

## **LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS FUERZAS DE VENTAS, UN ESTUDIO EXPLORATORIO A TRAVÉS DEL MÉTODO DELPHI APLICADO A LAS EMPRESAS CHILENAS**

Human resources management in the sales forces, an exploratory study through the Delphi method applied to Chilean companies

PhD. (C) Jorge Bullemore Campbell<sup>1</sup>

PhD. Eduard Cristóbal Fransi<sup>2</sup>

RECEPCIÓN: Agosto, 2016  
APROBACIÓN: Noviembre, 2016

<sup>1</sup>Candidato a Doctor en Administración de Empresas por la Universitat de Lleida (España). Master in Business Administration, Universidad Adolfo Ibañez (Chile). Investigador, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Desarrollo (Chile) Avenida Plaza 680, Los condes – Santiago, Chile [j.bullemore@udd.cl](mailto:j.bullemore@udd.cl)

<sup>2</sup>Doctor en Economía por la Universitat de Lleida (España). Profesor del departamento de Administración de Empresas en la Universitat de Lleida (España) C/ Jaume II, 73, Lleida, España. [ecristobal@aegern.udl.cat](mailto:ecristobal@aegern.udl.cat)

**RESUMEN**

En el mundo académico la investigación en dirección de ventas ha sido escasa, más escasa aun en ámbitos específicos como la gestión de los recursos humanos y particularmente en Chile. El objetivo principal de este estudio es el de diagnosticar aquellas variables de productividad comercial relacionadas con la gestión de los recursos humanos tales como el reclutamiento y selección de comerciales, los roles que desempeñan los supervisores de ventas, sobre cómo las empresas desarrollan las competencias específicas para ventas, y las diferencias con que estos aspectos son abordados entre las grandes empresas respecto de las medianas y pequeñas firmas, para así proponer acciones estratégicas para gestores, consultores y académicos en general. Se desarrolló un estudio exploratorio con expertos a través del método Delphi, donde se evaluaron diversas variables relacionadas con esta temática. Al final de este estudio se presentan una serie de implicaciones gerenciales centradas en el desarrollo de habilidades de liderazgo comercial.

**Palabras Clave:** Dirección comercial, Método Delphi, Ventas, Investigación Cualitativa, Chile.

**ABSTRACT**

In the academia research in sales management has been scarce, scarce even in specific areas such as human resources management (HRM) and particularly in Chile. The main objective of this study is to diagnose those business productivity drivers related to the HRM such as recruitment and selection of vendors, the roles played by sales supervisors, and how companies develop specific skills for sales, and the differences among large companies and medium and small firms, in order to propose strategic actions for managers, consultants and academia in general. An exploratory study was developed with experts through the Delphi method, where several variables related were evaluated. At the end of this study a number of managerial implications focused on developing business leadership skills are presented.

**Key words:** Sales Management, Delphi Method, Sales, Qualitative Research, Chile.

## INTRODUCCIÓN

La investigación en dirección de ventas en la academia ha sido escasa (Zoltners, Sinha & Lorimer, 2008; Cummins, Peltier, Erffmeyer & Whalen, 2013; Panagopoulos, Lee, Bolman, Avlonitis, Brassier, Guenzi, Humenberger, Kwiatek, Loe, Oksanen, Peterson, Roger & Weilbaker. 2011), sin embargo alcanza una importante relevancia por las enormes oportunidades para las empresas (Baldauf & Lee, 2011).

Panagopoulos et al. (2011) afirman que “la comprensión de cómo la venta y la gestión de ventas se están llevando a cabo en diferentes partes del mundo es un proceso de gran interés e intelectualmente estimulante”, los investigadores sostienen que “se hace evidente que la cantidad de trabajo dedicado a los países emergentes representa una pequeña parte (menos del 10%) del total de la actividad de investigación en este campo”. Más aun, indican que ha llegado el momento de ampliar la investigación en países como Rusia, países de América Latina como por ejemplo, Argentina, Brasil, o Chile; África u Oriente Medio, entre otros.

A nivel de investigación sobre fuerzas de ventas en Chile el único trabajo publicado en una revista científica es el de Guesalaga

(2012), en el que afirma que “las empresas chilenas presentan fortalezas en su capacidad de relacionarse con clientes y en controlar la gestión de ventas. Sin embargo, estas exhiben debilidades en la selección y capacitación de las fuerzas de ventas. Por lo tanto, el capital humano aparece como el principal desafío en la dirección de ventas en el país.”

El objetivo principal de esta investigación es diagnosticar la gestión de los recursos humanos en las fuerzas de ventas en Chile para así poder proponer acciones estratégicas a gestores, consultores y a académicos en general. Para lograr este objetivo se identificarán y valorizarán aquellas variables de productividad comercial relacionadas con la gestión de los recursos humanos que actualmente se usan en las empresas. De esta forma se espera destacar y dar relevancia a las variables que hoy no están siendo bien atendidas por los ejecutivos de las firmas.

En el desarrollo de la investigación se buscaban los siguientes objetivos operativos:

- Realizar una revisión de la literatura científica sobre la dirección de ventas, poniendo una especial atención a los estudios realizados en Chile.

- Entender cómo las empresas en Chile gestionan los recursos humanos de sus fuerzas de ventas.

Para alcanzar dichos objetivos, el presente trabajo parte de una revisión de la literatura sobre la dirección de ventas. Posteriormente se plantean las diversas hipótesis y la metodología utilizada para contrastarlas. A continuación se muestran los resultados del estudio incidiendo en los principales desafíos, tendencias y problemas en el sector de las ventas. Finalmente, se presentan las principales conclusiones y sus implicaciones en la gestión

### MARCO TEORICO E HIPOTESIS

Para el caso de esta investigación se estudiarán los siguientes factores de la gestión de los recursos humanos: reclutamiento y selección del personal de ventas; capacitación, entrenamiento y desarrollo de habilidades; y gestión de la rotación de empleados.

