

LOS EFECTOS DE UNA CORRECTA PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN EN VENTAS: UN ESTUDIO CON JEFES DE VENTAS

Inés Küster Boluda

*Catedrática. Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados.
Universidad de Valencia*

Natalia Vila López

*Catedrática. Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados.
Universidad de Valencia*

Miguel Ángel Escamilla Santana

*Profesor Doctor. Facultad de Contaduría y Administración.
Universidad Autónoma de Querétaro*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Carlos María ALCOVER DE LA HERA, don Juan CHOZAS PEDRERO, don Alfonso GORDON GARCÍA-SALCEDO, don Juan Carlos LÓPEZ GONZÁLEZ y don Alfonso MERINO HIJOSA.

EXTRACTO

La presente investigación se desarrolla con el objetivo de analizar los efectos que una adecuada planificación de la formación en ventas es capaz de ejercer en tres ámbitos: (a) el rendimiento percibido en los vendedores por parte de sus jefes de ventas; (b) el desempeño percibido en los vendedores por parte de sus jefes de ventas y (c) la capacidad de liderazgo desarrollada por el jefe de ventas. Adicionalmente, se trata de medir el impacto que tanto el desempeño como el liderazgo ejercen a su vez sobre el rendimiento. En último término, se aborda la vinculación directa entre el rendimiento del vendedor y su mayor eficacia. Para el desarrollo de la investigación se contó con las valoraciones efectuadas por 50 jefes de ventas de sus correspondientes vendedores, contrastándose todas las relaciones planteadas mediante la técnica de PLS (*partial least square*).

Palabras claves: formación, rendimiento, desempeño, liderazgo, eficacia y jefes de ventas.

Fecha de entrada: 30-04-2014 / Fecha de aceptación: 10-07-2014

EFFECTS OF A PROPER SALES TRAINING PLANNING: A SALES MANAGERS' STUDY

Inés Küster Boluda

Natalia Vila López

Miguel Ángel Escamilla Santana

ABSTRACT

This research was developed with the aim of analyzing the effects that proper planning of sales training is able to exercise in three areas: (a) the perceived seller's results by their sales managers, (b) the perceived seller's performance by their sales managers and (c) the leadership skills developed by the sales manager. Additionally, it attempts to measure the impact of both, performance and leadership, on performance. Finally, it addresses the direct link between seller's performance and its efficacy. The research was carried out with the assessments made by 50 sales managers of their respective vendors, contrasting all relations raised by the technique of PLS (Partial Least Square).

Keywords: formation, results, performance, leadership, efficacy and sales managers.

Sumario

1. Introducción
2. Efectos de la planificación de la formación en ventas: Rendimiento, desempeño y liderazgo
 - 2.1. La planificación de la formación: Efecto sobre el rendimiento y el desempeño del vendedor
 - 2.2. La planificación de la formación: Efecto sobre el liderazgo
 - 2.3. El rendimiento en ventas: Efecto sobre la eficacia en ventas
3. Metodología
 - 3.1. Recogida de información y escalas de medida
 - 3.2. Descripción de la muestra
 - 3.3. Técnica de análisis: PLS
 - 3.4. Validación del instrumento de medida
4. Resultados
 - 4.1. Evaluación del modelo estructural
 - 4.2. Contraste de hipótesis
5. Conclusiones, implicaciones para la gestión, limitaciones y futuras líneas de investigación
 - 5.1. Conclusiones y recomendaciones conceptuales
 - 5.2. Conclusiones e implicaciones del estudio empírico

Bibliografía

1. INTRODUCCIÓN

KHATRI (2000) sostiene que el éxito en los mercados cada día más competitivos es principalmente determinado por el capital humano, no por las inversiones en infraestructura. Por ello, la inversión en la formación resulta clave, ya que permite mantener y desarrollar conocimientos, habilidades y capacidades de los empleados. Consecuentemente, las empresas gastan en actividades de formación puesto que lo ven como una vía de crear una ventaja competitiva sostenible y mejorar el rendimiento y la eficacia (KOZLOWSKI, 2000). No en vano, una de las herramientas que permite obtener y valorar resultados en la administración de los recursos humanos de una empresa es la formación (CANTÚ, 2009). Esto es, la formación, impartida de manera adecuada, genera resultados positivos para todas las partes involucradas en los procesos productivos y administrativos de una empresa. Independientemente de ser un requerimiento legal, en la mayoría de los países la formación es una inversión que los empresarios deben realizar para adaptarse rápidamente a las situaciones cambiantes, debido al uso de nuevas tecnologías y la globalización del mercado (DANVILA, 2004; RAMÍREZ, 2012). Y es precisamente en la formación efectiva de ventas donde se centra nuestro interés.

De acuerdo con CHIAVENATO (2000), el personal bien formado ofrece un valor agregado a todo lo que produce, permitiendo a la empresa presentar productos y servicios de calidad a sus clientes, manteniendo a su empleado satisfecho en su puesto y beneficiándose de la formación. Así, al contar con personal preparado adecuadamente, informado con datos actualizados sobre productos, servicios y políticas de la empresa, podrá afrontar exitosamente cualquier reto que se le presente en el ámbito laboral.

Desde el plano práctico, la economía del mundo depende, entre otras cosas, de las ventas de productos y servicios. Consecuentemente, si no hay ventas, las empresas dejarían de existir (RAMÍREZ, 2012). Por lo tanto, si no hay ventas, todas las demás funciones de una empresa se verán afectadas (FUTRELL, 2006).

En suma, debido a que las ventas son una parte importante de la operatividad de las empresas, se desprende que la formación en ventas les permitirá incrementar su rendimiento y eficacia (MUNUERA, RUIZ y ROMÁN, 2002). Ahora bien, la situación económica actual ha llevado a las empresas a buscar la reducción de sus costes. La recesión económica actual ha supuesto un cambio de gran importancia a todos los niveles de la economía (BERGES, 2009) que ha influido en la estructura de las empresas, la organización de la fuerza de ventas y la percepción del entorno que tienen los propios vendedores.

Por ello, desde el presente trabajo se intenta reflexionar sobre la importancia que en el contexto actual sigue manteniendo la inversión en programas de formación. De manera más especí-

fica, en programas de formación en ventas. Para ello, se lleva a cabo un análisis de los efectos de una correcta planificación de la formación en ventas.

Así, una formación en ventas se entiende que está correctamente planificada si se determina oportunamente el lugar en el cual se va a llevar a cabo, quiénes van a ser los capacitadores (internos y/o externos), la forma de implementación de los programas formativos, la medición de los resultados de la formación aplicada y los mecanismos de control. Esto es, una planificación de la formación implica que los responsables de ventas asuman la responsabilidad directamente respecto a la planificación y liderazgo de las acciones formativas. En la medida en que esto sucede los vendedores obtendrán mejor rendimiento/resultado cuantitativo (más ventas, cuota de mercado etc.) (GÓMEZ, BALKIN y CARDY, 2001) y desempeñarán mejor su trabajo/resultado cualitativo (se equivocarán menos, prestarán un servicio de mayor calidad, etc.) (HOLTON, 2000). Además, los jefes de ventas serán capaces de desarrollar mejor sus capacidades de liderazgo, puesto que en una formación planificada todo esta convenientemente pautado (SARRAMONA, 2002).

Por todo ello, la presente investigación se desarrolla con el objetivo de analizar los efectos que una adecuada planificación de la formación en ventas es capaz de ejercer en tres ámbitos: (a) el rendimiento percibido en los vendedores por parte de sus jefes de ventas; (b) el desempeño percibido en los vendedores por parte de sus jefes de ventas y (c) la capacidad de liderazgo desarrollada por el jefe de ventas. Adicionalmente, se trata de medir el impacto que tanto el desempeño como el liderazgo ejercen a su vez sobre el rendimiento. En último término, se aborda la vinculación directa entre el rendimiento del vendedor y su mayor eficacia.

Para el desarrollo de la investigación se contó con las valoraciones efectuadas por 50 jefes de venta y se contrastaron las relaciones planteadas utilizando la técnica de PLS (*partial least square*).

2. EFECTOS DE LA PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN EN VENTAS: RENDIMIENTO, DESEMPEÑO Y LIDERAZGO

2.1. LA PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN: EFECTO SOBRE EL RENDIMIENTO Y EL DESEMPEÑO DEL VENDEDOR

De acuerdo con BARBA, ARAGÓN y SANZ (2007), una vez que la empresa ha optado por formar a sus trabajadores debe tomar ciertas decisiones. Las más importantes se refieren al grado en que se van a planificar las acciones formativas, el tipo de capacidades y habilidades a desarrollar, el lugar en donde se van a impartir, las técnicas utilizadas y los resultados que se esperan obtener.

En cuanto al grado en que se van a planificar las acciones formativas, la literatura que estudia la relación entre la planificación y los resultados organizativos plantea un análisis del impacto de la formación sobre los resultados de la empresa distinguiendo entre resultados en términos de

rendimiento (aumento de las ventas, los beneficios por cliente, etc.) de tipo cuantitativo y resultados vinculados al desempeño del vendedor (conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas por la formación) de tipo cualitativo (BARBA, ARAGÓN y SANZ, 2007).

Ahora bien, para lograr mejorar resultados apuntados (tanto cuantitativos, como cuantitativos) la formación debe plantearse siguiendo un esquema preciso y claro, en el que se hayan tenido en cuenta los objetivos organizativos que se persiguen y los medios de que se dispone para asegurar la mejora en el rendimiento en ventas (CANALES y KUSTER, 2008; ARAGÓN, LLORET y NEVERS, 2010).

Así, tal y como se señala en la literatura, la formación no puede improvisarse, ya que debe servir como vínculo para la mejora en el rendimiento en ventas de los vendedores y cubrir sus deficiencias (GÓMEZ, BALKIN y CARDY, 2001).

