

LA ORIENTACIÓN ADAPTATIVA DEL JEFE DE EQUIPO DE VENTAS: UN ANÁLISIS DE SUS CONDICIONANTES

THE ADAPTATIVE APPROACH OF THE SALES FIELD MANAGER: AN ANALYSIS OF ITS DETERMINANTS

Inés Küster¹ y Pedro Canales²

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

RESUMEN

La venta adaptativa sigue representando uno de los ejes de investigación más relevantes en el ámbito de la venta personal. En el presente estudio se analiza como determinadas características del jefe de ventas inciden sobre su grado de adaptación en ventas. Para ello se ha tomado una muestra compuesta por 108 jefes de venta, que nos ha permitido clasificarlos en dos grupos, y determinar la existencia de diferencias significativas entre ambos. Dichas diferencias afectan al rendimiento de los equipos de venta y, por tanto, a los resultados de las empresas para las que estos trabajan.

Palabras clave: *Venta adaptativa, Características personales, Jefes de equipo de venta.*

ABSTRACT

Today adaptive selling continues being one of the most relevant focal points for research in the field of personal sales. The present study analyses how determinate characteristics of the sales team managers influence their degree of adaptation in sales. To this end, a sample was made up of 108 field sales managers, allowing us to classify them into two groups and determine the existence of significant differences between them. These differences affect the performance of sales teams, and therefore the results of the companies they work for.

Keywords: *Adaptive selling, Personal characteristics, Field Sales Manager.*

¹ Universitat de València, Facultad de Economía, Dpto. de Comercialización e Investigación de Mercados, Avda. dels Tarongers s/n, 46022 Valencia. Tel.: 96 382 83 12; Fax: 96 382 83 33. E-mail: ines.kuster@uv.es.

² Universidad Europea de Madrid-Centro adscrito de Valencia y Universitat de València, Facultad de Economía, Dpto. de Comercialización e Investigación de Mercados, Avda. dels Tarongers s/n, 46022 Valencia. Tel.: 96 382 83 12; Fax: 96 382 83 33. E-mail: pedro.canales@uv.es.



1. INTRODUCCIÓN

TANNER (1994) señala a la venta adaptativa como área de investigación de ventas que ha tomado gran importancia desde la década de los noventa. Así, BOOROM et al. (1998) ponen de manifiesto que una de las contribuciones más importantes a la literatura acerca del rendimiento en ventas es la relativamente reciente teoría y práctica de marketing que nace de la formulación y estudio empírico de la adaptación del vendedor. Ahora bien, tal y como señala PARK y REITZ (2006), son escasos los estudios que han investigado la práctica de este enfoque fuera del contexto americano, quedando pendientes de analizar las repercusiones que la adaptación en ventas posee en otros marcos geográficos y culturales.

La idea principal que subyace bajo dicho enfoque de ventas es que el rendimiento en ventas viene determinado por la habilidad del vendedor para crear y modificar los mensajes a través de una comunicación interactiva con los consumidores. Otros autores, como VINK y VERBEKE (1993) resaltan la venta adaptativa como una de las contribuciones más recientes que se han efectuado para mejorar el conocimiento y comprensión de las interacciones entre cliente y vendedor. Algunos autores, por ejemplo MCINTYRE et al. (2000), incluso señalan que la adaptabilidad es la herramienta del marketing que permite una ventaja competitiva en la venta personal. En suma, este enfoque de ventas surge como medio para explicar el rendimiento en ventas y/o para analizar el comportamiento del vendedor durante el proceso de ventas.

Como se desprende de líneas previas, tradicionalmente, los diversos trabajos sobre la orientación adaptativa en el ámbito de las ventas se han centrado en la figura del vendedor. Sin embargo, el jefe del equipo de ventas puede jugar un papel muy determinante en la eficacia en ventas. Entre sus tareas caben destacar dos grupos principales: aquel relacionado con la actividad comercial de manera directa y aquel otro relacionado con las tareas de supervisión

de un conjunto de vendedores a su cargo. Así pues, el jefe de equipo podría definirse como un vendedor que, adicionalmente, debe desempeñar el rol de director de un grupo de vendedores. Ambas tareas requieren de cierta adaptación y flexibilidad a la situación cambiante de ventas. En este contexto, el presente trabajo intenta analizar aquellas características del jefe de equipo que propiciarán la orientación adaptativa del mismo. La estructura seguida contempla un primer apartado dedicado a analizar las contribuciones de la literatura en relación aquellas características personales que favorecen la práctica de la venta adaptativa y que constituyen las hipótesis de la presente investigación. A continuación, se exponen los objetivos y metodología empleados en el estudio y se comentan los principales resultados del mismo. Finaliza el trabajo con las conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

