



**Universitat Ramon Llull**

## **TESI DOCTORAL**

Títol	Identificación de talento en equipos de ventas y su relación con los resultados de empresas del sector de alimentación
Realitzada per	Carlos A. Cendrós Cámara
en el Centre	Facultat de Psicologia, Ciències de l'Educació i de l'Esport Blanquerna Universitat Ramon Llull
en el Departament	Psicologia
Dirigida per	Dr. Carlos M. Moreno Pérez Dr. Francesc Salvador Beltran

## Índice

Resumen .....	02
Introducción .....	03
¿Qué es talento? Conceptualización y últimas aportaciones .....	16
Competitividad, clave para el talento .....	19
- Energía .....	23
- Competitividad .....	32
- Astucia .....	36
Compromiso, un componente fundamental del talento .....	40
- Riesgo de abandonar la empresa .....	46
- Participación .....	51
- Conocimiento de la empresa .....	58
El factor rendimiento. Los incentivos de ventas .....	63
Método .....	68
- Participantes .....	68
- Instrumentos .....	70
- Procedimiento .....	72
Resultados .....	77
Discusión .....	103
Referencias .....	113
Tablas .....	142
Pie de figura .....	159
Anexo 1. Cuestionario de recogida de información de las empresas participantes .....	160
Anexo 2. Cuestionario de recogida de datos de talento en fuerzas de ventas .....	162
Anexo 3. Cuestionario de validación del proceso de recogida de datos .....	172

## Resumen

En los últimos años, la cuestión del talento ha estado muy presente en organizaciones y empresas. La literatura consultada sugiere que los profesionales considerados como talento son esenciales para que una empresa logre diferenciarse de sus competidores.

El objetivo de esta investigación ha sido desarrollar un modelo de identificación de talento en los equipos de ventas de empresas del sector de alimentación, identificar el talento que disponen estas organizaciones y conocer su relación con los resultados de las empresas en las que trabajan. La investigación se ha centrado en empresas de gran consumo. Para ello, se han definido los factores que ayudan a identificar el talento y se ha desarrollado un cuestionario para medirlo. El cuestionario ha sido facilitado a los profesionales de ventas de las organizaciones a través de los directores de ventas, bajo la supervisión de los directores de recursos humanos y el investigador. Tras recoger datos de 378 profesionales del área de ventas, se ha realizado el análisis correspondiente. Los resultados muestran que los profesionales de ventas considerados como talento aseguran un crecimiento sostenido de las empresas analizadas.

Asimismo, se añaden propuestas para futuras investigaciones, así como implicaciones prácticas de cara a la identificación y desarrollo de estos profesionales para integrar mejor a las personas en las organizaciones y ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos a través de las personas.

Palabras clave: talento, recursos humanos, ventas, competitividad, compromiso, rendimiento.

## Introducción

En los últimos años, en el entorno de las grandes multinacionales, se ha debatido mucho sobre la importancia de tener a los mejores empleados identificados y motivados. Según los investigadores y pensadores del ámbito empresarial (Groysberg, Sant y Abrahams, 2009; Jonson, 2009; Bhattacharya, Sen y Korschun, 2008; Casado, 2008; Jiménez, Hillier-Fry y Díaz, 2008; Martín, 2008; Lorenzo, 2006), estos empleados excepcionales, definidos como talento, son los que van a marcar la diferencia en las organizaciones. Es, por ello, que para garantizar la competitividad y un crecimiento sostenido, las empresas buscan atraer al mejor talento y, lo que es más importante, retenerlo. Como apunta Brundage y Koziel (2010), considerar a las personas como el principal activo es fundamental para el éxito de una empresa. Y, según Lam, Chen y Takeuchi (2009), encontrar empleados con talento en el mercado es cada vez más difícil. De modo que aquellas compañías capaces de atraerlo ganan una ventaja competitiva sobre sus competidores.

Con la ayuda del talento, las empresas buscan mejorar sus resultados, el cual es uno de los principales objeto de estudio de muchos investigadores (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo y Tucker, 2007; Lance Ferris, Lian, Brown, Pang y Keeping, 2010; Tett y Burnett, 2003). De hecho, los resultados de las empresas han sido relacionados en varias investigaciones con la supervivencia de las empresas (Motowidlo, Borman y Schmit, 1997).

Por otro lado, y según nuestra experiencia profesional, una de las áreas más importantes en las empresas son los departamentos de ventas. Los miembros de los comités de dirección de las empresas tienen como responsabilidad el definir la visión, la

misión y la estrategia del negocio. Los departamentos funcionales como finanzas, recursos humanos, logística o informática, dan todo el soporte requerido para conseguir los objetivos de la organización. Pero es la fuerza de ventas quien va a ejecutar y quien va a implantar esa estrategia con las herramientas y apoyo de los departamentos funcionales. Los resultados en los departamentos de ventas son una de las áreas más importantes de investigación en marketing y ventas (Barksdale, Boles y Brashear, 2003; Jaramillo, Mulki y Marshall, 2003). Para Krishnan, Netemeyer y Boles (2002), determinar los factores que llevan a resultados excepcionales en el área de ventas es crítico para la supervivencia y éxito de las empresas. Según estos autores, el área de ventas es uno de los departamentos más importantes a la hora de atraer talento. Por muy buena que sea la visión y la misión de la compañía, por muy buena que sea su estrategia y por excelente que sea el soporte de los departamentos funcionales, si no se tiene al mejor talento en el punto de venta, difícilmente, se conseguirá el éxito y se alcanzarán los resultados.

Entender, pues, las variables que afectan a la identificación del talento en el área de ventas es sumamente importante. Según Zoltners y Sinha (2005), las empresas en Estados Unidos gastan varios millones de dólares, anualmente, en sus fuerzas de ventas; lo cual es más de cuatro veces el importe invertido en publicidad. Asimismo, Waldeck, Bolman y Houlette (2010), estiman que los puestos de trabajo de profesionales de ventas crecerán entre un 10 y un 25 por ciento en el año 2016. Los departamentos de ventas son los que poseen más personal en las empresas y, como resultado de la cantidad de dinero que se invierte en su selección, contratación y formación, existe un gran interés en identificar los posibles factores que determinan el rendimiento de este colectivo (Ahearne, Lam, Mathieu y Bolander, 2010).

Williams y Attaway (1996), exponen que el éxito de las empresas depende en gran parte de sus representantes de ventas y de su inmediata influencia en los clientes. Por su parte, Brundage y Koziel (2010), afirman que la retención de los clientes es uno de los objetivos que persiguen las compañías, y que sólo se puede conseguir teniendo al personal de ventas adecuado y con los conocimientos y habilidades adecuadas. Varias investigaciones exponen que el éxito de las empresas pasa por construir relaciones a largo plazo con los clientes (Schwepker y Hartline, 2005; Thomas, Schermerhorn y Dienhart, 2004). Asimismo, varios autores (Jaramillo, Mulki y Solomon, 2006; Krishnan, Netemeyer y Boles, 2002) afirman que los vendedores son los representantes de las empresas y los responsables de gestionar las relaciones con los clientes. Como tal, han sido identificados como uno de los factores que influyen la satisfacción de los clientes. Esta influencia se atribuye al hecho que el vendedor crea expectativas en los clientes, les presta atención y les provee de soluciones. Todo ello, combinado, influye el grado de satisfacción experimentado por el cliente y, en consecuencia, los resultados de la compañía (Pettijohn, Pettijohn y Taylor, 2007).

El foco de nuestra investigación se centrará en el último nivel de la estructura de ventas de las empresas del sector de alimentación (ver figura 1), que corresponde a los gestores de los puntos de venta.

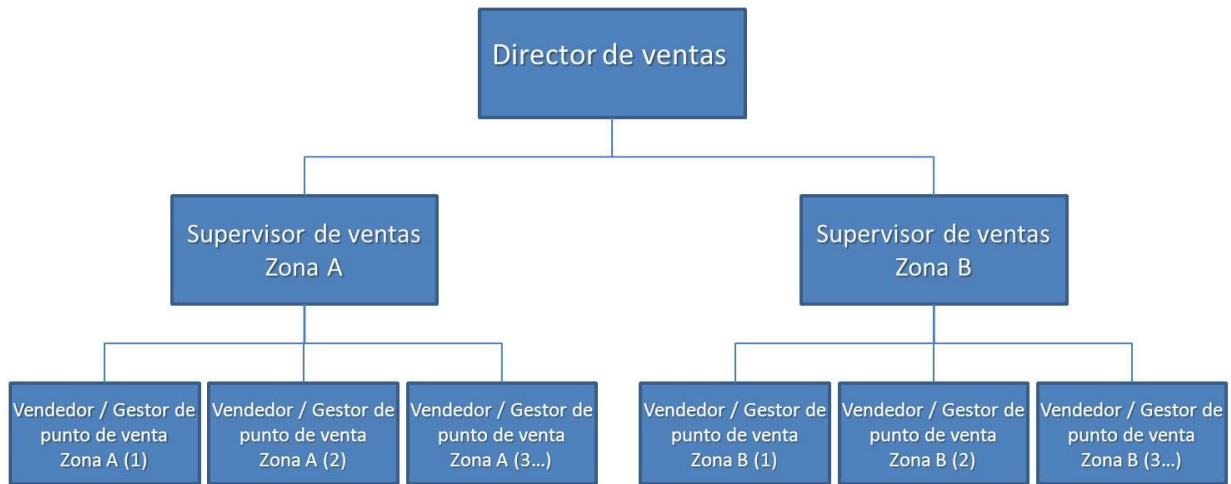


Figura 1. Estructura de ventas de empresas de alimentación.

La responsabilidad de estos profesionales, a menudo llamados gestores de punto de venta, vendedores o *merchandisers*, no suele ser sólo generar ventas para las empresas (DeConinck, 2011), sino que, además, incluye las tres funciones principales que detallamos a continuación.

En primer lugar, son los responsables de mantener el contacto con los clientes a través de sus visitas regulares y de presentarles las novedades ofrecidas por las empresas. En la mayoría de las investigaciones del ámbito del marketing y las ventas, formalizar y mantener las relaciones con los clientes es una de las prioridades de las empresas (Ping, 2007). En estas visitas, es fundamental su labor no sólo de presentar nuevos productos sino, también, de mantener sus productos en el punto de venta más

visible del establecimiento y en perfecto estado, para asegurar que los consumidores se sienten atraídos por las marcas que representan estos vendedores. Así, en la mayoría de las empresas de alimentación, se definen los pasos que deben seguir los vendedores cada vez que visitan un establecimiento (ver figura 2), incluyendo, no sólo las ventas, sino también, la expansión de la zona de visibilidad de los productos, la colocación de material de publicidad o comunicar las promociones existentes. Es tan importante esta función de los gestores de punto de venta, que las bajas de estos colectivos tiene un alto impacto en los negocios (Mulki, Jaramillo y Marshall, 2007). Cuando un vendedor se va de una empresa, la compañía se vuelve vulnerable ante los competidores al dejar de atender, aunque sea temporalmente, el territorio que trabajaba. De hecho, los resultados de ventas son fundamentales para la mayoría de las empresas pero, a largo plazo, la satisfacción y retención de los clientes es también crítica para el éxito. Muchas compañías están incrementando el foco en los clientes y en las relaciones entre estos y sus vendedores (Pettijohn, Pettijohn y Taylor, 2007).





<b>Paso de la visita</b>	<b>Descripción de funciones</b>
<i>Preparación</i>	<p>Preparación antes de empezar la jornada laboral. Puede realizarse el día anterior o antes de salir a trabajar. Incluye funciones como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar las visitas a realizar durante el día.</li> <li>- Asegurar en el vehículo los materiales a utilizar.</li> <li>- Asegurar en el vehículo el producto que se va a necesitar.</li> </ul>
<i>Merchandising</i>	<p>Manejo del expositor dentro del cliente. Incluye funciones como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colocar los productos correctamente.</li> <li>- Limpiar y cambiar el producto en mal estado.</li> <li>- Aplicar planogramas.</li> <li>- Identificar oportunidades en la zona de visibilidad.</li> </ul>
<i>Negociación</i>	<p>Negociar con el cliente la colocación del expositor en la zona de mayor visibilidad, colocar nuevos expositores o introducir más producto en la tienda. Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentar nuevos productos y promociones.</li> <li>- Informar sobre precios al consumidor.</li> <li>- Obtener la aprobación del pedido.</li> </ul>
<i>Distribución</i>	<p>Colocación de los pedidos o de nuevas promociones en los expositores. Puede realizarse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directamente, si lleva producto en el vehículo.</li> <li>- A través de mayoristas o distribuidores.</li> </ul>
<i>Hand Held</i>	<p>Introducción, en el ordenador de mano, de los datos de la visita, datos del cliente, información de la competencia, etc.</p>

Figura 2. Pasos de la visita de un gestor de punto de venta.

También, además de mantener su actual cartera de clientes, tienen la responsabilidad de incrementarla con nuevos clientes que aparezcan en su zona de actuación. De este modo, además de visitar a sus actuales clientes, deben estar al corriente de los movimientos que se realizan en su área geográfica y visitar aquellos puntos nuevos o que no existían en su cartera hasta la fecha. En estos casos, su labor consiste en presentarse, dar a conocer la empresa para la que trabajan y sus productos. Posteriormente, intentar que éstos prueben sus productos y los coloquen en los lineales de sus tiendas para que los consumidores puedan comprarlos. De hecho, para muchas compañías, las fuerzas de ventas son el primer enlace de comunicación con los clientes. Así pues, la capacidad de los vendedores es crítica para los resultados de la compañía (Zoltners, Sinha y Zoltners, 2001).

Por otro lado, muchas de las empresas a menudo utilizan mayoristas y distribuidores adicionales para vender a detallistas y consumidores. Estos distribuidores, a menudo, trabajan para varias firmas y productos que son competencia entre ellos. Es responsabilidad de los gestores de punto de venta el trabajar con estos mayoristas para conseguir que le pongan una mayor atención a sus productos y conseguir, de esta manera, una mayor distribución entre los detallistas, una mayor colocación de sus productos y, así, conseguir un mayor volumen de ventas (Gale, 2005). Adicional al trabajo que realizan los mayoristas y distribuidores, los gestores de punto de venta se aseguran que la visibilidad de los productos que reparten los distribuidores sea la máxima para conseguir, de nuevo, atraer a los consumidores hacia los productos de su empresa. Hughes y Ahearne (2010), también, coinciden en la importancia de la habilidad de los vendedores para influenciar a estos intermediarios y así incrementar el esfuerzo compartido con la empresa en distribuir sus productos y sus marcas.

Entender las características de los vendedores con talento ha sido objeto de estudio de numerosos investigadores (Chakrabarty, Brown y Widing, 2010; Franke y Park, 2006; Kidwell, Hardesty, Murtha y Sheng, 2011) ya que identificar los predictores de talento en ventas aportará una gran ayuda a la hora de reclutar, formar y gestionar a la fuerza de ventas. Sin embargo, aunque muchas relaciones entre variables predictoras y resultados de ventas han sido examinadas empíricamente entre compañías, industrias, productos o tipos de compradores, hay todavía mucho que aprender sobre los factores que influyen en el desempeño en el área de ventas (Giacobbe, Jackson, Crosby y Bridges, 2006). Estos mismos autores (Giacobbe, Jackson, Crosby y Bridges, 2006), concluyen que no hay un único factor que prediga los resultados en ventas, si bien, afirman que el continuo desarrollo de investigaciones puede ayudar a identificar más variables que pronostiquen los resultados de ventas.

Así pues, el objetivo de esta investigación es proponer un modelo de identificación de talento en las fuerzas de ventas de las empresas de alimentación y averiguar si, realmente, el talento en el departamento de ventas identificado por el modelo marca la diferencia entre las organizaciones y si es crítico a la hora de obtener los mejores resultados. Puesto que los negocios se realizan en el punto de venta, donde se encuentran los clientes, disponer del talento allí donde se generan estos negocios es responder de manera más rápida a las demandas del mercado, es adelantarse a la competencia y ganarles terreno, asegurando el crecimiento de la organización evitando que sean las empresas competidoras las que crezcan. Por consiguiente, queremos demostrar que aquellas empresas en las cuales el modelo ha identificado más talento entre sus vendedores tienen, realmente, mejores resultados que su competencia y, por tanto, una ventaja competitiva que les hacen superiores al resto de empresas del sector.

En definitiva, queremos realizar esta investigación para demostrar la importancia que tiene el talento en las áreas de ventas dentro de las empresas y contribuir a identificarlo.

Una vez centrados en la investigación, lo primero que debemos definir es el talento en las fuerzas de ventas. Para ello, basado en nuestra experiencia, hemos propuesto tres factores que lo concretan: competitividad, compromiso y rendimiento (ver figura 3).

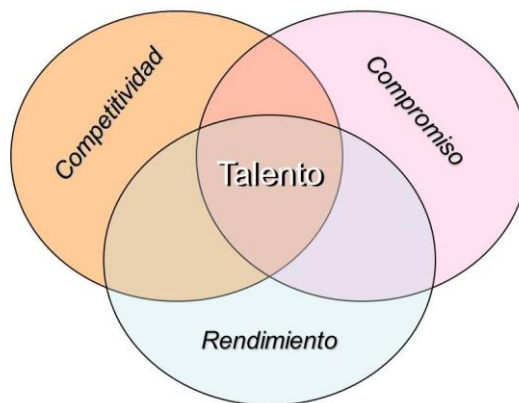


Figura 3. Modelo de identificación de talento en fuerzas de ventas.

A su vez, hemos definido una serie de identificadores que nos indicarán si cada factor se encuentra en los individuos que se analicen en la investigación (ver figura 4).

Talento		
Competitividad	Compromiso	Rendimiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Energía</li> <li>- Competitividad</li> <li>- Astucia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riesgo de abandonar la empresa</li> <li>- Participación</li> <li>- Conocimiento de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivos</li> </ul>

Figura 4. Identificadores de los factores que descubren el talento en la fuerza de ventas.

El factor competitividad en los comerciales, según los investigadores del área de ventas y según nuestra experiencia, lo hemos definido como la energía que los profesionales de ventas ponen en su trabajo diario, incluyendo un sentimiento de pasión en lo que hacen (Bande, Varela y Fernández, 2010; Chakrabarty, Brown y Widing, 2010; Christian, Garza y Slaughter, 2011), la competitividad como el deseo por ganar, por ser el número uno y dominar la zona que se trabaja (Amyx y Alford, 2005; Harris, Mowen y Brown, 2005; Lance Ferris, Lian, Brown, Pang y Keeping, 2010; Verbeke, Belschak y Bagozzi, 2004) y, finalmente, la astucia para convencer e influenciar a los clientes (Chonko y Jones, 2005; Fredrickson y Losada, 2005; Jaramillo y Mulki, 2008; Kidwell, Hardesty, Murtha y Sheng, 2011).

El factor compromiso se define como el vínculo existente entre una persona y una organización (Christian, Garza y Slaughter, 2011). Este factor se concreta en la predisposición a permanecer en la empresa y, por consiguiente, en un menor riesgo de abandonar la organización (DeConinck, 2011; Pettijohn, Pettijohn y Taylor, 2007; Whitman, Van Rooy y Viswesvaran, 2010), la participación en actividades de la empresa adicionales a su trabajo, invirtiendo parte de su tiempo en colaborar en grupos de trabajo con empleados de diferentes departamentos (Herr, 2009; Mulki, Jaramillo y Marshall, 2007; Podsakoff, Whiting, Podsakoff y Blume, 2009; Van Woerkom y Sanders, 2010) y el interés por conocer las noticias y el entorno de la empresa (Bande, Varela y Fernández, 2010; Chakrabarty, Brown y Widing, 2010; Kidwell, Hardesty, Murtha y Sheng, 2011).

Por último, el factor rendimiento hace referencia a los excelentes resultados que deben obtener los vendedores en el desarrollo de su trabajo de acuerdo a los objetivos que establece la empresa. Kaplan (2008), expone que es muy difícil tener éxito si no tienes excelentes resultados en aquellas tareas que son importantes para la empresa en la que trabajas. Así, de acuerdo con Kaplan (2008), los resultados serán medidos en base a los incentivos cobrados por cada vendedor al finalizar el año. Los incentivos están calculados en base a los objetivos que establece la empresa según la estrategia definida. De este modo aseguramos la conexión entre resultados individuales de cada vendedor y la estrategia marcada por la empresa (Ahearne, Rapp, Hughes y Jindal, 2010; Arnold, Landry, Scheer y Stan, 2009).

Cuando afirmamos que el talento en la fuerza de ventas garantiza los mejores resultados de las empresas (Brundage y Koziel, 2010), su supervivencia (Motowidlo, Borman y Schmit, 1997) o que son una ventaja competitiva (Lam, Chen y Takeuchi, 2009), para medir ese éxito y los resultados de las empresas nos referiremos a la cuota de mercado que ganan o pierden, cada año, las organizaciones. La cuota de mercado es una medida que utilizan las empresas de una manera habitual para medir la fuerza de una marca en el mercado (Hughes y Ahearne, 2010) y se utiliza, regularmente, para medir tanto la penetración de un producto como el total de la compañía en comparación con sus principales competidores. El concepto de participación de mercado, también, lo han utilizado otros autores para medir la efectividad de los vendedores (Paparoidamis y Guenzi, 2009). Por otro lado, se podrían utilizar otras variables para medir el éxito de las empresas, como las ventas o los beneficios. Sin embargo, hay factores que escapan a nuestro control y pueden afectar, directamente, a estas variables y, por consiguiente, a los resultados de nuestra investigación. En el caso de las ventas, por ejemplo, un exceso

de promociones o una bajada de precios para eliminar producto antiguo de los almacenes, podría generar un mayor incremento de las ventas. Este incremento de ventas no sería significativo a largo plazo y, además, no supondría un incremento de beneficio. Pero, sobretodo, en ningún caso, significaría garantizar el éxito ni la supervivencia de la empresa. En el caso de los beneficios, por ejemplo, un expediente de regulación de empleo podría suponer una mejora de los costes, pero ello tampoco significaría que la empresa adquiere una ventaja competitiva frente a sus competidores ni tampoco garantizaría el futuro de la organización. En el caso de las ventas y los beneficios, Menguc y Barker (2003) aportan, adicionalmente, que estas variables son indicadores a corto plazo, lo cual ni garantiza el futuro ni la sostenibilidad de las empresas. Es, por ello, que para comprobar si el talento en la fuerza de ventas garantiza la sostenibilidad de la empresa, el éxito futuro y una ventaja competitiva, compararemos el talento identificado a través de nuestro modelo de tres factores (competitividad, compromiso y rendimiento) con el crecimiento de cuota de mercado de las empresas en las que trabajan.

El objetivo de la presente investigación consistirá en desarrollar un modelo de identificación de talento en fuerzas de ventas de empresas de alimentación y demostrar que el talento de las personas que forman parte de la fuerza de ventas es crítico para que las empresas obtengan los mejores resultados, es decir, sean competitivas, alcancen sus objetivos y tengan un crecimiento sostenido. Señalar, por tanto, que estos empleados marcan la diferencia en las organizaciones. Según nuestra hipótesis, se espera que el talento en la fuerza de ventas, identificado a través de los factores competitividad, compromiso y resultados, aseguren un crecimiento de las empresas superior al mercado.

Para contrastar empíricamente nuestra hipótesis, hemos diseñado un protocolo de recogida de datos generales de las empresas, que ha sido rellenado por los directores de recursos humanos de las empresas participantes, y un cuestionario que ha sido rellenado por los supervisores de los vendedores. En la hoja de datos general se ha recogido los datos de crecimiento de cada una de las empresas y del sector, la participación de mercado y los datos generales de incentivos de las fuerzas de ventas. Los cuestionarios que han sido rellenados por los supervisores de ventas, por su parte, recogen datos de los vendedores. Estos cuestionarios consisten en una serie de preguntas relativas a los identificadores de los factores en los cuales se puntúa de uno a seis. Los datos recogidos nos dan la información necesaria para identificar el talento en la fuerza de ventas y relacionarlo con el crecimiento de la empresa.



### ¿Qué es talento? Conceptualización y últimas aportaciones

En los últimos años, la cuestión del talento ha estado muy presente en organizaciones y empresas. Hay una creencia generalizada (Bhattacharya, Sen, Korschun, 2008) que los profesionales más cualificados y creativos son esenciales para que una empresa logre diferenciarse de sus competidores. De hecho, como afirma Casado (2008), las personas con talento son aquellas que aportan valor real y garantías de futuro a las organizaciones. De este modo, para asegurar la competitividad y el futuro de las empresas, es necesario tener una buena cantera de talento.

Malaver (1999) indica que la necesidad de las empresas de responder de manera inteligente a los requerimientos del mercado las lleva a realizar acciones estratégicas. Un ejemplo de este tipo de acciones es el desarrollo de ventajas competitivas, es decir, condiciones que las hagan superiores a sus competidores. Una de estas ventajas competitivas es el talento existente en las organizaciones. Si se concibe el talento como un elemento diferenciador, el hecho de tener profesionales con talento le da a las empresas un valor significativo por encima de sus competidores. Además, la sociedad del conocimiento le otorga un papel destacado a las potencialidades humanas en las organizaciones y, por esta razón, ha emergido la gestión del talento y la “guerra” por él (Lorenzo, 2006). Se entiende por “guerra por el talento” todas las acciones que realizan las empresas para conseguir que las personas con talento trabajen en sus equipos y puedan aprovecharse, así, de su potencial para asegurar la competitividad.

Pese a todo, uno de los errores más habituales entre las empresas consiste en no definir el talento (Jiménez, Hillier-Fry, Díaz, 2008). Si no se aclara bien la definición del talento, difícilmente, podrán aprovechar a esas personas clave a las que hay que

atraer y mantener en las filas organizativas. Este aspecto es clave si se desea conquistar la competitividad y asegurar, como sostiene Casado (2008), el éxito no sólo actual sino, también, futuro de las empresas.

Como argumentan Jiménez, Hillier-Fry y Díaz (2008), si entendemos personas con talento aquellas que contribuyen a los resultados de la organización, queda patente que existe un vínculo muy estrecho con la estrategia. Esta idea no hace sino reafirmar la necesidad de las empresas de contar con los profesionales más cualificados para que una empresa logre diferenciarse de sus competidores así como para garantizar su éxito actual y futuro.

Finalmente, según Hume (2006), talentoso sería el sujeto dotado de capacidad o, como apunta Lorenzo (2006), una persona talentosa es la que muestra una aptitud y un resultado destacado en un área o campo. Así, pues, talentosa sería aquella persona que destaca por encima de los demás en un área específica. De ahí que sea tan necesario para las empresas, ya que contar con los mejores es siempre una de las premisas a la hora de afrontar un reto empresarial en un entorno tan competitivo como en el que nos encontramos.