Consecuentemente, la literatura ha investigado la forma en que el proceso en que la formación del personal de ventas debe llevarse a término, diferenciando tres etapas fundamentales en su desarrollo (GOLSTEIN, 1993; GÓMEZ, BALKIN y CARDY, 2001): a) análisis de las necesidades de formación, b) desarrollo y aplicación del plan de formación, y c) evaluación de las prácticas formativas. Esto es, una formación planificada oportunamente, siguiendo las etapas indicadas, permitirá obtener mejores resultados cuantitativos y cuantitativos, al vincularse con los objetivos y la estrategia empresarial, pero siendo lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios (HOLTON, 2000). Por lo anteriormente expuesto, cabe enunciar las dos hipótesis siguientes:

H₁: *Una mejor planificación de la formación tendrá un efecto sobre el rendimiento de los vendedores.*

H₂: *Una mejor planificación de la formación tendría un efecto sobre el desempeño de los vendedores.*

Ahora bien, ambos conceptos, rendimiento y desempeño del vendedor, están a su vez relacionados. Así, la literatura que investiga los efectos de la formación en el rendimiento en ventas afirma que existe un conjunto de prácticas que funcionan en todo tipo de organización y que en la medida en que se aplican contribuyen a incrementar el *know-how*, capacidades y habilidades del vendedor (es decir, su desempeño), lo que, en última instancia, contribuye a que venda más (es decir, a su rendimiento) (ARAGÓN, BARBA y SANZ; 2003; BARBA, ARAGÓN y SANZ, 2007; CANALES y KÜSTER, 2008).

En la misma línea, desde la Teoría de Recursos y Capacidades (BARNEY, 1991) y su enfoque de Gestión del Conocimiento (BASSI, LUDWIG, MCMURRER y VAN BUREN, 2002), se considera que son las características internas de la empresa (vinculadas a los propios trabajadores) la base de cualquier ventaja competitiva que se pueda obtener. Es decir, que el mayor rendimiento de una organización se explica, en buena medida, por el mejor desempeño de sus recursos humanos.

Por otra parte, la Teoría del Capital Humano (BECKER, 1983) define al capital humano como el conjunto de capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos. Representa un activo inmaterial imputado a una persona que puede acumularse y ser utilizado simultáneamente en varias operaciones (BALCELLS, 1994). En los últimos años, existe un cierto consenso en considerar el capital humano como uno de los factores primordiales que explica el crecimiento de la productividad y el rendimiento de una organización a largo plazo (SAÁ y ORTEGA, 2002).

En suma, estas dos teorías han sido los marcos teóricos más utilizados por la literatura en el estudio y explicación teórica de la relación entre desempeño del vendedor y rendimiento en ventas (ARAGÓN, LLORET y NEVERS, 2010). Por lo anteriormente expuesto, cabría enunciar la siguiente hipótesis:

H₃: *Un mejor desempeño de los vendedores tendrá un efecto positivo sobre su rendimiento.*

2.2. LA PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN: EFECTO SOBRE EL LIDERAZGO

De acuerdo con la literatura, los estudios sobre liderazgo son múltiples y variados. En los años 80 surge el modelo camino-meta. Este modelo, que tuvo como antecedentes los trabajos de EVANS (1970), HOUSE (1971), HOUSE y DESSLER (1974) y HOUSE y MITCHELL (1974), surgió como una alternativa al modelo conductual del liderazgo. El mismo se basa en cómo los líderes motivan a sus seguidores para que rindan mejor y estén más satisfechos con su trabajo. Este modelo camino-meta es bien distinto del modelo situacional (el que el líder debe adaptarse al nivel de desarrollo de sus seguidores) (HERSEY y BLANCHARD, 1969) y del modelo de contingencia (busca hacer coincidir el estilo del líder con las variables situacionales específicas) (FIEDLER, 1964). Concretamente, en el modelo camino-meta se relaciona el estilo del líder con el tipo de ambiente laboral que se genera, de manera que entornos laborales en los que existe una planificación formativa bien diseñada y planificada favorecerán estilos de liderazgos participativos entre los directivos de ventas.

Aunque un líder puede comportarse de muchas maneras diferentes, estas resultarían agrupables en cuatro grandes bloques o estilos de liderazgo: a) estilo directivo, b) considerado, c) participativo y, d) orientado a metas (HOUSE y MITCHELL, 1974). El que un jefe de ventas desarrolle un determinado estilo de liderazgo más orientado a la participación e integración de sus subordinados (y no autocrático e individualista) tendrá mucho que ver con el grado de planificación que exista en la formación desarrollada por la empresa (SARRAMONA, 2002). Derivado de lo anterior, planteamos la siguiente hipótesis:

H₄: *Una mejor planificación de la formación tendrá un efecto sobre el liderazgo participativo que ejercen los responsables de ventas.*

Adicionalmente, las investigaciones llevadas a cabo por EVKALL y RYHAMMAR (1997) y KAHAI y SOSIK (1997) apuntan hacia la idea de que el estilo de liderazgo afecta a los procesos de trabajo grupal, al clima social y, por extensión, a los resultados o rendimiento empresarial. Es decir, los diferentes estilos de liderazgo van a influir sobre los subordinados de ventas (SHAMIR, HOUSE y ARTHUR, 1993), ya que el comportamiento del líder genera mecanismos de motivación que tienen efectos sobre la conducta de los vendedores y, consecuentemente, sobre su rendimiento (RAHMAN, 2001). El comportamiento del líder es concebido como una variable explicativa que afecta el estado psicológico y de rendimiento de los vendedores. Esto es, según el subordinado perciba a líder rendirá más o menos (HOUSE y DESSLER, 1974).

En suma, según se ha venido investigando, el tipo de liderazgo ejercido por los jefes de ventas influirá sobre los niveles de rendimiento del personal de ventas. Por tanto, los encargados de la gestión y los supervisores de ventas deben contar un soporte técnico, de dirección y de recompensas que sea capaz de elevar el nivel de satisfacción y rendimiento de los vendedores (SCHRIESHEIM y DENISI, 1986). Otras evidencias empíricas que muestran la relación existente entre el liderazgo de los directivos y el rendimiento en ventas de los subordinados son los estudios realizados por autores como STOGDILL (1963), HOUSE (1971) y KHOLI y JAWORSKI, (1990). Por lo anterior, se plantea la siguiente hipótesis:

H₅: *A mayor liderazgo participativo en los encargados de ventas mayor rendimiento en ventas.*

2.3. EL RENDIMIENTO EN VENTAS: EFECTO SOBRE LA EFICACIA EN VENTAS

De acuerdo con la literatura, existen diversas investigaciones que relacionan el beneficio/rendimiento con la eficacia/logro de objetivos (GRANT y CRAVENS, 1999).

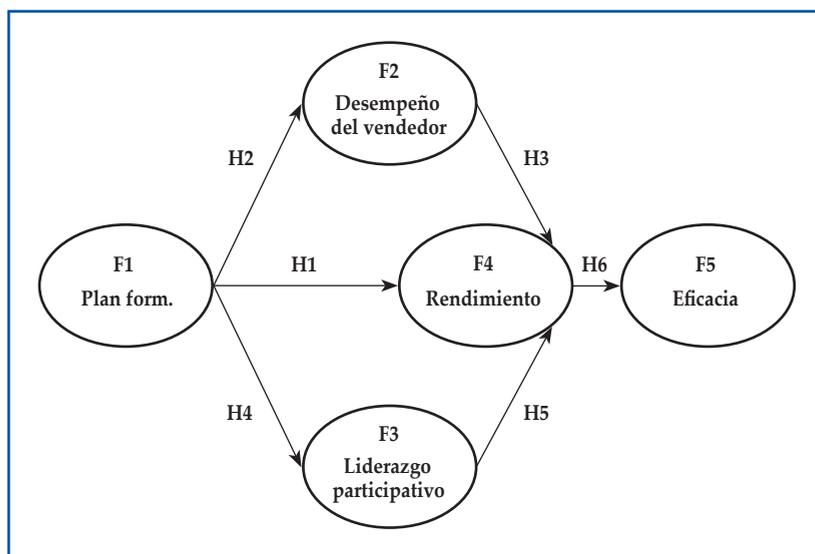
La literatura sugiere que el rendimiento de la fuerza de ventas está afectado no solo por factores específicos del vendedor (tales como la aptitud y la habilidad), sino también por la estructura de recompensas utilizada por la compañía. Esta estructura de recompensas tiene un efecto directo tanto sobre el rendimiento de vendedor, como sobre su eficacia, ya que ambos términos están estrechamente relacionados. Es decir, el dotar al vendedor de los incentivos adecuados le llevará a trabajar más dura y más eficazmente (KÜSTER y CANALES, 2008).

En la misma línea, ROMÁN, RUIZ y MUNUERA (2002) apuntan que el rendimiento y la eficacia de los vendedores son conceptos diferentes pero relacionados. Asimismo, el trabajo empírico realizado por CANALES y KÜSTER (2008) apunta que una mejora en el comportamiento del vendedor influye en los resultados (rendimiento) y este sobre la eficacia del vendedor. En ese mismo sentido, y tras revisar diferentes estudios sobre el tema (CHURCHILL, 1999; BALDAUF, CRAVENS, y PIERCY, 2001a; ROMÁN, RUIZ y MUNUERA 2002; ROMÁN, 2004; KÜSTER y CANALES, 2008) podemos concluir que el rendimiento y eficacia son conceptos diferentes pero relacionados en los términos que establece la siguiente hipótesis.

H₆: *El rendimiento en ventas tiene un efecto positivo en la eficacia en ventas.*

En suma, fruto de la revisión de la literatura llevada a cabo, se ha planteado el modelo causal mostrado en la figura 1. Este modelo relaciona la planificación de la formación en ventas con tres posibles efectos: a) mayor desempeño del vendedor, b) mayor rendimiento del vendedor y c) mayor estilo de liderazgo participativo. Adicionalmente, el desempeño y el liderazgo participativo afectarán el nivel de rendimiento del vendedor y, este, en último término, incrementará la eficacia (logro de objetivos) con que trabajen.

Figura 1. Modelo estructural



3. METODOLOGÍA

3.1. RECOGIDA DE INFORMACIÓN Y ESCALAS DE MEDIDA

De acuerdo con BALDAUF, CRAVENS y GRANT (2002), dentro de una organización de ventas podemos distinguir tres niveles jerárquicos encargados de tomar decisiones sobre la formación de los vendedores: el jefe o director de ventas, el jefe de equipo y los vendedores. Los jefes de equipos se sitúan entre la dirección y los vendedores. Es decir, serían un nivel intermedio sin autoridad absoluta. Por los motivos indicados, se ha seleccionado como unidad de recogida de información a los jefes de ventas de las compañías aseguradoras en México D. F. empleando para ello un cuestionario estructurado.

