
- Shamir, Boas; House, Robert J. y Arthur, Michael B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. **Organization Science**, Vol. 4. No.4. Catonsville. United States. Pp. 577-594.
- Sarramona, Jaume. (2002). **La formación continua laboral**. Ed. Biblioteca Nueva Universidad. Madrid. España. Pp. 1-158.
- Schreisheim, Chester y DeNisi, Angelo S. (1981). "Task dimensions as moderators of the effects of instrumental leadership: A two sample replicated test of path-goal leadership theory". **Journal of Applied Psychology**. Vol. 66.No. 5. Washington. United States. Pp. 22-34.
- Tenenhaus, Michael; Amato, Salvatore y Esposito, Vincenzo. (2004). "A Global Goodness-of-fit Index for PLS Structural Equation Modelling". **Proceedings of the Italian Statistical Society Meeting**. Vol. 1. Padova. Italia. Pp 739-742.