Desde hace más de un siglo, las empresas han utilizado comisiones y bonos para motivar y dirigir la gestión, y actividad de los vendedores. Sin embargo, dado que la venta se vuelve cada vez más compleja, la motivación de la fuerza de ventas se vuelve más difícil de determinar (Zoltners et al. 2012). Sin lugar a dudas la motivación es un componente fundamental para cualquier

modelo de gestión del desempeño, y se puede separar en intrínseca o extrínseca. De esta manera los motivadores extrínsecos corresponden a instrumentos de ganancia o pérdida, como por ejemplo un sistema de incentivos. Los motivadores intrínsecos tienen relación con el compromiso del empleado (Cerasoli, Nicklin & Ford, 2014).

Investigadores de la gestión de recursos humanos han defendido con fuerza un sistema de gestión del desempeño dando perspectiva y proporcionado pruebas de que ciertos sistemas tienen un impacto significativo en el desempeño individual y organizacional. Sin embargo, se han hecho pocos esfuerzos para explicar el ajuste interno entre los sistemas de recursos humanos y cómo las prácticas trabajan en conjunto (Jiang, Lepak, Han, Hong, Kim & Winkler, 2012). El modelo de habilidad-motivación-oportunidad están relacionados con los resultados financieros, tanto directa como indirectamente al influir en el capital humano y la motivación de los empleados, así como la rotación voluntaria y los resultados operacionales (Jiang, Lepak, Hu & Baer, 2012). La colaboración de ventas se relaciona positivamente con los resultados empresariales, mientras que el individualismo está negativamente relacionado con la colaboración de las ventas. Un plan de recompensas por alineamiento conduce a

una mayor colaboración de ventas y es particularmente importante en las sociedades altamente individualistas (Magnusson, Peterson & Westjohn, 2014). Si se habla de segmentos específicos, como el entorno de ventas industriales – o B2B – que se caracteriza por su gran complejidad, se puede observar que el proceso de ventas está evolucionando desde un enfoque transaccional hacia uno de ventas consultivas. Sin embargo, a pesar de este aumento de la complejidad, los profesionales siguen exigiendo planes de compensación que son relativamente simples. La compensación es una de las herramientas más poderosas en el arsenal de herramientas de una empresa B2B para influir en las ventas y la rentabilidad (Coughlan & Kissan, 2012). Existe una correlación positiva entre la satisfacción de los empleados, la satisfacción del cliente y el valor para los accionistas. De tal manera que la satisfacción y la lealtad del cliente continuará mientras los empleados estén satisfechos y que la compañía entregue la calidad esperada por el cliente. De esta manera la satisfacción del cliente y la satisfacción de los empleados aumentarán el valor para los accionistas (Saeed, Zehou, Hussain & Anwar ul Haq, 2014). El desempeño individual es un componente básico del éxito de la organización, de tal manera que no es sorprendente que casi

todas las organizaciones tengan en marcha algún tipo de sistema de gestión del rendimiento. No obstante lo anterior, los directivos y empleados son igualmente escépticos con que la gestión de rendimiento aporta algún valor añadido. Por lo general, se observa como una pérdida de tiempo y recursos (Aguinis, Joo & Gottfredson, 2011). Los sistemas de control de las fuerzas de ventas han sido fuente una importante corriente de investigación. La mayoría de los estudios se han basado en una simple conceptualización de control, especialmente la obtención de resultados en base al comportamiento y controles formales e informales (Darmon & Martin, 2011).

Dada la importancia que tiene se formula la primera hipótesis de esta investigación: los supervisores de ventas no gestionan bien sus roles relacionados a la gestión de los recursos humanos.

Existe una gran importancia en las políticas de reclutamiento y selección del personal de ventas, así como la contratación de un nuevo vendedor podría afectar la calidad y el desempeño de una fuerza de ventas completa, y también la rotación de vendedores (Darmon, 2008). Existen varios factores que explicarían la variabilidad en un exitoso desempeño en ventas tal como la selección de vendedores (Cron, Marshall, Singh, Spiro, & Sujun, 2005.) Para lograr

aumentos en el desempeño comercial la organización deberá comenzar a reemplazar al personal de ventas con procedimientos de selección válidos (Farrell & Hakstian, 2001.) Existe una relación directa entre las tasas de rotación y el desempeño organizacional (Park & Shaw, 2012).

Cuando se habla de cultura organizacional se puede mencionar que los mejores vendedores se sienten atraídos por las organizaciones que proporcionan oportunidades para hacer pleno uso de sus capacidades. Esta variable es fundamental para las ventas ya que incrementa el rendimiento, y disminuye la rotación y estrés de los vendedores (Jaramillo, Mulki & Boles, 2013). La investigación sobre la relación entre el clima ético y la satisfacción en el trabajo es emergente en la literatura (Wang & Hsieh, 2012). El desarrollo de un clima de trabajo ético es importante para las organizaciones. Así la justicia organizacional, distributiva y la justicia procesal, tienen una relación directa en la percepción de los vendedores respecto del clima de trabajo ético y de su compromiso con la organización (Deconinck, Johnson & Busbin, 2012). Existe un efecto directo entre la empatía de los vendedores y en los comportamientos éticos (Agnihotri & Krush, 2015).

Por lo tanto, se puede concluir que en ventas el entrenamiento de competencias y

desarrollo de habilidades es clave, a su vez la importancia de medir y conocer las causas de la rotación de vendedores, por lo que se enuncia la segunda hipótesis de esta investigación: el reclutamiento, selección y rotación de los vendedores se desarrolla de manera sistemática y planificada.