La elección del sector y del país obedece a dos criterios fundamentales. En relación con el sector, se puede afirmar que el sector asegurador es una parte importante del desarrollo de los países, debido al impacto socioeconómico derivado de su operación. De acuerdo con la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas de México (CNSF), los seguros y las fianzas permiten a los agentes económicos transferir sus riesgos. Un sector asegurador dinámico y financieramente saludable significa un mayor bienestar para un mayor número de individuos. Adicionalmente, el sector asegurador proporciona al gobierno, empresas y población en general protección patrimonial contra quebrantos ocasionados por eventos contingentes, contribuyendo de esta manera a la estabilidad del funcionamiento económico. Sin embargo, no podemos pasar por alto que, a través de los seguros, el sector no solo ofrece protección personal, sino que también maneja, bajo diversas modalidades, el patrimonio de terceros. De esta forma el sector contribuye a la generación del ahorro interno del país, permitiendo el financiamiento de actividades productivas, a través de su función de inversionista institucional. Adicionalmente, el sector ofrece una función de garantía de contratos implícitos en la actividad económica.

Con relación a la elección de México D. F., esta obedece a que desde el inicio de la década de los noventa, los mercados asegurador y afianzador mexicanos han experimentado cambios significativos, debiendo adaptarse a las circunstancias de un entorno generado por la creciente globalización de las actividades financieras. De esta manera, mientras el crecimiento de la economía en los años noventa alcanzó un crecimiento real promedio de 3,4% con una alta volatilidad, las primas emitidas por el sector asegurador, por contraparte, experimentaron una tasa de crecimiento real anual promedio de 9,6% entre 1990 y 2000. Durante la actual administración el crecimiento promedio anual aumentó al 13%, tasas nunca antes vistas. Gran parte de este crecimiento se debe a la entrada de nuevos participantes, a mayores incentivos para bajar costes, al mejoramiento en la calidad de los servicios brindados, así como a la introducción de nuevos productos. Mientras en 1990 operaban 43 compañías de seguros en México, en el año 2000 eran 70, en el año 2001 el sector contaba con 83 compañías de seguros y 14 de fianzas y al cierre del 2009 se contabilizaban alrededor de 100 compañías aseguradoras. Muchas de estas compañías cuentan con participación extranjera, lo cual ha traído estabilidad al sector, aunque no necesariamente, mayores niveles de capacitación.

En suma, se consideró interesante analizar la formación en ventas dentro del sector de compañías aseguradoras mexicanas.

En cuanto al procedimiento de muestreo, se siguió un muestreo no probabilístico por conveniencia. El cuestionario nos permitió recoger información sobre las diferentes variables vinculadas a la formación en ventas y sus consecuencias en el rendimiento y eficacia del vendedor desde el punto de vista de los directivos de ventas. En la tabla 1 se muestra la ficha técnica de la investigación.

Tabla 1. Ficha técnica de la investigación

Características	Encuesta
Universo	100 compañías aseguradoras
Ámbito de estudio	México, DF
Unidad muestral	Responsables de ventas
Método de recogida de información	Entrevista personal / cuestionario autoadministrado
Tipo de muestreo	No probabilístico por conveniencia
Tamaño de la muestra	50 compañías aseguradoras
Fecha del trabajo de campo	Febrero y marzo de 2010

Para la medición de los diferentes constructos propuestos, se han adaptado escalas utilizadas en estudios previos para comprobar la validez de contenido. De acuerdo con lo anterior, todas las escalas que fueron utilizadas han sido extraídas de escalas ya existentes cuyas propiedades psicométricas (fiabilidad y validez) han sido ampliamente comprobadas en diferentes trabajos de investigación. Así, para la *planificación de la formación* se utilizó y adaptó la propuesta de SALINERO y MUÑOZ (2007). Para el *rendimiento* y la *eficacia* se utilizó la escala desarrollada por BEHRMAN y PERREAULT (1982) de la cual fueron extraídos 7 ítems. Para medir el *desempeño del vendedor* se adaptó la escala desarrollada por *Green format* y posteriormente utilizada por ABBAD y BORGES (2004). Por último, los 12 ítems utilizados para la medición del *liderazgo* corresponden a la escala desarrollada y adaptada por PEDRAJA y RODRÍGUEZ (2004).

Tabla 2. Escalas utilizadas

Variable	Ítems	Autores
Grado de planificación de la formación	PFO3.1. Cuando planifico un programa de formación analizo las necesidades a cubrir con dicho programa.	Adaptada de Salinero y Muñoz (2007)
	PFO3.2. Cuando planifico un programa de formación fijo los objetivos a cubrir con el mismo.	
	PFO3.3. Cuando planifico un programa de formación, estimo el presupuesto que va a suponer llevarlo a cabo.	
	PFO3.4. Cuando diseño un programa de formación indico a quién va dirigido.	
	PFO3.5. Cuando diseño un programa de formación, indico cuándo va a realizarse.	
	PFO3.6. Cuando diseño un programa de formación, indico quién lo debe impartir.	
	PFO3.7. Cuando diseño un programa de formación, determino los contenidos mínimos que deben impartirse.	
	.../...	

Variable	Ítems	Autores
.../...	<p>PFO3.8. Cuando diseño un programa de formación, decido el método de formación a emplear.</p> <p>PFO3.9. Al finalizar un programa de formación, evalúo el nivel de aprendizaje adquirido por mis vendedores.</p> <p>PFO3.10. Al finalizar el programa de formación, evalúo el comportamiento de mis vendedores fruto de esa formación.</p> <p>PFO3.11. Al finalizar un programa de formación, evalúo el nivel de resultados de mis vendedores fruto de esa formación.</p>	
Rendimiento	<p>RE9.1. Producen una elevada cuota de mercado para la compañía y sus respectivos territorios.</p> <p>RE9.2. Venden aquellos productos con márgenes de utilidad más altos.</p> <p>RE9.3. Generan un alto nivel de ventas.</p> <p>RE9.4. Generan rápidamente ventas de los nuevos productos de la empresa.</p> <p>RE9.5. Identifican y venden a las cuentas mayores en su territorio.</p> <p>RE9.6. Producen ventas y contratos con rentabilidad a largo plazo.</p> <p>RE9.7. Exceden todos los objetivos de ventas y cuotas de su territorio durante el año</p>	Berhman y Perreault (1982)
Desempeño del vendedor	<p>DV6.1. Han mejorado la calidad del trabajo que realizan.</p> <p>DV6.2. Cometan menos errores en el trabajo.</p> <p>DV6.3. Hacen su trabajo más rápido.</p> <p>DV6.4. Tengo más confianza en ellos.</p> <p>DV6.5. Han mejorado su motivación para el trabajo.</p> <p>DV6.6. Han mejorado la calidad de su trabajo.</p>	Adaptado de Green Format y de Abbad y Andrade (2004)
Liderazgo	<p>LID7.1. Considero las ideas y diferentes opiniones de mi equipo de ventas.</p> <p>LID7.2. Pregunto su parecer a mis vendedores.</p> <p>LID7.3. Considero las sugerencias de mi equipo.</p> <p>LID7.4. Pregunto a la totalidad de miembros de mi equipo su postura.</p> <p>LID7.5. Estoy dispuesto a prestar colaboración a mi equipo de forma permanente.</p> <p>LID7.6. Considero el bienestar de mis vendedores.</p> <p>LID7.7. Doy un tratamiento amable e igualitario a los miembros de mi equipo.</p> <p>LID7.8. Me preocupa de que el ambiente y clima de trabajo sean confortables para mis vendedores.</p>	Pedraja y Rodríguez (2004)
		.../...

Variable	Ítems	Autores
.../...	LID7.9. Decido lo que debe hacer cada miembro del equipo. LID7.10. Decido cómo se deben hacer las cosas en el equipo. LID7.11. Decido los estándares esperados a lograr por el equipo. LID7.12. Defino el esquema de trabajo a realizar por los miembros de mi equipo.	
Eficacia	8.1. Volumen de ventas respecto al mayor competidor. 8.2. Volumen de ventas respecto a los objetivos. 8.3. Cuota de mercado respecto al mayor competidor. 8.4. Cuota de mercado respecto al objetivo. 8.5. Rentabilidad respecto al mayor competidor. 8.6. Rentabilidad respecto al objetivo. 8.7. Satisfacción de los clientes en comparación al mayor competidor. 8.8. Satisfacción de los clientes.	Berhman y Perreault (1982)
* Escalas Likert 7 puntos.		

3.2. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Para lograr la colaboración de las empresas aseguradoras, se revisó el directorio correspondiente de las empresas aseguradoras en México proporcionado por la CNSF, las cuales totalizaron 100 compañías. A continuación, se realizó un primer contacto telefónico. La persona con la que se contactó fue el director(a) de ventas/supervisor/promotor o el responsable de recursos humanos. En la primera conversación, se expusieron los objetivos de la investigación y la metodología a utilizar, garantizando la confidencialidad de las respuestas. En un primer momento, 72 empresas dieron su conformidad en participar en el estudio, si bien finalmente se pudo contar con 52.

Por tanto, se tomaron como muestra los datos de 52 empresas aseguradoras a nivel nacional. Para la recogida de información recurrimos a la realización de entrevistas personales con jefes de ventas, lo que permitió garantizar la veracidad de los datos obtenidos. De acuerdo con PELHAM (1993), los encargados de la dirección y el control, como son los jefes de ventas, disponen de una información suficiente y fiable respecto al conjunto de la empresa para la que trabajan. Además, los jefes de ventas son los primeros responsables de la dirección y supervisión de los vendedores y del logro de la eficacia de la organización de ventas (BALDAUF, CRAVENS y GRANT, 2002).

Tabla 3. Descripción de la muestra

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

De manera descriptiva, se advierte que en la muestra, el 52% de los encargados de tomar decisiones respecto a la formación se encuentra en un rango de edad de entre 25 y 44 años. Respecto al género de los encuestados, la mayoría son hombres (96%). En cuanto al nivel de estudios, el 80% tiene estudios superiores universitarios. Atendiendo a la experiencia en ventas, el 70% cuenta con entre 1 y 6 años de experiencia en ventas y como directivo entre 1 y 14 años (54%) tal como se muestra en la tabla 3.

