

INFLUENCIA DE LA EXPERIENCIA DE LOS VENDEDORES, EL GÉNERO Y LA FORMACIÓN DEL JEFE DE VENTAS EN EL CONTROL Y LA DISCIPLINA DEL EQUIPO COMERCIAL: UN ESTUDIO EXPLORATORIO

PEDRO JUAN MARTÍN CASTEJÓN¹
Universidad de Murcia

SERGIO ROMÁN NICOLÁS
Universidad de Murcia

SHADDAY MARTÍN CONESA
Universidad de Murcia

RESUMEN

En este estudio exploratorio analizamos hasta qué punto la experiencia de los vendedores, el género y la formación académica del director de ventas tienen una influencia sobre dos de las principales actividades de dirección de ventas: el control y la disciplina ejercida en el equipo comercial. Se lanzó una encuesta postal a 1200 jefes de ventas de una empresa a nivel nacional, y se obtuvieron datos de 265 (107 mujeres y 158 hombres). El análisis de los primeros resultados obtenidos indican el control de comportamiento y la disciplina ejercida en el equipo comercial es tanto mayor cuando se trata de jefas de venta (frente a los jefes) y cuando se trata de vendedores noveles (frente a los expertos). Estos resultados tienen importantes implicaciones para la literatura de ventas y la dirección de ventas.

PALABRAS CLAVE

control, disciplina, experiencia del vendedor, género, formación, jefe de ventas

¹ Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Murcia. Campus de Espinardo, 30.100 (Murcia). Tlf: 968-367987; Fax: 968-367986; e-mail: pjmartin@um.es

1. Introducción

En una época de grandes cambios, donde la situación económica del entorno y los avances tecnológicos afectan directamente al resultado de las acciones empresariales, es la calidad y el nivel de las relaciones humanas una de las variables más importantes y críticas de las relaciones entre las empresas y sus clientes (Rangarajan *et al.*, 2003; Futrell, 2006). En este escenario, la importancia de la fuerza de ventas en el éxito de las empresas es extraordinaria, ya que para muchas empresas es el elemento principal en su relación con los clientes. Por tanto, la correcta dirección de los equipos de venta resulta fundamental para el éxito empresarial (Churchill *et al.*, 2000). En la empresa, de esta dirección se encarga la figura del director o jefe de ventas, cuyo trabajo supone la realización de una serie de actividades relacionadas entre sí, y que pueden agruparse en tres grupos: la planificación, ejecución y control de las ventas (Manera *et al.*, 2000; Johnston y Marshall, 2005). Para ello, su tarea fundamental es dirigir a su equipo de vendedores para obtener ventas que generen beneficios a la empresa y a la vez satisfacción a los clientes (Donaldson, 1998; Dubinsky *et al.*, 2002; Anderson y Dubinsky, 2004). Para conseguir estos objetivos debe manejar a sus vendedores, haciendo que cada uno alcance las metas establecidas y ejerciendo en todo momento un control de su actividad. Puesto que planificar, organizar y ejecutar no bastan para asegurar el logro de los objetivos y propósitos organizativos (Wilson, 1984). Ya que los objetivos de venta se logran principalmente por el trabajo en campo de los vendedores. Por ello, resulta de vital importancia para la dirección de ventas mantener el control del avance de su equipo de ventas, vigilar sus informes y tener planificadas sus actividades (Román y Martín, 2008). Además, el control sobre el equipo de ventas va a repercutir sobre futuras acciones debido a su incidencia en la motivación y el rendimiento de los vendedores (Patton y King, 1985; Krafft, 1999), y la estabilidad profesional de los mismos (McNally, 2001). Asimismo, el control permite la evaluación de la actuación del vendedor, sobre todo cuando ha cometido una falta grave en su actividad, y hay que aplicar acciones disciplinarias (Podsakoff, 1982; Schul *et al.*, 1990). Por consiguiente las actividades de control y de disciplina se configuran como dos de las tareas más importantes que realizar la dirección de ventas.