En el área de ventas, según nuestra experiencia, hemos definido el talento como aquellos profesionales en los que se identifican, claramente, los tres factores de nuestro modelo: a) el factor competitividad, como la energía que invierten los vendedores en su trabajo diario, los altos niveles de aspiración, ganar y vencer (Lance Ferris, Lian, Brown, Pang y Keeping, 2010; Rich, Lepine y Crawford, 2010; Trost, 2000); b) el factor compromiso, como la relación emocional que une al vendedor con la organización, caracterizada por la aceptación de unos valores comunes y el deseo de

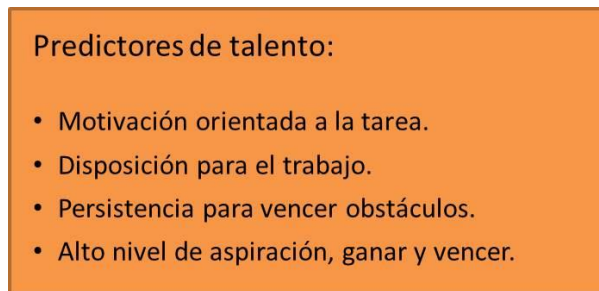
formar parte de la organización (Christian, Garza y Slaughter, 2011; Rupert, Jehn, Van Engen y Reuver, 2010); y c) el factor rendimiento, como excelentes resultados que deben obtener los vendedores en el desarrollo de su trabajo. El excelente rendimiento refleja lo bien que está operando un vendedor en las tareas que tiene asignadas, en base a la estrategia y los objetivos que marca la empresa (Ahearne, Rapp, Hughes y Jindal, 2010; Arnold, Landry, Scheer y Stan, 2009).

### Competitividad, clave para el talento

En las empresas y en los negocios, como también en los deportes, el principal obstáculo para conseguir lo que parece imposible o alcanzar resultados más allá de lo esperado es la limitación que se establece uno mismo (Jones, 2008). Según este autor, aunque el deporte y los negocios son dos realidades diferentes, tienen muchos aspectos en común. En ambos, las personas con talento no nacen así, sino que adquieren, con el tiempo, los factores necesarios para serlo. Evidentemente, el talento tiene algunas habilidades innatas y naturales, pero la clave de ser excelente no es nadar más rápido, sino tener una mentalidad ganadora y no rendirse.

Los resultados de las investigaciones de Lorenzo (2005) muestran que las personas caracterizadas como sobresalientes tienen una motivación hacia el logro particularmente fuerte. Del mismo modo, señala que la motivación orientada hacia la tarea juega un papel muy importante para crear y mantener el nivel de actividad necesario para la búsqueda, la asimilación y el procesamiento eficaz de la información relevante hasta que se llegue al descubrimiento de la solución.

Según Trost (2000), los predictores de talento más poderosos y universales son los de orden afectivo: la alta motivación orientada a la tarea, la buena disposición para el trabajo fuerte y permanente en las áreas de interés particular del sujeto, la persistencia para vencer obstáculos y los altos niveles de aspiración, de ganar y vencer (ver figura 5).



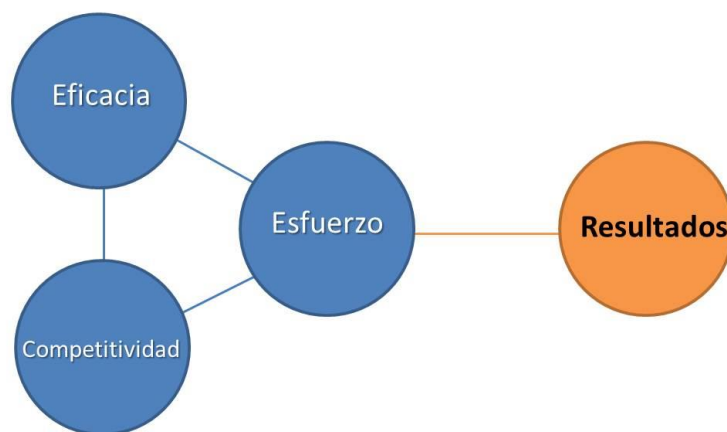
*Figura 5.* Predictores de talento (Trost, 2000).

Nuestro factor competitividad coincide con las variables que propone Trost (2000). La competitividad, la energía, los altos niveles de aspiración, ganar y vencer están, también, contemplados en esta investigación. Si bien, nuestro modelo de identificación de talento comercial, incorpora, como veremos más adelante, los factores compromiso y rendimiento.

Por otro lado, al hablar de competitividad en la fuerza de ventas, nos referimos, asimismo, a la autoestima de los comerciales. Varios autores han relacionado, directamente, la autoestima con el desempeño (Lance Ferris, Lian, Brown, Pang y Keeping, 2010; Pierce y Gardner, 2004). Como indican Crocker, Karpinski, Quinn y Chase (2003), la autoestima llega a predecir el tiempo que un profesional le dedica a su actividad. Un empleado con alta autoestima invierte más tiempo y más esfuerzo porque quiere tener éxito. Por su parte, Pierce y Gardner (2004), explican que para incrementar la autoestima de un empleado hay que proveerles de un entorno que reafirme su competitividad, autonomía y sentido de pertenencia.

Asimismo, cuando hablamos de competitividad, nos referimos también a una actitud proactiva, a tomar iniciativas que tengan efecto en el entorno, buscar oportunidades para mejorar la situación actual. Hay investigadores que han demostrado que una actitud proactiva está relacionada con el desempeño (Crant, 1995; Kirkman y Rosen, 1999) y éxito en la carrera profesional (Seibert, Crant y Kraimer, 1999).

El modelo de Krishnan, Netemeyer y Boles (2002) muestra que los predictores de los buenos resultados son la eficacia, la competitividad y el esfuerzo (ver figura 6). El objetivo de la investigación de Krishnan, Netemeyer y Boles (2002), sin embargo, no era un modelo de identificación de talento, sino un modelo de predicción de buenos resultados. Aunque, en nuestro caso, coincidimos con las variables que proponen dentro de nuestro factor competitividad.



*Figura 6.* Modelo de Krishnan, Netemeyer y Boles (2002).

El factor competitividad de nuestro modelo contiene, a su vez, tres identificadores que nos indicarán si el este factor se encuentra en los individuos de nuestra investigación (ver figura 7): energía, como la inversión de esfuerzo que realizan los vendedores para visitar clientes y establecer relaciones a largo plazo (Christian, Garza y Slaughter, 2011; Rich, Lepine y Crawford, 2010); competitividad, como el deseo de ganar, alcanzar los resultados y ser el mejor de la fuerza de ventas (Amyx y Alford, 2005; Chakrabarty, Brown y Widing, 2010); y astucia, como la capacidad de los vendedores para influenciar a sus clientes y su habilidad para desarrollar respuestas efectivas (Kidwell, Hardesty, Murtha y Sheng, 2011; Porter, Claycomb y Kraft, 2008).



*Figura 7.* Identificadores del factor competitividad.

## *Energía*

Un importante grupo de investigaciones están empezando a emerger acerca de la energía en el trabajo y los altos niveles de inversión personal en el puesto de trabajo (Macey y Schneider, 2008; May, Gilson y Harter, 2004; Rich, Lepine y Crawford, 2010; Schaufeli, Salanova, González-Roma y Bakker, 2002). Varias investigaciones en esta línea han demostrado la relación positiva entre la energía y varias formas de medir el desempeño (Brown y Leigh, 1996; Brown, Cron y Slocum; 1997; Hughes y Ahearne, 2010). Rich, Lepine y Crawford (2010), a su vez, afirman que los empleados con energía le dan a las empresas una ventaja competitiva.

En el caso de investigaciones en el área de ventas, varios autores apoyan la relación entre energía y los resultados de ventas, señalando que la energía es un factor clave en la consecución de las ventas de una empresa y demostrando, empíricamente, el efecto de la energía en los resultados de las empresas (Brown y Peterson, 1994; Fu, Jones y Bolander, 2008; Hultink y Atuahene-Gima, 2000; Jaramillo y Mulki, 2008; WandeWalle, Brown, Cron y Slocum, 1999; Zoltners, Sinha y Zoltners, 2001).

Definimos energía como la inversión de esfuerzo personal que realizan los empleados en el trabajo (Christian, Garza y Slaughter, 2011). Implica tal involucración que convierte el trabajo en el centro de identidad para el individuo. Según expresan Rich, Lepine y Crawford (2010), el trabajo representa para los profesionales una oportunidad de aplicarse energéticamente. Para Hughes y Ahearne (2010), la energía es el esfuerzo a través del cual se realiza un trabajo. En las investigaciones sobre ventas de Krishnan, Netemeyer y Boles (2002), los autores definen energía como la cantidad de tiempo y esfuerzo que un vendedor le dedica a las tareas de ventas. Apuntan que la



energía se halla bajo el control del vendedor y es representado por el esfuerzo que le ponen al trabajo.

Varios autores señalan, además, que la energía es la voluntad de dedicar recursos físicos, cognitivos y emocionales al puesto de trabajo (Christian, Garza, y Slaughter, 2011; Rich, Lepine y Crawford, 2010). Debido a la dedicación de estos recursos, estos empleados suelen mostrar un mayor desempeño porque trabajan con mayor intensidad en sus tareas durante mayores períodos de tiempo, prestan más atención a sus responsabilidades y están, emocionalmente, más conectados a sus trabajos.

Por su parte, Bakker y Matthijs Bal (2010), escriben sobre el vigor, la absorción en el trabajo y la dedicación. El vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resiliencia en el trabajo, la voluntad de invertir un mayor esfuerzo en el trabajo y la persistencia incluso frente a las dificultades. Múltiples estudios sugieren que el vigor en la fuerza de ventas es crítico para el lanzamiento de productos (Cooper, 2000; Di Benedetto, 1999; Fu, Jones y Bolander, 2008). La absorción significa una total concentración en el trabajo, donde no se tiene la sensación del paso del tiempo. Finalmente, la dedicación hace referencia a una fuerte involucración en el trabajo, así como experimentar entusiasmo, inspiración y orgullo. Varios autores, también, relacionan la dedicación como predictor de buenos resultados, argumentando que estos empleados son capaces de interpretar más situaciones como oportunidades en su trabajo (Hillman, Nicholson y Shropshire, 2008; Kreiner, Hollensbe y Sheep, 2006).

Otros autores hablan de movilización de la energía (Bakker y Matthijs Bal, 2010; Langelaan, Bakker, Schaufeli y Van Doornen, 2006). Esta movilización, apuntan, ponen a los empleados en acción en sentido físico.

Macey y Schneider (2008), exponen que algunos aspectos del trabajo son intrínsecamente motivadores y que, por tanto, afectan a la energía personal que un individuo está dispuesto a invertir en sus tareas. Igualmente, otros autores definen la motivación intrínseca como la voluntad de aplicar esfuerzos a tareas concretas, relacionándolo con el alto desempeño, argumentando que la gente pone más energía cuando están intrínsecamente motivados (Baard, Deci y Ryan, 2004; Gagné y Deci, 2005; Johnson, Chang y Yang, 2010). En esta línea, Humphrey, Nahrgang y Morgeson (2007), describen tres categorías de factores motivacionales asociados al trabajo y que están relacionados con el área de ventas:

- La primera corresponde a características motivacionales. Incluye la autonomía (o libertad para llevar a cabo su propio trabajo), diversidad de tarea, importancia de las tareas, resolución de problemas y complejidad del puesto de trabajo. Morgeson y Humphrey (2006), asimismo, apuntan que proveer a los empleados con la libertad para decidir sobre sus horarios, tomar sus decisiones o escoger cómo completar su trabajo, puede influenciar el sentimiento de autonomía.
- La segunda corresponde al soporte social. Referido a la ayuda y consejos de supervisores y compañeros que el empleado puede recibir. En esta categoría, Bowler, Dahlstrom, Seevers y Skinner (2011) añaden que un vendedor no sólo puede ser influenciado por compañeros de su misma empresa, sino también por otros vendedores, compañeros de profesión.
- La tercera corresponde a características contextuales. Incluye la demanda de energía (la cantidad de esfuerzo físico necesario para el trabajo) y las condiciones de trabajo (temperatura, viento o ruido). Christian, Garza y Slaughter (2011), en la

misma línea, apuntan que los factores contextuales están directamente relacionados con la inversión de energía de los empleados en sus trabajos, lo cual resulta en mayores niveles de desempeño.

En el caso de los sujetos de nuestra investigación, en el sector de alimentación, los vendedores o gestores de punto de venta deben visitar una cartera de clientes que les supone una media de entre 15 y 20 visitas diarias. A menudo, debido a la cantidad de clientes en sus zonas de actuación, estos clientes no serán visitados de nuevo hasta al cabo de 2 ó 3 semanas, por lo que es fundamental no dejar de visitar a ninguno de los clientes, o estos podrían dejar de ser atendidos en el plazo de un mes y medio a dos meses. Weeks y Kahle (1990) concluyen que cuanto más tiempo dedique un vendedor a visitar a sus clientes, mejores resultados obtendrá. Bande, Varela y Fernández (2010), por su parte, exponen la importancia de conocer a los clientes y sus necesidades, lo cual sólo se consigue a base de visitas y de establecer relaciones a largo plazo. Y es que la dependencia de los clientes con su vendedor es, directamente, proporcional a la inversión de energía de los vendedores (Chakrabarty, Brown y Widing, 2010). Es, por ello, que el vendedor deberá realizar cuantas más visitas al día mejor. Para mantener la relación y su dependencia con toda su cartera de clientes será necesario que el vendedor los visite a menudo, siendo necesario un alto nivel de energía física para poder realizar todas las visitas necesarias. Y, lo que es más importante, con el mismo nivel de exigencia y efectividad en cada visita. Así, como apuntan varios autores (Chakrabarty, Brown y Widing, 2010; Kirmani, y Campbell, 2004), la dependencia de sus clientes les dará a los vendedores un poder sobre ellos que podrán utilizar como un recurso para influenciarles en sus decisiones. No obstante, si un vendedor ignora esta dependencia, el cliente puede buscar alternativas para satisfacer sus necesidades y reducir su

dependencia en el actual vendedor (Chakrabarty, Brown y Widing, 2010). Esto es lo que puede ocurrir si un vendedor no visita a sus clientes. Estos podrían acudir a la competencia. Papanicolaou y Guenzi (2009), en la misma línea, apuntan que la estrategia de ventas debe estar enfocada en la creación y mantenimiento a largo plazo de relaciones entre el vendedor y los clientes.

Investigaciones en el área de marketing relacional (Palmatier, Dant, Grewal y Evans, 2006) y ventas (Macintosh y Lockshin, 1997; Ping, 2007) exponen el concepto de lealtad en los clientes como variable relacionada con la mejora de resultados. La intención de un cliente de continuar comprando las marcas de una empresa, se basa, no solamente, en las interacciones del cliente con el vendedor, sino también, en las ofertas que realiza la empresa y las actividades generadas para incrementar la lealtad del cliente (Palmatier, Scheer y Steenkamp, 2007). Sin embargo, aunque una parte importante de la lealtad del cliente hacia la empresa está basada en acciones y ofertas de la empresa, en cualquier caso están asociadas o controladas por el vendedor que tiene asignado. Esta relación entre el cliente y la firma, pues, puede verse deteriorada si la persona de contacto deja de visitar al cliente (Bendapudi y Leone, 2002). Esto es, si el vendedor deja de visitar al cliente con la frecuencia requerida, existe el riesgo por parte del cliente de dejar la lealtad por la empresa. A menudo, muchos vendedores se encuentran con esta situación cuando clientes suyos les explican que van a dejar de trabajar con la competencia porque no les visitan frecuentemente o no les prestan la atención que requieren. Es, pues, fundamental que el vendedor realice todas las visitas planificadas y le ponga toda su energía y empeño en cada una de ellas, utilizando las acciones, recursos y el esfuerzo necesario para cultivar la relación con el cliente. Este esfuerzo es

el que transformará a clientes indiferentes en leales, construyendo una relación entre la empresa y el mercado a través del vendedor (Palmatier, Scheer y Steenkamp, 2007).

La capacidad de autogestionar su propio trabajo es otra de las características de los vendedores. La mayoría de estos profesionales suelen tener a sus jefes lejos del día a día, ya que estos suelen gestionar áreas geográficas que incluyen varias provincias. Por lo que la gestión de la propia jornada laboral es una de las características de estos profesionales. Asimismo, las organizaciones de ventas se están convirtiendo, cada día más, en oficinas virtuales. Las empresas eliminan las tradicionales oficinas centralizadas y localizan a los vendedores en las zonas cerca de los clientes, dándole, de este modo, toda la prioridad a las visitas a los clientes y menos a invertir tiempo en la oficina (Marshall, Michaels y Mulki, 2007). Las oficinas virtuales permiten reducir costes sin sacrificar la habilidad para estar cerca de los clientes (Leigh y Marshall, 2001). Al mismo tiempo, le permiten al vendedor tener la habilidad de dar respuestas rápidas a las necesidades de los clientes, incrementar la frecuencia de visitas y gestionar su propia agenda. Esta capacidad de autogestión está muy influenciada por la propia energía, pues es fácil no entregarse al cien por cien a su trabajo al no tener a nadie que esté controlando diariamente el trabajo realizado. En este sentido, Vilela, Varela y Fernández (2010) afirman que los individuos con una alta capacidad de autogestionarse en posiciones de ventas obtienen mejores resultados. Igualmente, Spiro, Rich y Stanton (2007), exponen que los trabajadores de la calle (refiriéndose a los comerciales) operan en un ambiente de relativa autonomía y, por consiguiente, ellos deciden dónde se focalizan y dónde invierten más energía. Estos autores aseguran que la decisión de poner más o menos esfuerzo en un producto está relacionada con los resultados del producto en cuestión. En la misma línea, Hughes y Aherane (2010), exponen que dado

el amplio portafolio de productos y marcas que lleva un vendedor en cartera y dado que el día tiene un número limitado de horas, el vendedor debe tomar la decisión de dónde focalizarse. En este sentido, también, el tiempo y esfuerzo dedicado a una marca implica menos tiempo para vender otros productos. De hecho, además del alto nivel de esfuerzo invertido en las visitas, el cliente también tiene en cuenta el valor del producto y la confianza del vendedor en el producto. Así pues, los clientes tendrán una mayor percepción del producto cuando el vendedor le ponga también mayor energía al producto (Ahearne, Rapp, Hughes y Jindal, 2010). Esto es, no es sólo la energía en realizar las máximas visitas diarias posibles, sino también la energía en cada visita para asegurar que cada visita es tan eficiente como la primera.

En referencia al tiempo y los clientes, Macintosh (2006) introduce el concepto de perspectiva relacional del tiempo, el cual define como una predisposición para generar relaciones a largo plazo con los clientes. Igualmente, asevera que la perspectiva relacional del tiempo refleja la utilidad de considerar el éxito a largo plazo y sugiere que los vendedores pueden no ser buenos en sus relaciones si no tienen en cuenta esta perspectiva. Nuestro modelo coincide con el modelo de Macintosh (2006) en este sentido: invertir energía en visitar clientes y establecer relaciones a largo plazo. Si sólo se visitan clientes para conseguir la venta en ese momento o, simplemente, no se visitan más clientes porque ya se ha conseguido la cuota diaria, difícilmente se conseguirán los objetivos establecidos por la empresa a largo plazo.

Por otro lado, Weeks y Fournier (2010) le dan mucha importancia al tiempo invertido en los contextos de ventas y han realizado estudios sobre cómo gestionan el tiempo los vendedores y sus respectivos resultados. Porque el vendedor no sólo invierte

tiempo en sus clientes y el portafolio de productos que gestiona. Al finalizar la jornada también deben dedicar tiempo a escribir y transmitir sus informes, planificar la ruta del día siguiente y reponer y preparar los materiales necesarios para el desarrollo de su trabajo. Esta actividad, asimismo, cada vez requiere más tiempo, dado el alto nivel de tecnología al que están accediendo las empresas y la cantidad de información que requieren de sus fuerzas de ventas para tomar las decisiones oportunas y las estrategias adecuadas. Investigando cómo es utilizado el tiempo y relacionándolo con el desempeño de los vendedores, Jaramillo, Mulki y Locander (2005) concluyen que los vendedores pueden sentirse insatisfechos, emocionalmente exhaustos y dispuestos a una posible salida de la compañía si creen que su tiempo y su energía no se aprovecha o se utiliza ineficientemente. Raymond, Carlson y Hopkins (2006) hallaron en un estudio sobre el reclutamiento de vendedores que los supervisores de los comerciales consideraban que, para discriminar candidatos, la organización del tiempo es un criterio más importante que los conocimientos básicos de ventas o la experiencia y habilidades técnicas. Este estudio también está relacionado con el hecho de que según utilice el tiempo un vendedor puede afectar a su productividad. Las organizaciones necesitan permitir a sus vendedores emplear más tiempo con los clientes, porque cuanto menos tiempo inviertan en vender, menores ventas generarán (Weeks y Fournier, 2010).

Es interesante destacar el estudio *Sales force compensation plans incorporating multidimensional sales effort and salesperson efficiency* (Erevelles, Dutta y Galantine, 2004). Estos autores han desarrollado, incluso, un modelo de compensación de fuerza de ventas basado en la energía y el esfuerzo que los vendedores ponen en su trabajo diario. Exponen el caso de una empresa en la que su estrategia pasa por maximizar soluciones para sus clientes incrementando el número de visitas de sus comerciales y

delegan la responsabilidad al vendedor de realizar tantas visitas como le sea posible. A partir de ahí analizan otros factores que pueden influir (como el tráfico o los descansos que realiza el vendedor durante la jornada) y basan la compensación en función de todos los factores. Añaden, a su vez, incentivos para estimular al vendedor no sólo a hacer el máximo número de visitas posibles sino, evidentemente, lo más eficientes. Otro ejemplo del mismo estudio es el enfoque de una empresa en crear relaciones a largo plazo con potenciales clientes que no tienen la opción de realizar compras a corto plazo. En este caso, el plan de compensación de los vendedores va dirigido a incentivar los esfuerzos apropiados para crear y mantener esas relaciones.

En nuestra investigación, en base a las aportaciones de los investigadores del área de ventas sobre la energía y el esfuerzo (Bande, Varela y Fernández, 2010; Chakrabarty, Brown y Widing, 2010; Christian, Garza y Slaughter, 2011; Fu, Jones y Bolander, 2008; Jaramillo y Mulki, 2008), para medir la energía de los vendedores estamos analizando si el vendedor actúa con el mismo nivel de esfuerzo y dedicación en cada punto de venta que visita, si es decidido con los clientes y transmite la misma vitalidad durante toda la jornada, desde la primera visita hasta la última y si se anticipa a las situaciones que puedan darse en los clientes y actúa rápidamente ante los imprevistos.



### *Competitividad*

El rasgo de competitividad ha sido definido como el deseo de ganar y de ser mejor que los demás. Los profesionales que son altamente competitivos constantemente comparan su desempeño con los demás para asegurarse que van por delante. Para ellos es importante obtener mejores resultados que el resto y, en consecuencia, invierten más esfuerzo en la preparación y la ejecución (Krishnan, Netmeyer y Boles, 2002). Estos autores comparan la competitividad de los vendedores con otros profesionales comerciales y destacan la necesidad de ser los mejores en la fuerza de ventas. Por su parte, Chakrabarty, Brown y Widing (2010) señalan la competitividad y la motivación individual como el interés por ser mejor que los demás y maximizar los resultados. Harris, Mowen y Brown (2005), a su vez, exponen que la competitividad está relacionada con la orientación a los clientes mostrada por los vendedores.

En un estudio en el que se entrevistaron a medio millón de vendedores se concluyó que un rasgo clave de personalidad de los vendedores con más éxitos era la competitividad (Brewer, 1994). Asimismo, en la investigación llevada a cabo por Stewart (2003), en la que se analizaron a 300 gerentes de ventas, se encontró que un 50 por ciento de los entrevistados reportaron un incremento en la competitividad dentro de las organizaciones de ventas, un 38 por ciento indicaron un incremento de conflictos y disputas entre vendedores de distintos territorios y un 50 por ciento denunciaron una gran preocupación por la competitividad de algunos colegas de otras áreas. Este estudio muestra la competitividad que se vive dentro de las organizaciones de ventas.

Uno de los rasgos que caracteriza a los vendedores altamente competitivos es la autoestima. Parece claro que la relación entre la autoestima y los resultados es

recíproca: con la autoestima de los empleados influenciando los resultados y, consecuentemente, estos resultados influenciando, posteriormente, la autoestima de los empleados (Lance Ferris, Lian, Brown, Pang y Keeping, 2010). Estos autores señalan que la autoestima, y por consiguiente la competitividad, existe antes de obtener resultados, lo cual sugiere un efecto inicial de la autoestima sobre el rendimiento.

Otro de los rasgos que caracterizan a la competitividad es el orgullo. Verbeke, Belschak y Bagozzi (2004) examinaron las consecuencias del orgullo en profesionales de ventas frente a colegas y clientes. En un estudio de 93 vendedores, destaca el orgullo como facilitador para alcanzar sus objetivos entre comerciales. Asimismo, se manifestó un efecto positivo sobre la eficacia.

Finalmente, otro componente que destaca en los profesionales con un alto rasgo de competitividad es la necesidad de alcanzar los resultados (Amyx y Alford, 2005). La necesidad de ganar y de alcanzar los resultados influye en la motivación de los empleados y se manifiesta a través de la excelencia en el trabajo y en la organización. Según Amyx y Alford (2005), aquellos empleados que poseen una alta necesidad de alcanzar los resultados tienen un mayor deseo de alcanzar la excelencia profesional, por lo que un vendedor podría buscar el alcanzar ser el número uno en la clasificación de mejores vendedores. El razonamiento que existe tras la relación entre la necesidad de alcanzar los resultados y los resultados en ventas es que a medida que la necesidad de alcanzar los resultados de un vendedor aumenta, su motivación por hacerlo cada vez mejor también aumenta. En la literatura de ventas encontramos la demostración empírica de esta relación. Vinchur, Schippmann, Switzer y Roth (1998), en un estudio entre profesionales de ventas, determinaron que la necesidad de alcanzar los resultados

era un predictor particularmente fuerte del éxito en ventas. También, Bluen, Barling y Burns (1990), en una investigación entre vendedores de compañías de seguros, descubrieron que la necesidad de alcanzar los resultados estaba relacionada con el número de pólizas que vendían. Soyer, Rovenpor y Kopelman (1999), asimismo, apoyan esta relación entre necesidad de alcanzar los resultados y los resultados en sí mismos.

Por su parte, Brown, Cron y Slocum (1998) exponen que los vendedores con una alta competitividad establecen para sí mismos objetivos muy ambiciosos cuando perciben en la organización un clima muy competitivo. Estos objetivos que se autoimponen, por otro lado, no tienen nada que ver con los objetivos que pueda establecer la empresa y que los vendedores deben aceptar. De hecho, aunque algunas investigaciones sugieren que un fuerte deseo por alcanzar los resultados está asociado a la aceptación de objetivos, un incremento del compromiso con la organización y un incremento de los resultados de ventas (Atuahene-Gima y Li, 2002), sorprende que no se ha demostrado la relación entre aceptación de objetivos y los resultados de ventas. Esto es, no por aceptar los objetivos de ventas que impone la empresa, significa que se vayan a alcanzar los resultados. Una explicación para la falta de apoyo entre la aceptación de objetivos y los resultados de ventas es el desconocimiento que tiene el vendedor acerca de cómo se han definido los objetivos o qué implican esos objetivos (Amyx y Alford, 2005). En cualquier caso, en nuestra investigación tenemos en cuenta la competitividad y el compromiso como factores, pero no introducimos la aceptación de objetivos dentro del modelo de identificación de talento.