En los últimos años los investigadores en gestión estratégica de los recursos humanos han estudiado el porqué y el cómo, las organizaciones pueden alcanzar sus objetivos a través de la utilización de prácticas tales como capacitación y desarrollo de competencias de empleados, también disminución de la rotación, y aumentos de productividad en diversos ámbitos como la calidad, servicio, y el desempeño financiero (Jiang et al., 2012). A su vez, se han producido cambios significativos que han afectado a la función de ventas y las competencias necesarias de los gerentes de ventas. La formación se produce en etapas tempranas en las carreras de los directivos de ventas (Powers, DeCarlo & Gupte, 2010). Si los vendedores creen que tienen la capacidad para realizar las tareas necesarias para el éxito de ventas, entonces ese vendedor estará satisfecho con el entrenamiento. Además, si el vendedor tiene confianza en su capacidad de utilizar el conocimiento del producto, entonces él o ella tendrá más probabilidades de estar

satisfecho con la formación del producto. Por lo tanto, los esfuerzos iniciales de formación deben concentrarse en el seguimiento de la autoeficacia. El entrenamiento de ventas necesita ser dirigido a la mejora de competencias y creencias. Las organizaciones de ventas pueden ayudar a los nuevos vendedores proporcionando mentores durante el entrenamiento y tratando de desarrollar y fomentar un clima de entrenamiento favorable (Sager, Dubinsky, Wilson & Shao, 2014). Existe una brecha importante en la comprensión de los gerentes de ventas con respecto a la evaluación de la formación de habilidades de ventas. Este problema se ve agravado por la ausencia de un marco integrado que sintetice y explique los múltiples niveles de evaluación (Attia, Honeycutt & Fakhr, 2012). Las organizaciones reportan grandes dificultades para medir con precisión el talento, lo que refleja la falta de fundamentos teóricos para el talento de su identidad en la literatura la gestión estratégica de los recursos humanos (Nijs, Gallardo, Dries & Sels, 2013). Se argumenta que los cambios en la naturaleza del trabajo en las organizaciones en la actualidad han dado lugar a la aparición de unos pocos individuos que contribuyen de manera desproporcionada a los resultados de las firmas (Aguinis & O'Boyle, 2014).

De esta manera será clave el entrenamiento

de competencias y desarrollo de habilidades en ventas, por lo la tercera hipótesis de esta investigación: Existen diferencias significativas en la gestión de la formación de la fuerza de ventas, en función del tamaño de la empresa.

Fruto de este análisis previo se considera necesario un estudio que entregue un primer diagnóstico, y nos aporte información sobre los principales desafíos, tendencias y problemas en el sector de las ventas. Siguiendo el modelo desarrollado por Zoltners et al. (2008), se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Los supervisores de ventas no gestionan bien sus roles relacionados a la gestión de los recursos humanos.

H2: segunda hipótesis que el reclutamiento, selección y rotación de los vendedores se desarrolla de manera sistemática y planificada.

H3: Las grandes empresas realizan una formación más planificada y sistemática que en las pequeñas y medianas empresas.

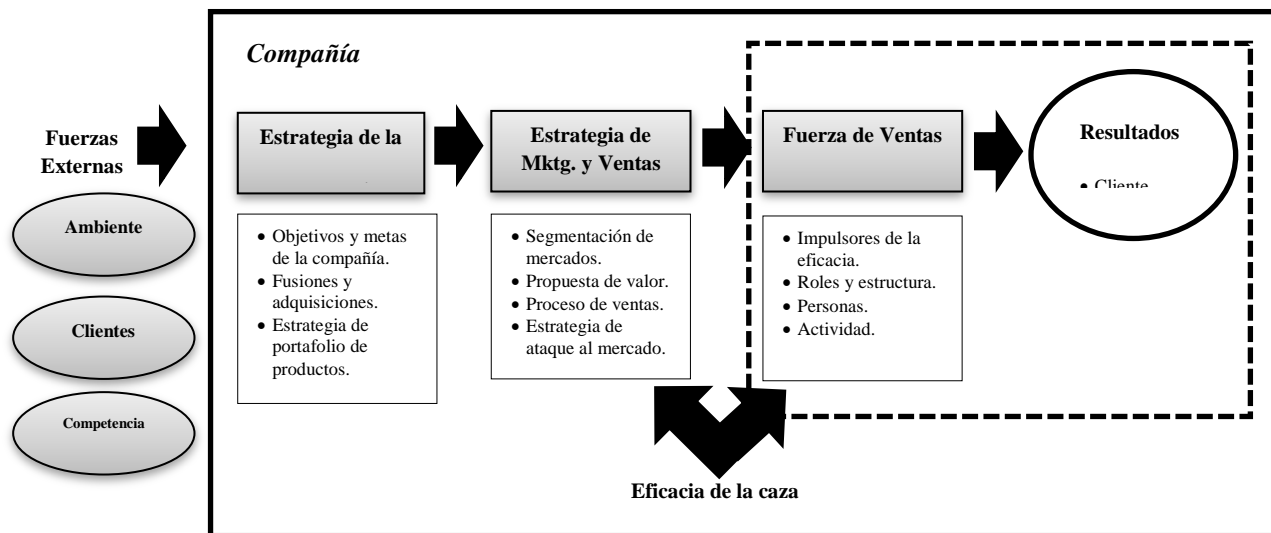
## METODOLOGIA

Por su sencillez, profundidad y su grado de aceptación en la academia usaremos el modelo de efectividad de la fuerza de ventas planteado por Zoltners et al. (2008). Según

plantean estos autores este modelo es un primer paso para identificar y cerrar la brecha entre el mundo académico y el mundo de la empresa. El modelo presentado sirve para

organizar las complejidades de la función de ventas, y ayuda a diagnosticar oportunidades de mejora e investigación (ver figura 1).

**Figura 1. Modelo de efectividad de la fuerza de ventas**



Fuente: Zoltners et al. (2008, p. 117)

El uso del método Delphi se justifica para este estudio ya que es de carácter exploratorio, y no existe una información clara y evidente. Utilizando este sistema se puede obtener dicha información y hacer uso de ella de un modo más rápido y eficiente que con los métodos tradicionales (Vélez, 2002).