2. Revisión de la literatura: factores que influyen sobre el control y la disciplina llevada a cabo por la dirección de ventas

El control de la fuerza de ventas puede definirse como el grado de seguimiento, dirección, y evaluación, que los jefes de ventas ejercen sobre los vendedores para que estos desarrollen sus tareas y responsabilidades (Anderson y Oliver, 1987). En la literatura de ventas nos encontramos con dos grandes métodos, o sistemas (Anderson y Oliver, 1987; Cravens *et al.*, 1993; Oliver y Anderson, 1994): los que se basan en los resultados obtenidos (análisis de los costes y de las ventas) y los que toman como referencia el comportamiento deseable por parte del vendedor (evaluación personal de cada vendedor). De acuerdo con Artal (2005), la decisión sobre cuál de los dos sistemas de control es más adecuado depende tanto de decisiones internas de la empresa, la integración o no de los vendedores en la misma y el tipo de vendedor utilizado, como del entorno al que se enfrentan ambos.

Las empresas que utilizan en mayor medida el control del comportamiento, la dirección tiene un importante compromiso con dicha tarea, lo que supone una mayor implicación en la supervisión, disciplina, y contacto entre vendedores y supervisores que cuando se utiliza el control de los resultados. Además, el control de los vendedores basándose en el comportamiento permite realizar una valoración individualizada de las actuaciones de cada uno de ellos en su entorno y situación concreta de trabajo, intentando aislar los efectos que sobre los resultados ejercen determinadas variables que ellos no pueden controlar, pero que les afectan en sus acciones diarias. Resulta interesante que los estudios realizados por Mitchell y Word (1980) y Hunt y Vazquez-Parraga (1993), los jefes de ventas que se centran en el control de resultados tienden a ser más suaves en las acciones disciplinarias ante comportamientos inadecuados por parte de sus vendedores, frente a aquellos que se centran en realizar el control del comportamiento de su equipo de ventas. Es decir, parece razonable que cuando el jefe de ventas tiene un estrecho contacto con sus vendedores, los guía y supervisa en sus actividades, en el caso de producirse malos comportamientos por parte de los vendedores, los jefes ejercen una disciplina más dura.

En primer lugar pensamos que el nivel de experiencia del vendedor puede ejercer un efecto sobre el nivel de control y disciplina que se ejerce sobre ellos. Por ejemplo, DelVecchio (1996) propone que se ejercerá un mayor control sobre los vendedores menos “competentes”. Respecto a la disciplina, según Hunt y Vazquez-Parraga (1993) los jefes de ventas deberían de aplicar las medidas disciplinarias teniendo únicamente en cuenta el comportamiento del vendedor y la gravedad de la falta cometida (Podsakoff, 1982). Sin embargo, la evidencia empírica demuestra que cuando un vendedor comete una falta grave sus características personales influyen en las acciones disciplinarias por parte de su jefe de ventas (Heider, 1958; Mitchell et al, 1981; Bellizzi y Norvel, 1991; Bellizzi, 2003). Por ejemplo, Bellizzi (2003), sobre una muestra de 480 jefes de ventas, demostró que los vendedores con mayores rendimientos recibían un menor nivel de disciplina frente a los vendedores con menores rendimientos. Todo lo anterior nos permite esperar que las actividades de control y disciplina serán mayores (más intensas) cuando se ejercen sobre los vendedores noveles, frente a los expertos.

Por otra parte, vamos a analizar la influencia del género del jefe del equipo de ventas sobre el control del comportamiento y la disciplina que aplica a sus vendedores. En este sentido, el estudio llevado cabo por Piercy *et al.*(2001), concluye en que los equipos dirigidos por mujeres utilizan sistemas de control basados en el comportamiento de forma más habitual que aquellos que son dirigidos por hombres. Sin embargo, Küster y Canales (2008), sobre una muestra de 108 jefes de ventas, (83 hombres y 25 mujeres) no encuentran diferencias respecto al tipo de control ejercido, quizás por la descompensación entre hombres y mujeres de la muestra. En cuanto a la disciplina ejercida, diversos estudios (Heider, 1958; Mitchell et al, 1981; Novell, 1991; Bellizzi y Hasty, 1998; y Bellizzi, 2001) sugieren que las mujeres vendedoras reciben un tratamiento disciplinario más indulgente que sus compañeros varones, ante las mismas faltas cometidas. Por otra parte, existe otra línea de investigación que ha puesto de manifiesto que en el mundo comercial, las mujeres tienden a ser más profesionales y éticas en su trabajo (Skolnik, 1985; O’Hara et al., 1991; Sigauw y Honeycutt, 1995; Singhapakdi et al., 1999). Podemos especular, tan sólo, que las jefas de ventas ejercerán un mayor control basado en el comportamiento y una mayor disciplina (ante una falta grave) frente a los jefes de ventas.