2. VENTA ADPATABLE Y CARACTERÍSTICAS DEL JEFE DE EQUIPO

Así, la definición pionera de WEITZ et al. (1986) enuncia que dicha venta no es más que "... la alteración de los comportamientos de ventas durante una interacción con un cliente o a través de las interacciones con los clientes en relación a la naturaleza de la situación de ventas" (p. 175). Dicha definición es bastante similar a la proporcionada años más tarde por INGRAM et al. (1992), quienes afirman que dicho enfoque de ventas es necesario en la venta profesional a fin de satisfacer las necesidades y deseos cambiantes de los consumidores. En este sentido, y en un intento por recoger todos los tipos de adaptación en ventas, FINE (1992) clasifica a los mismos en tres. Un primer tipo sería el ajuste táctico, donde el vendedor adapta los mensajes de la presentación de ventas durante una interacción con el cliente. Un segundo tipo sería la flexibilidad contextual, donde el comportamiento del comercial se



adapta a los distintos clientes en función de diversos contextos de ventas. Y un tercero al que denomina evolución relacional, donde el vendedor debe adaptarse al cliente a lo largo del tiempo. La propia autora identifica cada uno de estos tipos con modelos o conceptos ya existentes en la literatura al respecto. Así, el ajuste táctico aparece en el modelo ISTEA de WEITZ (1978), los aspectos relacionados con la flexibilidad contextual vienen recogidos en la escala ADAPTS de SPIRO y WEITZ (1990) y, por último, la evolución relacional se contempla en el modelo de contingencia propuesto por WEITZ (1981).

SPIRO y WEITZ (1990) caracterizan la naturaleza adaptativa de la venta como aquellos comportamientos consistentes en “la recogida de información acerca del cliente, el desarrollo de una estrategia de ventas, la evaluación del impacto de estos mensajes y la realización de ajustes basándose en esta evaluación” (p.

61). Este comportamiento dará lugar a un mayor éxito en ventas. En este sentido, la relación entre rendimiento en ventas y enfoque adaptativa queda constatada desde un punto de vista teórico. Al mismo tiempo, y tal y como recoge el cuadro 1, son diversas las investigaciones empíricas que han constado la existencia de una relación significativa entre enfoque de ventas adaptativo y éxito en ventas. Aún cuando se echa en falta un mayor análisis empírico e incluso un mayor grado de acuerdo a la hora de delimitar y diferenciar entre qué entienden por resultado, rendimiento y eficacia en ventas, en cualquier caso, no cabe duda de que aquel vendedor que practica un enfoque de ventas adaptativo alcanza un mejor rendimiento en su trabajo, al tiempo que contribuye a mejorar la efectividad en ventas. Estas relaciones justifican la necesidad de investigar sobre lo que propicia la adaptación en ventas.

CUADRO 1
Estudios relativos a la relación venta adaptativa-resultado en ventas

Autores	Aspecto estudiado	Escala medida	Contraste Relación v. adaptativa-resultado
Weitz (1981)	Eficacia	No utilizada	Relación positiva no contrastada.
Weitz, Sujan y Sujan (1986)	Rendimiento/eficacia	No utilizada	Relación positiva no contrastada.
Sujan, Sujan y Bettman (1988)	Eficacia en relación a la evaluación subjetiva supervisor inmediato	Propia (1 ítem)	Relación positiva significativa
Szymanski (1988)	Eficacia	No utilizada	Relación positiva no contrastada.
Anglin, Stolman y Gentry (1990)	Rendimiento en relación a cuota de ventas, venta por territorios y medidas subjetivas	Behrman y Perreault (1982) y Jackson et al. (1983) (11 ítems)	Relación positiva significativa
Spiro y Weitz (1990)	Rendimiento.	Propia (2 ítems)	Resultado no concluyente: Relación positiva significativa con auto-evaluación. No relación con evaluación del director.