A fin de enriquecer la información sobre la muestra, se llevó a cabo un análisis de la varianza (ANOVA) que permitiera analizar la existencia de diferencias significativas entre determinadas variables. Así, seleccionamos cinco grupos de variables cuantitativas como las siguientes: a) La planificación de la formación en ventas, b) los efectos operativos de la formación en ventas, c) el liderazgo, d) el rendimiento en ventas y e) la eficacia en ventas. De esta forma, se considera que con las variables seleccionadas, se da suficiente cuenta descriptiva e informativa sobre la esencia de lo que ocurre en el sector asegurador en México D. F. con las prácticas formativas dirigidas a la fuerza de ventas desde el punto de vista de los jefes de ventas. Lo anterior, lo hacemos a través de la contrastación de cuatro variables: a) edad, b) género, c) nivel de estudio y d) años de experiencia como jefe de ventas.

Para comprobar si existe algún tipo de diferencia en las cuestiones que se plantean, tal y como hacemos a continuación, resulta frecuente recurrir a la variable edad para contrastar las relaciones existentes mediante ítems que inquieren a la planificación de la formación en ventas.

Tabla 4. ANOVA: Planificación de la formación y variable EDAD

Planificación de la formación	F	p
1. Cuando planifico un programa de formación analizo las necesidades a cubrir con dicho programa592	.624
2. Cuando planifico un programa de formación fijo los objetivos a cubrir con el mismo	1.912	.141
3. Cuando planifico un programa de formación, estimo el presupuesto que va a suponer llevarlo a cabo393	.759
4. Cuando diseño un programa de formación indico a quién va dirigido324	.808
5. Cuando diseño un programa de formación, indico cuándo va a realizarse ..	1.237	.307
6. Cuando diseño un programa de formación, indico quién lo debe impartir ..	4.159	.011
7. Cuando diseño un programa de formación, determino los contenidos mínimos que deben impartirse	1.907	.142
8. Cuando diseño un programa de formación, decido el método de formación a emplear	1.320	.279
9. Al finalizar un programa de formación, evalúo el nivel de aprendizaje adquirido por mis vendedores077	.972
10. Al finalizar el programa de formación, evalúo el comportamiento de mis vendedores fruto de esa formación538	.659
11. Al finalizar un programa de formación, evalúo el nivel de resultados de mis vendedores fruto de esa formación646	.590

De los resultados obtenidos en el análisis mostrado, podemos afirmar que existe una consistencia en forma general a excepción de un solo ítem (6) en dónde se demuestra que existen diferencias significativas sobre la planificación de la formación y la variable edad ($p < 0,05$).

Tabla 5. ANOVA: Efectos operativos de la formación y variable EDAD

Efectos operativos de la formación en ventas	F	p
1. Han mejorado la calidad del trabajo que realizan358	.784
2. Cometan menos errores en el trabajo491	.690
3. Hacen su trabajo más rápido	1.739	.172
4. Tengo más confianza en ellos621	.605
5. Han mejorado su motivación para el trabajo173	.914
6. Han mejorado la calidad de su trabajo274	.844

A la vista de los resultados, estadísticamente no se encuentran diferencias significativas sobre los efectos operativos de la formación y la variable edad ($p > 0,05$).

Tabla 6. ANOVA: Liderazgo y variable EDAD

Liderazgo	F	p
1. Considero las ideas y diferentes opiniones de mi equipo de ventas170	.916
2. Pregunto su parecer a mis vendedores145	.933
3. Considero las sugerencias de mi equipo	1.696	.181
4. Pregunto a la totalidad de miembros de mi equipo su postura279	.841
5. Estoy dispuesto a prestar colaboración a mi equipo de forma permanente	.331	.803
6. Considero el bienestar de mis vendedores643	.592
7. Doy un tratamiento amable e igualitario a los miembros de mi equipo ...	1.640	.193
8. Me preocupo de que el ambiente y clima de trabajo sean confortables para mis vendedores590	.625
9. Decido lo que debe hacer cada miembro del equipo	1.292	.289
10. Decido cómo se deben hacer las cosas en el equipo258	.855
11. Decido los estándares esperados a lograr por el equipo	1.850	.151
12. Defino el esquema de trabajo a realizar por los miembros de mi equipo	1.106	.356

De la misma forma que el anterior bloque de ítems, no encontramos diferencias significativas entre el liderazgo que ejercen los jefes de ventas y la variable edad. Es decir, la edad no tiene una influencia directa sobre el liderazgo que ejercen los jefes de ventas ($p > 0,05$).

Tabla 7. ANOVA: Rendimiento en ventas y variable EDAD

Rendimiento en ventas	F	p
1. Producen una elevada cuota de mercado para la compañía y sus respectivos territorios	1.206	.318
2. Venden aquellos productos con márgenes de utilidad más altos888	.454
3. Generan un alto nivel de ventas	1.501	.227
4. Generan rápidamente ventas de los nuevos productos de la empresa	2.317	.088
5. Identifican y venden a las cuentas mayores en su territorio	1.285	.291
6. Producen ventas y contratos con rentabilidad a largo plazo	1.413	.251
7. Exceden todos los objetivos de ventas y cuotas de su territorio durante el año353	.787

Los resultados presentados demuestran que no existen diferencias significativas sobre el rendimiento en ventas y la variable edad ($p > 0,05$).

Tabla 8. ANOVA: Eficacia y variable EDAD

Eficacia	F	p
1. Volumen de ventas respecto al mayor competidor	1.909	.141
2. Volumen de ventas respecto a los objetivos	1.075	.369
3. Cuota de mercado respecto al mayor competidor	1.317	.280
4. Cuota de mercado respecto al objetivo424	.737
5. Rentabilidad respecto al mayor competidor942	.428
6. Rentabilidad respecto al objetivo833	.483
7. Satisfacción de los clientes en comparación al mayor competidor645	.590
8. Satisfacción de los clientes949	.425

Finalmente, la eficacia en ventas y la variable edad muestran valores superiores a $p > 0,05$, por lo que podemos deducir que estadísticamente no se encuentran diferencias significativas y la edad no influye en la eficacia en ventas.

A continuación, y para efectos de no ser repetitivos y mostrar de una manera conjunta las evidencias encontradas al contrastar la planificación de la formación con la variable género, agrupamos en la tabla 9 los cinco factores objeto de nuestro análisis: a) planificación de la formación, b) efectos operativos de la formación en ventas, c) el liderazgo, d) el rendimiento en ventas y e) eficacia. Lo anterior desde el punto de vista de los jefes de ventas.

Tabla 9. ANOVA: Planificación de la formación, efectos de la formación, liderazgo, rendimiento y eficacia en ventas, y variable GÉNERO

	F	p
<i>Planificación de la formación</i>		
1. Cuando planifico un programa de formación analizo las necesidades a cubrir con dicho programa141	.709
2. Cuando planifico un programa de formación fijo los objetivos a cubrir con el mismo956	.333
3. Cuando planifico un programa de formación, estimo el presupuesto que va a suponer llevarlo a cabo205	.653
		.../...

	<i>F</i>	<i>p</i>
.../...		
4. Cuando diseño un programa de formación indico a quién va dirigido.	.318	.576
5. Cuando diseño un programa de formación, indico cuándo va a realizarse149	.701
6. Cuando diseño un programa de formación, indico quién lo debe impartir384	.538
7. Cuando diseño un programa de formación, determino los contenidos mínimos que deben impartirse246	.622
8. Cuando diseño un programa de formación, decido el método de formación a emplear164	.687
9. Al finalizar un programa de formación, evalúo el nivel de aprendizaje adquirido por mis vendedores	1.480	.230
10. Al finalizar el programa de formación, evalúo el comportamiento de mis vendedores fruto de esa formación	1.527	.223
11. Al finalizar un programa de formación, evalúo el nivel de resultados de mis vendedores fruto de esa formación	1.221	.275
<i>Efectos operativos de la formación en ventas</i>		
1. Han mejorado la calidad del trabajo que realizan012	.912
2. Cometan menos errores en el trabajo	2.318	.134
3. Hacen su trabajo más rápido	1.594	.213
4. Tengo más confianza en ellos059	.809
5. Han mejorado su motivación para el trabajo047	.829
6. Han mejorado la calidad de su trabajo111	.741
<i>Liderazgo</i>		
1. Considero las ideas y diferentes opiniones de mi equipo de ventas ..	.461	.500
2. Pregunto su parecer a mis vendedores150	.700
3. Considero las sugerencias de mi equipo037	.848
4. Pregunto a la totalidad de miembros de mi equipo su postura061	.806
5. Estoy dispuesto a prestar colaboración a mi equipo de forma permanente461	.501
6. Considero el bienestar de mis vendedores007	.936
7. Doy un tratamiento amable e igualitario a los miembros de mi equipo	.829	.367
		.../...

	<i>F</i>	<i>p</i>
.../...		
8. Me preocupo de que el ambiente y clima de trabajo sean confortables para mis vendedores658	.421
9. Decido lo que debe hacer cada miembro del equipo252	.618
10. Decido cómo se deben hacer las cosas en el equipo168	.684
11. Decido los estándares esperados a lograr por el equipo065	.800
12. Defino el esquema de trabajo a realizar por los miembros de mi equipo	.004	.950
<i>Rendimiento en ventas</i>		
1. Producen una elevada cuota de mercado para la compañía y sus respectivos territorios961	.332
2. Venden aquellos productos con márgenes de utilidad más altos616	.437
3. Generan un alto nivel de ventas	1.131	.293
4. Generan rápidamente ventas de los nuevos productos de la empresa	.001	.971
5. Identifican y venden a las cuentas mayores en su territorio413	.524
6. Producen ventas y contratos con rentabilidad a largo plazo395	.533
7. Exceden todos los objetivos de ventas y cuotas de su territorio durante el año	1.798	.186
<i>Eficacia</i>		
1. Volumen de ventas respecto al mayor competidor415	.522
2. Volumen de ventas respecto a los objetivos368	.547
3. Cuota de mercado respecto al mayor competidor019	.891
4. Cuota de mercado respecto al objetivo015	.902
5. Rentabilidad respecto al mayor competidor422	.519
6. Rentabilidad respecto al objetivo350	.557
7. Satisfacción de los clientes en comparación al mayor competidor	1.952	.169
8. Satisfacción de los clientes	1.653	.205

De lo anterior se desprende que existe una coincidencia común entre los diferentes factores analizados y la variable género al no mostrar los resultados diferencias significativas. Lo anterior lo corroboran los valores obtenidos en todos los casos ($p > 0,05$). Asimismo, se demuestra que el género (masculino y femenino) de los jefes de ventas no ejerce una influencia importante al momento de planificar la formación. De la misma forma no influye en el desempeño del vendedor y el liderazgo ejercido. Consecuentemente, el género no es un factor determinante al planificar la formación a diferencia de la edad del jefe de ventas.