Por último, no hemos encontrado estudios en el ámbito de la dirección de ventas que relacionen el nivel de estudios del director de ventas con el tipo de control y disciplina que llevan a cabo. Sin embargo, de nuevo podemos basarnos en diversos trabajos que ponen de manifiesto que en el ámbito comercial mayores niveles de estudio se relacionan positivamente con actuaciones éticas y profesionales (Román et al., 2005). Por otra parte, los estudios realizados por Ezell et al. (1981) y Marlowe et al.(1996) en un contexto de gerentes y administradores de empresa, revelan que el nivel de educación del directivo influye en la manera en que utiliza la disciplina, en el sentido que cuanto mayor es su formación menor es la discriminación de las acciones disciplinarias debidas al género y al atractivo físico del empleado. La evidencia empírica anterior no nos permite establecer una relación clara entre nivel de estudios y el control y disciplina ejercido por el director de ventas, pero sí que podemos esperar que los jefes con niveles de educación mayor sean más tendentes a realizar un control de comportamientos, basado en un seguimiento de actividades y supervisión de las tareas de los vendedores.

3. Metodología

Para la realización de este estudio se contó con la colaboración de una empresa que opera a nivel nacional y ofrece servicios financieros y de seguros. Fruto de la revisión de la literatura se procedió a elaborar un sencillo cuestionario dirigido a los jefes de venta. El cuestionario consta de tres bloques. En el primer se pregunta por los aspectos de control y disciplina ejercida sobre sus vendedores menos expertos, aquellos que llevaban menos de dos años en la empresa. En el segundo se le preguntaba por las mismas variables ejercidas sobre sus vendedores más expertos (aquellos cuya experiencia laboral en la empresa era igual o superior a 4 años. En el tercer bloque se medían diversas características del jefe de ventas (edad, experiencia, género, nivel de estudios, etc.).

Con el objetivo de evaluar las dificultades que se enfrentarían en el trabajo de recolección de campo y evaluar la comprensión de las preguntas del cuestionario se realizó un pretest del cuestionario inicial, a través de entrevistas personales a 19 jefes de venta, con el objetivo de analizar tanto aspectos

semánticos como aspectos técnicos y la duración del mismo. Las conclusiones obtenidas del pretest nos aconsejaron realizar una serie de modificaciones que consideramos necesarias para mejorar la comprensión y la utilidad del cuestionario. Se eligieron de forma aleatoria a 1.200 jefes de venta de la mencionada empresa de servicios financieros y seguros y se les envió el cuestionario mediante correo postal. El cuestionario iba acompañado de una carta de la dirección de la empresa donde se incidía en la importancia de contestarlo y se aseguraba la confidencialidad de las respuestas. Se recibieron 265 respuestas válidas (tasa de respuesta del 22%). Entre los encuestados 107 son mujeres y 158 hombres. Respecto a su formación, 197 de los encuestados no tienen estudios universitarios (74%), mientras que 68 sí lo tienen (26%).

Para medir las variables control y disciplina se emplearon escalas de medición que surgieron de la revisión de literatura y que ya habían sido probadas y utilizadas en otras investigaciones, presentando buenas propiedades psicométricas. Para ello se tradujeron al español los instrumentos de medición originales de cada una de las escalas. La escala que mide el control del comportamiento que ejerce el jefe de ventas sobre el vendedor se mide en base a la propuesta inicial de Anderson y Oliver (1987), que fue desarrollada posteriormente por Babakus *et al.* (1996) y utilizada por diversos autores en sus estudios (Baldauf *et al.*, 2001; Baldauf *et al.*, 2002).