Este método presenta cinco características fundamentales según Loo (2002): 1) La muestra está compuesta por un grupo de expertos cuidadosamente seleccionados que

representan un amplio espectro de opinión del objeto de estudio. En esta investigación se ha seleccionado a expertos con diversos perfiles: académicos, consultores de ventas y directivos de empresas. Los detalles aparecen en el punto 2.1 composición del panel de expertos. 2) El anonimato es fundamental pues ningún experto debe conocer la identidad de los otros que componen el grupo de debate. Esta característica impide la posibilidad de ser influenciado por la mayoría o por miembros relevantes del grupo. También permite que



un miembro cambie sus opiniones sin que eso suponga una pérdida de imagen. Y además, el experto puede defender sus argumentos con la tranquilidad de que sus equivocaciones no son conocidas por el resto. Lo anterior se respetó en todo momento. 3) Existe un moderador o investigador que construye y distribuye los cuestionarios e informes de resultados durante todo el proceso del Delphi, en el caso de esta investigación los moderadores fueron los autores del artículo. 4) La iteración es fruto de las diferentes circulaciones que se realizan con los cuestionarios. Al presentar los resultados obtenidos con los cuestionarios, se consigue que los expertos conozcan los distintos puntos de vista, de esta manera, cada experto puede reconsiderar su opinión si los argumentos presentados le parecen más apropiados que los suyos. Vale la pena mencionar que este paso también fue desarrollado por el equipo investigador. 5) El resultado final es un informe de investigación donde aparecen las respuestas, planes y estrategias que han sugerido los miembros del panel.

En la literatura de la gestión de empresas hay relativamente pocos trabajos que se hayan hecho uso de este método. Se pueden nombrar algunos como los desarrollados por Basu & Schroeder (1977), Kauko & Palmroos (2014), Mitra (2013), Småros & Hellström

(2004), Gupta & Clarke (1996), Wood & Mauskopf (1991), Chang & Wang (2006), Rowe & Wright (1999), Campos et al. (2014).

A continuación se exponen los diferentes elementos claves para el desarrollo de la investigación mediante el método Delphi: la composición del panel de expertos, la escala y las medidas estadísticas utilizadas.

### **Composición del panel de expertos**

Como dice Landeta (1999), la capacidad de predicción del método Delphi se basa en la utilización sistemática de un juicio intuitivo emitido por un grupo de expertos, y que se emplea bajo condiciones como la de que no existen datos históricos con los que trabajar, como es nuestro caso. Se desarrolló un cuestionario de preguntas online tomando al modelo de efectividad de la fuerza de Ventas de Zoltners et al. (2008) como base.

Los expertos fueron contactados generalmente por correo electrónico y se les proporcionó información sobre los objetivos del estudio, la naturaleza de la metodología utilizada, las características generales de los participantes, la duración aproximada del proceso, y el tiempo destinado a cumplimentar los cuestionarios.

El soporte que ha permitido la obtención de los resultados ha sido un cuestionario que, inicialmente, se proporcionó a algunos de los

expertos durante una entrevista personal mantenida con ellos. Seguidamente, se les transmitió un mensaje a través del correo electrónico con el enlace al contenido del cuestionario, sobre el que tenía que cumplimentar las respuestas para remitirlas después a través, principalmente del correo electrónico.

El método Delphi fue realizado entre los meses de marzo y julio de 2014. En una primera etapa se realizó un pretest al cuestionario a una muestra de ocho personas para así poder revisar y mejorar su uso. Posteriormente, durante el mes de marzo de 2014, se eligió un total de treinta y tres personas para conformar el panel de expertos buscando equilibrio entre académicos (25%), consultores (18,75%) y

directivos de empresas (56,25%). El promedio de edad del panel de expertos elegido era de 42,6 años, con un rango de 37 años a 67 años. A la fecha del estudio más del 95% contaba con más de diez años de experiencia profesional, y al menos el grado académico de licenciado, destacando que sobre el 60% tenía el grado de master y/o doctorado. A continuación se realizó la primera fase del cuestionario online entre los días 3 y 18 de Abril, del que se obtuvieron un total veinte respuestas completas, una incompleta, y once personas no contestaron. La segunda etapa fue realizada entre los días 10 y 27 de Julio, obteniendo un total de diez y siete respuestas completas, una incompleta, y catorce personas que no contestaron (ver tabla 1).

**Tabla 1: Demografía del panel de expertos**

<b>Total respuestas</b>	<b>Primera ronda Delphi</b>	<b>Segunda ronda Delphi</b>
Respuestas completas	20 (62,5%)	17 (53,1%)
Respuestas incompletas	1 (3,1%)	1 (3,1%)
Sin respuesta	11 (34,4%)	14 (43,8%)
Total	32 (100%)	32 (100%)
<b>Perfil</b>	<b>Primera ronda Delphi</b>	<b>Segunda ronda Delphi</b>

Académicos	4 (20,0%)	3 (17,6%)
Directivos	16 (80,0%)	14 (82,4%)
Total	20 (100%)	17 (100%)
<b>Experiencia</b>	<b>Primera ronda Delphi</b>	<b>Segunda ronda Delphi</b>
Menos de 10 años	1 (5,0%)	0 (0,0%)
10 años o más	19 (95,0%)	17 (100%)
Total	20 (100%)	17 (100%)
<b>Mundo Corporativo</b>	<b>Primera ronda Delphi</b>	<b>Segunda ronda Delphi</b>
Consultoría	4 (25,0%)	4 (28,6%)
Sector Financiero	3 (18,8%)	3 (21,4%)
Telecomunicaciones	3 (18,8%)	2 (14,3%)
Inmobiliaria y Construcción	2 (12,5%)	2 (14,3%)
Consumo masivo	4 (25,0%)	3 (21,4%)
Total	16 (100%)	14 (100%)
<b>Grado académico</b>	<b>Primera ronda Delphi</b>	<b>Segunda ronda Delphi</b>
Licenciado	6 (30,0%)	5 (29,4%)
Master	12 (60,0%)	10 (58,8%)
Doctorado	2 (10,0%)	2 (11,8%)
Total	20 (100%)	17 (100%)