La tabla 10 nos muestra las relaciones existentes sobre la planificación de la formación y la variable nivel de estudios

Tabla 10. ANOVA: Planificación de la formación, efectos de la formación, liderazgo, rendimiento y eficacia en ventas, y variable NIVEL DE ESTUDIOS

	F	p
<i>Planificación de la formación</i>		
1. Cuando planifico un programa de formación analizo las necesidades a cubrir con dicho programa539	.587
2. Cuando planifico un programa de formación fijo los objetivos a cubrir con el mismo	1.061	.354
3. Cuando planifico un programa de formación, estimo el presupuesto que va a suponer llevarlo a cabo470	.628
4. Cuando diseño un programa de formación indico a quien va dirigido	.550	.581
5. Cuando diseño un programa de formación, indico cuándo va a realizarse	1.622	.208
6. Cuando diseño un programa de formación, indico quién lo debe impartir	1.175	.318
7. Cuando diseño un programa de formación, determino los contenidos mínimos que deben de impartirse232	.794
8. Cuando diseño un programa de formación, decido el método de formación a emplear354	.704
9. Al finalizar un programa de formación, evalúo el nivel de aprendizaje adquirido por mis vendedores	1.017	.370
10. Al finalizar el programa de formación, evalúo el comportamiento de mis vendedores fruto de esa formación635	.534
11. Al finalizar un programa de formación, evalúo el nivel de resultados de mis vendedores fruto de esa formación466	.630
<i>Efectos operativos de la formación en ventas</i>		
1. Han mejorado la calidad del trabajo que realizan205	.815
2. Cometan menos errores en el trabajo215	.807
3. Hacen su trabajo más rápido	1.953	.153
4. Tengo más confianza en ellos478	.623
5. Han mejorado su motivación para el trabajo093	.911
6. Han mejorado la calidad de su trabajo445	.643
.../...		

	<i>F</i>	<i>p</i>
.../...		
<i>Liderazgo</i>		
1. Considero las ideas y diferentes opiniones de mi equipo de ventas404	.670
2. Pregunto su parecer a mis vendedores817	.448
3. Considero las sugerencias de mi equipo718	.493
4. Pregunto a la totalidad de miembros de mi equipo su postura	1.492	.235
5. Estoy dispuesto a prestar colaboración a mi equipo de forma permanente	.473	.626
6. Considero el bienestar de mis vendedores	1.744	.186
7. Doy un tratamiento amable e igualitario a los miembros de mi equipo	1.037	.363
8. Me preocupo de que el ambiente y clima de trabajo sean confortables para mis vendedores022	.978
9. Decido lo que debe hacer cada miembro del equipo121	.886
10. Decido cómo se deben hacer las cosas en el equipo044	.957
11. Decido los estándares esperados a lograr por el equipo493	.614
12. Defino el esquema de trabajo a realizar por los miembros de mi equipo	.380	.686
<i>Rendimiento en ventas</i>		
1. Producen una elevada cuota de mercado para la compañía y sus respectivos territorios299	.743
2. Venden aquellos productos con márgenes de utilidad más altos242	.786
3. Generan un alto nivel de ventas201	.819
4. Generan rápidamente ventas de los nuevos productos de la empresa	.584	.561
5. Identifican y venden a las cuentas mayores en su territorio505	.607
6. Producen ventas y contratos con rentabilidad a largo plazo	2.149	.128
7. Exceden todos los objetivos de ventas y cuotas de su territorio durante el año363	.697
<i>Eficacia</i>		
1. Volumen de ventas respecto al mayor competidor015	.986
2. Volumen de ventas respecto a los objetivos127	.881
3. Cuota de mercado respecto al mayor competidor151	.861
4. Cuota de mercado respecto al objetivo150	.861
5. Rentabilidad respecto al mayor competidor034	.966
		.../...

	F	p
.../...		
6. Rentabilidad respecto al objetivo101	.904
7. Satisfacción de los clientes en comparación al mayor competidor239	.788
8. Satisfacción de los clientes295	.746

A la vista de los resultado obtenidos podemos demostrar que no existen diferencias significativas en ninguno de los casos planteados de acuerdo con los valores alcanzados ($p > 0,05$). Lo anterior demuestra que el nivel de estudios de los jefes de ventas no ejerce una influencia importante al momento de planificar la formación. De la misma forma no influye en el desempeño del vendedor y el liderazgo ejercido. Consecuentemente, el género no es un factor determinante al planificar la formación a diferencia de la edad del jefe de ventas.

Tabla 11. ANOVA: Planificación de la formación, efectos de la formación, liderazgo, rendimiento y eficacia en ventas, y variable AÑOS DE EXPERIENCIA DEL JEFE DE VENTAS

	F	p
<i>Planificación de la formación</i>		
1. Cuando planifico un programa de formación analizo las necesidades a cubrir con dicho programa	1.317	.245
2. Cuando planifico un programa de formación fijo los objetivos a cubrir con el mismo	3.453	.001
3. Cuando planifico un programa de formación, estimo el presupuesto que va a suponer llevarlo a cabo877	.598
4. Cuando diseño un programa de formación indico a quién va dirigido	2.479	.013
5. Cuando diseño un programa de formación, indico cuándo va a realizarse	1.001	.479
6. Cuando diseño un programa de formación, indico quién lo debe impartir	4.961	.000
7. Cuando diseño un programa de formación, determino los contenidos mínimos que deben impartirse	2.262	.023
8. Cuando diseño un programa de formación, decido el método de formación a emplear	2.182	.029
9. Al finalizar un programa de formación, evalúo el nivel de aprendizaje adquirido por mis vendedores	1.437	.185
10. Al finalizar el programa de formación, evalúo el comportamiento de mis vendedores fruto de esa formación	1.338	.233
		.../...

	F	p
.../...		
11. Al finalizar un programa de formación, evalúo el nivel de resultados de mis vendedores fruto de esa formación	2.042	.041
<i>Efectos operativos de la formación en ventas</i>		
1. Han mejorado la calidad del trabajo que realizan888	.587
2. Cometen menos errores en el trabajo	1.365	.219
3. Hacen su trabajo más rápido	1.319	.243
4. Tengo más confianza en ellos	1.649	.110
5. Han mejorado su motivación para el trabajo	1.085	.406
6. Han mejorado la calidad de su trabajo519	.918
<i>Liderazgo</i>		
1. Considero las ideas y diferentes opiniones de mi equipo de ventas ..	1.436	.185
2. Pregunto su parecer a mis vendedores850	.625
3. Considero las sugerencias de mi equipo	1.054	.432
4. Pregunto a la totalidad de miembros de mi equipo su postura683	.789
5. Estoy dispuesto a prestar colaboración a mi equipo de forma permanente	1.687	.100
6. Considero el bienestar de mis vendedores	1.242	.290
7. Doy un tratamiento amable e igualitario a los miembros de mi equipo	2.152	.031
8. Me preocupo de que el ambiente y clima de trabajo sean confortables para mis vendedores	1.758	.084
9. Decido lo que debe hacer cada miembro del equipo	1.182	.331
10. Decido cómo se deben hacer las cosas en el equipo	2.146	.031
11. Decido los estándares esperados a lograr por el equipo	6.792	.000
12. Defino el esquema de trabajo a realizar por los miembros de mi equipo	1.171	.339
<i>Rendimiento en ventas</i>		
1. Producen una elevada cuota de mercado para la compañía y sus respectivos territorios937	.539
2. Venden aquellos productos con márgenes de utilidad más altos872	.603
3. Generan un alto nivel de ventas	1.770	.081
4. Generan rápidamente ventas de los nuevos productos de la empresa	1.929	.054
5. Identifican y venden a las cuentas mayores en su territorio	1.417	.194
		.../...

	<i>F</i>	<i>p</i>
.../...		
6. Producen ventas y contratos con rentabilidad a largo plazo	1.446	.181
7. Exceden todos los objetivos de ventas y cuotas de su territorio durante el año	1.332	.236
<i>Eficacia</i>		
1. Volumen de ventas respecto al mayor competidor	1.421	.192
2. Volumen de ventas respecto a los objetivos	1.119	.379
3. Cuota de mercado respecto al mayor competidor979	.499
4. Cuota de mercado respecto al objetivo	1.295	.257
5. Rentabilidad respecto al mayor competidor903	.573
6. Rentabilidad respecto al objetivo	1.958	.050
7. Satisfacción de los clientes en comparación al mayor competidor	1.505	.157
8. Satisfacción de los clientes	2.734	.007

Finalmente, los resultados mostrados nos indican diferentes comportamientos en las relaciones entre los factores contrastados con la variable años de experiencia como jefe de ventas. De lo anterior se desprende lo siguiente: a) existen diferencias significativas sobre la planificación de la formación y la variable años de experiencia como jefe de ventas en seis de los ítems (2, 4, 6, 7, 8 y 9), b) en el caso del factor correspondiente a los efectos operativos de la formación no se presentan estadísticamente diferencias significativas ($p > 0,05$), c) los años de experiencia en ventas sí influyen, en algunos casos en la forma de liderazgo, tal y como se demuestra en tres de los ítems (8, 10 y 11) en donde existen diferencias significativas de acuerdo a los valores mostrados ($p < 0,05$), d) el análisis del rendimiento en ventas con la variable años de experiencia como jefe de ventas no muestra diferencias significativas en ninguno de los casos ($p > 0,05$), y e) existen diferencias significativas en dos ítems (6 y 8) del factor eficacia y la variable años de experiencia como jefe de ventas ($p > 0,05$).

3.3. TÉCNICA DE ANÁLISIS: PLS

El enfoque de MEE (modelo de ecuaciones estructurales) basado en covarianzas especialmente bajo la estimación ML busca encontrar parámetros invariables estructurales o funcionales que definan cómo funciona el mundo, es decir, persiguen proporcionar una afirmación de causalidad, una descripción de los mecanismos causales (CEPEDA y ROLDÁN, 2004). Este estudio ha seguido una modelización flexible (WOLD, 1980) utilizando SmartPLS 2.0 (RINGLE, WENDE y WILL, 2005) y el método de PLS. La razón estriba en que PLS es un método robusto

que no requiere de muestras grandes o datos multivariantes que sigan una distribución normal (FORNELL y LARCKER, 1981).