La escala de disciplina se adapta del trabajo de Bellizi y Hite, (1989), utilizada satisfactoriamente en estudios posteriores (Bellizi y Norvel; 1991; Bellizi, 1995; Bellizzi y Hanty, 1998). Ambas variables se midieron mediante respuestas tipo Likert de 1 a 10 (véanse los ítems en la tabla 1).

4. Análisis de los primeros resultados

Para analizar las propiedades psicométricas de las escalas de medida hemos realizado un análisis factorial confirmatorio (CFA), utilizando los índices propuestos por Fornell y Larcker (1981) y Bagozzi y Yi (1988) de varianza extraída (AVE) y fiabilidad compuesta (ρ_C) respectivamente. Gracias al CFA podemos evaluar de forma simultánea la unidimensionalidad y la fiabilidad de la medida de cada constructo. Los resultados que se muestran en la tabla 1 ponen de manifiesto la bondad del ajuste y por tanto la calidad psicométrica de las escalas. .

Tabla 1.- Resultados del Modelo de Medida (CFA).

Item	λ^* c.est	valor t	Alfa	SCR	AVE
Control del Comportamiento (CC)			0,81	0,92	0,80
CC1 Examina regularmente los partes de ventas que le pasan los vendedores	0,73	17,44			
CC2 Analiza el tiempo que cada vendedor dedica a sus clientes y a la duración de sus desplazamientos	0,87	21,32			
CC3 Repasa minuciosamente los gastos por desplazamiento de sus vendedores	0,72	17,40			
Disciplina (DI)			0,77	0,91	0,79
DI1 Ante una falta grave le reprende verbalmente	0,93	20,37			
DI2 Ante una falta grave le reprende por escrito	0,50	10,72			
DI3 Ante una falta grave lo comunica a su superior para que adopte las medidas oportunas	0,81	18,02			
BONDAD DEL AJUSTE		$\chi^2 (8) = 16,42$ (p = 0,035) CFI = 0,99 SRMR = 0,031	$\chi^2 / 8 = 2,05$ RMSEA = 0,045	NNFI = 0,99 GFI = 0,99	

Una vez comprobada la calidad de las escalas hemos procedido a realizar análisis de la varianza, donde la variable dependiente es el control de comportamiento (tabla 2) y la disciplina (tabla 3). Las variables independientes son: el nivel de estudios del jefe de ventas (sin estudios universitarios vs. con estudios universitarios), su género (hombre vs. mujer) y la experiencia de los comerciales (noveles vs. expertos). Además, hemos introducido diversas interacciones entre las variables independientes que resultaba interesante estudiar tanto desde una perspectiva académica como empresarial. Los resultados ponen de manifiesto que el control ejercido sobre los vendedores, la diferencia es a favor del grupo de vendedores noveles, ya que es de 7,48, frente al 6,28 del grupo de

vendedores expertos, lo que representa una diferencia significativa al 1% ($p<0,01$). Con este resultado podemos decir que los jefes de ventas controlan más a los vendedores noveles que a los expertos.

TABLA 2.
ANOVA Variable dependiente: Control del Comportamiento

Fuente de Variación	Grados de libertad	F	Significatividad
Nivel de estudios (jefe de Ventas)	1	18,465	,000
Género (Jefe de Ventas)	1	8,686	,003
Experiencia en ventas (Vendedor)	1	328,990	,000
Nivel de estudio * Género	1	13,186	,000
Nivel de estudio * Exp. Ventas	1	8,642	,003
Género* Exp. Ventas	1	16'377	,000
N. estudios*Género* Exp. Ventas	1	7,840	,005