Un aspecto a destacar de la investigación de Amyx y Alford (2005) es que éstos sugieren que la competitividad y la necesidad de alcanzar los resultados pueden llevar a un mayor desempeño, pero no necesariamente a un mayor compromiso con la organización. De hecho, estos autores sugieren que mientras un vendedor competitivo puede alcanzar grandes resultados, no parece que vaya a ser más leal a su empresa. Por el contrario, podrían encontrar más incentivador el unirse a otras empresas si superan fácilmente sus objetivos de ventas y buscan satisfacer su necesidad de alcanzar resultados trabajando en otras compañías que le supongan realmente un reto. En definitiva, Amyx y Alford (2005) apuntan que la competitividad no está ligada al compromiso. En nuestro modelo, afirmamos que ambos factores, competitividad y compromiso además del rendimiento, deben darse en un vendedor para ser considerado talento comercial. No será considerado talento aquel vendedor competitivo y con buenos resultados si no tiene, además, compromiso. De este modo estaríamos delante de un mercenario que puede asegurar resultados a corto plazo, pero no garantizaría el futuro de la empresa.

En nuestra investigación, siguiendo a los autores que escriben sobre competitividad (Amyx y Alford, 2005; Chakrabarty, Brown y Widing, 2010; Harris, Mowen y Brown, 2005; Lance Ferris, Lian, Brown, Pang y Keeping, 2010; Stewart, 2003; Verbeke, Belschak y Bagozzi, 2004), para analizar la competitividad de los vendedores que han participado en nuestro estudio hemos medido si buscan ser el número uno. Es decir, que no sólo deseen alcanzar y superar sus propios objetivos sino también debilitar a la competencia, si se muestran firmes frente a los obstáculos y si tienen claro lo que tienen que hacer para ganar.

### *Astucia*

Entendemos como astucia la capacidad para afrontar las diferentes situaciones en las que un cliente puede poner a un vendedor, así como la capacidad de los vendedores para influenciar a sus clientes a la hora de tomar una decisión respecto a sus intereses. Autores como Kidwell, Hardesty, Murtha y Sheng (2011) señalan la astucia como la habilidad cognitiva para entender fácilmente cómo funcionan las diferentes situaciones en las que se puede encontrar un vendedor, así como los productos, las relaciones y los clientes. Estos autores exponen que los profesionales de venta con esta alta capacidad cognitiva están mejor preparados para formular y responder preguntas que superen los retos y las dificultades que interpongan los clientes, y para entender mejor y superar las diferentes situaciones en las que se pueden encontrar. Porter, Claycomb y Kraft (2008), en la misma línea, asocian el procesamiento cognitivo con la habilidad de un vendedor de desarrollar respuestas efectivas.

De acuerdo con estos autores (Kidwell, Hardesty, Murtha y Sheng, 2011; Porter, Claycomb y Kraft, 2008), y según nuestra experiencia profesional, exponemos que los vendedores con un alto nivel de astucia poseen una rápida capacidad de respuesta incluyendo una habilidad para tener una respuesta ante cualquier pregunta o comentario que realicen los clientes. Fredrickson y Losada (2005) observaron que los empleados con mejor desempeño eran más flexibles a la hora de formular preguntas a los demás y de responder y presentar sus propios puntos de vista. Chonko y Jones (2005) apuntan que para que las organizaciones puedan diferenciarse y crear una ventaja ante los clientes, los vendedores deben mejorar en agilidad de pensamiento. Estos autores,

añaden que, para tener éxito, los vendedores deben ser capaces de identificar, rápidamente, las oportunidades y predecir las necesidades y deseos de sus clientes.

Adicional a la agilidad de pensamiento, la astucia también está relacionada con la innovación. Varios autores coinciden en la necesidad de la innovación en ventas para afrontar con éxito el complejo y cambiante entorno en el que trabajan (Bettencourt, Ostrom, Brown y Roundtree, 2002; Jones, Dixon, Chonko y Cannon, 2005; Verbeke, Belschak, Bakker y Dietz, 2008). En línea con la astucia, la innovación en ventas ayuda a los vendedores a dar con nuevos métodos o propuestas que solucionen los problemas de algunos clientes, haciendo, asimismo, que mejore su satisfacción y su lealtad por la empresa (Matsuo, 2009). Este autor añade que garantizar a los vendedores la libertad para actuar de una manera más innovadora incrementa su involucración con el trabajo y lleva a obtener mejores resultados. Y es que los entornos de ventas necesitan que los vendedores posean la capacidad cognitiva de la creatividad y la innovación a la hora de solucionar problemas (Porter, Claycomb y Kraft, 2008).

Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar y Douglas (2005) definen astucia como la habilidad para observar a otros y ser capaz de adaptarse a diversas situaciones. La astucia asegura, a los empleados con esta capacidad, una detallada comprensión de las distintas situaciones y una mejor comprensión de los comportamientos de sus interlocutores. Asimismo, estos autores afirman que la astucia es un fuerte predictor del rendimiento. Mulki, Lask y Jaramillo (2008) aportan que cuanto mayor confianza tenga el vendedor en sus propias habilidades ayudará a su capacidad de adaptación en respuesta a nuevos retos. La confianza en sí mismos gana importancia en ventas, porque la presión del trabajo por conseguir los objetivos y cubrir

las expectativas de los clientes es diaria. Y es la confianza lo que ayuda a los vendedores a afrontar la ambigüedad y los conflictos que ocurren a diario en su entorno (Jaramillo y Mulki, 2008). Los vendedores con autoconfianza tienen un gran control interno y creen que son capaces de controlar su entorno de trabajo (Mulki, Lassk y Jaramillo, 2008). En los contextos de ventas, los estudios de Krishnan, Netemeyer y Boles (2002), muestran la autoconfianza como la confianza de un vendedor en su capacidad de rendir con éxito en tareas relacionadas con su área de responsabilidad.

Jawahar, Meurs, Ferris y Hochwarter (2008), aportan que la esencia de la astucia es el entendimiento de la organización y de los miembros de la organización, así como conocer los comportamientos adecuados para la ejecución.

Por otra parte, el éxito de los resultados de los vendedores depende de su capacidad para persuadir a los compradores. Mientras interactúan con clientes se espera de los profesionales de las ventas que convencan a los compradores utilizando estrategias para influenciarles (Chakrabarty, Brown y Widing, 2010). La influencia hace referencia a cambios en las decisiones de los clientes y sus comportamientos debido a los propios vendedores. Así pues, los vendedores con mayor poder de influencia tienen mejores resultados (McFarland, Challagalla y Shervani, 2006). Varios autores coinciden en que la influencia interpersonal es un estilo muy efectivo que tiene un potente impacto en otras personas (Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar y Douglas, 2005; Thompson, 2005). Esta influencia también se refiere a habilidades políticas para convencer, las cuales tienen un potente impacto en las personas que están alrededor de los vendedores. Este estilo permite a los profesionales adaptarse y calibrar sus comportamientos a diferentes situaciones para alcanzar sus objetivos, así como definir

qué tácticas utilizar y cómo usarlas adecuadamente en función de cada situación. El uso apropiado de las tácticas definidas lleva a un mayor desempeño (Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar y Douglas, 2005). Las habilidades políticas se definen como la capacidad para entender, efectivamente, a los demás en el trabajo, y usar ese conocimiento para influenciar a los demás en el interés propio o en los objetivos de la empresa (Ahearne, Ferris, Hochwarter, Douglas y Ammeter 2004).

Finalmente, en nuestro trabajo, de acuerdo con las aportaciones de los investigadores del área de ventas que han escrito sobre la astucia (Chonko y Jones, 2005; Fredrickson y Losada, 2005; Jaramillo y Mulki, 2008; Kidwell, Hardesty, Murtha y Sheng, 2011; McFarland, Challagalla y Shervani, 2006; Porter, Claycomb y Kraft, 2008), para medir el identificador astucia analizaremos si el vendedor nunca se queda sin respuestas ni argumentos, si en una discusión tiene respuestas para todo, si considera la astucia una ventaja competitiva en él, si es observador y si es rápido en sus actos y en sus respuestas.



### Compromiso, un componente fundamental del talento

Numerosos autores (Casado, 2008; Martin, 2007; Rupert, Jehn, Van Engen y Reuver, 2010; Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz y Younger, 2008) destacan la importancia del compromiso a la hora de describir el talento. Jericó (2001) subrayó que el talento es la capacidad de una persona o grupo de personas comprometidas. Martín (2008) aporta que una de las concreciones más operativas del talento es el compromiso con la organización y argumenta que lograr la eficiencia requiere motivación e interés por el trabajo. Casado (2008) se refiere no sólo a las competencias sino también al compromiso como ingredientes que sólo se dan en los mejores, en aquellos que son extraordinarios. Este autor define competencias como el conjunto de conocimientos, capacidades y experiencias necesarias para desempeñar bien una función. Y se refiere al compromiso como al grado de voluntad que el individuo está dispuesto a poner en la tarea, como al factor multiplicador de la ejecución, siendo éste, el compromiso, un factor diferencial y determinante en el talento.

Con todo esto se puede apreciar que no es sólo una cuestión de competitividad y de obtener resultados sino, también, de compromiso, el que una persona realmente sea un valor para una empresa. Por mucho que una persona sea significativamente superior a otras en un campo concreto, ésta perderá valor si el profesional no muestra compromiso con la organización; así como, también, una actitud positiva hacia la tarea que está realizando. Es decir, una alta capacidad asegura un rendimiento en una tarea y en un momento concreto, pero no asegura el éxito ni el crecimiento futuro de la organización. Sin embargo, estas competencias extraordinarias, unidas al compromiso de la persona por la organización, multiplican la capacidad de la empresa de crecer de

manera consistente. Es entonces cuando se cuenta con un elemento diferenciador que realmente significa una ventaja competitiva en el tiempo. Con estas aportaciones se comprende mejor la fórmula definida por Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz y Younger (2008) en la cual se entiende el talento como el resultado de unir competencia y compromiso (ver figura 8).

$$\text{Talento} = \text{Competencia} \times \text{Compromiso}$$

*Figura 8.* La fórmula del talento de Ulrich et al. (2008).

Pero, ¿qué es el compromiso? Lenney y Easton (2009) lo definen como el acuerdo entre dos o más actores sociales para llevar a cabo futuras acciones. En el contexto de ventas, Gilliland y Bello (2002) definen el compromiso de la misma manera, pero añaden la voluntad de realizar sacrificios a corto plazo para mantener una relación a largo plazo con los clientes que visitan. Una relación que consiste en un cálculo económico de los beneficios de invertir en los clientes a través de asociaciones emocionales y de confianza. Christian, Garza y Slaughter (2011) apuntan que el compromiso afectivo con la organización representa un estado emocional de relación entre el empleado y la empresa. Esta relación emocional que une al empleado con la organización tiene como denominador común intereses y valores compartidos (Mowday, 1998) que hacen que el empleado se identifique con la empresa y disfrute siendo un miembro de la organización (Rupert, Jehn, Van Engen y Reuver, 2010). En la misma línea, Harrison, Newman y Roth (2006) definen el compromiso como la

sensación de compartir creencias y valores con toda la organización. Y Amyx y Alford (2005) definen el compromiso como la fuerza que implica la identificación de un individuo con la organización, que está caracterizada por la aceptación de los valores y una voluntad por invertir energía y esfuerzo en la empresa, así como el deseo de formar parte de la organización.

Cohen (2007), por su parte, define el compromiso con la organización como el resultado de la percepción del empleado de un intercambio tangible entre su contribución y la compensación que recibe a cambio. En la misma línea, Cropanzano y Mitchell (2005) exponen que el compromiso es un indicador del alcance en el que el empleado se considera parte de una relación de intercambio con la organización. Cuando baja el compromiso y la relación compensa menos a una de las partes, se empiezan a emitir comportamientos negativos (Ping, 2007).

El compromiso afectivo incluye una relación emocional, una involucración y una identificación con la empresa que nacen de la percepción de intercambios positivos entre el empleado y la empresa basados en la ayuda mutua y la confianza (Cohen-Charash y Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter y Ng, 2001; Shore, Tetrick, Lynch y Barksdale, 2006). Los empleados con un alto compromiso afectivo se identifican con la empresa y adoptan las actitudes y comportamientos de la organización. Asimismo, aceptan los valores y los objetivos de la organización e invierten energía en conseguir esos resultados (Hunter y Thatcher, 2007). La identificación es un potente factor motivacional para un profesional y para la misma empresa, ya que cuando los objetivos de la organización y los del empleado convergen, la consecución de estos resulta más satisfactoria (Hughes y Ahearne, 2010). A medida

que los empleados se identifican más fuertemente con la organización, resultan más motivados para actuar de una manera consistente con sus intereses. De esta manera, actuar en nombre de la empresa se vuelve congruente con sus propios intereses (Van Knippenberg y Sleebos, 2006). Asimismo, los empleados con un alto compromiso afectivo están más motivados y tienen un mayor deseo de contribuir de manera significativa al desarrollo de la organización para la que trabajan, ya que están emocionalmente ligados a ella (Meyer y Allen, 1997).

La identificación con la empresa se da cuando un empleado crea un vínculo psicológico con la organización e incorpora los atributos que definen a la organización a sí mismo (Hughes y Ahearne, 2010). Para Riketta, Van Dick y Rousseau (2006) la identificación con la empresa puede ser conceptualizada como la percepción de unidad entre el empleado y la organización. Esto ocurre cuando las creencias de una persona sobre la empresa se vuelven referencia para ellos mismos. De manera similar, Cole y Bruch (2006) exponen que los empleados tendrán una mayor identificación con la empresa cuando sus valores y sus creencias sean compartidas por otros empleados de la organización. Los empleados satisfechos con sus compañeros influyen el compromiso con la organización, la frecuencia de interacción con los compañeros, el compartir actividades y el sentimiento de formar parte de algo conjunto (Raabe y Beehr, 2003). Para incrementar el sentimiento de identificación con la empresa en la fuerza de ventas, DeConinck (2011) explica que hay que contratar y retener a aquellos vendedores que tengan los mismos valores que la organización. Este mismo autor indica que los vendedores que se sienten más identificados tienen un deseo de pasar el resto de su carrera profesional con la empresa y están más comprometidos con alcanzar los objetivos de la empresa. Por su parte, Johnson, Chang y Yang (2010), exponen que el

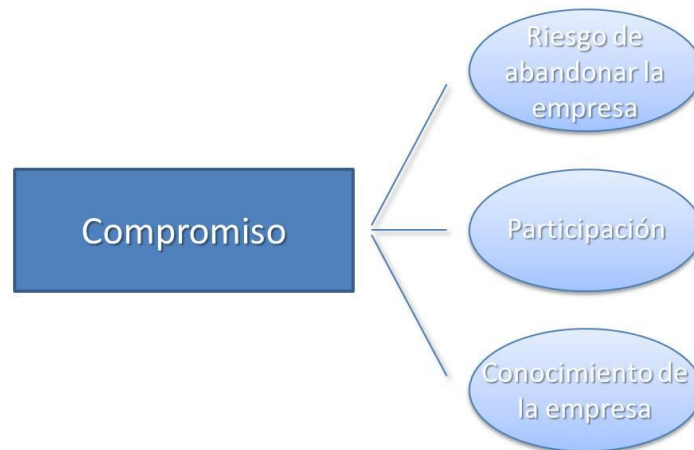
compromiso conlleva la aceptación e interiorización de los objetivos y valores de la otra parte, así como la voluntad de invertir un esfuerzo en nombre de esa parte.

Los empleados comprometidos están más motivados, son más leales a la empresa, es menos probable que abandonen la organización y en la mayoría de las circunstancias tendrán mejores resultados que los empleados que no están comprometidos (Rupert, Jehn, Van Engen y Reuver, 2010). Del mismo modo, los empleados comprometidos están más dispuestos a invertir esfuerzos para ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos, ya que sienten, de alguna manera, la necesidad de devolverle a la organización parte de lo que le han dado a ellos (Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky, 2002; Riketta, 2002). En base a los resultados de considerables investigaciones, se ha demostrado la relación entre el compromiso con la organización y los resultados (Jaramillo, Mulki y Marshall, 2005; Riketta 2002; Wright y Bonett, 2002); y fuertes razones teóricas predicen que los empleados con un alto nivel de compromiso con la empresa tendrán mejores resultados (Hunter y Thatcher, 2007).

En contextos de ventas, los resultados de las investigaciones de Fu, Bolander y Jones (2009), revelan que el compromiso es un componente clave en los vendedores. También, DeConinck (2011) enfatiza la importancia del compromiso y argumenta que los mejores vendedores muestran un alto compromiso. De distinto modo, varios estudios exponen que la falta de compromiso entre vendedores contribuye a peores resultados (Ahearne, Rapp, Hughes y Jindal, 2010; Atuahene-Gima, 1997). Finalmente, el meta análisis de Jaramillo, Mulki y Marshall (2005) indica que el compromiso con la organización se muestra significativamente relacionado con los resultados,

especialmente en caso de ventas. En este caso, se manifiesta aún más significativo que en trabajos no relacionados con ventas.

El factor compromiso de nuestro modelo de identificación de talento comercial contiene, a su vez, tres indicadores que nos ayudan a identificar si este factor se encuentra en los individuos de nuestra investigación (ver figura 9): a) riesgo de abandonar la empresa, como la predisposición a dejar la organización y la consecuente falta de atención a los clientes y vulnerabilidad ante los competidores (DeConinck, 2011; Jaramillo, Grisaffe, Chonko y Roberts, 2009; Mulki, Jaramillo y Marshall, 2007; Palmatier, Scheer y Steenkamp, 2007; Pettijohn, Pettijohn y Taylor, 2007); b) participación, como la inversión del tiempo de los vendedores en asistir a reuniones y participar en equipos y proyectos (Ahearne, Bhattacharya y Gruen, 2005; Herr, 2009; Kilmann, O'hara y Strauss, 2010; Podsakoff, Whiting, Podsakoff y Blume, 2009; Schneider y Paul, 2011; Van Woerkom y Sanders, 2010); y c) conocimiento de la empresa, como el interés de los vendedores por obtener información de la organización, su estrategia, los productos y la competencia que asegura, a su vez, una efectiva relación entre vendedor y cliente (Agnihotri, Rapp y Trainor, 2009; Bande, Varela y Fernández, 2010; Chakrabarty, Brown y Widing, 2010; Matsuo, 2009; Kidwell, Hardesty, Murtha y Sheng, 2011, Shoemaker, 2011).



*Figura 9.* Identificadores del factor compromiso.

### *Riesgo de abandonar la empresa*

En la mayoría de las organizaciones, el riesgo de que un empleado pueda abandonar la empresa es uno de los temas más importantes (DeConinck, 2011; Whitman, Van Rooy y Viswesvaran, 2010). Varios investigadores han estudiado sobre el riesgo de abandonar la empresa como una variable a nivel individual en numerosos estudios (Bansal, Taylor y James, 2005; DeConinck y Johnson, 2009; Jaramillo, Grisaffe, Chonko y Roberts, 2009; Ping, 2007; Rentsch y Steel, 2003). El personal de una empresa es su activo más valioso y, cuando es gestionado adecuadamente, se convierte realmente en una ventaja competitiva (Weeks y Fournier, 2010). Es por ello que la fuga de talento puede afectar a las operaciones y a la efectividad de las empresas (Redman y Wilkinson, 2001). En la misma línea, la efectividad de la organización está influenciada por la retención de empleados, porque son estos los que tienen el

conocimiento de la organización (Boselie y Wiele Van Der, 2002). De hecho, Ryan, Schmit y Johnson (1996) ya utilizaron en sus investigaciones la rotación de los empleados como una medida de efectividad organizativa y expusieron que un bajo índice de rotación, entendiendo el índice de rotación como el número de bajas de empleados de una empresa entre todos los empleados, era significado de buenos resultados. Así pues, un vendedor con un alto compromiso con la empresa está más predispuesto a permanecer en la organización y, por consiguiente, tiene menos riesgo de abandonar la empresa (Pettijohn, Pettijohn y Taylor, 2007).

La rotación de los vendedores de una empresa tiene un gran impacto en los resultados del negocio. Cuando un vendedor abandona la empresa, ésta incurre en una falta de atención al territorio que cubría este comercial y la zona se vuelve más vulnerable a los competidores (Mulki, Jaramillo y Marshall, 2007). Adicionalmente, otro problema es el tiempo que se necesita para que un nuevo vendedor se familiarice con la zona y gane de nuevo la confianza de los clientes (DeConinck, 2011). Los estudios de Richardson (1999) exponen que son necesarios un mínimo de 18 meses para recuperar la zona que deja un vendedor cuando abandona la empresa. En la mayoría de ocasiones, la intención de un cliente de colaborar con una empresa está basada en sus interacciones con el vendedor (Palmatier, Scheer y Steenkamp, 2007). La salida del vendedor pone en riesgo la relación entre el cliente y la empresa (DeConinck, 2011) y propicia, en muchos casos, el cese de las actividades con la empresa. Si, además, la relación con la empresa se basa, exclusivamente, en la relación con ese vendedor, la amenaza es aún mayor si el vendedor decide irse a la competencia (Palmatier, Scheer y Steenkamp, 2007). Y es que perder un empleado con excelentes resultados es importante para todas las empresas, pero la situación es significativa en la fuerza de



ventas. La pérdida de un vendedor con excelentes resultados tiene un efecto muy negativo para la organización en forma de ventas (DeConinck, 2011). De hecho, siguiendo la investigación de Palmatier, Scheer y Steenkamp (2007), los compradores encuestados reportaron que cambiarían un 26 por ciento de las ventas de sus actuales compras a una empresa para seguir al vendedor que les ha dejado. Y no hay ninguna organización que se pueda permitir una caída del 26 por ciento de las ventas.

Por otro lado, hay que hablar de los costes de perder a un vendedor. Richardson (1999) expone que hay que tener en cuenta dos tipos de costes asociados al reemplazo de un vendedor, costes directos y costes indirectos. Los costes directos incluyen los gastos del reclutamiento, selección y formación del nuevo empleado (Mathews y Redman, 2001). Los costes indirectos, asociados a las pérdidas incurridas por dejar una zona desatendida y el riesgo de perder a los clientes (Rutherford, Boles, Barksdale y Johnson, 2006) son incluso más importantes que los costes directos (Johnson, Barksdale y Boles, 2001). Adicionalmente, la empresa pierde tanto el liderazgo actual como potencial de la zona cuando se trata de un empleado de excelentes resultados (DeConinck, 2011).

Las investigaciones han demostrado que el compromiso con la organización predice varias variables en el lugar de trabajo, incluyendo un bajo riesgo de abandonar la empresa (Cooper-Hakim y Viswesvaran, 2005; DeConinck y Johnson, 2009; Griffeth, Hom y Gaertner, 2000; Jaramillo, Grisaffe, Chonko y Roberts, 2009), la reducción de la rotación en sí misma (Cohen, 2007; Felps, Mitchell, Hekman, Lee, Holtom y Harman, 2009; Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky, 2002) e incluso un alto desempeño (Jaramillo, Mulki y Marshall, 2003). La teoría sobre la rotación de Jaramillo, Mulki y

Solomon (2006), explica que la baja de empleados se da cuando los empleados a los que no les gusta su trabajo empiezan a buscar oportunidades de empleo alternativas.

Recientes investigaciones han reportado resultados similares entre el riesgo de abandonar la empresa y la rotación en si misma (Bauer, Erdogan, Liden y Wayne, 2006; Podsakoff, Lepine y Lepine, 2007).

Otro aspecto a destacar relacionado con el riesgo de abandonar la empresa es la identificación con la organización. La identificación con la organización hace referencia a compartir los valores y las creencias con la organización (Harrison, Newman y Roth, 2006), a que el empleado disfrute siendo un miembro con la organización (Rupert, Jehn, Van Engen y Reuver, 2010) y a la frecuencia de interacción con los compañeros, el compartir actividades, apoyarse y sentir que se forma parte de algo conjunto (Raabe y Beehr, 2003). La identificación con la empresa es importante porque influencia a la personas a la hora de unirse o abandonar la organización (Ashforth, Harrison y Corley, 2008). Asimismo, los resultados de varias investigaciones muestran que la identificación con la empresa tiene un impacto positivo en la retención de empleados (Richter, West, Van Dick y Dawson, 2006; Van Dick, Grojean, Christ y Wieseke, 2006), el compromiso organizacional (DeConinck, 2011; Meyer, Becker y Van Dick, 2006) y los resultados (Ahearne, Bhattacharya y Gruen, 2005).

El riesgo de abandonar la empresa pone en riesgo la capacidad de crear relaciones a largo plazo con los clientes y, por lo tanto, limita el futuro rendimiento de los vendedores (Mulki, Jaramillo y Marshall, 2007). Estos autores, añaden que los empleados con buenos resultados son recompensados y promocionados y, por lo tanto, menos predispuestos a buscar otros trabajos. Mientras, unos malos resultados pueden

llevar a que los vendedores busquen trabajos alternativos donde puedan tener éxito y, por lo tanto, a una rotación voluntaria. Varios investigadores, también, relacionan el riesgo de abandonar la empresa con el desempeño (Ashforth, Harrison y Corley, 2008; Brashear, Lepkowska-White y Chelariu, 2003; DeConinck y Johnson, 2009; Fournier, Tanner, Chonko y Manolis, 2010; Mulki, Jaramillo y Marshall, 2007; Netemeyer, Brashear-Alejandro y Boles, 2004).

En el estudio de Lam, Chen y Takeuchi (2009), éstos midieron el riesgo de abandonar la empresa a través de una encuesta que contestaban los mismos empleados. La variable se medía a través de preguntas donde se averiguaba si había algún motivo por el que podría abandonar la empresa, qué posibilidad había de que no continuara como empleado de la organización y si tenía alguna intención de abandonar la empresa.

En nuestro trabajo, de acuerdo con las aportaciones de las investigaciones sobre rotación y riesgo de dejar una organización (Ashforth, Harrison y Corley, 2008; Bauer, Erdogan, Liden y Wayne, 2006; DeConinck, 2011; Fournier, Tanner, Chonko y Manolis, 2010; Jaramillo, Grisaffe, Chonko y Roberts, 2009; Lam, Chen y Takeuchi, 2009; Mulki, Jaramillo y Marshall, 2007; Palmatier, Scheer y Steenkamp, 2007; Weeks y Fournier, 2010), para medir el identificador “riesgo de abandonar la empresa” analizaremos si el vendedor está comprometido con la organización asegurando que no aceptaría ninguna oferta de otras empresas, ni por proyecto, ni aunque fueran económicamente superiores; y que se siente identificado con la empresa y siente que cuenta con el mejor equipo y el mejor apoyo para alcanzar sus metas profesionales y personales.