3.4. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA

Con el objeto de validar nuestro modelo de medida, y siguiendo las recomendaciones de la literatura, seguimos dos fases: a) evaluación de la fiabilidad y validez del modelo de medida y b) evaluación del modelo estructural, tal como se muestra en la tabla 12.

Para la evaluación de las propiedades psicométricas de las escalas utilizadas, se observaron los pesos externos (*outer weight*) o correlaciones simples de los indicadores con su respectivo constructo. Cuando un ítem posee una carga factorial superior a 0,7 (lo que implica una varianza entre una variable y sus indicadores superiores a la varianza del error), se considera una fiabilidad adecuada. En nuestro caso, tal y como se muestra en la tabla 12, fueron suprimidos: 3 ítems de la variable de la planificación de la formación, 6 ítems de la variable de liderazgo, y 2 ítems de la variable rendimiento. Las eliminaciones se llevaron a cabo por no alcanzar los coeficientes el valor de 0,7.

Tabla 12. Evaluación de las escalas finales: fiabilidad y validez convergente

Factor	Indicador	Carga	Valor t	α Cronbach	IFC	AVE
F1. Planificación de la formación	PFO 3.1	0,869***	5,97	0,883	0,908	0,623
	PFO 3.2	0,746***	4,92			
	PFO 3.4	0,789***	6,61			
	PFO 3.6	0,808***	7,02			
	PFO 3.7	0,695***	6,85			
	PFO 3.11	0,838***	5,03			
F2. Desempeño del vendedor	DV 4.1	0,744***	7,20	0,880	0,908	0,622
	DV 4.2	0,807***	8,06			
	DV 4.3	0,738***	5,13			
	DV 4.4	0,790***	5,92			
	DV 4.5	0,795***	7,55			
	DV 4.6	0,849***	17,50			
F3. Liderazgo	LID 7.1	0,757***	3,48			
	LID 7.3	0,769***	11,38			
						.../...

Factor	Indicador	Carga	Valor <i>t</i>	α Cronbach	IFC	AVE
.../...	LID 7.4	0,722***	7,57	0,824	0,884	0,656
	LID 7.5	0,893***	6,95			
F4. Rendimiento del vendedor	RE 8.1	0,865***	15,71	0,892	0,918	0,653
	RE 8.2	0,787***	10,98			
	RE 8.3	0,880***	18,21			
	RE 8.4	0,696***	4,52			
	RE 8.5	0,862***	14,40			
	RE 8.6	0,739***	4,68			
F5. Eficacia del vendedor	EF 9.1	0,814***	11,48	0,935	0,947	0,693
	EF 9.2	0,711***	6,24			
	EF 9.3	0,857***	18,15			
	EF 9.4	0,910***	20,97			
	EF 9.5	0,836***	13,14			
	EF 9.6	0,933***	28,75			
	EF 9.7	0,787***	8,96			
	EF 9.8	0,786***	10,72			
*** P < .01; p < .05; N/A= no disponible						

Como se puede apreciar en la tabla 4, el instrumento de medida no parece mostrar problemas de fiabilidad simple, pues los alfa de Cronbach de cada escala individualmente superan el valor recomendado de 0,70. En lo referente a la fiabilidad compuesta de las variables (IFC) se observan valores superiores a 0,70 en todos los casos, cumpliendo así con las recomendaciones de NUNALLY (1979). Lo anterior nos indica que todas las variables latentes cumplen con esta característica, es decir, todas las variables latentes son unidimensionales.

De acuerdo con FORNELL y LARCKER (1981), la validez convergente tiene que ver con el hecho de que, si los diferentes ítems destinados a medir un concepto o constructo miden realmente lo mismo, entonces el ajuste de dichos ítems será significativo y estarán altamente correlacionados. FORNELL y LARCKER (1981) recomiendan que la varianza extraída media (AVE) sea superior a 0,50, con lo que se establece que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores. En la presente investigación, los resultados muestran valores superiores a 0,50 en los cinco constructos, por lo que podemos señalar que no existen problemas de validez convergente.

Por lo que se refiere a la validez discriminante, tal y como sugiere la literatura, han de existir correlaciones débiles entre un constructo y otras variables latentes que midan fenómenos diferentes. De acuerdo con BARCLAY, HIGGINS y THOMPSON (1995), en un análisis PLS, un criterio

para una adecuada validez discriminante es que un constructo debería compartir más varianza con sus medidas o indicadores que con otros constructos. Tampoco se aprecian problemas graves de validez discriminante puesto que, como se observa en la tabla 13, y siguiendo los requisitos exigidos por la literatura: (a) ningún intervalo de confianza en la estimación de la correlación entre cada par de factores incluye el valor 1 y (b) la varianza promedio extraída para cada factor no es superior al cuadrado de la correlación entre cada par de factores.

Tabla 13. Análisis de la validez discriminante

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

**P < .01; *P < .05

Debajo de la diagonal: Correlación estimada entre los factores

Diagonal: raíz cuadrada de la varianza extraída

4. RESULTADOS

4.1. EVALUACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL

Para realizar la evaluación del modelo estructural se requiere un resultado satisfactorio obtenido de la fiabilidad y validez del modelo de medida (CHIN, 1998). Como ya se ha explicado anteriormente, el método PLS hace referencia a la varianza explicada por el modelo. El poder predictivo es evaluado con el R^2 de cada variable latente endógena, cuya interpretación es análoga a la del análisis de regresión. Es decir, R^2 es la varianza de las variables latentes dependientes explicada por los constructos que las predicen. En suma, la cantidad de la varianza del constructo que es explicada por el modelo.

Así, tras la evaluación y análisis del instrumento de medida procedimos al estudio del modelo estructural. Para la estimación del modelo y contraste de las hipótesis se utilizó la técnica PLS y el método de *bootstrapping* para la determinación de la significatividad. De acuerdo con CHIN (1998) la capacidad predictiva de los modelos estimados con PLS cuyo R^2 sea de 0,67 se considera sustancial, si se sitúa en torno a 0,33 moderado y si no llega a 0,19 pobre. Como se puede observar en la tabla 14 el poder predictivo del modelo estructural es adecuado, ya que los

R² superan el límite mínimo establecido. Por lo tanto, las hipótesis formuladas respecto a esas variables latentes tendrán un nivel predictivo adecuado, siendo posible evaluar la significatividad de las relaciones causales previamente establecidas (FALK y MILLER, 1992).

Asimismo, el índice de ajuste del modelo (GoF) es de 0,568. Este índice tiene en cuenta tanto las varianzas explicadas para las variables latentes dependientes como sus comunales (tabla 6).

Tabla 14. Evaluación del modelo estructural

Variables latentes	R ²	Comunalidad	Redundancia	GoF
Planificación de la formación	0,187	0,623	0,126	0,568
Desempeño del vendedor	0,266	0,622	0,152	
Liderazgo	0,491	0,622	0,152	
Rendimiento	0,707	0,653	0,340	
Eficacia	0,832	0,693	0,575	
%	0,459	0,643	1,345	
Solo se calculan las R2 de las variables dependientes				

Por otra parte, para estimar la significación de los coeficientes *paths* utilizamos la técnica de *bootstrapping* e hicimos el análisis *bootstrapp* con 500 submuestras en consonancia con las prácticas recomendadas para estimar la significatividad de los coeficientes *paths* (CHIN, 1998). Así, todos los coeficientes de regresión obtienen valores superiores a 0,2, lo cual nos permite a la vista de los resultados obtenidos aceptar todas las hipótesis planteadas en este estudio tal y como se muestran en la tabla 15.

Tabla 15. Contraste de hipótesis (análisis de coeficientes de regresión)

Hipótesis	Hipótesis	Estandarizado	Bootstrap
H ₁ : Planificación de la formación → Rendimiento ..	Aceptada	0,232***	2,290
H ₂ : Planificación de la formación → Desempeño	Aceptada	0,515***	2,143
H ₃ : Desempeño → Rendimiento	Aceptada	0,490***	4,372
H ₄ : Planificación de la formación → Liderazgo	Aceptada	0,700***	3,915
H ₅ : Liderazgo → Rendimiento	Aceptada	0,234***	1,760
H ₆ : Rendimiento → Eficacia	Aceptada	0,911***	21,777
R ² (Desempeño) = 0,265; R ² (Liderazgo) = 0,490; R ² (Rendimiento) = 0,707; R ² (Eficacia): 0,831			
***p < 0,01; ** p < 0,05; * < p.10			

4.2. CONTRASTE DE HIPÓTESIS

A la vista de los resultados obtenidos estamos en la predisposición de afirmar que la planificación de la formación afecta positiva y significativamente el rendimiento de los vendedores desde el punto de vista de los encargados de tomar decisiones en el área de ventas ($\beta = 0,232$; $p < 0,05$; H_1).

Asimismo, se confirma la hipótesis que planteaba la relación existente entre la planificación de la formación y el desempeño del vendedor. De este modo, cuanto mayor sean los esfuerzos en planificar la formación por los encargados en tomar decisiones, mayores serán los efectos operativos. Lo anterior se demuestra con los valores beta alcanzados y el nivel de significatividad ($\beta = 0,515$; $p < 0,05$; H_2).