Valores medios de la variable:	Nº Casos	Vendedor Novel	Nº Casos	Vendedor Experto	Total Nº Casos	Totales (valores medios)
Control Comportamiento						
Hombre	158	7,36	158	6,33	316	6,83
Mujer	107	7,87	107	6,25	214	6,95
Sin estudios universitarios	197	7,35	197	6,24	394	6,80
Con estudios universitarios	68	7,88	68	6,34	136	7,11
Sin Estudios Uni.....Hombre	124	7,33	124	6,31	248	6,87
Sin Estudios Uni.....Mujer	73	7,37	73	6,17	146	6,77
Con Estudios Uni...Hombre	35	7,39	35	6,35	70	6,82
Con Estudios Uni...Mujer	33	8,37	33	6,33	66	7,35
Totales	265	7,48	265	6,28	530	6,88

Respecto a la influencia del factor género del jefe de ventas (hombre o mujer) y su nivel de formación (sin o con estudios universitarios) en referencia a la dicha variable dependiente, podemos observar en la Tabla 2 que los jefes de ventas que son mujeres y tienen estudios universitarios (7,35) controlan más a sus vendedores que sus compañeras sin estudios universitarios (6,77). Igualmente, realizan un mayor control del comportamiento que sus compañeros varones con estudios universitarios (6,82) o sin ellos (6,87), lo que representa una diferencia significativa al 1% ($p<0,01$). Además, si bien no hay diferencias significativas en el control de lo vendedores expertos, sí las hay cuando se trata de vendedores noveles, siendo las mujeres con estudios universitarios quienes ejercen mayor control (8,37) sobre ellos.

TABLA 3.
ANOVA Variable dependiente: Disciplina

Fuente de Variación	Grados de libertad	F	Significatividad
Nivel de estudios (jefe de Ventas)	1	9,968	,002
Género (Jefe de Ventas)	1	24,083	,000
Experiencia en ventas (Vendedor)	1	22,371	,000
Nivel de estudio * Género	1	13,279	,000
Nivel de estudio * Exp. Ventas	1	0,875	,350
Género* Exp. Ventas	1	1,642	,201
N. estudios*Género* Exp. Ventas	1	3,789	,052

Valores medios de la variable:	Nº Casos	Vendedor Novel	Nº Casos	Vendedor Experto	Total Nº Casos	Totales (valores medios)
Disciplina						
Hombre	158	6,68	158	7,20	316	6,95
Mujer	107	7,21	107	7,51	214	7,26
Sin estudios universitarios	197	6,77	197	7,26	394	7,00
Con estudios universitarios	68	7,12	68	7,45	136	7,29
Sin Estudios Uni.....Hombre	124	6,74	124	7,18	248	6,96
Sin Estudios Uni.....Mujer	73	6,79	73	7,34	146	7,07
Con Estudios Uni...Hombre	35	6,61	35	7,22	70	6,92
Con Estudios Uni...Mujer	33	7,63	33	7,68	66	7,66
Totales	265	6,95	265	7,36	530	7,15

En referencia a la variable dependiente disciplina, podemos observar en la Tabla 3 que las jefas de ventas aplican en mayor medida la disciplina (7,26) que sus compañeros varones (6,95). De igual forma los jefes de ventas con estudios universitarios aplican la disciplina en mayor

medida (7,29), que aquellos que no tienen dicho nivel de estudios (7,00). Asimismo, se puede observar que la disciplina se aplica más a los vendedores expertos (7,36) que a los noveles (6,95). Siendo todas estas diferencias de medias significativa al 1% ($p < 0,01$). Además, hay un dato muy interesante, ya que solamente los jefes de ventas que son mujeres y tienen estudios universitarios no discriminan entre vendedores expertos (7,68) y noveles (7,63) a la hora de aplicar medidas disciplinarias ante una falta grave. Esta aportación es muy interesante pues investigaciones realizadas apuntan que las acciones disciplinarias deberían de ser aplicadas en función de las faltas cometidas y no teniendo en cuenta características personales de los vendedores (Bellizzi y Hasty, 1998). Además, estas acciones disciplinarias tienen consecuencias posteriores en el trabajo desarrollado por el vendedor. Ya que, acciones disciplinarias que generen agravios comparativos socavan el logro de metas (Caywood y Lacznia 1986), y disminuyen la moral del vendedor (Rosen y Jerdee 1974).