### *Participación*

Al hablar de participación hacemos referencia a colaborar y aportar en grupos de trabajo de la empresa donde se pueden encontrar con empleados de diferentes departamentos. En las organizaciones modernas, donde las actividades y los departamentos son interdependientes, la necesidad de apoyo hace que los empleados necesiten participar en estos grupos (Jex, 2002). Asimismo, muchas organizaciones, en lugar de apoyarse en estructuras funcionales, están adoptando estructuras basadas en equipos multidisciplinares, donde estos equipos son los responsables de resultados clave para la compañía (Van Woerkom y Sanders, 2010). En el caso de la fuerza de ventas, generalmente trabajan lejos de las oficinas centrales y están física y socialmente separados de la empresa. Tienen, pues, pocas oportunidades de participar en reuniones e interactuar con compañeros de otros departamentos y tienen poco acceso al apoyo de otros empleados (Mulki, Lasky y Jaramillo, 2008). Es por ello que deben poner más de su parte para participar en equipos y proyectos mostrando así su compromiso. A menudo, a los vendedores se les pide que inviertan parte de su tiempo en asistir a reuniones, lo cual puede ser visto como una pérdida de tiempo que les impide realizar su trabajo, que es vender, y les reporta un beneficio económico como son las comisiones o los incentivos (Jaramillo, Mulki y Locander, 2006). Sin embargo, la literatura nos muestra que aquellos que participan y colaboran están más comprometidos y tienen mejores resultados (Herr, 2009; Mulki, Jaramillo y Marshall, 2007; Podsakoff, Whiting, Podsakoff y Blume, 2009; Van Woerkom y Sanders, 2010).

Cuanto más comprometidos están los empleados, también están más predispuestos a crear un contexto social que lleva al trabajo en equipo y a ayudar, lo cual puede llevar

a la empresa a ser mucho más efectiva (Podsakoff, Whiting, Podsakoff y Blume, 2009). Anteriormente, hemos definido el compromiso como el hecho de compartir creencias y valores con toda la organización (Harrison, Newman y Roth, 2006). Asimismo, compartir conocimientos con otros miembros de la organización es un acto voluntario e individual que implica compromiso, tanto para el transmisor como para el receptor (Michailova y Hutchings, 2006; Van Woerkom y Sanders, 2010). Varias investigaciones manifiestan que la socialización, participar en equipos, da lugar a un mayor nivel de compromiso en general (Cooper-Thomas y Anderson, 2002; Cooper-Thomas y Anderson, 2005). Y la cohesión en un equipo está relacionada con la afinidad entre sus miembros y su identificación como grupo (Organ, Podsakoff y MacKenzie, 2006). La identificación con la organización hace referencia a la frecuencia de interacción con los compañeros, el compartir actividades, apoyarse y sentir que se forma parte de algo conjunto (Raabe y Beehr, 2003). La literatura en este ámbito apunta a que una de las consecuencias de la identificación con la organización es, además de la reducción del riesgo de abandonar la empresa, incrementar la participación y la colaboración (Ahearne, Bhattacharya y Gruen, 2005; Richter, West, Van Dick y Dawson, 2006). El modelo de Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski y Erez (2001) propone que uno de los factores que más inhibe el deseo de abandonar la empresa son las relaciones interpersonales. Mossholder, Settoon y Henagan (2005) también muestran evidencias de que los trabajadores con menos interrelaciones están más predispuestos a abandonar la empresa.

Schneider y Paul (2011) señalan que uno de los aspectos más importantes a los que hay prestar atención, referente a los empleados de la organización, es la comunicación y la colaboración. Interactuar tiene un gran impacto en el compromiso de

la gente, incluso en empresas pequeñas. Los empleados aportan valor a la organización dando su apoyo tangible o intangible, su conocimiento y su tiempo a otros empleados (Motowidlo, 2003). Cuando se afrontan retos y problemas en el trabajo, los empleados más comprometidos están más predispuestos a cooperar para cumplir con los objetivos de la empresa (Whitman, Van Rooy y Viswesvaran, 2010). Adicionalmente, los empleados proactivos y con más energía tienen más facilidad para desarrollar la habilidad de interrelacionarse (Lambert, Eby y Reeves, 2006).

Cuando hablamos de interactuar, los vendedores, constantemente, se interrelacionan con múltiples interlocutores; ya sean clientes, jefes, o profesionales de otros departamentos también relacionados con ventas, como empleados de los departamentos de marketing o de *trade marketing* (Mulki, Jaramillo y Marshall, 2007). Sin embargo, hay diferencias significativas entre los empleados en su capacidad para colaborar, trabajar bien en equipos y mostrar una actitud amigable ante los demás. Estas diferencias son también evidentes en los departamentos de ventas (Mulki, Jaramillo y Marshall, 2007). A veces, la calidad de estas interacciones depende de la capacidad individual de llevarse bien con otras personas (Hogan y Holland, 2003). Según Chakrabarty, Brown y Widing (2010), una orientación a la colaboración implica tener un interés en el bien de los demás, así como en el de uno mismo. Y, aunque la mayoría de los vendedores disfrutan relacionándose con otras personas, algunos son más solitarios. Estos comerciales menos sociables no son muy entusiastas a la hora de invertir energía en colaborar con otros y le dedican pocos esfuerzos a interrelacionarse. Estos vendedores prefieren trabajar solos, no les gusta participar en equipos de trabajo y creen que los demás son menos efectivos (Barr, Dixon y Gassenheimer, 2005). Esta falta de conciencia, sobre la importancia de las relaciones y la participación en equipos

puede reducir significativamente el rendimiento en entornos complejos y altamente competitivos, donde la demanda creciente de los clientes necesita un esfuerzo coordinado de productos, equipos funcionales y departamentos (Jones, Dixon, Chonko y Cannon, 2005; Workman, Homburg y Jensen, 2003). En este sentido, también Mulki, Jaramillo y Marshall (2007), indican que se requiere una coordinación multifuncional para gestionar problemas de negocio complejos.

Los comportamientos de ayuda y colaboración son pequeños actos de consideración que incrementan la armonía interpersonal. Autores como Bachrach, Bendoly y Podsakoff (2001) y Piercy, Lane y Cravens (2002) consideran críticos, para la efectividad de la fuerza de ventas, comportamientos entre compañeros como la ayuda para solucionar problemas o la ayuda a un nuevo vendedor para que aprenda y entienda su puesto de trabajo. Los comportamientos de ayuda generan participación y colaboración, así como espíritu de equipo. Ayudar a un compañero con una alta carga de trabajo o a gestionar a un cliente exigente puede ayudar a la empresa en general a gestionar el mercado en un entorno altamente competitivo (Mulki, Jaramillo y Marshall, 2007). Los clientes requieren soluciones completas a sus necesidades, cada vez más complejas, por lo que necesitan esfuerzos coordinados de diferentes empleados de la organización (Jones, Dixon, Chonko y Cannon, 2005). Y debido a que los esfuerzos por ayudar son recíprocos (Brown, Evans, Mantrala y Challagalla, 2005), los vendedores que prestan ayuda suelen ser proveedores de soluciones más efectivas (Mulki, Jaramillo y Marshall, 2007). Las investigaciones de Piercy, Cravens y Vorhies (2006) también aportan que los vendedores que tienen comportamientos de ayuda en la empresa, suelen tener estos comportamientos fuera de la empresa, en particular con los clientes. La falta de voluntad de formar parte del equipo es negativa para la empresa, porque un vendedor

que no esté dispuesto a prestar ayuda dentro de la empresa puede reflejar esta misma actitud con los clientes (Piercy, Cravens y Vorhies, 2006).

En ventas, trabajar en equipo se está convirtiendo en una necesidad debido al incremento de la complejidad de los clientes y a la creación de centrales de compras. Estas centrales requieren vendedores capaces de gestionar múltiples recursos de la organización (Brown, Evans, Mantrala y Challagalla, 2005; Jones, Dixon, Chonko y Cannon, 2005). Las investigaciones de Sarin y Mahajan (2001) sugieren que un sistema efectivo de premiar a los comerciales debería estar estructurado de manera que asegurase a los vendedores una cantidad derivada de su contribución individual a los objetivos, así como una proporción por los esfuerzos a trabajar en equipo.

Una mayor participación y relación ayuda a los empleados a estar mejor posicionados, entender las oportunidades y conseguir ventajas para alcanzar los objetivos de la organización (Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar y Douglas, 2005). Con la información que reciben en las reuniones y relaciones en la empresa, los empleados pueden entender con mayor profundidad las circunstancias de su trabajo, mejorar en sus métodos y procedimientos y desarrollar sus habilidades, teniendo de este modo un mayor impacto en su entorno (Grant y Ashford, 2008). En la misma línea, Herr (2009) aporta que el alto desempeño es precedido, entre otros factores, por la necesidad de participación y colaboración, la cual se maximiza cuando se trabaja con personas que son consideradas importantes. Los equipos aportan habilidades y experiencias que exceden cualquier habilidad individual de los miembros del mismo (Van Woerkom y Sanders, 2010), permitiendo a los empleados alcanzar objetivos que hubieran sido realmente difíciles de alcanzar de manera individual (Jex y



Thomas, 2003). Durante las interacciones en los equipos de trabajo, cada empleado adquiere una responsabilidad que le permite alcanzar tanto sus objetivos particulares como los de la organización (Mulki, Jaramillo y Marshall, 2007). Varios autores demuestran la relación entre la habilidad para trabajar en equipo y el rendimiento (Hogan y Holland, 2003; Thompson, 2005; Van Woerkom y Sanders, 2010). De la misma manera, el desempeño individual de los miembros del equipo se beneficia del apoyo y la retroalimentación del equipo (Moye y Langfred, 2004; Pearsall y Ellis, 2006). En esta línea, Kilmann, O'Hara y Strauss (2010) sugieren que cuando un miembro del equipo observa a un compañero asumiendo riesgos por el beneficio de la empresa, y tiene éxito con sus acciones, la opinión de ese miembro del equipo cambia acerca de lo que es posible hacer.

En el caso de ventas, la capacidad de un vendedor de acceder a recursos y obtener el apoyo necesario para cerrar una venta es mayor si forma parte de un equipo (Jones, Dixon, Chonko y Cannon, 2005). Trabajar en equipos se está convirtiendo en una necesidad predominante en el área de ventas. Cada vez más se requieren vendedores capaces de gestionar múltiples recursos de la empresa. Esto hace que la disponibilidad de otros empleados sea crítica para el éxito de los resultados (Jones, Dixon, Chonko y Cannon, 2005). A los vendedores menos sociables no les agrada cooperar con otros empleados y no poseen la habilidad de trabajar bien en equipo (Dixon, Gassenheimer y Barr, 2003). Estas tendencias, más individualistas, están relacionadas con un peor rendimiento (Barr, Dixon y Gassenheimer, 2005; Hogan y Holland, 2003). Por su parte, según indican Üstüner y Godes (2006), utilizando la participación en equipos y accediendo a los recursos de los miembros de los equipos, los vendedores son capaces de aportar un mayor valor a los clientes. Finalmente, Weingart y Brett (2007) aportan

que los empleados con una orientación a la cooperación son mejores negociadores que los que se muestran más individualistas. Algunos investigadores sugieren que incrementar el contacto y la interdependencia de los trabajadores, puede impulsar sus habilidades y competencias (Grant, 2007; Humphrey, Nahrgang y Morgeson, 2007). Como vendedores ganan una mayor y más variada experiencia, aprenden de diferentes situaciones comerciales, tipologías de clientes y sus comportamientos. Esto es, desarrollan un conocimiento más elaborado de los posibles escenarios de ventas y mejoran sus habilidades y estrategias comerciales (Giacobbe, Jackson, Crosby y Bridges, 2006).

De acuerdo con la contribución de diversos autores sobre participación, colaboración y trabajo en equipo (Barr, Dixon y Gassenheimer, 2005; Grant, 2007; Humphrey, Nahrgang y Morgeson, 2007; Mulki, Jaramillo y Marshall, 2007; Üstüner y Godes, 2006; Van Woerkom y Sanders, 2010; Whitman, Van Rooy y Viswesvaran, 2010), en nuestra investigación, para medir el identificador participación, analizaremos si al vendedor le gusta participar en reuniones con otros departamentos, si participa activamente cuando su supervisor reúne a todo el equipo para tomar decisiones sobre su área y si se involucra en todo aquello que tenga que ver con la empresa, aunque no esté del todo relacionado con su trabajo.

### *Conocimiento de la empresa*

Al hablar del conocimiento de la empresa nos referimos al interés de los vendedores por obtener información relativa a la organización, su estrategia, los productos y la competencia. En referencia al compromiso, en el contexto de ventas, Gilliland y Bello (2002) apuntaban la voluntad de realizar sacrificios a corto plazo. Estos sacrificios incluyen el interés por conocer y acceder a información sobre la empresa. El compromiso implica una identificación del individuo con la organización e incluye una voluntad por invertir esfuerzos (Amyx y Alford, 2005). Asimismo, como apuntan Van Woerkom y Sanders (2010), compartir el conocimiento es un acto voluntario e individual.

La información es fundamental para asegurar una efectiva relación entre vendedor y cliente. La investigación de Agnihotri, Rapp y Trainor (2009) muestra cómo los vendedores maximizan la información para dar a los clientes el máximo apoyo y el efecto positivo que esta información tiene sobre la satisfacción de los clientes. Los compradores esperan de los vendedores sus conocimientos sobre la reputación de la empresa y sobre la calidad de sus productos. Así, los vendedores necesitan utilizar su conocimientos sobre los servicios que pueden prestar y sus productos para explicarles a los clientes de qué manera pueden estos productos y servicios satisfacer sus necesidades (Chakrabarty, Brown y Widing, 2010). A menudo el vendedor es la única referencia directa de la empresa para los clientes. Un vendedor seguro de sus conocimientos sobre la organización, sus productos y los servicios que ofrece y los productos de la competencia tendrá mucha más credibilidad ante sus clientes (Krishnan, Netemeyer y

Boles, 2002). Estos autores añaden que, a largo plazo, este conocimiento afecta a la imagen de la empresa, así como a los resultados de la misma.

A medida que entramos en la era de la información, la sociedad requiere más conocimiento y los contextos de ventas tienden a vender a los clientes soluciones basadas en conocimiento (Bettencourt, Ostrom, Brown y Roundtree, 2002). Las innovaciones, la complejidad de algunos productos, las demandas de los clientes y el entorno competitivo existente requieren que los vendedores creen soluciones basadas en el conocimiento para ayudar a los clientes (Jones, Dixon, Chonko y Cannon, 2005; Verbeke, Belschak, Bakker y Dietz, 2008).

En el área de ventas, los empleados pueden aprender, no sólo de sus propias experiencias, sino también de otros miembros del equipo y de la organización. El conocimiento puede ser adquirido a través de explicaciones, retroalimentación o pidiendo ayuda y consejo (Ellis, Hollenbeck, Ilgen, Porter, West y Moon, 2003; Van Woerkom y Sanders, 2010). Con la información que los empleados reciben participando en diferentes equipos, pueden entender mejor las diferentes situaciones, mejorar en su trabajo y desarrollar sus habilidades (Grant y Ashford, 2008). De hecho, compartir información es un elemento básico en los procesos de aprendizaje y una condición para el aprendizaje organizacional (Wilson, Goodman y Cronin, 2007). En este apartado, la empresa puede ayudar mucho. La habilidad de la organización para transferir información de forma efectiva entre los empleados es crítica (Reagans y McEvily, 2003). Y la empresa puede establecer sistemas de evaluación o de compensación de los vendedores basados en la transferencia de conocimientos que

promueva la generación y aceptación de información útil para la fuerza de ventas (Matsuo, 2009).

Y no sólo es importante la información sobre la compañía, sino también sobre los productos, pues impacta en el esfuerzo que luego le pondrá la fuerza de ventas a su promoción. Así, la búsqueda de información acerca de la compañía y de los productos que comercializa el vendedor es muestra de compromiso. Esta última, además, está relacionada con los resultados. En nuevos lanzamientos, la información sobre un nuevo producto y las proyecciones sobre el éxito de su introducción en el mercado es necesaria para los vendedores para conocer la utilidad y el valor que los clientes le darán al producto (Fu, Jones y Bolander, 2008). Los vendedores pueden utilizar la información que tienen sobre los productos antes o durante la interacción con los clientes para personalizar el contenido y la forma del mensaje para obtener una comunicación más efectiva (Franke y Park, 2006). En esta línea, la capacidad de adquirir información, junto al nivel de conocimiento que tienen, influencia a los vendedores en su capacidad de adaptarse a las situaciones de ventas y realizar una venta más efectiva (Giacobbe, Jackson, Crosby y Bridges, 2006).

Asimismo, es importante la adaptación de la fuerza de ventas a los nuevos sistemas tecnológicos y de comunicación como el correo electrónico o internet como principal medio de relación con las oficinas centrales de las empresas. Y no sólo en la mayoría de aspectos de su trabajo, como realizar transacciones rutinarias, procesos de órdenes, seguimientos, preparación o envío de reportes, sino para obtener información de la compañía, sus políticas y sus procedimientos (Mulki, Lask y Jaramillo, 2008). Esta adaptación a los nuevos medios implica que, en cierta medida, dependa más de

ellos el obtener información de la empresa. Agnihotri, Rapp y Trainor (2009) añaden que este uso de la tecnología, al mismo tiempo, influencia la satisfacción del cliente con el vendedor, ya que éstos ven a los vendedores más profesionales, más ágiles y con más facilidad y rapidez de respuesta a sus necesidades.

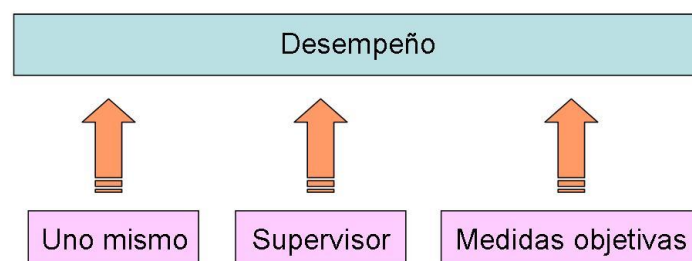
Por otra parte, el procesamiento de la información y el conocimiento que tienen los comerciales sobre los productos, los clientes y los competidores predice los resultados de ventas (Kidwell, Hardesty, Murtha y Sheng, 2011). Los clientes necesitan los productos y servicios que ofrece la empresa y el conocimiento y experiencia de los vendedores. Si los comerciales son capaces de satisfacer estas necesidades, los resultados de ventas se incrementan. Varios investigadores, en esta línea, exponen que las actividades relacionadas con la adquisición de información y conocimiento influencia el rendimiento de los empleados (Agnihotri, Rapp y Trainor, 2009; Sparrowe, Liden, Wayne y Kraimer, 2001; Van Offenbeek, 2001). En los contextos de ventas, Bande, Varela y Fernández (2010) sugieren que el éxito depende del uso que se da a la información a la hora de utilizarla para persuadir a los clientes. En la misma línea, Srivastava, Bartol y Locke (2006) aportan que el compartir información mejora la toma de decisiones. Por otro lado, ya que las funciones de los vendedores han cambiado de tomar pedidos a convertirse en socios de sus clientes, los comerciales necesitan actuar como asesores y sus conocimientos y su información tiene un fuerte efecto en los resultados (Sharma, Levy y Evanschitzky, 2007). Así, la información y el conocimiento disponible para un vendedor es clave para obtener una ventaja competitiva (Shoemaker, 2011).

En nuestra investigación, siguiendo a los autores que investigan sobre la información y el conocimiento en la fuerza de ventas (Agnihotri, Rapp y Trainor, 2009; Bande, Varela y Fernández, 2010; Chakrabarty, Brown y Widing, 2010; Kidwell, Hardesty, Murtha y Sheng, 2011; Shoemaker, 2011; Van Woerkom y Sanders, 2010), para medir el identificador conocimiento de la empresa, analizaremos si el vendedor se interesa en buscar información, si conoce a su competencia y sus acciones comerciales o si tiene información sobre la estrategia de marketing de la empresa y la aplica en las negociaciones con sus clientes y en el punto de venta.

### El factor rendimiento, los incentivos de ventas

Finalmente, adicional al factor competencia y al factor compromiso, para afirmar que estamos en presencia de talento se requiere el factor rendimiento. Al hablar de rendimiento nos referimos a los resultados que deben obtener los vendedores en el desarrollo de su trabajo. El excelente rendimiento refleja lo bien que está operando un empleado en las tareas que tiene asignadas (Borman y Motowidlo, 1997). Por otro lado, Jex y Thomas (2003) definen el rendimiento como los comportamientos de los empleados en el trabajo que contribuyen a alcanzar los objetivos organizativos. De esta forma, para considerar a un vendedor como talento, adicional a competitividad y compromiso, el comercial analizado debe tener un rendimiento que se concrete en obtener unos resultados superiores a la media.

El rendimiento de los vendedores es un área crítica de interés en la literatura de ventas (Amyx y Alford, 2005). Para definir el rendimiento como rasgo característico del talento, Gilboa, Shirom, Fried y Cooper (2008) describen que el desempeño puede ser medido por uno mismo, valorado por el supervisor de la persona o evaluado a través de medidas objetivas como los volúmenes de ventas (ver figura 10).



*Figura 10. Cómo medir el rendimiento.*



Estos autores, además, señalan que el rendimiento tiene dos dimensiones: cualitativa y cuantitativa. La medida cualitativa del rendimiento hace referencia a cuán bien se ha realizado un trabajo. Por otro lado, la cuantitativa se describe a través de indicadores medibles objetivamente, como el número de visitas que ha realizado un vendedor o las ventas conseguidas. Por su parte, Giacobbe, Jackson, Crosby y Bridges (2006) indican que todavía no hay una medida estandarizada para medir el rendimiento en el área de ventas. Estos autores añaden que las opciones para medir el rendimiento varían en base al método que se siga para realizar la evaluación. Se utilizan tres tipos de medidas en la investigación de Giacobbe, Jackson, Crosby y Bridges (2006): las puntuaciones de los jefes de ventas, la escala de efectividad de la compañía y las autoevaluaciones de los vendedores.

Kaplan (2008), expone que es muy difícil tener éxito si no se obtiene un excelente rendimiento en aquellas tareas que son importantes para la empresa en la que se trabaja. Esto puede parecer simple, pero muchos profesionales no aciertan a identificar las actividades realmente claves que les llevarían al éxito en sus actuales puestos de trabajo. Es básico proveer a los empleados de un trabajo que tenga significado y que esté alineado con la misión y la estrategia de la empresa (Schneider y Paul, 2011).

En el caso de ventas, la compensación y la carrera profesional de un vendedor dependen en gran medida de seguir las direcciones de la empresa. Ello conlleva crear incentivos para el comercial para que siga las directrices de la organización y evitar el riesgo de adaptarse a un entorno que puede no ser el que decida la empresa. De este modo, los vendedores estarán motivados por invertir sus esfuerzos en aquellos productos y clientes que estén en línea con la estrategia de la compañía (Ahearne, Rapp,

Hughes y Jindal, 2010). También en este sentido, Brown, Evans, Mantrala y Challagalla (2005) añaden que los vendedores dirigirán su energía en cerrar una venta, encontrar nuevos clientes, retener clientes o ayudar a sus compañeros en función del sistema de remuneración que marque la empresa. Dado el amplio portafolio de marcas que gestiona un vendedor, la cantidad de horas al día y el limitado número de minutos delante de cada cliente, el vendedor debe tomar la decisión de dónde focalizarse. El tiempo dedicado a una marca implicará menos tiempo para vender otras marcas (Hughes y Ahearne, 2010). Estos autores añaden que la presión de las ventas y la motivación por conseguir incentivos apoyan la decisión de invertir más esfuerzo en una marca concreta. Ambos factores median en el propio interés de los vendedores. La compensación del área de ventas depende de la estrategia de la empresa, al establecer unos objetivos bien definidos. De este modo, el objetivo de los vendedores consistirá en localizar su energía de manera que se maximicen sus incentivos, cubriendo los objetivos que marca la empresa (Ahearne, Rapp, Hughes y Jindal, 2010).

A pesar de no haber una medida estandarizada para medir el rendimiento en el área de ventas (Giacobbe, Jackson, Crosby y Bridges, 2006), en nuestro modelo mediremos el rendimiento de los vendedores en base a la estrategia y objetivos que marca la empresa. La manera de relacionar estos dos factores es a través de los incentivos de ventas. Los planes de incentivos van ligados a lo que la dirección de la empresa considera clave para el éxito del negocio y están relacionados directamente con los objetivos que les marca la organización y su estrategia (Schneider y Paul, 2011). De esta manera, el rendimiento será, pues, el porcentaje de incentivos cobrado por cada vendedor, dado que es sinónimo del porcentaje de objetivos cubiertos (Ahearne, Rapp, Hughes y Jindal, 2010). Asimismo, los vendedores maximizan sus esfuerzos para

conseguir los objetivos que les marca la empresa y asegurar que la energía que han invertido se vea recompensada al máximo (Arnold, Landry, Scheer y Stan, 2009).

En este sentido, tener claros los objetivos y visualizarlos, incrementará el esfuerzo y el compromiso de los vendedores. La visualización clara de los objetivos afecta al rendimiento en áreas de ventas (Cheema y Bagchi, 2011), por lo que ayudará a alcanzar los resultados de la empresa y se verán reflejados en el porcentaje de incentivos obtenido por el vendedor. Cheema y Bagchi (2011) añaden que, cuando los vendedores están cerca de cubrir sus objetivos, invierten más esfuerzo y compromiso por alcanzarlos.

En medidas de rendimiento como las puntuaciones de los jefes de ventas o autoevaluaciones de los vendedores (Giacobbe, Jackson, Crosby y Bridges, 2006), los datos pueden ser exagerados. Las encuestas que se administraron en la investigación de Amyx y Alford (2005) fueron anónimas para evitar que se pudieran maximizar los resultados de la variable rendimiento. En nuestro estudio, para obtener los datos de los incentivos cobrados por los comerciales, los departamentos de administración de ventas nos aportarán la información. Estos departamentos son los que reciben la información de los resultados de los gestores de punto de venta. Esta información la comparan con los objetivos que marca la dirección de la empresa y, de esta manera, obtienen los porcentajes de consecución de sus objetivos. Con los datos de consecución de objetivos calculan el porcentaje de incentivos que cobra cada gestor de punto de venta. De esta manera nos aseguramos que los datos sean objetivos y cuantitativos y evitamos que se puedan exagerar los resultados del rendimiento de los vendedores.

Hasta este punto, hemos acabado de exponer los fundamentos que dan soporte teórico a nuestro modelo (ver página 11, figuras 3 y 4). A continuación, exponemos el método utilizado para desarrollar la investigación detallando los participantes, materiales y el procedimiento que hemos seguido.

## Método

### *Participantes*

La muestra de la investigación ha sido seleccionada siguiendo el criterio de ser profesionales de ventas, que están en contacto directo con el cliente y con el punto de venta, de empresas multinacionales del sector de alimentación. La experiencia profesional del investigador en este sector y en empresas multinacionales le ha proporcionado un conocimiento de los procesos comerciales y unos contactos que facilitan el acceso a la muestra y, en general, a entender mejor las necesidades de estas empresas y su funcionamiento. El sector de alimentación abarca a las empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de productos relacionados con la alimentación humana. Este sector está compuesto por grandes empresas multinacionales y por un gran número de pequeñas y medianas empresas. Las empresas multinacionales son las que no solamente están establecidas en su país de origen, sino que también se constituyen en otros países para realizar sus actividades mercantiles en los mercados donde se han establecido. Las pequeñas y medianas empresas están constituidas por aquellas empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocio anual no excede de 50 millones de euros.