Fuentes: propias

## Escala utilizada

Se eligió la escala de Likert, por su grado de aceptación ya que es un instrumento psicométrico comúnmente utilizado en cuestionarios para la investigación, principalmente en ciencias sociales. En relación al estudio le pedimos opinión al experto en relación a distintos factores de productividad de las fuerzas de ventas en Chile. Para ello se le solicitó marcar únicamente en la columna que considera que se ajusta mejor a la realidad, siendo el 1) No estoy de acuerdo; 2) Poco de acuerdo; 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 4) Bastante de acuerdo; 5) Muy de acuerdo.

De la primera etapa de estudio se puede extraer que existen varios temas con un gran consenso entre los expertos, sin embargo en otros no existe claridad, pues el valor final es cercano al valor tres (3: ni de acuerdo ni en desacuerdo). Por lo tanto, en la segunda etapa del Delphi se intentó lograr el acuerdo dentro del panel de expertos en dichos temas, como también abordar nuevos aspectos a petición de los comentarios recibidos durante la primera etapa.

## Medidas estadísticas

Siguiendo los trabajos de Calabuig & Crespo (2009); Gil-Gómez de Liaño & Pascual-Ezama (2012); y Taleghani et al. (2011) entre

otros se eligieron complementariamente tres medidas estadísticas para poder interpretar los resultados: el Promedio, la Mediana y el Alfa de Cronbach. Al ser medidas ampliamente conocidas y utilizadas por la academia no serán descritas.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La encuesta fue estructurada en varios apartados en función de la temática abordada. Los apartados eran los siguientes: a) definición de roles de los supervisores de ventas en Chile; b) reclutamiento, selección y rotación del personal de ventas; c) desarrollo de competencia en ventas.

### Primera parte: definición de roles de los supervisores de ventas en Chile

En esta fase los expertos aportaron los siguientes comentarios: “los supervisores son más capataces que formadores”, también “aquí está la gran oportunidad de mejorar y hacer las cosas mejor en las empresas, incidir en los jefes”, a su vez “en Chile la labor del supervisor es vista fundamentalmente para generar ventas ya sea con el vendedor o ellos directamente. Normalmente no incluyen actividades de gestión o desarrollo de sus vendedores.”

Los resultados de este apartado se encuentran reflejados en las tablas 2 y 3.

**Tabla 2: Resultados de la primera ronda Delphi: definición de roles de los supervisores de ventas en Chile**

Preguntas	Promedio	Mediana	Alfa de Cronbach
Los supervisores de ventas en Chile destinan el suficiente tiempo para realizar reclutamiento y selección de vendedores.	2,4	2	
Los supervisores de ventas en Chile destacan por ser buenos líderes	2,6	2	
Los supervisores de ventas en Chile guían a sus dirigidos en oportunidades de ventas.	2,8	3	
Los supervisores de ventas en Chile desarrollan habilidades de ventas en sus dirigidos.	2,5	2	
Los supervisores de ventas en Chile facilitan el desarrollo de una cultura corporativa orientada en el cliente.	2,7	3	
<b>TOTAL</b>	<b>2,61</b>	<b>2</b>	

Fuentes: propias

Sobre esta primera parte del estudio se puede concluir preliminarmente que los supervisores no destinan suficiente tiempo para reclutar ni seleccionar vendedores, tampoco destinan tiempo suficiente al desarrollo de las competencias comerciales de sus equipos. A su vez, no destacan por ser buenos líderes. De lo que no queda evidencia es sobre si guían a sus equipos en

oportunidades de ventas. Por último, en esta etapa del estudio no se puede afirmar si los supervisores de ventas facilitan o no el desarrollo de una cultura corporativa orientada en el cliente. A nivel estadístico un Alfa de Cronbach de 0,86 indica que los ítems de este apartado son suficientemente fiables.

**Tabla 3: Resultados de la segunda ronda Delphi: Definición de Roles de los Supervisores de Ventas en Chile**

Preguntas	Promedio	Mediana	Alfa de Cronbach
Los supervisores no destinan suficiente tiempo a reclutar y seleccionar vendedores	3,8	4	
Los supervisores no guían bien a sus dirigidos, ni los ayudan a desarrollar sus competencias profesionales	3,5	4	
Los supervisores muchas veces no facilitan el buen desarrollo de la cultura corporativa	3,7	4	
<b>TOTAL</b>	<b>3,7</b>	<b>4</b>	<b>0,73</b>

Fuentes: propias

Una vez realizada la segunda etapa del proceso, se puede afirmar que los supervisores de ventas no destinan suficiente tiempo a reclutar y seleccionar vendedores. A su vez, no guían bien a sus dirigidos, ni los ayuda a desarrollar sus competencias profesionales. Por último, los supervisores no facilitan el buen desarrollo de la cultura corporativa. Para el caso de la segunda ronda Delphi, un alfa de Cronbach de 0,73 aporta una fiabilidad correcta.

Después de realizar el proceso de expertos respecto a la temática de la definición de roles de los supervisores de ventas, se puede concluir que los supervisores de ventas no destinan el suficiente tiempo y esfuerzo en reclutar y seleccionar a su equipo de ventas, tampoco a desarrollar las habilidades comerciales de sus vendedores. A su vez, los supervisores no facilitan el desarrollo de una cultura corporativa

orientada hacia el cliente por parte de la empresa. Estos resultados confirman la primera hipótesis: Los supervisores de ventas no gestionan bien los roles relacionados a la gestión de los recursos humanos.