Principales referencias bibliográficas²

- Anderson, E. y Oliver, R. L. (1987): "Perspectives on Behavior-Based versus Outcome-Based Salesforce Control System", *Journal of Marketing*, 51, pp. 76-80.
- Baldauf, A., Cravens, D. y Grant, K. (2002): "Consequences of sales management control in field sales organizations: a cross-national perspective", *International Business Review*, 11, pp. 577-609.
- Bellizzi, J.A. y Hanty R. W. (1998): "Territory assignment decisions and supervising unethical selling behavior: The effects of obesity and gender as moderated by job-related factors." *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 18(2), pp. 35-50.
- Bellizzi, J.A. y Hite R.E. (1989): "Supervising Unethical Salesforce Behavior", *Journal of Marketing*, 53, pp. 36-47.
- Caywood, C.L. y Lacznia G. R. (1986): "Ethics and Personal Selling: Death of a Salesman as an Ethical Primer," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 6, pp. 81-88.
- Churchill, G.A. Ford, J.N, Walker, O.C JR, Johnston, N.W., y Tanner, J.F. Jr. (2000): *Sales Force Management*, 6ª edición, McGraw-Hill.
- Cravens, D.W. , Lassk, F.G., Low G.S. , Greg W Marshall, G. W, y William C Moncrief, W.G. (2004): "Formal and informal management control combinations in sales organizations", *Journal of Business Research*. 57, (3), pp. 241-252.
- DelVecchio, S. K. (1998): "The salespersons operating freedom", *Industrial Marketing Management*, 27, pp.31-40
- DelVecchio, S. K. (1996): "Predicting sales manager control: A comparison of control-system and leadership approaches", *Journal of Applied Business Research*, 12, (4), pp.100-115.
- Donaldson, L. y Hilmer, F. G.(1998): "Management redeemed: The case against fads that harm management", *Organizational Dynamics*, 26, (4), pp.6-21
- Ezell, H. F., Charles A. O., y Sherman J.D. (1981): "The Effects of Having Been Supervised by a Women on Perceptions of Female Managerial Competence," *Personnel Psychology*, 34 (Summer), pp. 291-299.
- Hunt, S. D. y Vasquez-Parraga, A. (1993): "Organizational Consequences, Marketing Ethics, and Salesforce Supervision," *Journal of Marketing Research*, 30, pp. 78-90.
- Jaworski, B.J., Stathakopoulos, V y Krisham, H.S. (1993): "Control combinations in marketing. Conceptual framework an empirical evidence". *Journal of Marketing*, 57, (1), pp. 57-69.
- Krafft , M. (1999): "An empirical investigation of the antecedents of sales force control systems". *Journal of Marketing*. 63,(3), pp. 120-135.
- Küster, I. y Canales, P. (2008): "Some determinants of salesforce effectiveness", *Team Performance Management*, 14, pp. 296-304.
- Marlowe, C. M., Schneider S., y Nelson C.E. (1996): "Gender and Attractiveness Biases in Hiring Decisions: Are More Experienced Managers Less Biased?", *Journal of Applied Psychology*, 81 (February), pp.11-25.
- McNally, J.S. (2001): "Retaining valued employees" *Pennsylvania CPA Journal*, 71,(4), pp.24-29.
- Piercy, N., Cravens, D. y Lane, N. (2001): "Sales Manager behavior control strategy and its consequences: The impact of gender differences", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21, (1), pp.39-49.
- Podsakoff, P. M.(1982): "Determinants of a Supervisor's Use of Rewards and Punishments: A Literature Review and Suggestions for Further Research", *Organizational Behavior and Human Decision Making Processes*, 29 (Feb), pp. 58-83.
- Rosen, B. y Jerdee T.H. (1974): "Factors Influencing Disciplinary Judgments," *Journal of Applied Psychology*, 59 , pp. 327-331

² Para una lista completa de referencias contáctese con el autor principal.