La muestra inicial obtenida para esta investigación fue de 396 profesionales de ventas de 12 empresas multinacionales. Para obtener esta muestra, se contactó con 18 de las 20 empresas multinacionales del sector de alimentación cuyas centrales están ubicadas en Barcelona (Cámara de Comercio de Barcelona, 2013). Se solicitó y se mantuvo una entrevista individual con los 18 directores de recursos humanos de estas 18 empresas, a los que se les explicó la investigación y se les ofreció la posibilidad de

participar de una forma absolutamente confidencial. Para garantizar la confidencialidad de los datos y los sujetos analizados, los cuestionarios administrados no incluyen ningún dato relativo a los profesionales de ventas. Asimismo, los directores de recursos humanos fueron los encargados de recoger los cuestionarios y entregarlos personalmente al investigador asegurando que no se incluía ningún dato personal de las personas analizadas. Del mismo modo, la participación era voluntaria, y tanto los directores de recursos humanos, como los directores de ventas, incidieron en el hecho que contestar las encuestas era voluntario y que no incluyeran sus nombres para no saber quién había contestado y quién no había querido participar.

De esta muestra inicial, 12 empresas se ofrecieron a participar en la investigación, de los que se recibieron 396 cuestionarios. Los criterios de exclusión fueron: cuestionarios cumplimentados de forma incorrecta y cuestionarios incompletos, dejando cualquier pregunta sin responder. En total se excluyeron 18 cuestionarios, quedando definitivamente 378 participantes.

Asimismo, se ofreció a las empresas que quisieran participar una copia de los resultados de la investigación, conservando el anonimato de los vendedores y las empresas, una vez estuviera finalizada.

### *Instrumentos*

Para realizar la investigación se han diseñado y administrado tres cuestionarios, dos de ellos de recogida de información y un cuestionario de validación para asegurar que el cuestionario de talento, y el proceso en general, era sencillo y fácil de entender.

Un primer cuestionario recoge la información relativa a las empresas participantes (ver anexo 1). Este cuestionario ha sido cumplimentado por los directores de recursos humanos de las diferentes empresas que colaboran en la investigación. El cuestionario incluye datos generales de crecimiento de cuota de mercado y datos de crecimiento de ventas comparado con el crecimiento de ventas del sector. En este cuestionario también se recoge el promedio de incentivos alcanzado por la fuerza de ventas. Este promedio se podrá comparar, posteriormente, con los incentivos alcanzados por cada sujeto analizado en la investigación.

Un segundo cuestionario recoge los datos de cada profesional de ventas analizado referente a los tres factores del estudio: competitividad, compromiso y rendimiento (ver anexo 2). Este cuestionario ha sido cumplimentado por los supervisores de las personas analizadas, esto es, los supervisores o jefes de ventas. El cuestionario es absolutamente confidencial y no incluye datos personales de los vendedores analizados, tan sólo el nombre de la empresa para poder identificar el talento de cada organización. Tampoco incluye el nombre del supervisor que lo ha completado, evitando, de esta manera, ninguna relación entre las respuestas de un supervisor y los vendedores que están a su cargo. El cuestionario consta de 18 preguntas que evalúan los factores competitividad y compromiso. La puntuación de cada una de estas preguntas varía en una escala tipo Likert de 1 a 6, siendo 1 la puntuación más baja y el 6 la puntuación más alta. Los

factores competitividad y compromiso tienen 3 identificadores cada uno y cada identificador 3 ítems. En total, estos dos factores están medidos por 9 ítems cada uno, valorados de 1 a 6 puntos, sumando así las 18 preguntas del cuestionario.

Adicionalmente, el cuestionario contiene una pregunta final relativa al factor rendimiento. Esta última pregunta recoge el porcentaje de incentivos cobrado por el vendedor para poderlo comparar, posteriormente, con el promedio de incentivos de toda la fuerza de ventas.

Este cuestionario, que recoge la información de cada profesional de ventas respecto a los factores de nuestro modelo de identificación de talento, muestra una alta consistencia interna (coeficiente alfa de Cronbach = .94).

Finalmente, para asegurar que los supervisores entendían el objetivo del cuestionario y de la investigación y asegurar que no tenían dudas, se pasó un tercer cuestionario. En este caso, un cuestionario de validación (ver anexo 3). Este cuestionario consta de 8 preguntas que hacen referencia a si el cuestionario ha sido fácil de entender, si los supervisores de ventas han entendido lo que tenían que hacer o si, en general, todo el proceso es claro y sencillo. Para responder, hay que puntuar cada una de las 8 preguntas con una escala de 1 a 6 (1 si no se entiende o el cuestionario y el proceso ha sido difícil, y 6 si se entiende todo perfectamente y el cuestionario no supone ninguna dificultad). Con el objetivo de obtener más información sobre el proceso, en este cuestionario también se pregunta sobre el tiempo que se ha destinado a contestar un cuestionario y el tiempo total dedicado a cubrir todos los cuestionarios que tenía cada supervisor. El cuestionario se pasó de forma aleatoria entre todos los supervisores de



ventas. Y, al igual que los anteriores cuestionarios, es completamente anónimo y las respuestas confidenciales.

### *Procedimiento*

Las personas que estuvieron implicadas en la recogida de información y las tareas que realizaron durante este proceso se detallan a continuación.

Los directores de recursos humanos de las empresas multinacionales que han participado en la investigación tenían la responsabilidad de introducir la investigación en las empresas, ser el punto de contacto entre el investigador y los supervisores de ventas y resolver todas las dudas que surgieran. Cuando no sabían responder alguna cuestión que se les planteara, primero contactaban con el investigador y luego daban la respuesta.

Los directores de ventas de las empresas participantes del estudio eran el nexo de unión entre los directores de recursos humanos y los supervisores de ventas. Su función era la de respetar el flujo normal de comunicación dentro de las empresas y asegurar que nadie se sentía obligado a responder la encuesta, ya que esta era completamente voluntaria. Los directores de ventas, como responsables de las personas de sus departamentos, deben conocer todo aquello que implique a los profesionales de sus áreas. Es, por ello, que debían estar informados de la investigación. Asimismo, resolvían dudas, que pudieran tener los supervisores de ventas, referente a los objetivos y contenidos de la investigación.

Finalmente, los supervisores de ventas son los mandos intermedios que tienen a los vendedores y gestores de punto de venta a su cargo. Su responsabilidad era la de rellenar los cuestionarios de todas las personas que estaban a su cargo.

El procedimiento (ver figura 11) siguió tres fases claramente identificadas. Una fase de presentación, una fase de cumplimentación de cuestionarios y una fase de análisis de datos.

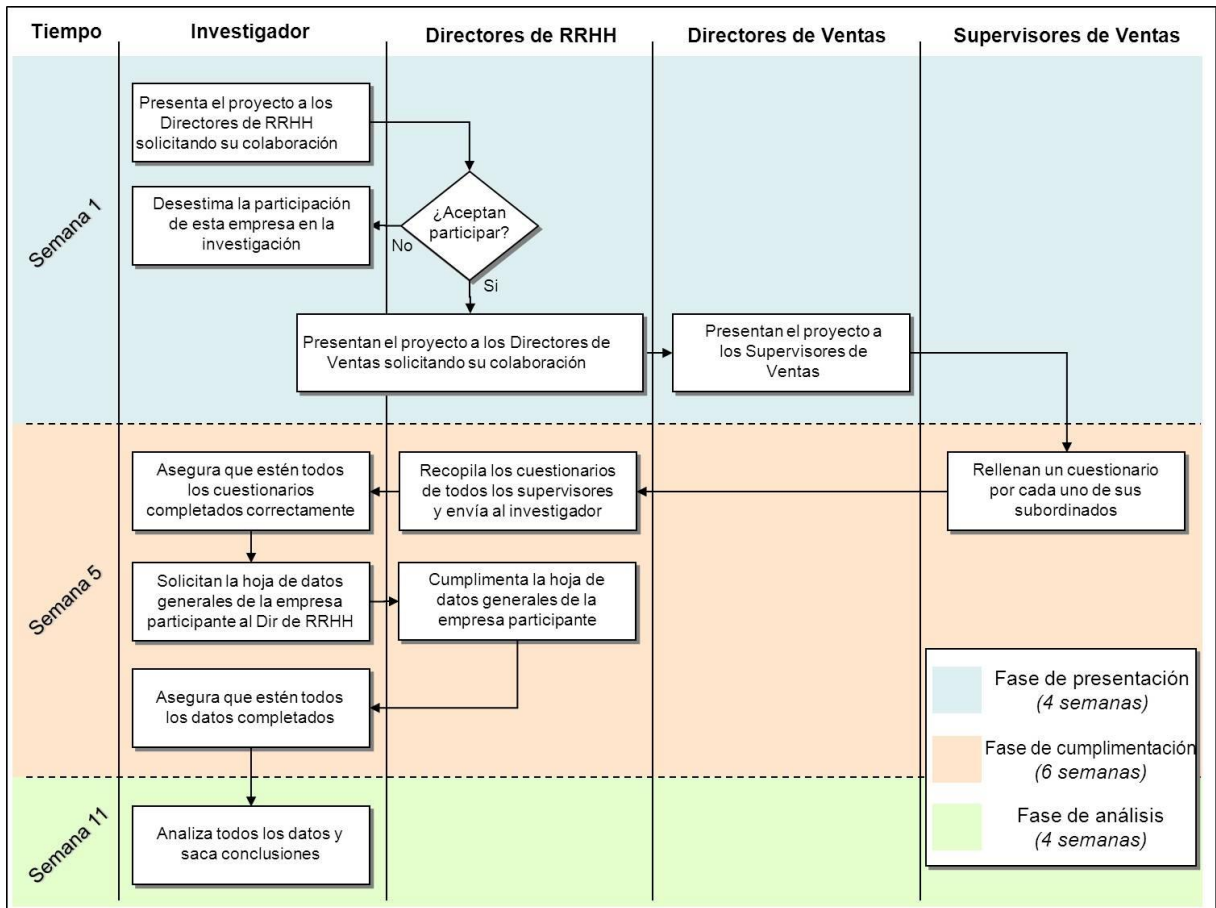


Figura 11. Diagrama de flujo del procedimiento de la investigación.

La fase de presentación empezó con la exposición, por parte del investigador, del proyecto a los directores de recursos humanos de las empresas participantes en el estudio. Los directores de recursos humanos, en este momento, decidían si su empresa participaba o no en la investigación. La participación en la investigación no sólo es voluntaria para los sujetos que contestan los cuestionarios, sino también para las empresas. Una vez los directores de recursos humanos de las empresas participantes entendían el objetivo y contenido de la investigación y aceptaban que las empresas que representan participasen, presentaron el estudio, junto al investigador, a los directores de ventas. En esta misma fase, a continuación, los directores de ventas presentaron la investigación y el cuestionario a los supervisores de ventas. Al mismo tiempo, abrieron la posibilidad que los supervisores de ventas pudieran acudir en cualquier momento, tanto a ellos como al director de recursos humanos y al investigador, para resolver cualquier duda que tuvieran, ya fuera con el cuestionario que debían rellenar, como con el objetivo de la investigación.

La fase de cumplimentación de cuestionarios empezaba una vez que los supervisores de ventas conocían la investigación y su responsabilidad en ella. A partir de ese momento, cumplimentaron un cuestionario por cada uno de los vendedores y gestores de punto de venta que tienen a su cargo. Para asegurar la correcta cumplimentación, adicional a las instrucciones incluidas en el cuestionario, el director de recursos humanos les explicó personalmente cómo debían completar el cuestionario administrado. En cualquier caso, si tenían cualquier duda a la hora de cumplimentarlos, el director de recursos humanos se ofrecía a resolver cualquier dificultad que tuvieran de manera inmediata o bien les respondía a la mayor brevedad posible. En caso que el director de recursos humanos no tuviera la respuesta a alguna pregunta, contactaba con

el investigador para tratar de dar contestación lo antes posible a los supervisores de ventas. Una vez rellenos todos los cuestionarios, los enviaron al departamento de recursos humanos quien, una vez recopilados todos los de la empresa, los envió al investigador para el tratamiento de sus datos. Durante esta fase de cumplimentación y recogida de cuestionarios no se registró ninguna duda ni incidencia.

Tras cumplimentar los cuestionarios, se administró entre los supervisores el cuestionario de validación para asegurar que habían entendido lo que tenían que hacer y si, en general, todo el proceso había sido claro y sencillo. El resultado de este cuestionario se puede ver en la tabla 1, donde se muestra que, en promedio, cada una de las 8 preguntas supera la puntuación de 5 sobre 6. De esta manera, nos aseguramos que todo el proceso había sido claramente explicado y que todos los supervisores sabían lo que tenían que contestar. Igualmente, el tiempo promedio que ha necesitado cada supervisor en completar un cuestionario ha sido de 3 minutos aproximadamente. Y el tiempo promedio que ha necesitado cada supervisor en completar los cuestionarios para sus gestores de punto de venta ha sido de unos 28 minutos.

Tabla 1. Promedio de puntuaciones y desviación estándar del cuestionario de validación (n=31), así como el tiempo promedio de respuesta. El valor 1 indica dificultad y/o poca claridad en las respuestas, mientras que el valor 6 indica lo contrario.

	Preguntas								Tiempo promedio por cuestionario	Tiempo promedio total
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8		
Promedio respuestas	5,39	5,29	5,52	5,42	5,58	5,29	5,06	5,39	3,24 minutos	27,87
Desviación estándar	1,05	0,97	0,96	1,03	1,09	1,30	1,21	1,20		

Finalmente, la fase de análisis empezó cuando el investigador recibió los cuestionarios de todas las empresas participantes. Antes de iniciar el tratamiento de los datos, el investigador se aseguró que todos los cuestionarios estuvieran correctamente completados desde un punto de vista de formato (como, por ejemplo, que sólo se marque una puntuación en cada pregunta o que la marca sea clara y no se preste a confusión) y que no hubiera quedado ninguna pregunta sin responder. A su vez, solicitó a los directores de recursos humanos que rellenaran el formulario de datos generales de la empresa participante. Nuevamente, el investigador aseguró que todos los datos estuvieran correctamente completados antes de iniciar el tratamiento de toda la información.

## Resultados

Una vez realizada la recogida de datos, se digitalizaron las respuestas en una matriz con la hoja de cálculo Microsoft Excel® versión 2003 y se analizaron mediante el programa estadístico IBM SPSS STATISTICS (IBM Corp. Released, 2010).

Con el objetivo de identificar el talento, se definieron dos escenarios con diferentes criterios de identificación del talento cada uno. La diferencia entre los escenarios se encuentra en el nivel de exigencia en los factores del modelo para que un determinado profesional sea considerado talento.

En el escenario 1, la exigencia en los factores competitividad, compromiso y rendimiento es muy alta. Se debe obtener la puntuación máxima (6 puntos), por lo menos en uno de los identificadores de cada uno de los factores competitividad y compromiso, y obtener una puntuación total superior a 47 puntos de los 54 posibles en los 9 ítems de cada factor. Asimismo, en el factor rendimiento, el promedio de incentivos debe ser superior a la media cobrada por la fuerza de ventas.

En el escenario 2, la exigencia en los factores competitividad y compromiso es inferior al escenario 1. Se debe obtener una puntuación mínima de 5 puntos, por lo menos, en uno de los identificadores de cada uno de los factores competitividad y compromiso, y obtener una puntuación total superior a 42 puntos en los 9 ítems de cada factor. Igualmente, en el factor rendimiento, el promedio de incentivos debe ser superior a la media cobrada por la fuerza de ventas.

En la tabla 2 podemos observar el porcentaje de talento existente en cada escenario, esto es, el porcentaje de vendedores que cumplen con la exigencia de los factores de cada escenario.

Tabla 2. Porcentaje de talento (vendedores que cumplen los criterios para ser considerados talento) en cada escenario.

		Frecuencia	Porcentaje
Escenario 1	No talento	365	96,6
	Talento	13	3,4
	Total	378	100,0
Escenario 2	No talento	336	88,9
	Talento	42	11,1
	Total	378	100,0

A continuación, para hacer comparativas de grupos de talento, creamos una variable llamada "talento" que incluye 3 valores: talento\_1 (todos aquellos individuos que cumplen con los criterios establecidos en el escenario 1 y también en el escenario 2), talento\_2 (aquellos individuos que sólo cumplen los criterios establecidos en el escenario 2) y no\_talento (aquellos individuos que no cumplen los criterios establecidos en ninguno de los dos escenarios). De esta manera, podremos comparar las puntuaciones de los factores del modelo de identificación de talento según los grupos de talento que hemos creado a partir de los escenarios 1 y 2.

Tabla 3. Frecuencias de los valores de la variable talento.

	Frecuencia	Porcentaje
no_talento	336	88,9
talento_2	29	7,7
talento_1	13	3,4
Total	378	100,0

A partir de este punto, analizamos los datos para someter a contraste la hipótesis. En primer lugar, conocer si nuestro modelo de identificación de talento realmente relaciona el talento con los factores competitividad, compromiso y resultados. Y, en segundo lugar, conocer si el talento está relacionado con el crecimiento de las empresas.



*Relación entre el talento y los factores competitividad, compromiso y rendimiento*

Los análisis que realizaremos a continuación tienen por objetivo averiguar si los tres factores están relacionados con el talento, para ello emplearemos los datos del cuestionario sobre los datos de cada profesional de ventas.

En primer lugar, de la muestra de los 378 profesionales de ventas obtenemos unos estadísticos descriptivos. Observamos que el escenario 1 muestra un porcentaje de talento inferior al escenario 2 (ver tabla 2). Esto es debido a que la exigencia en el escenario 1 es superior a la exigencia de en el escenario 2 y hay menos profesionales de ventas que cumplen con estas exigencias. Para poder ser considerado como talento en nuestro modelo, el escenario 1 exige una puntuación muy alta en los factores competitividad, compromiso y resultados, por lo que es más difícil ser considerado talento y, por consiguiente, el porcentaje de talento es más bajo. En el escenario 2, al requerir una puntuación más baja en los factores, es más fácil que un profesional sea considerado como talento y, en consecuencia, el porcentaje de talento es mayor. Asimismo, y siguiendo este razonamiento, el mayor porcentaje pertenece a todos los profesionales que no son considerados como talento, ya que estos no requieren ninguna puntuación en los factores. Así pues, en la tabla 2 podemos apreciar que el mayor porcentaje pertenece a todos los profesionales que no son considerados como talento, esto es, que no cumplen con los criterios para ser identificados como talento.

Seguidamente, analizamos la variable talento que hemos creado. Esta variable tiene tres posibles valores: talento\_1, indica aquellos individuos que cumplen con los criterios de ambos escenarios y son considerados como talento en el escenario 1 y en el escenario 2; talento\_2, indica aquellos individuos que sólo cumplen con los criterios del

escenario 2 y, por tanto, sólo son considerados talento en el escenario 2; y no\_talento, muestra aquellos individuos que no cumplen con los criterios de ninguno de los dos escenarios y, por tanto, no son considerados talento en ninguno de los dos escenarios.

El análisis de frecuencias de la variable talento (ver tabla 3) confirma una frecuencia más baja en el valor talento\_1, y muestra la mayor frecuencia en el valor no\_talento. Podemos afirmar, tras este análisis, que el talento es un bien escaso y corroboramos, de esta manera, los supuestos de Casado (2008).

Finalmente, analizamos los datos segmentados por los factores del modelo para ver las puntuaciones de cada grupo de talento (ver tabla 4). Este análisis muestra que las puntuaciones de cada grupo de talento, en los tres factores, se incrementan progresivamente del no\_talento al talento\_1. Las puntuaciones más altas, en todos los factores, pertenecen al grupo talento\_1 y, las más bajas, al grupo no\_talento. Se confirma, con este análisis, que los profesionales de ventas considerados como talento, son los que obtienen las puntuaciones más altas en cada factor.

Tabla 4. Medias, desviaciones estándar, puntuaciones mínimas y máximas de cada grupo de talento en cada uno de los factores.

		N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
competitividad	no_talento	336	36,59	7,7	9	54
	talento_2	29	47,21	2,72	44	54
	talento_1	13	50,23	2,01	48	54
	Total	378	37,88	8,17	9	54
compromiso	no_talento	336	36,16	7,1	9	53
	talento_2	29	47	2,59	44	52
	talento_1	13	50	1,68	48	53
	Total	378	37,47	7,71	9	53
rendimiento (% de incentivos conseguido)	no_talento	336	86,69	40,21	0	271,43
	talento_2	29	117,47	18,32	100	171,43
	talento_1	13	134,47	28,27	102,88	200
	Total	378	90,69	40,28	0	271,43

A continuación, con el objetivo de conocer la relación entre los factores y el talento, segmentaremos los datos por los grupos de talento y obtendremos una matriz de intercorrelaciones entre los tres factores.

Para decidir qué correlación efectuaremos, primero comprobamos la normalidad de los grupos de talento mediante la prueba Shapiro-Wilk (ver tabla 5). Los resultados indican que la distribución del factor rendimiento en los grupos no\_talento y talento\_1 no se ajusta a la distribución normal, y la distribución del factor competitividad tampoco se ajusta en el grupo no\_talento.

Tabla 5. Pruebas de normalidad Shapiro-Wilk en los grupos de talento para cada uno de los factores del modelo de identificación de talento.

		Estadístico (Shapiro-Wilk)	grados de libertad	p-value
no_talento	competitividad	,98	336	<,001
	compromiso	,99	336	,001
	rendimiento	,85	336	<,001
talento_2	competitividad	,88	29	,004
	compromiso	,9	29	,011
	rendimiento	,84	29	<,001
talento_1	competitividad	,91	13	,181
	compromiso	,92	13	,241
	rendimiento	,91	13	,203

Como no todos los grupos cumplen la condición de normalidad, aplicaremos la prueba de correlación no paramétrica Rho de Spearman (ver tabla 6). Los resultados de la prueba indican que, en el grupo no\_talento, los tres factores correlacionan. Sin embargo, en los grupos de talento (talento\_2 y talento\_1) los factores no correlacionan. Al no hallar correlación entre los factores en los grupos considerados como talento, podemos afirmar que los tres factores son independientes. Estos resultados demuestran que una alta puntuación en un factor no implica una alta puntuación en otro factor. De hecho, los tres factores miden cosas diferentes, por lo que deberían ser independientes y no estar correlacionados, tal como hemos obtenido en nuestros resultados. El factor competitividad mide la energía, la competitividad y la astucia de los vendedores. El factor compromiso mide el riesgo de abandonar la empresa, la participación y los

conocimientos de la empresa por parte de los profesionales. Y, finalmente, el factor rendimiento mide la consecución de los objetivos de los comerciales a través de los incentivos de ventas. Los resultados de la prueba Rho de Spearman muestran, efectivamente, que los tres factores miden aspectos diferentes y que, por consiguiente, son independientes.

Tabla 6. P-values de la matriz Rho de Spearman entre los factores del modelo para cada grupo de talento.

		competitividad	compromiso	rendimiento
no_talento	competitividad		<,001	<,001
	compromiso	<,001		<,001
	rendimiento	<,001	<,001	
talento_2	competitividad		,094	,215
	compromiso	,094		,960
	rendimiento	,215	,960	
talento_1	competitividad		,023	,611
	compromiso	,023		,129
	rendimiento	,611	,129	

A continuación, compararemos las puntuaciones de los grupos de talento (talento\_1 y talento\_2). Para ello administramos la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney. Los resultados de la prueba (ver tabla 7) indican que, entre los grupos de talento, las puntuaciones se diferencian estadísticamente de manera significativa en los factores competitividad y compromiso. Estos resultados proporcionan soporte empírico a nuestro modelo de identificación de talento, donde afirmamos que la media de puntuaciones del factor competitividad del grupo talento\_1 debería ser más alta que la del grupo talento\_2, al igual que en el factor compromiso. Por otro lado, los resultados muestran que el factor rendimiento de ambos grupos de talento si es igual a nivel poblacional. Este resultado también se ajusta a nuestro modelo, en la medida que el modelo de identificación de talento requiere el mismo nivel de rendimiento en los comerciales para ser considerados como talento, independientemente del grupo de talento (talento\_1 o talento\_2) al que pertenezcan.

Tabla 7. Prueba U de Mann-Whitney. Comparación de las puntuaciones de los grupal talento\_1 y talento\_2 para cada uno de los tres factores del modelo de identificación de talento.

	competitividad	compromiso	rendimiento
U de Mann-Whitney	61	69	117
p-value	<,001	,001	,052

La figura 12 nos muestra que las puntuaciones de los factores competitividad y compromiso en el grupo talento\_1 deben ser mayores que las puntuaciones del grupo talento\_2. Asimismo, la prueba U de Mann-Whitney de la tabla 7 nos confirma que sus puntuaciones se diferencian estadísticamente de manera significativa. Las puntuaciones de estos dos factores en los grupos talento\_1 y talento\_2 son diferentes debido a que los niveles de exigencia del modelo de identificación de talento son diferentes en ambos grupos. Por otro lado, las puntuaciones del factor rendimiento, en los grupos talento\_1 y talento\_2, han de superar al promedio de toda la fuerza de ventas. En este caso, la prueba U de Mann-Whitney nos indica que no hay diferencias estadísticamente. Esto es debido a que, en este factor, el nivel de exigencia en los grupos talento\_1 y talento\_2 es igual de alto, es decir, super el promedio de incentivos de la fuerza de ventas.

Figura 12. Exigencia de los factores según el grupo de talento.

	competitividad	compromiso	rendimiento
talento_1	Mayor nivel de exigencia	Mayor nivel de exigencia	Superar el promedio de incentivos de la fuerza de ventas
talento_2	Menor nivel de exigencia	Menor nivel de exigencia	Superar el promedio de incentivos de la fuerza de ventas

Para dar un mayor soporte a estas afirmaciones, añadimos el grupo no\_talento a la comparación de las puntuaciones de los factores. El grupo no\_talento no tiene ninguna exigencia en los factores y, por consiguiente, las puntuaciones tienen una alta desviación (ver tabla 4). Esto debería hacer que las puntuaciones del grupo no\_talento fueran significativamente diferentes a las de los grupos talento\_1 y talento\_2.

Para comparar las puntuaciones de los tres grupos de talento (talento\_1, talento\_2 y no\_talento) en cada uno de los factores para ver si se diferencian significativamente, administraremos la prueba Kruskal-Wallis. Esta prueba compara las puntuaciones de los tres grupos de talento (talento\_1, talento\_2 y no\_talento) en cada uno de los factores. Como se puede comprobar (ver tabla 8), los resultados de la prueba nos muestran que hay diferencias significativas, en el conjunto de los tres grupos, en los tres factores. De esta manera, se confirma nuestro modelo de identificación de talento, donde afirmamos que las puntuaciones de los factores competitividad, compromiso y resultados, del grupo talento\_1 deben ser significativamente diferentes a la del grupo talento\_2 y a la del grupo no\_talento.

En el caso del factor rendimiento, los resultados de la prueba U de Mann-Whitney mostraban que no hay diferencias significativas en las puntuaciones de los grupos talento\_1 y talento\_2 (ver tabla 7). Esta afirmación coincide con nuestro modelo, ya que ambos grupos tienen el mismo nivel de exigencia en este factor. Sin embargo, al añadir el grupo no\_talento, los resultados de la prueba Kruskal-Wallis indican que, en el conjunto de los tres grupos, sí hay diferencias estadísticamente significativas. Se confirma, también de este modo, el modelo de identificación de talento, ya que el grupo



no\_talento no tiene ninguna exigencia en este factor, mientras que los grupos talento\_1 y talento\_2 requieren que el rendimiento del comercial considerado talento sea superior a la media de toda la fuerza de ventas. Como se puede comprobar en la tabla 9, los resultados de la prueba nos muestran que hay diferencias significativas, en el conjunto de los tres grupos, en los tres factores.