CUADRO 1 (Continuación)

Autores	Aspecto estudiado	Escala medida	Contraste Relación v. adaptativa-resultado
Szymanski y Churchill (1990)	Éxito ventas en relación a auto-evaluación y evaluaciones del superior inmediato.	Propia (1 ítem objetivo) (5 ítems subjetivos)	Relación positiva significativa para determinados aspectos.
Vink y Verbeke (1993)	Rendimiento	No utilizada	No hay relación (no contrastada).
Blackshear y Plank (1994)	Objetivos globales. Objetivos de ventas. Objetivos de visitas. Cuota de mercado.	Propia (4 ítems)	Relación positiva no significativa
Knowles, Grove y Keck (1994)	Eficacia	No utilizada	Relación positiva no contrastada
Sujan, Weitz y Kumar (1994)	Eficacia/rendimiento	Behrman y Perreault (1982) (5 ítems) medidas subjetivas (2 ítems)	Relación positiva significativa
Plank y Reid (1994)	Rendimiento/eficacia	No utilizada	Relación positiva no contrastada
Tanner (1994)	Rendimiento en relación al comportamiento	No utilizada	Relación positiva no contrastada.
Gengler, Howard y Zolner (1995)	Rendimiento	No utilizada	Relación positiva no contrastada.
Plank y Greene (1996)	Eficacia en términos de objetivos	No utilizada	Relación positiva no contrastada.
Boorum, Goolsby y Ramsey (1998)	Rendimiento	Behrman y Perreault (4 ítems) Ingresos	Relación positiva significativa
Eveleth y Morris (2002)	Rendimiento	No utilizada	Positiva
Fang, Palmatier y Evans (2004)	Fijación de objetivos	Behrman y Perreault (4 ítems)	Positiva y significativa
Johlke (2006)	Rendimiento	Behrman y Perreault (4 ítems)	Positiva y significativa

Fuente: Elaboración propia.



Entre los estudios que analizan los antecedentes de la venta adaptativa cabe destacar el llevado a cabo por VINK y VERBEKE (1993) y el realizado por LEVY y SHARMA (1994). Los primeros hacen referencia a las características organizacionales mientras que los segundos destacan ciertas características demográficas del vendedor. Junto a estos, y tal y como se recoge en la cuadro 2 las variables que afectan o inciden en la adaptación en la venta pueden clasificarse en características personales y características organizativas y del entorno.

Así, por ejemplo, en el trabajo seminal de WEITZ et al. (1986) ya se apuntaba que la venta adaptativa puede ser eficaz o no, dependiendo

de las características del entorno de ventas (variedad de consumidores, importancia de la situación de compra y disponibilidad de recursos por parte de la empresa), así como de las habilidades del vendedor (conocimiento y recogida de información). Por su parte, la motivación para practicar la venta adaptativa depende de tres características del agente de ventas: el grado por el cual el comercial presenta una orientación intrínseca a la recompensa, la tendencia del vendedor a realizar atribuciones de estrategia cuando analiza las causas del éxito o fracaso de los encuentros de ventas, y el grado por el cual el vendedor posee las capacidades para practicar la venta adaptativa de forma efectiva.

CUADRO 2
Elementos inherentes a la venta adaptativa

Elementos	Autores
Características personales.	
Conocimiento. Habilidad de recogida de información. Orientación intrínseca a la recompensa.	Weitz, Sujan y Sujan (1986).
Conocimiento declarativo y de procedimiento.	Szymanski (1988), Leigh y McGraw (1989), Leong, Busch y John (1989), Anglin, Stolman y Gentry (1990), Gengler, Howard y Zolner (1995).
Motivación, capacidades y práctica. Auto-control, androgenidad, empatía, idea interna sobre el control y extroversión. Motivación intrínseca y experiencia.	Spiro y Weitz (1990).
Conocimiento. Versatilidad. Habilidades de comunicación.	Weitz, Castleberry y Tanner (1992 y 1998). Giacobbe, Jackson Jr, Crosby y Bridges (2006).
Flexibilidad. Sensibilidad. Habilidad para adaptarse.	Blackshear y Plank (1994).
Habilidad para ser sensible y percibir los estímulos del entorno.	Knowles, Grove y Keck (1994).
Género. Edad. Experiencia en ventas. Educación.	Levy y Sharma (1994).