### **Segunda parte: reclutamiento, selección y rotación del personal de ventas**

En esta primera fase del método Delphi los expertos aportaron los siguientes comentarios: “Muchas empresas reclutan vendedores, quienes hacen uso de sus contactos para generar clientes. Una vez utilizados los contactos, muchos vendedores no son capaces de mantener su rendimiento pues no logran conseguir nuevos clientes”, también “la rotación de vendedores en Chile, se considera como un hecho probado, no son medidas ni investigadas sus causas”. Los resultados de esta parte de la

investigación se encuentran reflejados en las tablas 4 y 5.

**Tabla 4: Resultados de la primera ronda Delphi: reclutamiento, selección y rotación del personal de ventas**

Preguntas	Promedio	Mediana	Alfa de Cronbach
Las empresas en Chile usan una descripción de cargos para seleccionar al personal de ventas.	3,1	3	
La principal fuente de reclutamiento de personal de ventas son portales de empleo	3,2	3	
La principal fuente de reclutamiento de personal de ventas son referencias de conocidos	3,7	4	
La principal fuente de reclutamiento de personal de ventas son los headhunters o cazatalentos	2,2	2	
Las empresa en Chile miden la rotación de vendedores	2,9	3	
Las empresas en Chile conocen las razones de la rotación de personal de ventas	2,6	2	
<b>TOTAL</b>	<b>2,95</b>	<b>3</b>	

Fuentes: propias

Sobre esta primera fase Delphi preliminarmente se puede concluir que la principal fuente para reclutar vendedores son las referencias de conocidos, no así el caso de los cazatalentos quienes son escasamente usados para estos efectos. De todos modos queda claro que los portales de

empleo no son la principal fuente de reclutamiento. También se puede concluir que en Chile las empresas no conocen las razones de la rotación del personal de ventas. A nivel estadístico un Alfa de Cronbach de 0,75 entrega un resultado lo suficientemente fiable.

**Tabla 5: Resultados de la segunda ronda Delphi: reclutamiento, selección y rotación del personal de ventas**

Preguntas	Promedio	Mediana	Alfa de Cronbach
Las empresas en Chile no usan descripciones de cargo para reclutar ni seleccionar vendedores	3,1	3	
La principal fuente de reclutamiento de fuerzas de ventas son las referencias de conocidos (empleados de la empresa, clientes, proveedores, etc.)	3,6	4	
Con respecto a la rotación de vendedores en Chile, se la considera como un hecho de la causa, no es medido ni investigadas sus causas	3,7	4	
<b>TOTAL</b>	<b>3,48</b>	<b>4</b>	<b>0,67</b>

Fuente: propias

Una vez realizada la segunda etapa del proceso en el apartado de reclutamiento, selección y rotación del personal de ventas, se puede extraer que la principal fuente de reclutamiento son las referencias de conocidos. Los headhunters o cazatalentos son muy poco usados. Tras dos rondas no se pueden sacar conclusiones definitivas respecto del uso de descripciones de cargo para reclutar y selección vendedores. A su vez, a la rotación de fuerzas de ventas se le considera natural y por tanto no se le mide. Vale la pena mencionar que para el caso de la segunda ronda Delphi un alfa de Cronbach de 0,67 no da una fiabilidad suficiente.

Finalmente, y después de realizar el proceso de expertos respecto al tema de reclutamiento, selección y rotación del personal de ventas, no se concluye

determinadamente que el reclutamiento y selección de los vendedores se desarrolla de manera sistemática. A su vez, la rotación se la considera como un hecho de la causa, y no se miden ni investigan sus causas. Fruto de los resultados de este apartado no se puede confirmar la segunda hipótesis que el reclutamiento, selección y rotación de los vendedores se desarrolla de manera sistemática y planificada.

### Tercera parte: desarrollo de competencia en ventas

En esta primera fase sobre el desarrollo de competencia en ventas, los expertos aportaron los siguientes comentarios: "Conozco empresas con realidades diametralmente opuestas. La realidad de empresas grandes es muy diferente a la de las Pymes, y la realidad de las



multinacionales lo es de las nacionales. También depende del rango de la persona a reclutar/seleccionar/capacitar”, también: “El panorama en relación al tema de la capacitación es muy diferente: grandes corporaciones internacionales tienen preocupaciones y programas específicos de capacitación para los vendedores. Algunas grandes empresas chilenas también, pero la inmensa mayoría solo entrega poca o

ninguna capacitación a sus vendedores y solo en relación al producto o servicio vendido.” A su vez, “no existe una carrera técnica para ser vendedor profesional. Quienes se dedican a la Venta son generalmente capacitados por su empresa”. Los resultados de esta parte de la investigación los encontramos reflejados en las tablas 6 y 7.

**Tabla 6: Resultados de la primera ronda Delphi: desarrollo de competencia en ventas**

Preguntas	Promedio	Mediana	Alfa de Cronbach
Las empresas en Chile tienen un proceso formal de capacitación de ventas	3,1	3,5	
Las empresas en Chile usan capacitación corporativa para capacitar en ventas	3,1	3	
Las empresas en Chile usan programas <u>abiertos</u> en escuelas de negocios para capacitar en ventas	2,5	2	
Las empresas en Chile usan programas <u>cerrados</u> en escuelas de negocios para capacitar en ventas	2,5	2	
Las empresas en Chile capacitan en ventas a través de consultores especialistas	3	3	
Las empresas en Chile mide la efectividad de sus programas de capacitación de fuerzas de ventas	2,3	2	
La capacitación de ventas está más orientada a vendedores que supervisores	3,1	3	
<b>TOTAL</b>	<b>2,78</b>	<b>3</b>	

Fuentes: propias

Sobre esta primera parte del estudio sobre el desarrollo de competencias en ventas se

puede concluir preliminarmente que las empresas en Chile mayormente no usan

programas de escuelas de negocios para capacitar a sus equipos de ventas, ni tampoco miden la efectividad de la capacitación que realizan, lo que resulta preocupante desde el punto de vista del uso de los recursos. De lo que no queda evidencia, es si las empresas tienen un proceso formal de capacitación de ventas, ni

tampoco si usan capacitación corporativa o consultores especialistas para esto. Finalmente, no se puede afirmar que la capacitación de ventas está más orientada a vendedores que supervisores. A nivel estadístico se puede mencionar que un Alfa de Cronbach de 0,8 entrega un resultado lo suficientemente fiable.