Tabla 8. Resultados de las pruebas Kruskal-Wallis, en el conjunto de los tres grupos de talento, para cada uno de los tres factores del modelo.

	competitividad	compromiso	rendimiento
Chi-cuadrado	86,526	91,919	49,844
Grados de libertad	2	2	2
p-value	<,001	<,001	<,001

Finalmente, compararemos los tres grupos de talento, de dos en dos, en cada factor mediante la prueba U de Mann-Whitney (ver tabla 9). Los resultados de la prueba en el factor competitividad indican que en todos los factores y para todas las comparaciones se hallaron diferencias excepto en el factor rendimiento, donde, entre el grupo talento\_1 y talento\_2, no se hallaron diferencias. Estos resultados concuerdan con el modelo en la medida que el grupo no\_talento no tiene ninguna exigencia en los factores mientras que los grupo talento\_1 y talento\_2 tiene una alta exigencia para ser

considerado talento, por lo que debería haber diferencias significativas entre los grupos. Igualmente, entre los grupos talento\_1 y talento\_2 también hay diferencias significativas porque, si bien ambos grupos tienen niveles altos de exigencia para ser considerados talento, el nivel de exigencia es diferente en cada grupo. Y, finalmente, en el factor rendimiento, entre el grupo talento\_1 y el grupo talento\_2 encontramos que no hay diferencias significativas. Esto es así porque ambos grupos tienen el mismo nivel de exigencia en el rendimiento para ser considerados talento, esto es, superar el promedio de incentivos de toda la fuerza de ventas. En resumen, referente a este primer apartado, en cuanto a la relación entre el talento y los tres factores del modelo, los resultados muestran que la competitividad, el compromiso y el rendimiento están relacionados con el talento.

Tabla 9. Comparación entre los grupos de talento en cada factor.

		U de Mann-Whitney	p-value
competitividad	no_talento y talento_2	747	<,001
	no_talento y talento_1	128	<,001
	talento_2 y talento_1	61	<,001
compromiso	no_talento y talento_2	599	<,001
	no_talento y talento_1	82	<,001
	talento_2 y talento_1	69	,001
rendimiento	no_talento y talento_2	1916,5	<,001
	no_talento y talento_1	478	<,001
	talento_2 y talento_1	117	,052

*Relación entre el talento y el crecimiento de las compañías*

Los análisis que hemos realizado tienen por objetivo mostrar si las variables talento y crecimiento de cuota de mercado están relacionadas.

Empezamos comparando los datos de crecimiento de cuota de mercado y la variable talento. Primero, comprobamos la normalidad de la variable cuota de mercado para cada uno de los escenarios de los grupos de talento. Para ello, administramos la prueba de Shapiro-Wilk. Los resultados indican que la variable cuota de mercado para el grupo talento\_1 cumple con la condición de normalidad (nivel de significación  $>0,05$ ), mientras que para los grupos talento\_2 y no\_talento no se ajusta a la distribución normal (ver tabla 10).

Tabla 10. Pruebas de Shapiro-Wilk para comprobar la normalidad de la variable cuota de mercado en los diferentes escenarios de talento.

		Estadístico (Shapiro Wilk)	Grados de libertad	p-value
Cuota mercado	no_talento	,887	336	<,001
	talento_2	,889	29	,005
	talento_1	,892	13	,103

A continuación, para comparar el porcentaje de crecimiento de cuota de mercado entre los tres grupos de talento, aplicaremos la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis. Los resultados de la prueba indican que el crecimiento de cuota de mercado de

los tres grupos de la variable talento se diferencian de manera significativa ( $\chi^2 = 14,63$ ;  $p = 0,01$ ) por lo que la variable talento y la variable crecimiento de cuota de mercado están relacionadas.

El porcentaje de crecimiento de cuota de mercado de cada grupo de talento lo podemos observar en los estadísticos descriptivos de la tabla 11. Apreciamos que los grupos no\_talento y talento\_2 pierden cuota de mercado, mientras que el grupo talento\_1 crece en cuota de mercado.

Tabla 11. Porcentajes de crecimiento de cuota de mercado de cada grupo de talento.

	N	Crecimiento cuota de mercado (%)
no_talento	336	-2,18
talento_2	29	-1,24
talento_1	13	1,33
Total	378	-1,9

A continuación, para conocer más en profundidad la relación entre la variable talento y la variable cuota de mercado, compararemos el crecimiento de cuota de mercado entre los grupos de talento para ver las diferencias entre grupos. Los resultados de la prueba U de Mann-Whitney entre los grupos no\_talento y talento\_2 indican que no hay diferencias significativas entre el crecimiento de sus cuotas de mercado ( $U =$

4037,5;  $p = 0,12$ ). Por tanto, tener no\_talento o tener talento\_2 no significa tener crecimientos de cuota de mercado diferentes, esto es, no hay relación entre el crecimiento de cuota de mercado y el grupo talento\_2. Dicho de otra manera, si una empresa tiene un equipo de ventas formado por vendedores sin talento o formado por vendedores talento\_2, no significará que tenga crecimientos de cuota de mercado diferentes debido al talento en su equipo de ventas.

Por otro lado, los resultados de la prueba entre los grupos no\_talento y talento\_1 indican que sí hay diferencias significativas entre el crecimiento de sus cuotas de mercado ( $U = 921,5$ ;  $p < 0,001$ ). En este caso por tanto, tener no\_talento o tener talento\_1, para las empresas, sí significará tener crecimientos diferentes de cuota de mercado, de manera que talento\_1 tendrá mayor crecimiento de cuota de mercado que no\_talento.

Finalmente, los resultados de la prueba entre los grupos talento\_2 y talento\_1 también indican que hay diferencias significativas entre el crecimiento de cuota de mercado de ambos grupos ( $U = 111,5$ ;  $p = 0,03$ ). Confirmando, de este modo, la relación entre el crecimiento de cuota de mercado y el grupo talento\_1. Realmente, aquellas empresas que tengan un equipo de ventas formado por vendedores con talento\_1 tendrán crecimientos de cuota de mercado diferentes a las empresas con vendedores sin talento o talento\_2. Es decir, talento\_1 tendrá un mayor crecimiento de cuota de mercado que talento\_2 y no\_talento.

La distancia entre los porcentajes de crecimiento de cuota de mercado de los tres grupos de talento la podemos apreciar más gráficamente en la figura 13, donde podemos distinguir claramente la diferencia entre el crecimiento del grupo talento\_1 y el decrecimiento de cuota de mercado de los grupos no\_talento y talento\_2. Los grupos no\_talento y talento\_2 pierden cuota de mercado, mientras que es el grupo talento\_1 el que obtiene un porcentaje positivo de crecimiento de cuota de mercado.

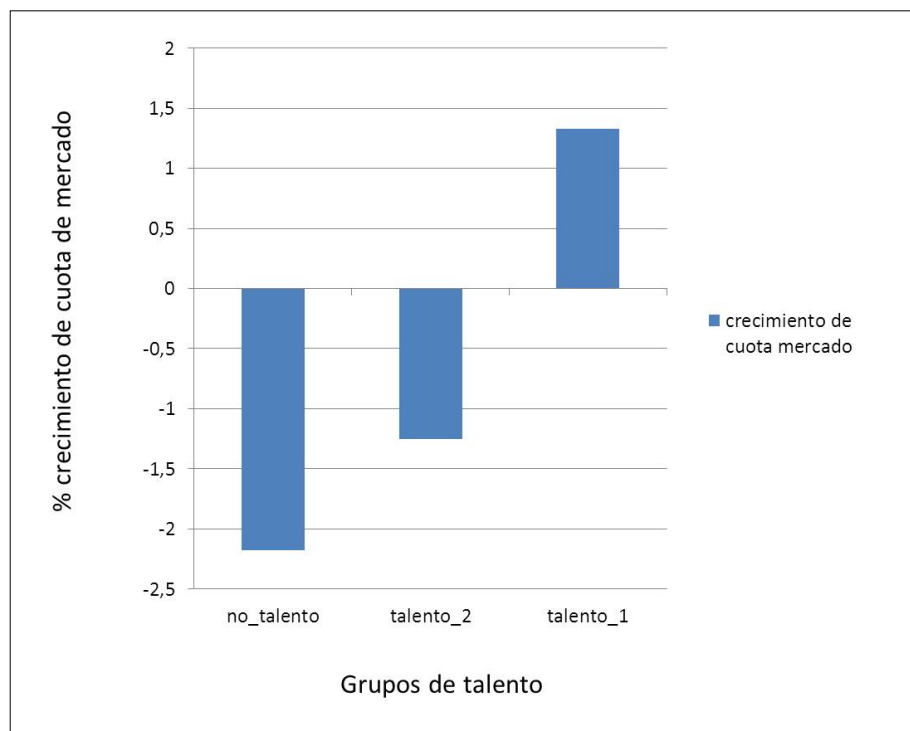


Figura 13. Diferencias entre los porcentajes de crecimiento de cuota de mercado de los tres grupos de talento.

Comparamos los datos recogidos de crecimiento de cuota de mercado con los dos escenarios creados para identificar el talento. Los escenarios de talento incluyen dos tipos de datos, ser talento (si supera los criterios del modelo de identificación de talento) o no ser talento (si no supera los criterios definidos). Primero haremos el análisis entre el crecimiento de cuota de mercado y el escenario 2. Al aplicar las pruebas de normalidad (ver tabla 12), observamos que tanto en el grupo talento como en el grupo no talento no se cumple la condición de normalidad de la variable cuota de mercado. En consecuencia, aplicaremos la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney.

Tabla 12. Pruebas de Shapiro-Wilk para comprobar la normalidad de la variable cuota de mercado en el escenario 2.

	Escenario 2	Estadístico (Shapiro-Wilk)	Grados de libertad	p-value
Cuota mercado	no talento	,88	336	<,001
	talento	,90	42	,002

En la tabla 13 podemos ver los porcentajes de crecimiento de cuota de mercado en los grupos talento y no talento del escenario 2. Y la U de Mann-Whitney ( $U = 4959$ ;  $p = 0,001$ ) indica que existe relación entre el crecimiento de cuota de mercado y el talento considerado dentro del escenario 2.

Tabla 13. Porcentajes de crecimiento de cuota de mercado en el escenario 2.

	Escenario 2	N	Media (%)
Cuota mercado (%)	no talento	336	-2,18
	talento	42	-,45

A continuación haremos el mismo análisis de comparación de los crecimientos de cuota de mercado entre los grupos talento y no talento del escenario 1. En la tabla 14 podemos ver los porcentajes de crecimiento de cuota de mercado de ambos grupos en este escenario. Si, nuevamente, hubiera diferencias entre el crecimiento de cuota de mercado en ambos grupos, en este caso, también apuntaríamos que el talento está relacionado con el crecimiento de cuota de mercado.



Tabla 14. Porcentajes de crecimiento de cuota de mercado en el escenario 1.

	Escenario 1	N	Media (%)
Cuota mercado	no talento	365	-2,11
	talento	13	1,33

Al aplicar las pruebas de normalidad (ver tabla 15), observamos que no se cumple la condición de normalidad de la variable cuota de mercado en no talento. Por ello, para conocer las diferencias entre los crecimientos de cuota de mercado en los grupos talento y no talento del escenario 1 administraremos la prueba U de Mann-Whitney. Los resultados de la prueba, comparando los crecimientos de cuota de mercado entre los grupos talento y no talento del escenario 1 ( $U = 1033$ ;  $p < 0,001$ ), muestran nuevamente una clara relación entre el crecimiento de cuota de mercado y el talento considerado dentro del escenario 1. De este modo, afirmamos que el talento, independientemente del escenario aplicado, bien sea el escenario 1 o el escenario 2, está relacionado con el crecimiento de cuota de mercado.

Tabla 15. Prueba de Shapiro-Wilk para comprobar la normalidad de la variable talento en el escenario 1.

	Escenario 1	Estadístico (Shapiro-Wilk)	Grados de libertad	p-value
Cuota mercado	no talento	,888	365	<,001
	talento	,892	13	,103

Finalmente, recodificamos la variable cuota de mercado en una variable de intervalos que llamaremos crecimiento. Los intervalos de esta variable los definimos de la siguiente manera: pérdida de cuota de mercado (incluimos aquellos valores de crecimiento de cuota de mercado comprendidos entre -6 y -1), crecimiento neutro de cuota de mercado (incluimos aquellos valores de crecimiento de cuota de mercado comprendidos entre -0'9 y 0'9) e incremento de cuota de mercado (incluimos aquellos valores de crecimiento de cuota de mercado comprendidos entre 1 y 5).

A continuación, aplicamos una prueba de independencia para ver si hay relación entre la variable crecimiento y la variable talento. Los resultados indican que ambas variables están relacionadas ( $\chi^2 = 12,34$ ;  $p = 0,015$ ).

La tabla 16 nos muestra información entre las empresas que pierden o ganan cuota de mercado y la frecuencia de talento que tienen en sus equipos de ventas. Estos datos nos permitirán observar si entre las empresas que ganan más cuota de mercado encontramos realmente más talento.

Entre el intervalo pérdida de cuota de mercado de la variable crecimiento y el grupo no\_talento hay más no\_talento del que se podría esperar si fueran dos categorías independientes (residuos corregidos  $>1,96$ ). Es decir, en las empresas que pierden cuota de mercado, nos encontramos con más no\_talento del esperado. Entre el intervalo pérdida de cuota de mercado y el grupo talento\_2 encontramos la frecuencia de talento\_2 que cabría esperar (no hay diferencias significativas en los residuos corregidos). Y entre el intervalo pérdida de cuota de mercado y el grupo talento\_1 hay menos talento\_1 del que se podría esperar si fueran dos categorías independientes (residuos corregidos  $<-1,96$ ). Es decir, en las empresas que pierden cuota de mercado, nos encontramos con menos talento\_1 del esperado.

Entre el intervalo crecimiento neutro de cuota de mercado de la variable crecimiento y los tres grupos de la variable talento no encontramos diferencias en ninguno de los grupos de talento. Esto es, la frecuencia de talento\_1, de talento\_2 y de no\_talento es la que cabría esperar.

Finalmente, entre el intervalo incremento de cuota de mercado de la variable crecimiento y el grupo no\_talento hay menos no\_talento del que se podría esperar si fueran dos categorías independientes (residuos corregidos negativos  $<-1,96$ ). Es decir, en las empresas que incrementan su cuota de mercado, nos encontramos con menos no\_talento del esperado. Entre el intervalo incremento de cuota de mercado y el grupo

talento\_2 encontramos la frecuencia de talento\_2 que cabría esperar (no hay diferencias significativas en los residuos corregidos). Y entre el intervalo incremento de cuota de mercado y el grupo talento\_1 hay más talento\_1 del que se podría esperar si fueran dos categorías independientes (residuos corregidos >1,96). Es decir, en las empresas que incrementan su cuota de mercado, nos encontramos con más talento\_1 del esperado.

Estos datos nos permiten ver que entre las empresas que ganan más cuota de mercado encontramos, realmente, más talento, y que en las empresas que pierden cuota de mercado encontramos menos talento.

Tabla 16. Estadísticos descriptivos entre la variable crecimiento y la variable talento.

		no_talento	talento_2	talento_1	Total
Pérdida de cuota (entre -6 y -1)	Recuento	222	15	3	240
	Frecuencia	213,3	18,4	8,3	240
	Residuos corregidos	2,9	-1,4	-3,1	
Crecimiento neutro (entre -0,9 y 0,9)	Recuento	18	2	1	21
	Frecuencia esperada	18,7	1,6	,7	21
	Residuos corregidos	-,5	,3	,3	
Crecimiento de cuota (entre 1 y 5)	Recuento	96	12	9	117
	Frecuencia esperada	104	9	4	117
	Residuos corregidos	-2,8	1,3	3	

Por otro lado, según nuestra experiencia profesional, en los últimos años los grandes centros de distribución han creado sus propias marcas (también denominadas marcas blancas o marca de la distribución). Estas marcas han impactado en los resultados de las compañías, haciendo decrecer sus ventas y sus beneficios. En cuanto a los resultados en crecimiento de cuota de mercado, las empresas también se han visto afectadas ya que las marcas blancas han irrumpido en el mercado y se han quedado con un segmento de cuota de mercado. Por este motivo, las empresas han visto reducidas sus cuotas de mercado. Es, por ello, que al recodificar la variable cuota de mercado en una variable de intervalos, queremos averiguar cuál sería la relación entre la variable crecimiento y el talento si el intervalo de crecimiento neutro, aceptara una pequeña pérdida de cuota de mercado debido a la irrupción de las marcas blancas en el mercado. De esta manera, la variable crecimiento estaría recodificada en los siguientes intervalos: pérdida de cuota de mercado (incluimos aquellos valores de crecimiento de cuota de mercado comprendidos entre -6 y -2.1), crecimiento neutro de cuota de mercado (incluimos aquellos valores de crecimiento de cuota de mercado comprendidos entre -2 y 0'9) e incremento de cuota de mercado (incluimos aquellos valores de crecimiento de cuota de mercado comprendidos entre 1 y 5).

Los resultados de la prueba chi-cuadrado entre la variable crecimiento, aceptando una pérdida de -2 puntos de cuota en el intervalo de crecimiento neutro, y la variable talento indican que ambas variables siguen estando relacionadas ( $\chi^2 = 15,22$ ;  $p = 0,004$ ).

Adicionalmente, y en línea con los resultados de la variable crecimiento codificada anteriormente, los estadísticos descriptivos de la tabla 17 nos siguen indicando que entre el intervalo pérdida de cuota de mercado de la variable crecimiento y el grupo no\_talento hay más no\_talento del que se podría esperar si fueran dos categorías independientes (residuos corregidos  $>1,96$ ). Es decir, en las empresas que pierden cuota de mercado, nos encontramos con más no\_talento del esperado. Entre el intervalo pérdida de cuota de mercado y el grupo talento\_2 encontramos la frecuencia de talento\_2 que cabría esperar (no hay diferencias significativas en los residuos corregidos). Y entre el intervalo pérdida de cuota de mercado y el grupo talento\_1 hay menos talento\_1 del que se podría esperar si fueran dos categorías independientes (residuos corregidos  $<-1,96$ ). Es decir, en las empresas que pierden cuota de mercado, nos encontramos con menos talento\_1 del esperado.

Además, entre el intervalo crecimiento neutro de cuota de mercado de la variable crecimiento y los tres grupos de la variable talento no encontramos diferencias en ninguno de los grupos de talento. Esto es, la frecuencia de talento\_1, de talento\_2 y de no\_talento es la que cabría esperar.

Finalmente, entre el intervalo incremento de cuota de mercado de la variable crecimiento y el grupo no\_talento hay menos no\_talento del que se podría esperar si fueran dos categorías independientes (residuos corregidos negativos  $<-1,96$ ). Es decir, en las empresas que incrementan su cuota de mercado, nos encontramos con menos no\_talento del esperado. Entre el intervalo incremento de cuota de mercado y el grupo talento\_2 encontramos la frecuencia de talento\_2 que cabría esperar (no hay diferencias significativas en los residuos corregidos). Y entre el intervalo incremento de cuota de

mercado y el grupo talento\_1 hay más talento\_1 del que se podría esperar si fueran dos categorías independientes (residuos corregidos >1,96). Es decir, en las empresas que incrementan su cuota de mercado, nos encontramos con más talento\_1 del esperado.

Estos datos nos permiten ver que, incluso aceptando una pérdida de cuota de mercado, entre las empresas que ganan más cuota de mercado encontramos realmente más talento, y que en las empresas que pierden cuota de mercado encontramos menos talento.

Tabla 17. Estadísticos descriptivos entre la variable crecimiento, aceptando una pérdida de -2 puntos de cuota de mercado en el intervalo de crecimiento neutro, y la variable talento.

		no_talento	talento_2	talento_1	Total
Pérdida de cuota (entre -6 y -2,1)	Recuento	161	10	0	171
	Frecuencia esperada	152	13,1	5,9	171
	Residuos corregidos	3	-1,2	-3,3	
Crecimiento neutro (entre -2 y 0,9)	Recuento	79	7	4	90
	Frecuencia esperada	80	6,9	3,1	90
	Residuos corregidos	-,4	0	,6	
Crecimiento de cuota (entre 1 y 5)	Recuento	96	12	9	117
	Frecuencia esperada	104	9	4	117
	Residuos corregidos	-2,8	1,3	3	

## Discusión

El objetivo de esta investigación era desarrollar un modelo de identificación de talento en los equipos de ventas de empresas del sector de alimentación, identificar el talento que disponen estas organizaciones y conocer su relación con los resultados de las empresas en las que trabajan. Tras los resultados de esta investigación, hemos obtenido soporte empírico a nuestro modelo de identificación de talento en fuerzas de ventas de empresas de alimentación. Los resultados demuestran la relación entre el talento y los factores competitividad, compromiso y rendimiento en cualquiera de los dos escenarios presentados.

Asimismo, aceptamos la hipótesis de esta investigación demostrando que las variables talento y crecimiento de cuota de mercado están relacionadas. Como hemos podido ver en los resultados de esta investigación, existe una relación directa entre el crecimiento de cuota de mercado y el porcentaje de talento existente en las diferentes empresas según nuestro modelo de identificación de talento. Además, esta relación se mantiene en los diferentes escenarios creados para identificar el talento. Afirmamos, de este modo, que el talento en la fuerza de ventas de las empresas de alimentación, identificado a través de nuestro modelo de identificación de talento, está directamente relacionado con un crecimiento de las empresas superior al mercado. Y confirmamos, de este modo, los supuestos de los investigadores del ámbito empresarial cuando afirman que los empleados identificados como talento son los que marcan la diferencia en las organizaciones y garantizan un crecimiento sostenido (Groysberg, Sant y Abrahams, 2009; Jonson, 2009; Bhattacharya, Sen y Korschun, 2008; Casado, 2008; Jiménez, Hillier-Fry y Díaz, 2008). Nuestra investigación demuestra que aquellas



empresas en las cuales el modelo ha identificado más talento entre sus vendedores tienen realmente una ventaja competitiva que les aporta mejores resultados que su competencia. Esta ventaja competitiva, el talento comercial, les hacen superiores al resto de empresas del sector. En definitiva, esta investigación da soporte a la importancia que tiene el talento en las áreas de ventas dentro de las empresas, y con este modelo contribuimos a identificarlo.

Asimismo, podemos afirmar que el talento sólo emerge cuando la exigencia en los criterios para identificar el talento es alta. Cuanta menor es la exigencia de los criterios establecidos para identificar el talento, mayor es el porcentaje de profesionales sin talento en las empresas. Si bajamos el nivel de los criterios de los tres factores, vemos como la relación entre talento y crecimiento de las organizaciones deja de existir. Es, por ello, que sólo aquellos profesionales con las puntuaciones más altas en los tres factores, y siempre que superen las puntuaciones mínimas de los diferentes escenarios, son los que pueden ser considerados talento y los que tienen una relación con los resultados de la empresa.

Debemos tener en cuenta, por otra parte, que el sector de la alimentación y la muestra seleccionada de empresas multinacionales puede llegar a considerarse un factor limitante a la generalización de resultados. Hemos obtenido soporte empírico a nuestro modelo de identificación de talento en fuerzas de ventas, pero los resultados deben ser generalizados a empresas multinacionales del sector de la alimentación. Probablemente podríamos extender los resultados a todas las compañías del sector de la alimentación, no solamente las multinacionales, pues independientemente de que posean afiliadas en

otros países o que la central de la empresa esté fuera de España, la labor de los gestores de punto de venta es la misma, la importancia de los vendedores como punto de contacto con los clientes es la misma, el proceso de venta, distribución y merchandising es el mismo y los factores de identificación de talento son los mismos.

Otras posibilidades de investigación se abren cuando hablamos del sector al que ha hecho referencia esta investigación. Sería interesante, en esta línea, averiguar la relación entre el talento en las fuerzas de ventas y el crecimiento de otras empresas de sectores diferentes, como el farmacéutico. Estas empresas tienen modelos de distribución y de ventas diferentes al de alimentación. De hecho, las estructuras y las organizaciones de los departamentos de ventas también son diferentes. Sería, pues, interesante, saber si los equipos de ventas son tan determinantes en el crecimiento de estas organizaciones y en sus resultados como lo son en el sector de alimentación. El sector farmacéutico, por ejemplo, no cuenta con gestores de puntos de venta en sus equipos comerciales. Su fuerza de ventas está compuesta por visitadores médicos. No obstante, estos comerciales también son los responsables de mantener el contacto con los clientes, en su caso médicos, a través de visitas regulares y de presentarles las novedades farmacéuticas que ha desarrollado e investigado el laboratorio para el que trabajan. Además, el trabajo que realiza un visitador médico, no es tan diferente al de un gestor de punto de venta de empresas de alimentación y hay muchas similitudes. El visitador médico también tiene que realizar una serie de visitas diarias a los ambulatorios para dar a conocer sus fármacos, al igual que el vendedor de una empresa de alimentación realiza visitas para dar a conocer los productos de su empresa. Y, si bien los gestores de punto de venta tienen la responsabilidad no sólo de presentar nuevos productos sino también de mantener sus productos en el punto de venta más

visible del establecimiento y en perfecto estado, los visitantes médicos deben asegurarse que los médicos recuerdan sus fármacos para poderlos recetar cuando visiten a un paciente que lo necesite, por lo que sus productos deben estar “visibles” en la memoria del médico. Igualmente, para los laboratorios farmacéuticos, al igual que para las empresas de alimentación, la fuerza de ventas es el primer enlace de comunicación con sus clientes, en este caso, los médicos. Y, en este sentido, la capacidad de los visitantes es crítica para los resultados de la compañía. Así pues, podríamos hipotetizar que se darían resultados similares en una investigación que se hiciera sobre el talento en la fuerza de ventas en el sector farmacéutico. Los factores de identificación de talento de nuestro modelo (competitividad, compromiso y rendimiento) también son necesarios para el éxito de un visitador médico. Por lo que sería interesante averiguar si el talento en las fuerzas de ventas de los laboratorios también está relacionado con los resultados de las empresas de este sector.