CUADRO 2 (Continuación)

Elementos	Autores
Flexibilidad funcional. Capacidad de planificación de las ventas. Práctica de venta adaptativa.	Sujan, Weitz y Kumar (1994).
Formación. Experiencia. Objetivos del vendedor	Tanner (1994).
Conocimiento. Experiencia	Rosa (1995).
Comunicación relacional.	Boorom et al. (1998). Giacobbe, Jackson Jr, Crosby y Bridges (2006).
Características organizativas y del entorno.	
Disponibilidad de recursos. Situación de compra importante. Variedad de compradores.	Weitz, Sujan y Sujan (1986).
Percepciones de los directivos	Anglin, Stolman y Gentry (1990).
Estilo directivo (libertad de acción, no estructura, no énfasis en la producción)	Spiro y Weitz, 1990
Complejidad de la tarea. Tipo Z versus A. Contingencia de las recompensas monetarias.	Vink y Verbeke (1993).
Retroalimentación.	
Tipo de cliente. Lugar donde se realiza la venta.	Tanner (1994). Giacobbe, Jackson Jr, Crosby y Bridges (2006).

Fuente: Elaboración propia.

En su trabajo, WEITZ et al. (1986) efectúan un gran número de proposiciones relativas a las características enunciadas anteriormente, dejando el camino abierto para investigaciones futuras que las demuestren empíricamente. Cabe señalar que otros trabajos han aplicado este enfoque de ventas en otros contextos diferentes, analizando el papel de la adaptación en ventas en directivos marketing. Así, por ejemplo, el estudio de BUSH et al. (2001) tiene como finalidad última el discutir e investigar el papel que desempeña el comportamiento adaptativo en ventas en el desarrollo de competencias de

comunicación entre 122 directivos marketing de diversas industrias y sectores.

En el presente trabajo el interés se centra en algunas de las características personales del jefe de equipo. Dado que la figura central de estudio es el jefe de equipo, siendo esta la principal diferencia del mismo, nos centramos en aquellos aspectos antecedentes del enfoque adaptativo sobre los que éste puede ejercer cierto grado de control o que forman parte de su situación particular. El objetivo final no es otro que llegar a determinar qué variable antecedente ejerce un mayor poder



discriminante en la orientación adaptativa del jefe de equipo.

Así, la dirección de los vendedores es una de las tareas más importantes a realizar dentro de un departamento de ventas, debido a dos factores fundamentales. Por un lado, a la necesidad de conocer el potencial de la fuerza de ventas de la empresa como base para evaluar su trabajo, fijar sus objetivos y planificar actuaciones futuras. Por otro, el tipo de trabajo permite la autonomía de las personas y en ocasiones produce dispersión en los esfuerzos (DELVECCIO, 1998; BALDUF et al. 2002; CRAVENS et al., 2003). Ello implica que la dirección de ventas no debe centrar su tarea sólo sobre las acciones del día a día, sino por el contrario, el control debe desempeñar una función de ayuda y fortalecimiento de los integrantes de la fuerza de ventas (ANDERSON, 1999). En este sentido, podemos suponer que el desarrollo de mejores

habilidades directivas tendrán como consecuencia una mayor orientación adaptativa del jefe de equipo.

En esta línea, SPIRO y WEITZ (1990) en su interés por proporcionar una escala de medición del constructo de venta adaptativa, llevan a cabo un estudio empírico en el que diferencian entre las facetas de la venta adaptativa y los factores relacionados con la práctica de la venta adaptativa. En relación a las facetas, los autores enuncian seis aspectos que agrupan en tres categorías: motivación, capacidades y comportamiento, recogidos en el cuadro 3. Los autores señalan la motivación intrínseca a la recompensa, la experiencia del vendedor y los estilos directivos como antecedentes de la venta adaptativa. Deseamos poner de manifiesto que los autores no encuentran soporte empírico en relación a la experiencia y al estilo directivo como antecedentes de la venta adaptativa.