**Tabla 7: Resultados de la segunda ronda Delphi: desarrollo de competencia en ventas**

Preguntas	Promedio	Mediana	Alfa de Cronbach
En grandes empresas existe un proceso formal y sistemático para capacitación de ventas	4,1	4	
En contrapartida, en las pequeñas y medianas empresas, no existe un proceso formal y sistemático para capacitación de ventas	4,2	4	
Los programas de capacitación son más bien orientados hacia los vendedores que a los supervisores	3,7	4	
Los programas de capacitación son dictados mayoritariamente por personal interno de las empresas, sea de áreas de recursos humanos, capacitación, o supervisores de ventas.	3,5	4	
<b>TOTAL</b>	<b>3,85</b>	<b>4</b>	<b>0,6</b>

**Fuentes: propias**

Después de realizar la segunda parte del proceso de expertos respecto al tema de desarrollo de competencia en ventas, se puede extraer que en general solo las grandes empresas en Chile tienen programas formales de capacitación, los que

mayoritariamente están orientados hacia los vendedores, y dictados por personal interno de las empresas. Para el caso de la segunda ronda del Delphi, un alfa de Cronbach de 0,60 indica que los ítems añadidos tienen una fiabilidad relativamente débil.

Una vez realizada esta segunda etapa, se puede concluir que existen diferencias significativas en la gestión de la formación de la fuerza de ventas, en función del tamaño de la empresa, de manera que las grandes son más planificadas y sistemáticas en su manera de capacitar, en contraposición a lo que ocurre con las Pymes. A su vez, el retorno de los programas de capacitación no es medido. Fruto de estos resultados se puede confirmar la hipótesis que las grandes empresas realizan una formación más planificada y sistemática que en las pequeñas y medianas empresas.

## CONCLUSIONES

Tanto el reclutamiento y selección de personal de ventas, como el desarrollo de competencias comerciales no se desarrolla con la suficiente formalidad y rigor. Esta afirmación queda contrastada por la confirmación de la hipótesis respecto a que en Chile la gestión de recursos humanos en ventas se desarrolla de manera intuitiva, informal y poco rigurosa.

Esta investigación aporta un diagnóstico respecto a la gestión de los recursos humanos en las fuerzas de ventas considerando diversas variables tales como el reclutamiento y selección de comerciales, y el desarrollo de habilidades. En ese sentido, los resultados del trabajo

demuestran que los supervisores de ventas no dedican el tiempo suficiente al reclutamiento y selección de vendedores ni al desarrollo de sus habilidades comerciales.

Respecto a las implicaciones gerenciales, se pueden indicar varios desafíos para la alta dirección, entre los que podemos mencionar: a) dar la debida importancia a los supervisores de ventas como un elemento clave para la mejora de la productividad comercial; b) tomar el desarrollo del liderazgo comercial y de habilidades de ventas como un proceso continuo y sistemático, y como un conductor relevante para generar ventajas competitivas; c) otro posible desafío para la dirección puede ser la creación, implementación y mejora de sus modelos de reclutamiento y selección del personal de ventas, donde cuenten con herramientas tales como un perfil profesional de sus supervisores y vendedores.

En relación a las limitaciones de esta investigación se puede mencionar que el hecho de tener en cuenta la perspectiva de un panel de expertos limitado en número y de perfiles diversos puede producir sesgos. Por lo que estos resultados podrían ser contrastados de manera complementaria con las percepciones de clientes finales y/o proveedores.

Dentro de las futuras líneas de investigación se extrae el estudio de mejores prácticas y modelos de gestión de las fuerzas de ventas que logren la creación de valor para clientes, vendedores y la propia compañía. A su vez, sería interesante poder entender y explicar las razones de las bajas valoraciones relativas que este trabajo ha arrojado, como también poder comparar estos resultados dentro de distintos sectores industriales en Chile, y en países de Hispanoamérica. Por último, conocer las mejores prácticas tales como la aplicación de sistemas tecnológicos por sectores industriales en Chile y en otros países.

## BIBLIOGRAFIA

- Agnihotri, R. & Krush M. T. (2015). Salesperson empathy, ethical behaviors, and sales performance: the moderating role of trust in one's manager, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 35 (2), 164-174.
- Aguinis, H. & O'Boyle E. (2014). Star performers in twenty-first century organizations. *Personel Psychology*. 67, 313-350.
- Aguinis, H., Joo H. & Gottfredson R. K. (2011). Why we hate performance management, and why we should love it. *Human Performance*, 54 (6), 503-507.
- Attia, A. M., Honeycutt, E. D. & Fakhr R. (2012). Sales Training Evaluation: An Integrated Framework and Research Agenda. *Journal of Selling & Major Account Management*, 13(1), 33-44.
- Baldauf, A. & Lee, N. (2011). International Selling and Sales Management: Sales Force Research Beyond Geographic Boundaries. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31 (3), 211–217.
- Basu, S. & Schroeder R. G. (1977). Incorporating Judgments in Sales Forecasts: Application of the Delphi Method at American Hoist & Derrick. *Interfaces*. 3.18-27
- Calabuig, F. & Crespo, J. (2009). Uso del método Delphi para la elaboración de una medida de la calidad percibida de los espectadores de eventos deportivos. *RETOS. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 15, 21–25.
- Campos, V., Melián A., Sanchis J. R. (2014). El método Delphi como técnica de diagnóstico estratégico. Estudio empírico aplicado a las empresas de