Otra cuestión a discutir es la incidencia de los tres factores para identificar el talento. Por ejemplo, ¿no debería el factor rendimiento separar a los buenos de los malos vendedores? En principio, podría creerse que un vendedor con unos resultados excelentes debería ser considerado talento, pues cuanto más vende, más ayuda al crecimiento de la empresa. Sin embargo, si este vendedor en cuestión no tiene compromiso con la empresa y al cabo de un año decide abandonarla, no hará más que generar un problema, pues podría irse a la competencia y generar el efecto contrario, además de dejar un puesto y una zona vacante, dejando ésta más vulnerable ante los competidores. Además, la pérdida de un vendedor con excelentes resultados tiene un

efecto muy negativo para la organización en forma de ventas. Los estudios de Palmatier, Scheer y Steenkamp (2007) demuestran que los clientes cambiarían una parte importante de sus compras para seguir trabajando con el mismo vendedor, el que se ha ido de la empresa. Si un buen vendedor se va de la empresa, probablemente se llevará con él las ventas que genera con sus clientes. Así pues, unos resultados excelentes pueden contribuir a un buen año de la empresa, pero no a un crecimiento sostenido de ésta si el vendedor no puntúa también en el factor compromiso. Asimismo, el riesgo de abandonar la empresa pone en peligro la capacidad de crear relaciones a largo plazo con los clientes y, por tanto, limita el crecimiento sostenido de la organización (Mulki, Jaramillo y Marshall, 2007). Lo mismo sucede con el factor competitividad. Un vendedor puede estar dando unos excelentes resultados pero, ¿podría dar más? ¿Realmente la empresa está obteniendo el máximo rendimiento de este empleado? Un comercial puede obtener unos buenos resultados en un momento concreto, pero si no tiene, por ejemplo, el nivel de energía que mencionamos en el factor competitividad, no conseguirá mantener unos buenos resultados de forma consistente en el tiempo. Los sujetos de nuestra investigación deben realizar muchas visitas diarias (entre unas 15 y 20 visitas cada día). Si no son capaces de invertir el esfuerzo suficiente para mantener este número de visitas, los resultados de ventas de sus zonas de influencia caerán y los resultados dejarán de ser lo buenos que estaban siendo.

Lo mismo pasa con el factor competitividad. ¿Puede que la competitividad por separado permita identificar el talento en la fuerza de ventas? De nuevo, aunque un vendedor sea muy competitivo y tenga un alto nivel de energía y de astucia, si no puntúa alto en el factor compromiso, nos encontraremos el mismo problema que al discutir sobre el factor rendimiento. Por muy competitivo que sea, si este comercial

abandona la empresa, no hará otra cosa más que frenar el crecimiento de la organización. Y, asimismo, por muy competitivo que sea el vendedor en cuestión, si no consigue unos excelentes resultados, no podrá ser considerado talento, porque ¿de qué sirve tener una alta puntuación en competitividad si no contribuye al crecimiento de la empresa con sus ventas?

Y, dicho esto, podría parecer que el factor más determinante para ser identificado como talento sería el compromiso. Porque el rendimiento o la competitividad, sin compromiso, no son suficientes para ser considerado talento. Sin embargo, con este factor nos encontramos con la misma situación que con los anteriores. Por muy comprometido que esté un empleado, por muy identificado que esté con la empresa y por muy poco riesgo de que la vaya a abandonar, por muy participativo que se muestre, colaborador y predispuesto a aportar, si los resultados de ventas no le acompañan, no podremos considerar a este empleado como talento. Un excelente rendimiento refleja lo bien que está operando un empleado y contribuye a alcanzar los objetivos organizativos (Thomas, 2003). Al igual pasa con el factor competitividad. Aunque un comercial esté muy comprometido con la empresa, si no dispone de la energía suficiente para trabajar toda su zona, visitar a todos sus clientes y mantenerlos siempre atendidos, no conseguirá tener los resultados necesarios para ayudar al crecimiento sostenido de la empresa y, por tanto, no podrá ser considerado talento.

Así pues, son los tres factores del modelo los que identifican el talento en las fuerzas de ventas de las empresas de alimentación. Los resultados de la investigación, además, demuestran la relación entre el talento y los tres factores: competitividad, compromiso y rendimiento. Siendo cada uno de los factores, asimismo, clave para la

identificación del talento entre los vendedores. La competitividad, identificada a través de la energía (como la inversión de esfuerzo que realizan los vendedores para visitar clientes y establecer relaciones a largo plazo), a través de la competitividad (como el deseo de ganar, alcanzar los resultados y ser el mejor) y a través de la astucia (como la capacidad para desarrollar respuestas efectivas e influenciar a los clientes). El compromiso, identificado a través del riesgo de abandonar la empresa (como la predisposición a dejar la organización y la consecuente falta de atención a los clientes), a través de la participación (como la inversión de tiempo en asistir a reuniones y participar en equipos y proyectos) y a través del conocimiento de la empresa (como el interés de los vendedores para obtener información de la organización, su estrategia, sus productos y la competencia). Y, finalmente, el rendimiento, como los resultados que deben obtener los vendedores en el desarrollo de su trabajo y que está identificado a través de los incentivos de ventas.

Con los resultados de esta investigación, también afirmamos que para garantizar la competitividad y el crecimiento sostenido, las empresas deben identificar, atraer y retener al mejor talento, pues aquellas empresas capaces de tener más talento en sus fuerzas de ventas, obtendrán los mejores resultados y ganarán una ventaja competitiva sobre sus competidores.

Otro tema, objeto de discusión, es el efecto del talento en los resultados de ventas de las empresas. En la introducción de esta investigación hemos afirmado que esta variable puede ser engañosa, pues afectan otras muchas variables a los resultados de

ventas. No obstante, la relación entre los resultados de ventas y el talento existente en los equipos comerciales podría ser un tema a tener en cuenta para futuras investigaciones. Para poder realizar este estudio habrá que tener en cuenta, también, otros aspectos estratégicos de las empresas, como la política de subida de precios a los clientes y consumidores, las promociones, los lanzamientos de nuevos productos, la innovación o las decisiones que se hayan tomado en la política comercial de las mismas, ya que éstas, entre otras, tienen impacto en los resultados de ventas. De hecho, aunque muchas relaciones entre variables predictoras y resultados de ventas han sido examinadas empíricamente, hay todavía mucho que aprender sobre los factores que influyen el desempeño en el área de ventas (Giacobbe, Jackson, Crosby y Bridges, 2006). Estos mismos autores concluyen que no hay un único factor que prediga el rendimiento en el área comercial, si bien, afirman que el continuo desarrollo de investigaciones puede ayudar a identificar más variables que pronostiquen los resultados de ventas.

Los hallazgos de esta investigación tienen un impacto muy importante en las prácticas y políticas de recursos humanos de las empresas de alimentación. Queda manifiesta la importancia de los profesionales de ventas en el crecimiento, la competitividad y el futuro de las empresas, por lo que las políticas de reclutamiento deberán focalizarse en identificar los tres factores en los candidatos que apliquen a un puesto de trabajo dentro de estos departamentos. Si los requisitos, las entrevistas y los informes que se realicen a la hora de valorar a candidatos a posiciones de ventas, tienen

en cuenta este modelo de identificación de talento, las posibilidades de incorporar talento a estas empresas se verán claramente incrementadas.

También, las políticas de formación y desarrollo deberán dirigirse a potenciar los factores competitividad y compromiso. Definir planes de formación de estos factores ayudará a desarrollar a los gestores de punto de venta, en línea con el modelo, e incrementar, de este modo, el talento existente en los equipos de ventas de las empresas.

Por otro lado, referente al factor rendimiento, los objetivos estratégicos de las empresas deberán verse claramente identificados con los incentivos de los equipos de ventas, para asegurar que su cumplimiento esté alineado con el talento y con el crecimiento de las organizaciones. Las políticas de compensación pueden crear planes de incentivos, no sólo como parte de la remuneración de estos empleados sino, también, para asegurar la retención de aquellos identificados como talento, potenciando los tres factores.

En cuanto al talento interno que poseen actualmente las empresas en sus fuerzas de ventas, esta investigación aporta el cuestionario de identificación de talento como instrumento para descubrir quiénes son aquellos profesionales que asegurarán el crecimiento sostenido de la empresa. Esta información es de suma importancia, pues permitirá a las empresas poner en marcha planes de retención para estos empleados y asegurar de este modo que los profesionales considerados como talento no abandonen la organización.



Así, pues, proponemos incluir los hallazgos de esta investigación en las políticas de recursos humanos de las empresas de alimentación pues, a buen seguro, nos ayudarán a integrar mejor a las personas en las organizaciones, y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos a través de las personas.

## Referencias

- Agnihotri, R., Rapp, A. y Trainor, K. (2009). Understanding the role of information communication in the buyer-seller exchange process: Antecedents and outcomes. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24, 474-486.
- Ahearne, K.K., Ferris, G.R., Hochwarter, W.A., Douglas, C. y Ammeter, A.P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30, 309-327.
- Ahearne, M., Bhattacharya, C.B. y Gruen, T. (2005). Antecedents and consequences of customer-company identification: Expanding the role of relationship marketing. *Journal of Applied Psychology*, 90, 574-585.
- Ahearne, M., Lam, S.K., Mathieu, J.E. y Bolander, W. (2010). Why are some salespeople better at adapting to organizational change? *Journal of Marketing*, 74, 65-79.
- Ahearne, M., Rapp, A., Hughes, D.E. y Jindal, R. (2010). Managing sales force product perceptions and control systems in the success of new product introductions. *Journal of Marketing Research*, 47, 764-776.
- Amyx, D. y Alford, B.L. (2005). The effects of salesperson need for achievement and sales manager leader reward behavior. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25, 345-359.

Arnold, T.J., Landry, T.D., Scheer, L.K. y Stan, S. (2009). The role of equity and work environment in the formation of salesperson distributive fairness judgments. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29, 61-80.

Ashforth, B.E., Harrison, S.H. y Corley, K.G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34, 325-374.

Atuahene-Gima, K. (1997). Adoption of new products by the sales force: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Product Innovation Management*, 14, 435-450.

Atuahene-Gima, K. y Li, H. (2002). When does trust matter? Antecedents and contingent effects of supervisee trust on performance in selling new products in China and the United States. *Journal of Marketing*, 66, 61-81.

Baard, P., Deci, E. y Ryan, R. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045-2068.

Bachrach, D.G., Bendoly, E. y Podsakoff, P.M. (2001). Attributions of the causes of group performance as an alternative explanation of the relationships between organizational citizenship behavior and organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1285-1299.

- Bakker, A.B. y Matthijs Bal, P (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189-206.
- Bande, B., Varela, J.A. y Fernández, P. (2010). Salespersons' self-monitoring: Direct, indirect, and moderating effects on salespersons' organizational citizenship behavior. *Psychology & Marketing*, 27, 71-89.
- Bansal, H.S., Taylor, S. y James, Y.S. (2005). Migrating to new service providers: Toward a unifying framework of consumers' switching behaviors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33, 96-115.
- Barksdale, H.C., Bellenger, D.N., Boles, J.S. y Brashear, T.G. (2003). The impact of realistic job previews and perceptions of training on sales force performance and continuance commitment: A longitudinal test. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23, 125-138.
- Barr, T.F., Dixon, A.L. y Gassenheimer, J.B. (2005). Exploring the lone wolf phenomenon in student teams. *Journal of Marketing Education*, 27, 81-90.
- Bauer, T.N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D.M. y Tucker, J.S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92, 707-721.

- Bauer, T.N., Erdogan, B., Liden, R.C. y Wayne, J.W. (2006). A longitudinal study of the moderating role of extraversion: leader-member exchange, performance, and turnover during new executive development. *Journal of Applied Psychology*, 91, 298-310.
- Bendapudi, N. y Leone, R.P. (2002). Managing business-to-business customer relationships following key contact employee turnover in a vendor firm. *Journal of Marketing*, 66, 83-101.
- Bettencourt, L.A., Ostrom, A.L., Brown, S.W. y Roundtree, R.I. (2002). Client co-production in knowledge-intensive business services. *California Management Review*, 44, 100-128.
- Bhattacharya, C.B., Sen, S. y Korschun, D. (2008). El papel de la responsabilidad social corporativa para ganar la guerra por el talento. *Harvard Deusto Business Review*, 169, 52-64.
- Bluen, S.D., Barling, J. y Burns, W. (1990). Predicting sales performance, job satisfaction, and depression by using the achievement strivings and impatience-irritability dimensions of type A behavior. *Journal of Applied Psychology*, 75, 212-216.
- Borman, W.C. y Motowidlo, S. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109.

- Boselie, P. y Wiele Van Der, T. (2002). Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave. *Managing Service Quality*, 12, 165-172.
- Bowler, W.M., Dahlstrom, R., Seevers, M.T. y Skinner, S.J. (2011). The ties that buy: The role of interfirm social contagion across customer accounts. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31, 7-20.
- Brashear, T.G., Lepkowska-White, E. y Chelariu, C. (2003). An empirical test of antecedents and consequences of salesperson job satisfaction among polish retail salespeople. *Journal of Business Research*, 56, 971-978.
- Brewer, G. (1994). Mind reading: What drives top salespeople to greatness. *Sales and Marketing Management*, 146, 82-92.
- Brown, S.P., Cron, W.L. y Slocum, J.W. (1997). Effects of goal-directed emotions on salesperson volitions, behavior, and performance: A longitudinal study. *Journal of Marketing*, 61, 39-50.
- Brown, S.P., Cron, W.L. y Slocum, J.W. (1998). Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational competition on salesperson goal setting and performance. *Journal of Marketing*, 62, 88-98.
- Brown, S.P., Evans, K.R., Mantrala, M.K. y Challagalla, G. (2005). Adapting motivation, control, and compensation research to a new environment. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25, 155-167.

- Brown, S.P. y Leigh, T.W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology, 81*, 358-368.
- Brown, S.P. y Peterson, R.A. (1994). The effect of effort on sales performance and job satisfaction. *Journal of Marketing, 58*, 70-80.
- Brundage, H. y Koziel, M. (2010). Retainig top talent. *Journal of Accountancy, 5*, 38-44.
- Cámara de Comercio de Barcelona (2013).Recuperado el 07 de agosto de 2013, de [http://www.cambrabcn.org/camerdata\\_empresespanyoles](http://www.cambrabcn.org/camerdata_empresespanyoles)
- Casado, J.M. (2008). El imperio del talento: los TATA. *Harvard Deusto Business Review, 165*, 32-41.
- Chakrabarty, S., Brown, G. y Widing, R.E. (2010). The effects of perceived customer dependence on salesperson influence strategies. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 4*, 327-341.
- Cheema, A. y Bagchi, R. (2011). The effect of goal visualization on goal pursuit: implications for consumers and managers. *Journal of Marketing, 75*, 109-123.
- Chonko, L.B. y Jones, E. (2005). The need for speed: agility selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 25*, 371-382.

- Christian, M.S., Garza, A.S. y Slaughter, J.E. (2011). Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology, 64*, 89-136.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 17*, 336-354.
- Cohen-Charash, Y. y Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*, 278-321.
- Cole, M.S. y Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter? *Journal of Organizational Behavior, 27*, 585-605.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H. y Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*, 425-445.
- Cooper, L.G. (2000). Strategic marketing planning for radically new products. *Journal of Marketing, 64*, 1-16.
- Cooper-Hakim, A. y Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin, 131*, 241-259.
- Cooper-Thomas, H.D. y Anderson, N. (2002). Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75*, 423-437.



- Cooper-Thomas, H.D. y Anderson, N. (2005). Organizational socialization: A field study into socialization success and rate. *International Journal of Selection and Assessment*, 13, 116-128.
- Crant, M.J. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real state agents. *Journal of Applied Psychology*, 80, 532-537.
- Crocker, J., Karpinski, A., Quinn, D.M. y Chase, S.K. (2003). When grades determine self-worth: Consequences of contingent self-worth for male and female engineering and psychology majors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 507-516.
- Crocker, J., Luhtanen, R.K., Cooper, M.L. y Bouvrette, A. (2003). Contingencies of self-worth in college students: Theory and measurement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 894-908.
- Cropanzano, R. y Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- DeConinck, J.B. (2011). The effects of leader-member exchange and organizational identification on performance and turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31, 21-34.
- DeConinck, J.B. y Johnson, J.T. (2009). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29, 333-350.

- Di Benedetto, A.C. (1999). Identifying the key success factors in new product launch. *Journal of Product Innovation Management*, 16, 530-544.
- Dixon, A.L., Gassenheimer, J.B. y Barr, T.F. (2003). Identifying the lone wolf: A team perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23, 205-215.
- Ellis, A.P.J., Hollenbeck, J.R., Ilgen, D.R., Porter, C.O.L.H., West, B.J. y Moon, H. (2003). Team learning: Collectively connecting the dots. *Journal of Applied Psychology*, 88, 821-835.
- Erevelles, S., Dutta, I. y Galantine, C. (2004). Sales force compensation plans incorporating multidimensional sales effort and salesperson efficiency. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24, 101-112.
- Felps, W., Mitchell, T.R., Hekman, D.R., Lee, T.R., Holtom, B.C. y Harman, W.S. (2009). Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviour influence quitting. *Academy of Management Journal*, 52, 545-561.
- Ferris, G.R., Treadway, D.C., Kolodinsky, R.W., Hochwarter, W.A., Kacmar, C.J. y Douglas, C. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31, 126-152.
- Fournier, C., Tanner, J.F., Chonko, L.B. y Manolis, C. (2010). The moderating role on ethical climate on salesperson propensity to leave. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30, 7-22.
- Franke, G.R. y Park, J. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 43, 693-702.

- Fredrickson, B.L. y Losada, M.F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 60, 678-686.
- Fu, F.Q., Bolander, W. y Jones, E. (2009). Managing the drivers of organizational commitment and salesperson effort: An application of Meyer and Allen's three component model. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17, 335-350.
- Fu, F.Q., Jones, E. y Bolander, W. (2008). Product innovativeness, customer newness, and new product performance: a time-lagged examination of the impact of salesperson selling intentions on new product performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28, 351-364.
- Gagné, M. y Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Gale, T.B. (2005). Shifts in alcohol distribution channels. *Modern Distribution Management*, 35, 1-3.
- Gandossy, R., y Guarnieri, R. (2009). ¿Puede medirse el liderazgo?. *Harvard Deusto Business Review*, 176, 55-62.
- García, M. (2004). Los elementos integrantes de la nueva riqueza de la empresa. *Intangible Capital*, 1, 87-108.
- Giacobbe, R.W., Jackson, D.W., Crosby, L.A. y Bridges, C.M. (2006). A contingency approach to adaptive selling behavior and sales performance: Selling situations and salesperson characteristics. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26, 115-142.

- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., y Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: examining main and moderating effects. *Personnel Psychology, 61*, 227-271.
- Gilliland, D.I. y Bello, D.C. (2002). Two sides to attitudinal commitment: The effect of calculative and loyalty commitment on enforcement mechanisms in distribution channels. *Journal of the Academy of Marketing Science, 30*, 24-43.
- Grant, A.M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review, 32*, 393-417.
- Grant, A.M. y Ashford, S.J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior, 28*, 3-34.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W. y Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management, 26*, 463-488.
- Groysberg, B., Sant, L. y Abrahams, R. (2009). ¿Se puede transferir el talento de los mejores?. *Harvard Deusto Business Review, 177*, 55-62.
- Harris, E.G., Mowen, J.C. y Brown, T.J. (2005). Re-examining salesperson goal orientations: Personality influences, customer orientation, and work satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science, 33*, 19-35.
- Harrison, D.A., Newman, D.A. y Roth, P.L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal, 49*, 305-325.

- Herr, P. (2009). *Primal Management: Unraveling the secrets of human nature to drive high performance*. New York: Amacom.
- Hillman, A.J., Nicholson, G. y Shropshire, C. (2008). Directors' multiple identities, identification, and board monitoring and resource provision. *Organization Science*, 19, 441-456.
- Hogan, J. y Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88, 100-112.
- Hughes, D.E. y Ahearne, M. (2010). Energizing the reseller's sales force: the power of brand identification. *Journal of Marketing*, 74, 81-96.
- Hulting, E.J. y Atuahene-Gima, K. (2000). The effect of sales force adoption on new product selling performance. *Journal of Product Innovation Management*, 17, 435-450.
- Hume, M. (2006). Repaso de las distintas concepciones y modelos de la inteligencia y del talento. Una perspectiva evolutiva desde el punto de vista de la Psicología Humanista. *Docencia e investigación: revista de la Escuela Universitaria de Magisterio de Toledo*, 16, 95-156.
- Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D. y Morgeson, F.P. (2007). Integrating motivational, social and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332-1356.

- Hunter, L.W. y Thatcher, S.M.B. (2007). Feeling the heat: Effects of stress, commitment, and job experience on job performance. *Academy of Management Journal*, 50, 953-968.
- IBM Corp. Released (2010). *IBM SPSS Statistics for Windows*, Version 19.0. Armonk, NY: IBM Corp.
- Jaramillo, F., Grisaffe, D.B., Chonko, L.B. y Roberts, J.A. (2009). Examining the impact of servant leadership on sales force performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29, 257-275.
- Jaramillo, F. y Mulki, J.P. (2008). Sales effort: the intertwined roles of the leader, customers, and the salesperson. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28, 37-51.
- Jaramillo, F., Mulki, J.P. y Locander, W.B. (2006). The role of time wasted in sales force attitudes and intention to quit. *International Journal of Bank Marketing*, 24, 24-36.
- Jaramillo, F., Mulki, J.P. y Marshall, G.W. (2003). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58, 705-714.
- Jaramillo, F., Mulki, J.P. y Marshall, G.W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: twenty-five years of research. *Journal of Business Research*, 58, 705-725.

- Jaramillo, F., Mulki, J.P. y Solomon, P. (2006). The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26, 271-282.
- Jawahar, I.M., Meurs, J.A., Ferris, G.R. y Hochwarter, W.A. (2008). Self-efficacy and political skill as comparative predictors of task and contextual performance: A two-study constructive replication. *Human Performance*, 21, 138-157.
- Jerico, P. (2001). *Gestión del talento*. Madrid: Prentice Hall.
- Jex, S.M. (2002). *Organizational psychology*. New York: John Wiley & Sons.
- Jex, S.M. y Thomas, J.L. (2003). Relations between stressors and group perceptions: Main and mediating effects. *Work & Stress*, 17, 158-169.
- Jiménez, A., Hillier-Fry, C. y Díaz, J. (2008). Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global. *Harvard Deusto Business Review*, 173, 66-79.
- Jones, E., Dixon, A.L., Chonko, L.B. y Cannon, J.P. (2005). Key accounts and team selling: A review, framework, and research agenda. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25, 181-198.
- Jones, G. (2008). How the best of the best get better and better. *Harvard Business Review*, 86, 123-127.
- Jonson, H.A. (2009). El talento artístico y el desarrollo de la estrategia. *Harvard Deusto Business Review*, 178, 12-17.

Johnson, J.T., Barksdale, H.C. y Boles, J.S. (2001). The strategic role of the salesperson in reducing customer defection in business relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21, 123-134.

Johnson, R.E., Chang, C.D. y Yang, L. (2010). Commitment and motivation at work: The relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of Management Review*, 35, 226-245.

Kaplan, R. (2008). Reaching your potential. *Harvard Business Review*, 86, 45-49.

Kidwell, B., Hardesty, D.M., Murtha, B.R. y Sheng, S. (2011). Emotional intelligence in marketing exchanges". *Journal of Marketing*, 75, 78-95.

Kilmann, R.H., O'Hara, L.A. y Strauss, J.P. (2010). Developing and validating a quantitative measure of organizational courage. *Journal of Business Psychology*, 25, 15-23.

Kirkman, B.L. y Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58-74.

Kirmani, A. y Campbell, M.C. (2004). Goal seeker and persuasion entry: How consumer targets respond to interpersonal marketing persuasion. *Journal of Consumer Research*, 31, 573-582.

Kreiner, G.E., Hollensbe, E.C. y Sheep, M.L. (2006). Where is the "me" among the "we"? Identity work and the search for optimal balance. *Academy of Management Journal*, 49, 1031-1057.



- Krishnan, B.C., Netemeyer, R.G. y Boles, J.S. (2002). Self-efficacy, competitiveness, and effort as antecedents of salesperson performance. *Journal of Personal Selling & Sales Performance*, 22, 285-295.
- Lance Ferris, D., Lian, H., Brown, D.J., Pang, F.X.J. y Keeping, L.M. (2010). Self-esteem and job performance: The moderating role of self-esteem contingencies. *Personnel Psychology*, 63, 561-593.
- Lam, W., Chen, Z. y Takeuchi, N. (2009). Perceived human resource management practices and intention to leave of employees: The mediating role of organizational citizenship behavior in a Sino-Japanese joint venture. *The International Journal of Human Resource Management*, 20, 2250-2270.
- Lambert, T.A., Eby, L.T. y Reeves, M.P. (2006). Predictors of networking intensity and network quality among white-collar job seekers. *Journal of Career Development*, 32, 351-365.
- Langelaan, S., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B. y Van Doornen, L.J.P. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences*, 40, 521-532.
- Leigh, T.W. y Marshall, G.W. (2001). Research priorities in sales strategy and performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21, 83-93.
- Lenney, P. y Easton, G. (2009). Actors, resources, activities and commitments. *Industrial Marketing Management*, 38, 553-561.
- Lorenzo, R. (2005). Predictores de talento. *Intangible Capital*, 7, 4-28.

- Lorenzo, R. (2006). ¿A qué se le denomina talento?: Estado del arte acerca de su conceptualización. *Intangible Capital*, 11, 72-163.
- Macey, W. y Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Macintosh, G. (2006). Personality and relational time perspective in selling. *Journal of Selling & Major Account Management*, 6, 19-33.
- Macintosh, G. y Lockshin, L.S. (1997). Retail relationships and store loyalty: A multi-level perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 14, 487-497.
- Malaver, F. (1999). *Estrategia, competitividad y capacidades empresariales*. Bogotá: Universidad Javeriana.
- Martín, J. (2008). *Concepto operativo de talento y significados más usados. Su gestión y desarrollo*. Recuperado el 31 de mayo, 2010 de <http://www.equiposytalento.com/tribunas/psicologos-empresariales/concepto-operativo-de-talento-y-significados-mas-usados-su-gestion-y-desarrollo>
- Marshall, G.W., Michaels, C.E. y Mulki, J.P. (2007). Workplace isolation: exploring the construct and its measurement. *Psychology & Marketing*, 24, 195-223.
- Mathews, B.P. y Redman, T. (2001). Recruiting the wrong salespeople. *Industrial Marketing Management*, 30, 541-550.

- Matsuo, M. (2009). The influence of sales management control on innovativeness of sales departments. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29, 321-331.
- May, D.R., Gilson, R.L. y Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- McFarland, R.G., Challagalla, G.N. y Shervani, T.A. (2006). Influence tactics for effective adaptative selling". *Journal of Marketing*, 70, 103-117.
- Menguc, B. y Barker, A.T. (2003). The performance effects of outcome-based incentive pay plans of sales organizations: A contextual analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23, 341-358.
- Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks: Sage.
- Meyer, J.P., Becker, T.E. y Van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 665-683.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. y Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

- Michailova, S. y Hutchings, K. (2006). National cultural influences on knowledge sharing: A comparison of China and Russia. *Journal of Management Studies*, 43, 383-405.
- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J. y Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 1102-1121.
- Morgeson, F. P. y Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1321-1339.
- Mossholder, K.W., Settoon, R.P. y Henagan, S. (2005). A relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal, and behavioral predictors. *Academy of Management Journal*, 48, 607-618.
- Motowidlo, S.J. (2003). *Job performance*. En Borman, D.R., Ilgen, D.R. y Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology* (Vol. 12). New York: Wiley.
- Motowidlo, S.J., Borman, W.C. y Schmit, M.J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83.
- Mowday, R. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8, 387-401.
- Moye, N.A. y Langfred, C.W. (2004). Information sharing and group conflict: Going beyond decision making to understand the effects of information sharing on

- group performance. *The International Journal of Conflict Management*, 15, 381-410.
- Mulki, J.P., Jaramillo, F. y Marshall, G.W. (2007). Lone wolf tendencies and salesperson performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27, 25-38.
- Mulki, J.P., Lassk, F.G. y Jaramillo, F. (2008). The effect of self-efficacy on salesperson work overload and pay satisfaction. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28, 285-297.
- Netemeyer, R.G., Brashear-Alejandro, T. y Boles, J.S. (2004). A cross-national model of job-related outcomes of work role and family role variables: A retail sales context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 49-60.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M. y MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents and consequences*. Thousand Oaks: Sage.
- Palmatier, R.W., Dant, R.P., Grewal, D. y Evans, K.R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70, 136-153.
- Palmatier, R.W., Scheer, L.K. y Steenkamp, J.E.M. (2007). Customer loyalty to whom? Managing the benefits and risks of salesperson-owned loyalty. *Journal of Marketing Research*, 44, 185-199.