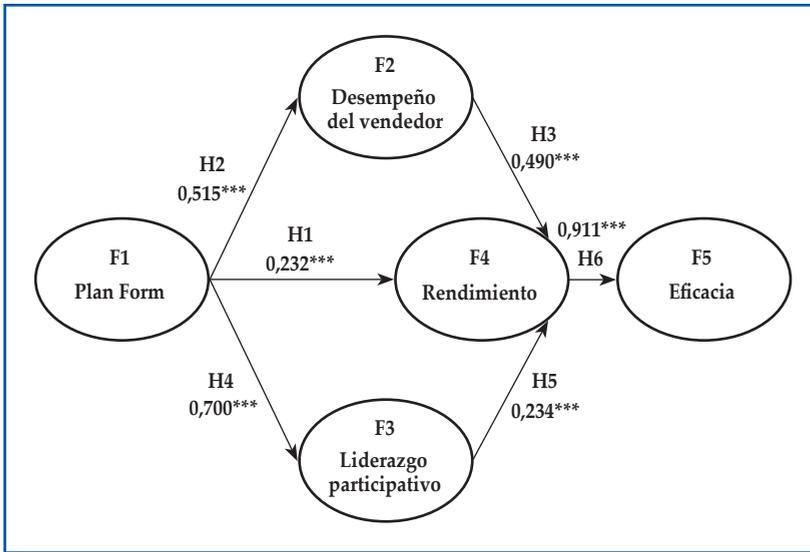
Ambos términos, rendimiento y desempeño, están a su vez relacionados, en tanto en cuanto el desempeño del vendedor incrementa el rendimiento que obtiene (desde el punto de vista de los jefes de ventas). Así, podemos deducir que al mejorar la planificación de la formación se incrementa directamente el desempeño del vendedor y también, indirectamente, su rendimiento, puesto que mayor desempeño se traduce en mayor rendimiento ($\beta = 0,490$; $p < 0,05$; H_3).

Del análisis efectuado, se advierte también la existencia de significatividad en la relación existente entre los efectos de la planificación de la formación y el liderazgo ($\beta = 0,700$; $p < 0,05$), confirmando la hipótesis H_4 . En consecuencia podemos afirmar que la planificación de la formación por los encargados de tomar decisiones influye directa y positivamente en el liderazgo que ejercen los directivos de ventas. Cabe señalar que esta es la segunda relación más fuerte que aparece en el modelo, lo que constata la importancia de planificar la formación como vehículo para potenciar el liderazgo en ventas.

A su vez, rendimiento y liderazgo están relacionados. A la vista de los resultados obtenidos mediante la estimación del modelo estructural, queda demostrada la relación positiva y significativa que ejerce el liderazgo de los directivos de ventas sobre el rendimiento que alcanzan sus vendedores ($\beta = 0,232$; $p < 0,05$; H_5).

Finalmente, queda demostrada la relación existente entre el rendimiento y la eficacia en ventas hipotetizado en H_6 . Cabe señalar que esta es la relación más fuerte que aparece en el modelo, lo que constata la importancia que ejerce el rendimiento sobre la eficacia en ventas. Por lo anterior, se acepta la hipótesis dada su alta significatividad ($\beta = 0,911$; $p < 0,05$; H_6).

Figura 2. Evaluación del modelo estructural



5. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Con este trabajo se pretende poner de manifiesto la importancia que desde el punto de vista de los directivos de ventas ejerce una adecuada planificación de la formación en el rendimiento en ventas. Esta situación es especialmente relevante cuando las empresas, a través de los encargados de tomar decisiones, deciden diseñar e implementar estrategias a medio y largo plazo relativas al desarrollo de habilidades y capacidades de los vendedores mediante programas de formación en ventas, cuyos resultados no son inmediatos. Siendo más específicos, el estudio realizado muestra cómo influye la planificación de la formación sobre el rendimiento (y este a su vez en la eficacia), el desempeño del vendedor y el liderazgo. Para ello se ha recopilado la literatura correspondiente al tema.

Ahora bien, fruto de la limitación de espacio no ha sido factible el desarrollo conceptual por escrito de la revisión llevada a cabo. Aun así, se desea reflexionar acerca de las conclusiones alcanzadas previo a la exposición de aquellas derivadas del estudio empírico realizado.

5.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CONCEPTUALES

Así, la revisión de la literatura efectuada pone de manifiesto las ventajas e inconvenientes a las cuales se enfrentan las empresas al planificar acciones formativas y cómo se pueden ver re-

flejadas en los resultados organizacionales. Por otro lado, existe poca evidencia empírica sobre este tema. De la revisión de la literatura efectuada, se efectúan una serie de recomendaciones:

- El reto para las empresas consiste en sistematizar sus procesos de formación para sus vendedores a través de una adecuada planificación de los programas de formación que deben llevar a término los directores de ventas. Lo anterior les permitirá ahorro en costes del proceso y mejorar el trabajo de los vendedores. De tal modo, al programar eficazmente la capacitación durante el año y rechazar la improvisación, la empresa podrá lograr el desarrollo de una ventaja competitiva. Consecuentemente, la planificación adecuada de la formación conducirá a la posibilidad de innovar y diferenciarse de sus competidores dentro del sector en que se encuentra involucrado.
- Es necesaria la participación y motivación del directivo en ventas en el diseño de los objetivos, los contenidos, el lugar y el tiempo que debe durar la formación. Su involucración resulta fundamental para el cumplimiento estratégico de la formación. En esa misma línea, el escuchar las opiniones de sus vendedores, el motivarlos y resaltar los beneficios que obtendrán con la formación mejorará su rendimiento.
- La planificación de la formación desde el punto de vista estratégico, permite al directivo en ventas tener un mejor control sobre su equipo de ventas en relación con sus necesidades formativas. Al determinar claramente las necesidades de formación de su equipo de ventas, se implementarán programas formativos que disminuyan los errores que se cometen en el trato diario con los clientes, mejorarán sus presentaciones de ventas y podrán adaptar sus técnicas de ventas a los clientes. Lo anterior traerá como resultado una mejora en su desempeño y rendimiento.
- Los directivos de ventas al planificar la formación efectiva para sus vendedores no solo cumplen con una función gerencial, también la planificación permite anticiparse a hechos futuros en relación con los competidores.

Ahora bien, desde aquí se quiere destacar la necesidad de medir el impacto que dicha formación posee en la organización. Así, medir el impacto de la formación no resulta sencillo, aun así es posible hacerlo. Qué duda cabe de que las empresas pueden recuperar un porcentaje bastante elevado del importe pagado en concepto de formación profesional; porcentaje que varía según el número de empleados que la empresa haya tenido como media el año anterior (p. ej. las empresas que hayan tenido entre 6 y 9 trabajadores tendrán un 100% de bonificación, las que hayan tenido entre 10 y 49 trabajadores tendrán un 75%, las que hayan tenido entre 50 y 249 trabajadores un 60% y las de 250 trabajadores en adelante un 50%). Sin embargo, no únicamente se trata de recuperar el dinero invertido, sino de constatar que ese dinero ha merecido la pena invertirlo.

Si la formación ha funcionado, los efectos sobre el trabajo y la satisfacción suelen quedarse en el nivel de percepciones positivas, pero es posible emplear mediciones cuantitativas en términos de balance financiero; como por ejemplo el uso del ROI *—return on investment—* actualmente

empleado en más de 40 países para mejorar la efectividad y eficiencia de programas de desarrollo dentro de empresas privadas y organismos públicos (CASTAÑEDA, 2013); incluidos los programas formativos en ventas. Las experiencias acumuladas apoyan su validez y aplicabilidad.

Por tanto, existen otros modelos para medir el impacto y la rentabilidad de los programas de formación, como son los modelos de KIRKPATRICK, de PHILLIPS y de WADE. El procedimiento más completo se puede estructurar en tres fases: cálculo de costes (directos, indirectos y de estructura), cálculo de beneficio (incrementos en los niveles de utilidad o bienestar asociados al incremento de la cantidad adquirida de formación) mediante el establecimiento de indicadores de impacto (económicos o duros y cualitativos o blandos) y cálculo de la rentabilidad (el análisis del coste-beneficio y el retorno de inversión).

En suma, y por todo lo expuesto, la empresa no debe dejar de implementar programas formativos de ventas puesto que aquellos vendedores que desarrollan una mejor profesionalidad en su trabajo obtienen mejores niveles de desempeño (CANALES y KÜSTER, 2008). Es más, debemos recordar que como afirman ARAGÓN y LLORET (2010, pág. 51) «... en la decisión de realizar formación no solo influyen razones puramente económicas, sino que las presiones competitivas, debidas al entorno y al sector, las miméticas, que responden al peso de la opinión pública y al seguimiento de las empresas más reputadas, las normativas, sustentadas en las opiniones de asociaciones profesionales y las coercitivas, consecuencia de la influencia de la regulación de la formación por parte del Estado, de los Gobiernos Regionales o de los propios agentes sociales explican incrementos en la legitimidad y en diversos indicadores de resultados de la organización».

5.2. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES DEL ESTUDIO EMPÍRICO

En un intento por ofrecer cierta evidencia de los resultados hallados en la literatura y tomando en consideración lo anterior, con una muestra de 50 directivos de ventas, el estudio realizado nos permitió obtener algunas conclusiones.

Por una parte, cuando la empresa ha optado por formar a sus vendedores debe tomar ciertas decisiones al respecto. Una de las más importantes se refiere al nivel en que se van a planificar las acciones formativas, es decir, a que la formación se adecue a unas carencias previamente detectadas, que concrete unos objetivos de aprendizaje, detalle cómo se van a llevar desarrollar, qué niveles jerárquicos van a verse implicados, etc.

En la medida en que esta formación esté más planificada, ello se manifestará en unas percepciones superiores de los jefes de ventas en lo relativo a: a) rendimiento de sus vendedores (más ventas, más clientes, etc.), b) desempeño de sus vendedores (más calidad de su trabajo, disminución de los fallos, mayor motivación, etc.) y c) capacidad de liderar el programa formativo (mayor consideración de las opiniones del grupo, disposición a colaborar con los vendedores etc.).

Por otra parte, el mayor desempeño percibido en el vendedor y el superior liderazgo del jefe de ventas aumentarán el rendimiento del vendedor. Por último, al mejorar el rendimiento, mejorará, en última instancia, la eficacia percibida en los vendedores (tanto de forma directa: a más rendimiento, mayor eficacia; como indirecta: a más desempeño y a más liderazgo, mayor rendimiento y, por extensión, mayor eficacia).

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

En segundo lugar, el presente trabajo nos muestra que cuando los vendedores reciben formación, reducen los errores, distribuyen mejor su tiempo, organizan adecuadamente sus visitas, mejoran sus presentaciones, reducen los costes, mejora el clima organizacional y consecuentemente mejoran sus niveles de rendimiento y su eficacia. Finalmente, las acciones formativas ejercen una influencia positiva y significativa en la motivación personal del vendedor y estimulan la lealtad hacia la empresa. Por todo ello, se recomienda apostar por la formación en las empresas, especialmente por la formación en ventas.