- inserción en España. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. 23(2). 72-81.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*. 140 (4). 980-1008.
- Chang, P. C. & Wang Y. W. (2006). Fuzzy Delphi and back-propagation model for sales forecasting in PCB industry. *Expert Systems with Applications*. 30(4). 715–726.
- Coughlan, A. T. & Kissan J. (2013). *Sales force compensation: research insights and Research potential*. In ISBM Handbook of Business to Business Marketing. 473-495. Estados Unidos: Edward Elgar Pub.
- Cron, W. Marshall, G.W. Singh, J. Spiro, R., & Sujan, H. (2005). Salesperson selection, training, and Development: trends, implications, and research Opportunities. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25 (2), 123–136.
- Cummins, S., Peltier, J. W., Erffmeyer, R., & Whalen, J. A. (2013). Critical Review of the Literature for Sales Educators. *Journal of Marketing Education*. 35 (1), 68-78.
- Darmon, R. (2008). The Concept of Salesperson Replacement Value: A Sales Force Turnover Management Tool. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28 (3), 211–232.
- Darmon, R. Y. & Martin X. C. (2011). A new conceptual framework of sales force control Systems. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31 (3), 297–310.
- Deconinck, J., Johnson J. & Busbin J. (2012). The Effect of Organizational Justice on Salespersons' Perceived Ethical Climate, Organizational Commitment and Turnover Intentions. *Journal on Business Review*, 2 (2), 57-64.
- Farrell, S. Hakstian, A. (2001). Personnel Selection Procedures and Training Interventions. *Psychology & Marketing*, 18(3), 281-316.
- Gil-Gómez de Liaño, B. & Pascual-Ezama, D. (2012). La metodología Delphi como técnica de estudio de la validez de contenido. *Anales de Psicología*, 28 (3), 1011-1020.
- Guesalaga, R. (2012). "Tendencias y

- Prácticas de Venta en Chile y el Mundo". *Revista Administración y Economía UC*, (72), 17–22.
- Gupta, U. G. & Clarke R. E. (1996). Theory and applications of the Delphi technique: A bibliography (1975–1994). *Technological Forecasting and Social Change*, 53, 185-211.
- Jaramillo, F., Mulki J. P. & Boles J. S. (2013). Bringing meaning to the sales job: The effect of ethical climate and customer demandingness. *Journal of Business Research*, 66 (11), 2301-2307.
- Jiang, K., Lepak D. P., Han K., Hong Y., Kim A. & Winkler A. L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22 (2), 73-85.
- Jiang, K., Lepak D. P., Hu J. & Baer J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55 (6), 1264–1294.
- Kauko, K. & Palmroos P. (2014). The Delphi method in forecasting financial markets— An experimental study. *International Journal of Forecasting*, 30 (2), 313-327.
- Landeta, J. (1999). *El método Delphi: Una técnica de previsión para la incertidumbre*. Barcelona: Ariel Practicum. 223.
- Loo, R. (2002). The Delphi method: a powerful tool for strategic management. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 25(4), 762-769.
- Magnusson, P., Peterson R. & Westjohn S. A. (2014). The influence of national cultural values on the use of rewards alignment to improve sales collaboration. *International Marketing Review*, 31, 30-50.
- Mitra, S. (2013). Scenario Generation for Operational Risk. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*. 20 (3), 163-187.
- Nijs, S., Gallardo E., Dries N. & Sels L. (2013). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49 (2), 180-191.

- Panagopoulos, N.G., Lee, N., Bolman, E., Avlonitis, G. J., Brassier, P., Guenzi, P., Humenberger, A., Kwiatek, P., Loe, T.W., Oksanen, E., Peterson, R.M., Rogers, B. & Weillbaker, D. C. (2011). International Sales Research: Current Status, Opportunities, and Challenges. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(3), 219–242.
- Park, T. Y. & Shaw J. D. (2012). Turnover Rates and Organizational Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* , 98 (2), 268–309 .
- Powers, T. L., DeCarlo T. E. & Gupte G. (2010). An update on the status of sales management training. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30 (4), 319–326.
- Rowe, G. & Wright G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis. *International Journal of Forecasting*. 15 (4). 353-375.
- Saeed, A., Zehou S., Hussain N. & Anwar ul Haq M. (2014). Customer Satisfaction and Shareholder's Value: The Role of Employee Satisfaction. *European Journal of Business and Management*, 6 (13), 198-203.
- Sager, J. K., Dubinsky A. J., Wilson P. H. & Shao C. (2014). Factors Influencing the Impact of Sales Training: Test of a Model. *International Journal of Marketing Studies*, 6 (1), 1-20.
- Småros, J. & Hellström M. (2004). Using the assortment forecasting method to enable sales force involvement in forecasting. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 34 (2), 140-157.
- Taleghani, M., Biabani, S., Gilaninia, S., Rahbarinia, S., & Mousavian, S. (2011). The Relationship between Customer Satisfaction and Relationship Marketing Benefits. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 1(3), 78–86.
- Vélez, I. (2002). *Decisiones de inversión enfocadas a la valoración de empresas*. Bogotá, Colombia: CEJA.
- Wang, Y. & Hsieh H. (2012). Toward a Better Understanding of the Link Between Ethical Climate and Job Satisfaction: A Multilevel Analysis. *Journal of Business Ethics*, 105 (4), 535–545.
- Wood, L. & Mauskopf J. A. (1991).

Forecasting market potential and market penetration of residential water heater load control programs. *Journal of Forecasting* 10 (4), 399-413.

Zoltners, A., Sinha P. & Lorimer S. E. (2012). Breaking the sales force incentive addiction: a Balanced approach to sales force effectiveness. *Journal of*

*Personal Selling & Sales Management*, 32 (2), 171–186.

Zoltners, A., Sinha P. & Lorimer S. E. (2008). Sales Force Effectiveness: A Framework for Researchers and Practitioners. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28 (2), 115–131.