- Paparoidamis, N.G. y Guenzi, P. (2009). An empirical investigation into the impact of relationship selling and LMX on salespeople's behaviours and sales effectiveness. *European Journal of Marketing*, 43, 1053-1075.
- Pardo, A. y Ruiz, M. A. (2002). *SPSS 11. Guía para el análisis de datos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Pearsall, M.J. y Ellis, A.P.J. (2006). The effects of critical team member assertiveness on team performance and satisfaction. *Journal of Management*, 53, 575-594.
- Pettijohn, C.E., Pettijohn, L.S. y Taylor, A.J. (2007). Does salesperson perception of the importance of sales skills improve sales performance, customer orientation, job satisfaction, and organizational commitment, and reduce turnover?. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27, 75-88.
- Pierce, J.L. y Gardner, D.G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30, 591-622.
- Piercy, N.F., Cravens, N.L. y Vorhies, D.W. (2006). Driving organizational citizenship behaviors and in-role behavior performance: The role of management control and perceived organizational support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 244-262.
- Piercy, N.F., Lane, N. y Cravens, D.W. (2002). A gender perspective on salesperson organizational citizenship behavior, sales manager control strategy, and sales unit effectiveness. *Women in Management Review*, 17, 373-391.

- Ping, R. (2007). Salesperson-employer relationships: Salesperson responses to relationship problems and their antecedents. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27, 39-57.
- Podsakoff, N.P., LePine, J.A. y LePine, M.A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behaviour: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 438-454.
- Podsakoff, N.P., Whiting, S.E., Podsakoff, P.M. y Blume, B.D. (2009). Individual -and organizational- level consequences of organizational citizenship behaviours: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 122-141.
- Porter, S.S., Claycomb, C. y Kraft, F.B. (2008). Salesperson wellness lifestyle: A measurement perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28, 53-66.
- Raabe, B. y Beehr, T.A. (2003). Formal mentoring versus supervisor and coworker relationships: Differences in perceptions and impact. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 271-293.
- Raymond, M.A., Carlson, L. y Hopkins, C.D. (2006). Do perceptions of hiring criteria differ for sales managers and sales representatives? Implications for marketing education. *Journal of Marketing Education*, 28, 43-55.

- Reagans, R. y McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 48, 240-267.
- Redman, T. y Wilkinson, A. (2001). *Contemporary human resource management*. London: Pearson Education Limited.
- Rentsch, J.R. y Steel, R.P. (2003). What does unit-level absence mean? Issues for future unit-level absence research. *Human Resource Management Review*, 13, 185-202.
- Rich, B.L., Lepine, J.A. y Crawford, E.R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617-635.
- Richardson, R. (1999). Measuring the impact of turnover on sales. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19, 53-66.
- Richter, A.W., West, M.A., Van Dick, R. y Dawson, J.F. (2006). Boundary spanners identification, intergroup contact, and effective intergroup relations. *Academy of Management Journal*, 49, 1252-1269.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257-266.
- Riketta, M., Van Dick, R. y Rousseau, D.M. (2006). Employee attachment in the short and long run: Antecedents and consequences of situated and deep-structure identification. *Zeitschrift fur Personalpsychologie*, 5, 85-93.



- Rupert, J., Jehn, K.A., Van Engen, M.L. y Reuver, R.S.M. (2010). Commitment of cultural minorities in organizations: Effects of leadership and pressure to conform. *Journal of Business Psychology*, 25, 25-37.
- Rutherford, B.N., Boles, J.S., Barksdale, H.C. y Johnson, J.T. (2006). Single source supply versus multiple sources supply: A study into the relationships between satisfaction and propensity to stay within a service setting. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26, 371-379.
- Ryan, M.A., Schmit, M.J. y Johnson, R. (1996). Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organizational level. *Personnel Psychology*, 49, 853-882.
- Sarin, S. y Mahajan, V. (2001). The effect of reward structures on the performance of cross-functional product development teams. *Journal of Marketing*, 65, 35-53.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Roma, V. y Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schneider, B. y Paul, K.B. (2011). In the company we trust. *HR Magazine*, 56, 40-43.
- Schwepker, C.H. y Hartline, M.D. (2005). Managing the ethical climate of customer-contact service employees. *Journal of Service Research*, 7, 377-397.
- Seibert, S.E., Crant, J.M. y Kraimer, M.L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84, 16-427.

- Sharma, A., Levy, M. y Evanschitzky, H. (2007). The variance in sales performance explained by the knowledge structure of salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27, 169-181.
- Shoemaker, M.E. (2011). A framework for examining IT-enabled market relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21, 177-185.
- Shore, L.M., Tetrick, L.E., Lynch, P. y Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 837-867.
- Soyer, R.B., Rovenpor, J.L. y Kopelman, R.E. (1999). Narcissism and achievement motivation as related to three facets of the sales role: Attraction, satisfaction, and performance. *Journal of Business & Psychology*, 14, 285-304.
- Sparrowe, R.T., Liden, R.C., Wayne, S.J. y Kraimer, M.L. (2001). Social networks and the performance of individuals and groups. *Academy of Management Journal*, 44, 316-325.
- Spiro, R.L., Rich, G.A. y Stanton, W.J. (2007). *Management of a sales force* (12a. ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Srivastava, A., Bartol, K.M. y Locke, E.A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49, 1239-1251.
- Stewart, C. (2003). Desperate measures. *Sales & Marketing Management*, 155, 32-35.

- Tett, R.P. y Burnet, D.D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 500-517.
- Thomas, T., Schermerhorn, J.R. y Dienhart, J.W. (2004). Strategic leadership of ethical behavior in business. *Academy of Management Executive*, 18, 56-66.
- Thompson, J.A. (2005). Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1011-1017.
- Trost, G. (2000). Prediction of excellence in School, University and Work. En K.A. Heller, F.J. Mönks, R. Sternberg & R. Subotnik (Eds.), *International handbook of research and development of giftedness and talent*. Oxford: Pergamon Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K. y Younger, J. (2008). *HR competencies. Mastery at the intersection of people and business*. USA: Paul & Co Pub Consortium.
- Üstüner, T. y Godes, D. (2006). Better sales networks. *Harvard Business Review*, 84, 102-191.
- Van Dick, R., Grojean, M.W., Christ, O. y Wieseke, J. (2006). Identity and the extra mile: relationships between organizational identification and organizational citizenship behavior. *British Journal of Management*, 17, 283-301.
- Van Knippenberg, D. y Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 571-584.

- Van Offenbeek, M. (2001). Processes and outcomes of team learning. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10*, 303-317.
- Van Woerkom, M. y Sanders, K. (2010). The romance of learning from disagreement. The effect of cohesiveness and disagreement on knowledge sharing behavior and individual performance within teams. *Journal Business Psychology, 25*, 139-149.
- Verbeke, W., Belschak, F. y Bagozzi, R.P. (2004). The adaptive consequences of pride in personal selling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 32*, 386-402.
- Verbeke, W.J., Belschak, F.D., Bakker, A.B. y Dietz, B. (2008). When intelligence is dysfunctional for achieving sales performance. *Journal of Marketing, 72*, 44-57.
- Vilela, B.B., Varela, J.A. y Fernández, P. (2010). Salespersons' self-monitoring: Direct, indirect, and moderating effects on salespersons' organizational citizenship behaviour. *Psychology & Marketing, 27*, 71-89.
- Vinchur, A.J., Schippmann, J.S., Switzer, F.S. y Roth, P.L. (1998). A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople. *Journal of Applied Psychology, 83*, 586-597.
- Waldeck, N.E., Bolman, E. y Houlette, M.A. (2010). Media as factor in student perceptions for sales jobs: a framework for research. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 4*, 343-353.
- WandeWalle, D., Brown, S.P., Cron, W.L. y Slocum, J.W. (1999). The influence of goal orientation and self-regulation tactics on sales performance: A longitudinal field test. *Journal of Applied Psychology, 84*, 249-259.

- Weeks, W.A. y Fournier, C. (2010). The impact of time congruity on salesperson's role stress: A person-job fit approach. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30, 73-90.
- Weeks, W.A. y Kahle, L.R. (1990). Salespeople's time use and performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 10, 29-37.
- Weingart, L.R. y Brett, J.M. (2007). Conflicting social motives in negotiating groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 994-1010.
- Whitman, D.S., Van Rooy, D.L. y Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviours, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations. *Personnel Psychology*, 63, 41-81.
- Williams, M.R. y Attaway, J.S. (1996). Exploring salesperson's customer-orientation as a mediator of organizational culture's influence on buyer-seller relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16, 33-52.
- Wilson, J.M., Goodman, P.S. y Cronin, M.A. (2007). Group learning. *Academy of Management Review*, 32, 1041-1059.
- Workman, J.P., Homburg, C. y Jensen, O. (2003). Intraorganizational determinants of key account management effectiveness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 3-21.
- Wright, T.A. y Bonett, D.G. (2002). The moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1183-1190.

Zoltners, A.A. y Sinha, P. (2005). Sales territory design: Thirty years of modeling and implementation. *Marketing Science*, 24, 313-331.

Zoltners, A.A., Sinha, P. y Zoltners, G.A. (2001). *The complete guide to accelerating sales force performance*. New York: Amacom.

## Tablas

Tabla 1

*Promedio de puntuaciones y desviación estándar del cuestionario de validación (n=31), así como el tiempo promedio de respuesta. El valor 1 indica dificultad y/o poca claridad en las respuestas, mientras que el valor 6 indica lo contrario.*

	Q1	Q2	Q3	Preguntas					Tiempo promedio por cuestionario	Tiempo promedio total
				Q4	Q5	Q6	Q7	Q8		
Promedio respuestas	5,39	5,29	5,52	5,42	5,58	5,29	5,06	5,39	3,24 minutos	27,87
Desviación estándar	1,05	0,97	0,96	1,03	1,09	1,30	1,21	1,20		

Tabla 2

*Porcentaje de talento (vendedores que cumplen los criterios para ser considerados talento) en cada escenario.*

		Frecuencia	Porcentaje
Escenario 1	No talento	365	96,6
	Talento	13	3,4
	Total	378	100,0
Escenario 2	No talento	336	88,9
	Talento	42	11,1
	Total	378	100,0



Tabla 3

*Frecuencias de los valores de la variable talento.*

	Frecuencia	Porcentaje
no_talento	336	88,9
talento_2	29	7,7
talento_1	13	3,4
Total	378	100,0

Tabla 4

*Medias, desviaciones estándar, puntuaciones mínimas y máximas de cada grupo de talento en cada uno de los factores.*

		N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
competitividad	no_talento	336	36,59	7,7	9	54
	talento_2	29	47,21	2,72	44	54
	talento_1	13	50,23	2,01	48	54
	Total	378	37,88	8,17	9	54
compromiso	no_talento	336	36,16	7,1	9	53
	talento_2	29	47	2,59	44	52
	talento_1	13	50	1,68	48	53
	Total	378	37,47	7,71	9	53
rendimiento (% de incentivos conseguido)	no_talento	336	86,69	40,21	0	271,43
	talento_2	29	117,47	18,32	100	171,43
	talento_1	13	134,47	28,27	102,88	200
	Total	378	90,69	40,28	0	271,43

Tabla 5

*Pruebas de normalidad Shapiro-Wilk en los grupos de talento para cada uno de los factores del modelo de identificación de talento.*

		Estadístico (Shapiro-Wilk)	grados de libertad	p-value
no_talento	competitividad	,98	336	<,001
	compromiso	,99	336	,001
	rendimiento	,85	336	<,001
talento_2	competitividad	,88	29	,004
	compromiso	,9	29	,011
	rendimiento	,84	29	<,001
talento_1	competitividad	,91	13	,181
	compromiso	,92	13	,241
	rendimiento	,91	13	,203

Tabla 6

*Matriz de intercorrelaciones (Rho de Spearman) entre los factores del modelo para cada grupo de talento.*

		competitividad	compromiso	rendimiento
no_talento	competitividad		<,001	<,001
	compromiso	<,001		<,001
	rendimiento	<,001	<,001	
talento_2	competitividad		,094	,215
	compromiso	,094		,960
	rendimiento	,215	,960	
talento_1	competitividad		,023	,611
	compromiso	,023		,129
	rendimiento	,611	,129	

Tabla 7

*Prueba U de Mann-Whitney. Comparación de las puntuaciones de los grupos talento\_1 y talento\_2 para cada uno de los tres factores del modelo de identificación de talento.*

	competitividad	compromiso	rendimiento
U de Mann-Whitney	61	69	117
p-value	<,001	=,001	,052

Tabla 8

*Resultados de las pruebas Kruskal-Wallis, en el conjunto de los tres grupos de talento, para cada uno de los tres factores del modelo.*

	competitividad	compromiso	rendimiento
Chi-cuadrado	86,526	91,919	49,844
Grados de libertad	2	2	2
p-value	<,001	<,001	<,001

Tabla 9

*Comparación entre los grupos de talento en cada factor.*

		U de Mann-Whitney	p-value
competitividad	no_talento y talento_2	747	<,001
	no_talento y talento_1	128	<,001
	talento_2 y talento_1	61	<,001
compromiso	no_talento y talento_2	599	<,001
	no_talento y talento_1	82	<,001
	talento_2 y talento_1	69	,001
rendimiento	no_talento y talento_2	1916,5	<,001
	no_talento y talento_1	478	<,001
	talento_2 y talento_1	117	,052

Tabla 10

*Pruebas de Shapiro-Wilk para comprobar la normalidad de la variable cuota de mercado en los diferentes escenarios de talento.*

		Estadístico (Shapiro-Wilk)	Grados de libertad	p-value
Cuota mercado	no_talento	,887	336	<,001
	talento_2	,889	29	,005
	talento_1	,892	13	,103



Tabla 11

*Porcentajes de crecimiento de cuota de mercado de los tres grupos de la variable talento.*

	N	Crecimiento cuota de mercado (%)
no_talento	336	-2,18
talento_2	29	-1,24
talento_1	13	1,33
Total	378	-1,9

Tabla 12

*Pruebas de Shapiro-Wilk para comprobar la normalidad de la variable cuota de mercado en el escenario 2.*

	Escenario 2	Estadístico (Shapiro-Wilk)	Grados de libertad	p-value
Cuota mercado	no talento	,88	336	<,001
	talento	,90	42	,002

Tabla 13

*Porcentajes de crecimiento de cuota de mercado en el escenario 2.*

	Escenario 2	N	Media (%)
Cuota mercado (%)	no talento	336	-2,18
	talento	42	-,45

Tabla 14

*Porcentajes de crecimiento de cuota de mercado en el escenario 1.*

	Escenario 1	N	Media (%)
Cuota mercado	no talento	365	-2,11
	talento	13	1,33

Tabla 15

*Prueba de Shapiro-Wilk para comprobar la normalidad de la variable talento en el escenario 1.*

	Escenario 1	Estadístico (Shapiro-Wilk)	Grados de libertad	p-value
Cuota mercado	no talento	,888	365	<,001
	talento	,892	13	,103

Tabla 16

*Estadísticos descriptivos entre la variable crecimiento y la variable talento.*

		no_talento	talento_2	talento_1	Total
Pérdida de cuota (entre -6 y -1)	Recuento	222	15	3	240
	Frecuencia	213,3	18,4	8,3	240
	Residuos corregidos	2,9	-1,4	-3,1	
Crecimiento neutro (entre -0,9 y 0,9)	Recuento	18	2	1	21
	Frecuencia esperada	18,7	1,6	,7	21
	Residuos corregidos	-,5	,3	,3	
Crecimiento de cuota (entre 1 y 5)	Recuento	96	12	9	117
	Frecuencia esperada	104	9	4	117
	Residuos corregidos	-2,8	1,3	3	

Tabla 17

*Estadísticos descriptivos entre la variable crecimiento, aceptando una pérdida de -2 puntos de cuota de mercado en el intervalo de crecimiento neutro, y la variable talento.*

		no_talento	talento_2	talento_1	Total
Pérdida de cuota (entre -6 y -2,1)	Recuento	161	10	0	171
	Frecuencia esperada	152	13,1	5,9	171
	Residuos corregidos	3	-1,2	-3,3	
Crecimiento neutro (entre -2 y 0,9)	Recuento	79	7	4	90
	Frecuencia esperada	80	6,9	3,1	90
	Residuos corregidos	-,4	0	,6	
Crecimiento de cuota (entre 1 y 5)	Recuento	96	12	9	117
	Frecuencia esperada	104	9	4	117
	Residuos corregidos	-2,8	1,3	3	

## Pie de figura

*Figura 1.* Estructura de ventas de empresas de alimentación.

*Figura 2.* Pasos de la visita de un gestor de punto de venta.

*Figura 3.* Modelo de identificación de talento en fuerzas de venta.

*Figura 4.* Identificadores de los factores que descubren el talento en la fuerza de ventas.

*Figura 5.* Predictores de talento (Trost, 2000).

*Figura 6.* Modelo de Krishnan, Netemeyer y Boles (2002).

*Figura 7.* Identificadores del factor competitividad.

*Figura 8.* La fórmula del talento de Ulrich et al. (2008).

*Figura 9.* Identificadores del factor compromiso.

*Figura 10.* Cómo medir el rendimiento o el alto desempeño.

*Figura 11.* Diagrama de flujo del procedimiento de la investigación.

*Figura 12.* Exigencia de los factores según el grupo de talento.

*Figura 13.* Diferencias entre los porcentajes de crecimiento de cuota de mercado de los tres grupos de talento.



Anexo 1.

Cuestionario de recogida de información de las empresas participantes.

## Datos generales empresa analizada

Nombre de la empresa:

### 1.- Cuota de Mercado

% de crecimiento de cuota de mercado **total empresa** según NIELSEN en el último año (TAM ON10):

### 2.- Ventas

% de crecimiento en ventas **del total empresa** según NIELSEN en el último año (TAM ON10):

% de crecimiento en ventas **del total SECTOR** según NIELSEN en el último año (TAM ON10):

### 3.- Incentivos

% de incentivos promedio cobrado por la fuerza de ventas en el año 2010 versus el 100% objetivo:

Anexo 2.

Cuestionario de recogida de datos de talento en fuerzas de ventas.

## **Investigación sobre talento en las fuerzas de ventas**

### *Cuestionario*

A continuación encontrará un cuestionario que pretende valorar una serie de factores que identifican al talento en las fuerzas de ventas. Lea atentamente las instrucciones del cuestionario y complételo de acuerdo al procedimiento que se detalla.

El cuestionario es completamente confidencial. No es necesario que dé ningún nombre ni identifique a las personas que está incluyendo en el estudio.

Para asegurar la validez de la investigación, le agradeceremos que sea lo más sincero posible en sus respuestas.

### **Instrucciones:**

1.- El cuestionario debe rellenarlo para cada uno de los profesionales del área de ventas que se encuentre bajo su supervisión. Entenderemos por profesional del área de ventas aquellos profesionales que trabajen directamente en el punto de venta. Según la empresa, éstos se pueden denominar de diversas maneras. Por favor, considere para el cuestionario todos aquellos profesionales que se encuentren clasificados dentro de las denominaciones siguientes: directo de ventas, vendedores, comerciales, gestores de punto de venta, merchandisers, gestores de cuenta, “key accounts”, etc.

2.- De cada profesional analizado valorará 19 preguntas. Para cada pregunta encontrará una explicación y una escala de valoración del 1 al 6. Una vez leída la explicación, indique con un círculo la puntuación que le da a cada pregunta.

3.- La última pregunta es sobre los incentivos de ventas que cobró el profesional que está siendo incluido en el estudio. Por favor, recopile la información necesaria para indicar el % de incentivos que el profesional ha cobrado en el último año (ver ejemplos en la misma pregunta de la encuesta).

Cada cuestionario no debería llevarle más de 5 minutos por empleado, pero tómese el tiempo que sea necesario para asegurar que las respuestas son lo más ajustadas posible al desempeño de cada profesional.

Muchas gracias por su participación en este estudio.

NOMBRE DE LA EMPRESA

**Pregunta 1.** La persona analizada actúa con una gran energía y con el mismo ímpetu en cada cliente / punto de venta que visita. Es enérgico con los clientes y transmite la misma vitalidad durante toda la jornada, desde la primera visita hasta la última.



1 = Menos energía

6 = Más energía

**Pregunta 2.** Busca ser el número 1. No le vale el número 2. No es sólo alcanzar y superar sus propios objetivos sino, también, busca debilitar a la competencia.



1 = Menos competitivo

6 = Más competitivo

**Pregunta 3.** Nunca se queda sin respuestas ni argumentos. Sabe que en una discusión tiene respuestas para todo. La astucia es una ventaja competitiva en él.



1 = Menos astuto

6 = Más astuto

**Pregunta 4.** Este profesional está muy comprometido con la organización. Estoy convencido que ninguna propuesta salarial por parte de otra empresa podría hacer que se fuera. Ni siquiera escucha otras ofertas.



1 = Más riesgo de que se vaya

6 = Menos riesgo de que se vaya

**Pregunta 5.** Le gusta participar en reuniones con otros departamentos. Tiene una actitud muy proactiva. En reuniones con otros grupos siempre aporta valor con sus comentarios.



1 = Menos participativo

6 = Más participativo

**Pregunta 6.** Conoce todo lo que pasa en la organización. Imprime y lee los comunicados, busca información por su cuenta y está al corriente de la situación de la empresa.



1 = Menos informado sobre la empresa

6 = Más informado sobre la empresa

**Pregunta 7.** Es muy seguro de sí mismo. Se muestra valeroso y firme frente a los obstáculos. Sabe que es capaz de afrontar cualquier situación.



1 = Menos capaz

6 = Más capaz

**Pregunta 8.** No permite que el temor al fracaso o al rechazo de un cliente se interponga a la hora de tomar decisiones. Tiene muy claro lo que tiene que hacer para ganar.



1 = Más miedo al fracaso

6 = Menos miedo al fracaso

**Pregunta 9.** Si además de una oferta económica superior, le propusieran un proyecto profesional más motivador e interesante que su actual trabajo, tampoco dejaría la empresa por el compromiso que siente.



1 = Menos comprometido

6 = Más comprometido



**Pregunta 10.** Participa activamente cuando su supervisor reúne a todo el equipo para tomar decisiones sobre su área.



1 = Menos activo

6 = Más activo

**Pregunta 11.** Muestra desagrado y se enfada ante una visita no productiva o un mal resultado. Piensa en cómo cambiarlo para que no vuelva a suceder.



1 = Menos enfado

6 = Más enfado

**Pregunta 12.** Se anticipa a las situaciones que puedan darse en los clientes y actúa rápidamente ante los imprevistos.



1 = Menos rápido

6 = Más rápido

**Pregunta 13.** Se involucra en todo aquello que tenga que ver con la empresa, aunque no esté del todo relacionado con su trabajo.



1 = Menos involucrado

6 = Más involucrado

**Pregunta 14.** Es muy observador. Capaz de distinguir hasta las mínimas diferencias, lo que le permite ser más rápido en sus actos y en sus respuestas.



1 = Menos observador

6 = Más observador

**Pregunta 15.** Conoce perfectamente a la competencia, sus acciones comerciales, su participación de mercado y su estrategia.



1 = Menos conocimiento de la competencia

6 = Más conocimiento de la competencia

**Pregunta 16.** En estos momentos siente que cuenta con el mejor equipo y el mejor apoyo para alcanzar sus metas profesionales y personales.



1 = Menos apoyado

6 = Más apoyado

**Pregunta 17.** Es capaz de visualizar cómo será cada una de las visitas antes de llegar al punto de venta o al cliente.



1 = Menos visual

6 = Más visual

**Pregunta 18.** Conoce la estrategia comercial y de marketing de la empresa y la aplica en las negociaciones con sus clientes y en el punto de venta.



1 = Menos

6 = Más

### Pregunta 19 - Incentivos de ventas

Por favor, indique el % de incentivos que este profesional ha cobrado en el año 2010 versus el 100% objetivo.

*Fórmula: (La cantidad que cobró) / (La cantidad objetivo) x 100*

*Ejemplo 1: Si el 100% de los incentivos eran 5.000€ y el profesional cobró 6.000€, este profesional cobró un **120%** de sus incentivos (6.000€ / 5.000€ x 100).*

*Ejemplo 2: Si el 100% de los incentivos eran 5.000€ y el profesional cobró 4.500€, este profesional cobró un **90%** de sus incentivos (4.500€ / 5.000€ x 100).*

% de incentivos cobrados versus el 100%\*:

*\*(No es necesario indicar cuánto dinero cobró, ni cuál era el objetivo a cobrar, sólo el % cobrado).*

Anexo 3.

Cuestionario de validación del proceso de recogida de datos.

## Cuestionario de feedback sobre la recogida de datos

Muchas gracias por rellenar los cuestionarios sobre los profesionales del área de ventas que se encuentran bajo su supervisión.

A continuación encontrará una serie de preguntas que pretenden recoger información sobre los cuestionarios que ha rellenado. Señale con una "x" aquel valor con el que se haya sentido más identificado al rellenar las encuestas de sus comerciales.

Este cuestionario es completamente confidencial. No es necesario que escriba su nombre.

Muchas gracias por su colaboración.

**1 = Totalmente en desacuerdo**


**6 = Totalmente de acuerdo**

<b>Feedback sobre el cuestionario</b>	1	2	3	4	5	6
Me ha parecido fácil rellenar los cuestionarios						
Las preguntas se entendían fácilmente						
He entendido perfectamente lo que tenía que responder						
Aunque he rellenado varios cuestionarios no ha sido cansado						
Me han facilitado el poder devolver los cuestionarios a RRHH						
No he tenido dudas a la hora de contestar los cuestionarios						
He entendido el objetivo de este cuestionario						
En general todo el proceso ha sido claro y sencillo						

He necesitado  minutos para rellenar cada uno de los cuestionarios.

En total he necesitado  minutos para rellenar todos los cuestionarios.

Por favor, a continuación, añade todos aquellos comentarios que quiera realizar referente a las encuestas que ha rellenado de sus comerciales, que nos puedan ayudar a mejorar el cuestionario.

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the respondent to provide comments on the survey.



**Universitat Ramon Llull**

Aquesta Tesi Doctoral ha estat defensada el dia \_\_\_\_ d \_\_\_\_\_ de 200

al Centre \_\_\_\_\_

de la Universitat Ramon Llull

davant el Tribunal format pels Doctors sotasignants, havent obtingut la qualificació:

President/a

\_\_\_\_\_

Vocal

\_\_\_\_\_

Secretari/ària

\_\_\_\_\_

Doctorand/a

\_\_\_\_\_