CUADRO 3
Facetas de la venta adaptativa según SPIRO y WEITZ (1990)

Categorías	Facetas
Motivación	1. Reconocimiento de que es necesario un enfoque de ventas distinto para situaciones de ventas distintas.
	2. Seguridad en la habilidad de emplear una variedad de enfoques distintos de ventas.
	3. Confianza en la habilidad de alterar el enfoque de ventas durante la interacción con el cliente.
Capacidad	4. Una estructura de conocimiento que facilite el reconocimiento de situaciones de venta distintas y facilite el acceso a estrategias de ventas distintas para cada situación .
	5. La recogida de información acerca de la situación de ventas para facilitar la adaptación.
Comportamiento	6. El uso real de distintos enfoques en distintas situaciones.

Fuente: A partir de Spiro y Weitz (1990).

Con relación a las habilidades de conocimiento, ANGLIN et al. (1990) resaltan la importancia del conocimiento de procedimiento, llegando a analizar cómo las percepciones de los directivos afectan a la práctica de la venta adap-

tativa y estudiando el efecto de tales percepciones sobre los guiones cognitivos de la venta de los vendedores. Por su parte, WEITZ et al. (1992, 1998) indican que el conocimiento es un ingrediente clave en la venta adaptativa, ya que



los vendedores necesitan conocer a sus clientes. Añaden que debido a que en la práctica los vendedores no poseen tiempo para desarrollar estrategias únicas para cada cliente, los vendedores efectivos categorizan a sus clientes. Cada categoría contiene una descripción del cliente y del enfoque de ventas más efectivo para ese tipo de cliente. Adicionalmente, añaden otra característica personal del vendedor, la versatilidad³, como determinante clave de una venta adaptativa efectiva. Dado que el aprendizaje por parte de los vendedores se realiza de forma constante e individual (TURLEY y GEIGEN, 2005), sería fundamental la capacidad del jefe de equipo de ventas para asimilar y, en su caso, transmitir este conocimiento entre el resto de integrantes del equipo de ventas, especialmente cuando se utiliza para el desarrollo de las tareas de venta elementos tecnológicos (EVELLETH y MORRIS, 2002). Por ejemplo, el estudio de KATSIKEA y SKARMEAS (2003) muestra como los responsables de organizaciones de venta para la exportación más efectivos son aquellos que adoptan la orientación al cliente y la venta adaptativa. Por ello, podemos suponer que el desarrollo de mejores habilidades directivas tendrán como consecuencia una mayor orientación adaptativa del jefe de equipo de ventas, y por tanto planteamos la siguiente hipótesis:

H1: Las habilidades de dirección del jefe de equipo de ventas incrementan el grado de orientación adaptativa del mismo.

Siguiendo a CHURCHILL et al. (1994), podemos diferenciar entre motivación intrínseca y extrínseca de la fuerza de ventas. Las primeras son de tipo personal y relacionadas con el trabajo, por lo que es en ésta donde se centra nuestra atención. Para ANDERSON y OLIVER (1987), la dirección basada en el comportamiento implica que los jefes de equipo estarán motivados intrínsecamente, siendo más leales a

la empresa. Así, cuando un jefe de equipo está motivado intrínsecamente encuentra más motivador las tareas que realiza (WEITZ et al. 1986; VARELA, 1991 y 1992), llevando a cabo un comportamiento más adaptado a las especificaciones y necesidades de la empresa (SPIRO y WEITZ, 1990). Desde un punto de vista psicológico, los jefes de equipo motivados intrínsecamente intentan ser creativos en la resolución de problemas, utilizando toda la información de que disponen, y evitan actuar por repetición (CONDRIY, 1977). El reconocimiento forma parte de la satisfacción en el trabajo y facilita que los vendedores, los jefes de equipo y las empresas compartan objetivos y trabajen en la misma dirección de servicio al cliente (KOHLI y JAWORSKI, 1990). De manera más específica, WEITZ et al. (1998) destacan la necesidad de una orientación intrínseca hacia el trabajo como una de las características que debería poseer cualquier comercial a fin de facilitar la puesta en práctica un enfoque adaptativa. Por ejemplo, en el estudio de VERBEKE et al. (2004) se destaca la importancia que tiene el trabajo del jefe de equipo de ventas en el desempeño estratégico de las tareas llevadas a cabo por los vendedores. Por ello, planteamos la siguiente hipótesis:

H2: La motivación intrínseca del jefe de equipo de ventas incrementa el grado de orientación adaptativa del mismo.