En tercer lugar, en lo relativo a la dirección empresarial, se ha puesto de manifiesto que los resultados empresariales mejoran cuando se establecen claramente los objetivos generales y específicos de la organización y cuando se tiene una orientación estratégica de medio y largo plazo. Es por ello que se pone de manifiesto la importancia de la involucración de los directivos en el desarrollo del personal de ventas a través de los respectivos jefes de equipo. Ellos, los jefes de equipo, son quienes establecen vínculos de comunicación entre los vendedores y la dirección empresarial que permiten una mejora en las relaciones de trabajo y por consecuencia una mejora en los resultados.

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

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

En suma, la empresa no debe dejar de implementar programas formativos de ventas puesto que aquellos vendedores que desarrollan una mejor profesionalidad en su trabajo obtienen mejores niveles de desempeño (CANALES y KÜSTER, 2008). Por ello, la dirección deberá seleccionar,

y, en su caso, formar a los vendedores que presenten mejores niveles de actitud positiva hacia el trabajo en ventas, estén más motivados hacia el logro de los objetivos y compartan la visión estratégica de la empresa (CANALES y KÜSTER, 2008).

Para finalizar, cabe apuntar algunas limitaciones que surgieron en el desarrollo de la presente investigación y que a su vez podrían considerarse como futuras líneas de investigación. La primera: el ámbito geográfico restringido del estudio. Sería conveniente elaborar un estudio comparativo de la percepción que los directivos de ventas tanto de México como de España tienen de la formación y sus resultados, ya que la estructura comercial, la cultura organizacional y las costumbres entre países pueden influir en su percepción. Asimismo, aunque consideramos que la muestra seleccionada es válida y representativa, sin embargo, al haberla definido con las empresas aseguradoras mejor posicionadas, han quedado fuera aquellas empresas pequeñas, caracterizadas frecuentemente por limitarse a impartir de manera exclusiva la formación obligatoria por ley. Además, podría ampliarse el tamaño de la muestra y elaborar un análisis multigrupo con el objeto de identificar por segmentos específicos las opiniones y los resultados organizacionales. Por otra parte, los resultados no pueden generalizarse debido a que el estudio fue aplicado solamente a un sector, el de las empresas aseguradoras.

A pesar de estas limitaciones, podemos concluir afirmando que los resultados obtenidos en nuestra investigación contrastan claramente las hipótesis del modelo de análisis.

Bibliografía

ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. y SALLORENZO, L. H. [2004]: «Self-assessment of training impact at work: Validation of a measurement scale», *Interamerican Journal of Psychology*, vol. 38, núm. 2, págs. 277-284.

ANDRÉS, R. M. [2001]: *Gestión de la formación en la empresa*, Madrid: Pirámide.

ARAGÓN, A.; BARBA, M. I. y SANZ, R. [2003]: «Effects of training on business results», *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, núm. 6, págs. 956-980.

BALCELLS, J. [1994]: «El capital humano y la formación como factores de competitividad», *Papeles de Economía Española*, núm. 58, págs. 297-310.

BALDAUF, A.; CRAVENS, D. W. y PIERCY, N. F. [2001]: «Examining the consequences of sales management control strategies in European field sales organizations», *International Marketing Review*, vol. 18 núm. 5, págs. 474-508.

BALDAUF, A.; CRAVENS, D. W. y GRANT, K. [2002]: «Consequences of sales management control in field sales organizations: A cross-national perspective», *International Business Review*, núm. 11, págs. 577-609.

BARBA, M. I.; ARAGÓN, A. y SANZ, R. [2007]: «Prácticas de formación y resultados organizativos», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 16, núm. 4, págs. 127-144.

BARNEY, J. [1991]: «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, vol. 17, núm. 1, págs. 99-120.

- BASSI, L.; LUDWIG, J.; MCMURRER, D. y VANBUREN, M. [2002]: «Profiting from learning: Firm-level effects of training investments and market implications», *Singapore Management Review*, vol. 24, núm. 3, págs. 61-76.
- BECKER, G. [1983]: *El capital humano*, Madrid: Alianza.
- BEHRMAN, D. y PERRAULT, W. [1982]: «Measuring the performance of industrial salespersons», *Journal of Business Research*, págs. 355-370.
- CANALES, P. y KÜSTER, I. [2008]: «Efectos del control del comportamiento en el desempeño del vendedor. La visión del jefe de equipo de ventas», *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, núm. 034, págs. 135-156.
- CEPEDA, G. y ROLDÁN, J. [2004]: «Aplicando en la práctica la técnica PLS en la administración de empresas», *Congreso de la ACEDE*, septiembre 19, 20 y 21, Murcia, España.
- CHIAVENATO, I. [2004]: *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 7.ª ed., México: McGraw Hill.
- CHIN, W. [1998]: «Issues and opinion on structural equation modeling», *MIS Quarterly*, vol. 22 núm. 1, págs. 7-16.
- CHURCHILL, G. [1999]: *Marketing Research: Methodological foundation*, 7.ª ed., NY: The Dryden Press.
- DANVILA, I. [2004]: «La generación de capital humano a través de la formación, un análisis de su efecto sobre los resultados empresariales», tesis doctoral, Madrid: Universidad Complutense.
- EVKALL, G. y RYHAMMAR, L. [1997]: «Leadership style, social climate and organizational outcomes: A study of a Swedish university college», *Creativity and Innovation Management*, vol. 7, págs. 126-130.
- EVANS, M. G. [1970]: «The effects of supervisory behavior on the path goal relationship», *Organizational Behavior and Human Performance*, núm. 5, págs. 277-298.
- FALK R. y MILLER, N. [1992]: *A primer for soft modeling*, Akron, Ohio: The University of Akron Press.
- FIEDLER, F. E. [1964]: «A contingency model of leadership effectiveness», en L. Berkowitz (ed), *Advances in experimental social psychology*, NY: Academic press.
- FORNELL, C. y LARCKER, D. [1981]: «Structural equation models with unobservable variables and measurement error», *Journal of Marketing Research*, vol. 18, núm. 1, págs. 39-50.
- FUTRELL, C. M. [2006]: *Fundamentals of selling: Customer for service*, Boston: McGraw-Hill Irwin.
- GÓMEZ, L.; BALKIN, D. y CARDY, R. [2001]: *Dirección y gestión de recursos humanos*, 3.ª ed., Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- GRANT, K. y CRAVENS, D. [1999]: «Examining the antecedents of sales organization effectiveness: An Australian study», *European Journal of Marketing*, vol. 33, núms. 9/10, págs. 945-957.
- HERSEY, P. y BLANCHARD, K. [1969]: «Management of organizational behavior: Utilizing human resources», Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- HOLTON, E.; BATES, R. y RUONA, W. [2000]: «Development of a generalized Learning Transfer System Inventory», *Human Resource Development Quarterly*, vol. 11, núm. 4, págs. 333-360.
- HOUSE, R. y DESSLER, G. [1974]: «The path goal theory of leadership: Some post hoc and priori tests», en J. Hunt y L. Larson (eds.), *Contingency approaches in leadership*, págs. 29-55, Carbondale: Southern Illinois University Press.

- HOUSE, R. [1971]: «A path goal theory of leader effectiveness», *Administrative Science Quarterly*, núm. 16, págs. 312-328.
- HOUSE, R. y MITCHELL, T. [1974]: «Path goal theory of leadership», *Journal of Contemporary Business*, núm. 3, págs. 81-97.
- JÖRESKOG, K. y WOLD, H. [1982]: «The ML and PLS techniques or modeling with latent variables: Historical and competitive aspects», en K. G. Jöreskog y H. Wold (eds.), *Systems under indirect observation*, Part 1, Amsterdam: North-Holland, págs. 263-270.
- KAHAI, S. y SOSIK, J. [1997]: «Effects of leadership style and follower's cultural orientation on performance in group and individual task condition», *Personnel Psychology*, núm. 50, págs. 121-147.
- KHATRI, N. [2000]: «Managing human resources for competitive advantage», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, págs. 336-365.
- KHOLI, A. y JAWORSKI, P. [1989]: «Effects of supervisory behavior: The role of individual differences among salespeople», *Journal of Marketing*, vol. 53, págs. 40-50.
- KOZLOWSKI [2000]: «Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions», págs. 3-90, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- PEDRAJA, L. y RODRÍGUEZ, E. [2004]: «Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas», *Revista Facultad Ing. Univ. Tarapacá*, núm. 12, págs. 63-73.
- PELHAM, A. [1993]: «Mediating and moderating influences on the relationship between market orientation and performance», tesis doctoral, The Pennsylvania State University, U.M.I.
- RAMÍREZ, A. [2012]: *Empresas mexicanas invierten en capacitar y no contratar*, Price WaterHouseCoopers/Mundo ejecutivo, México.
- RINGLE, C. M.; WENDE S. y WILL, A. [2005]: SmartPLS 2.0 (beta) (University of Hamburg).
- ROMÁN, S.; RUIZ, S. y MUNUERA, J. L. [2002]: «Efectos de la formación y la intensidad competitiva sobre el eficiencia y la eficiencia de la fuerza de ventas: Un estudio empirico a nivel europeo», *Revista Europea de Economía y Dirección de Empresas*, vol. 11, núm. 1, págs. 183-196.
- SAÁ, P. y ORTEGA, R. [2002]: «La formación», en Bonache, J. y Cabrera, A., *Dirección estratégica de personas*, Buenos Aires: Prentice-Hall.
- SCHREISHEIM, C. y DENISI, A. S. [1981]: «Task dimensions as moderators of the effects of instrumental leadership: A two sample replicated test of path-goal leadership theory», *Journal of Applied Psychology*, vol. 66, págs. 22-34.
- SALINERO, M. y MUÑOZ, R. [2007]: «¿Cómo se desarrolla la práctica de formación en las empresas? Una aproximación al caso de Castilla-La Mancha», *Universia Business Review*, núm. 2, págs. 12-23.
- SARRAMONA, J. [2002]: *La formación continua laboral*, Madrid: Biblioteca Nueva Universidad.
- SHAMIR, B.; HOUSE, R. J. y ARTHUR, M. B. [1993]: «Motivational effects of transformational leadership: A self-concept based theory», *Organization Science*, vol. 4, núm. 4, págs. 577-594.
- VALLE, R. [1995]: *La gestión estratégica de los recursos humanos*, Addison-Wesley.
- WOLD, H. [1980]: «Soft modeling: Intermediate between traditional model building and data analysis», *Mathematical Statistics*, núm. 6, págs. 333-346.