Para ANDERSON y OLIVER (1987) y CRAVENS et al. (1993a), la orientación al trabajo en equipo que se deriva de la dirección del comportamiento de los vendedores hará que éstos se sientan en mayor medida integrados en la empresa y, por tanto, actuarán según las normas que les sean fijadas. Esta situación requiere que previamente se fije el modo de actuar adecuado para que el personal de ventas alcance los objetivos esperados, facilitando de este modo que los

³ La versatilidad es definida como el esfuerzo que la gente realiza para incrementar la productividad de una relación mediante el ajuste a las necesidades de la otra parte (WEITZ, CASTLEBERRY y TANNER, 1992, p. 116).



vendedores y la empresa compartan los mismos objetivos y que aquellos estén dispuestos a aceptar la cooperación con otros vendedores, con otro personal de la empresa, y que asuman la autoridad y dirección de sus superiores (ANDERSON y OLIVER, 1987). Dado que la orientación adaptativa requiere un importante nivel de compromiso con la organización (WEITZ y KUMAR, 1994), podemos suponer que la capacidad de trabajo en equipo por parte del jefe de equipo facilitará su orientación adaptativa. Un ejemplo de esta relación la podemos encontrar en el estudio de SMITH y SMITH (1999) respecto a la implantación de la orientación de venta adaptativa en las relaciones distribuidor-usuario final a través de las ferias comerciales. Además, la capacidad de trabajo en equipo, creando un ambiente adecuado, facilitará la creación de buenos equipo de venta (JOHLKE, 2006), siendo especialmente importante en entornos multiculturales (FANG et al. 2004). La hipótesis que refleja este argumento es:

H3: La predisposición al trabajo en equipo del jefe de equipo de ventas incrementa el grado de orientación adaptativa del mismo.

Por último, LEVY y SHARMA (1994) y SHARMA (2001) analizan la repercusión de ciertas características demográficas del vendedor sobre la práctica de la venta adaptativa. Así, después de efectuar una investigación empírica en una cadena de almacenes americana, llegan a las siguientes conclusiones. En primer lugar, las diferencias de sexo en la práctica de venta adaptativa están únicamente presentes entre los vendedores más jóvenes. En segundo lugar, la educación afecta a la práctica de la venta adaptativa en los vendedores más mayores y no hay diferencias significativas entre los grupos de edad entre los vendedores con menor educación. Por último, existe una relación en forma de ese entre la edad, la experiencia en ventas y la práctica de la venta adaptativa. Del mismo modo, y junto a ciertas variables del microentorno, TANNER (1994) enfatiza que la forma-

ción, la experiencia y los objetivos del vendedor como características del vendedor que afectan a la venta adaptativa. Por ejemplo, ECKERT (2006) plantea la importancia en el comportamiento de venta adaptativo de la capacidad para adaptar las soluciones actuales ofrecidas a los clientes en cada una de las diferentes situaciones de venta, siendo en estas situaciones fundamental la figura del jefe de equipo de ventas y las características que el mismo presenta. Del mismo modo, el trabajo de PARK y BUNN (2003) hace referencia a la importancia de la experiencia de los responsables de marketing, tanto a nivel comercial como directivo, en el contexto de la venta, para definir y adaptar los procesos de venta. Por su parte, el trabajo de MCMURRIAN et al. (2002) muestra que el vendedor que es conocedor de sus propias capacidades, y por tanto con mayor experiencia comercial, está más dispuesto a adoptar estrategias de venta adaptativa y es capaz de entender, y por tanto atender, en mayor medida las necesidades y deseos de sus clientes (SHOEMAKER y HOLKE, 2002), facilitando de ese modo las relaciones comerciales a largo plazo.

De lo expuesto en líneas previas, es factible afirmar que determinadas características demográficas del jefe de equipo podrán propiciar la aplicación por parte de éste de un enfoque adaptativo. Así, la experiencia, la edad, el género y el nivel de estudios pueden ejercer cierta influencia en el grado de orientación adaptativa del jefe de equipo, quedando reflejado en la siguiente hipótesis:

H4: Las características demográficas (edad, género, experiencia y nivel de estudios) del jefe de equipo de ventas afectan el grado de orientación adaptativa del mismo.

3. METODOLOGÍA

Tal y como se ha indicado en líneas previas, el objetivo principal del presente estudio se centra en analizar aquellas características del



jefe de equipo más relevantes a la hora de que éste desarrolle un enfoque adaptativo. Dicho objetivo, junto al análisis de la literatura realizado, ha dado lugar a las hipótesis anteriormente formuladas que intentan contrastarse mediante la investigación empírica llevada a cabo.

3.1. Población y muestra objeto de estudio

El presente estudio se centra en los jefes de equipo de venta de pequeñas y medianas empresas de una zona geográfica determinada. De acuerdo con PELHAM (1993) y GREENLEY (1995), aquellos que dirigen y controlan, como los jefes de equipo, poseen la información suficiente y fiable relacionada con la empresa. Estos empleados poseen información relacionada con la toma de decisiones, la eficiencia y el entorno. Y este hecho es especialmente cierto en empresas pequeñas y medianas (PELHAM, 1993).

Los datos fueron obtenidos mediante entrevistas personales con jefes de ventas mediante el uso de entrevistas personales, lo que ayuda a tener un mejor acceso a los jefes de venta y mejoró la veracidad de la información. Este procedimiento, en base a una muestra por conveniencia, permitió conseguir 108 cuestionarios válidos.

Siguiendo las recomendaciones de CRAVENS et al (1993) y RUIZ (1996), en la elaboración definitiva del cuestionario se consideraron opiniones de expertos en la materia de estudio, tanto profesionales como académicos. Adicionalmente, se realizó un pretest del cuestionario inicial, a través de entrevistas personales a siete jefes de equipo de venta, con el objetivo de analizar tanto aspectos semánticos como aspectos técnicos, así como la duración del mismo. Las conclusiones obtenidas del pretest aconsejaron realizar una serie de modificaciones que consideramos necesarias para mejorar la comprensión y la utilidad del cuestionario.

A fin de caracterizar la muestra empleada en la presente investigación, destacamos, en primer lugar, las características de las empresas y, en segundo, las características de los jefes de venta y de los equipos que éstos dirigen.

Así, se seleccionaron como elementos de caracterización de las empresas (1) el sector de actividad en el que actúan, (2) el tamaño de la organización de ventas y (3) la variación de las ventas de las empresas y de su sector de actividad durante los dos últimos años (PIERCY et al., 1997). Los resultados muestran que la mayoría de las empresas actúan en el sector de los bienes de consumo (42,6%) y en el de bienes industriales (30,6%). El tamaño de la fuerza de ventas es mayor en las empresas del sector servicios, especialmente en los servicios de consumo (media de 243 vendedores); también en este sector se ha producido un mayor incremento medio de las ventas, un 23% frente a un 6-8% en el resto de sectores. Respecto a la variación de las ventas de las empresas los datos no muestran grandes diferencias.

Respecto a los jefes de equipo entrevistados, se puede afirmar que casi la mitad se encuentran entre los 33 y los 39 años, su experiencia en tareas comerciales es amplia (más del 90% superan los cinco años), pero sólo una cuarta parte lleva más de diez años en tareas directivas. La mayoría son hombres y su formación académica es de carácter universitario en más de la mitad de los casos.

Para definir el perfil de los equipos de venta se emplearon las variables (1) sistema de remuneración, (2) variación de la cifra de ventas y (3) tamaño del equipo. La información obtenida de estas variables, de carácter continuo, ha sido recodificada a fin de facilitar su interpretación (PIERCY et al., 1997). Los datos muestran como el sistema de remuneración de los vendedores es fundamentalmente de carácter mixto, sólo un 2,8 % utilizan la remuneración exclusivamente fija. La variación de ventas se sitúa mayoritariamente entre el 6 y el 10 por ciento, y sólo un 3,9 % de los equipos han sufrido una disminución en sus



ventas. El número medio de vendedores que forman los diferentes equipos es aproximadamente de 9.

3.2. Medición de las variables

En la presente investigación es posible diferenciar entre ciertas variables métricas (experiencia comercial, experiencia en dirección, edad, género y nivel de estudios) y aquellas que se miden mediante escalas de grado Likert. Con respecto a las primeras, y a fin de emplear el análisis discriminante, fue necesario construir una variable dummy para la variable género. Con relación, a las escalas tipo Likert, se recurrió y adaptaron escalas utilizadas en investigaciones previas para asegurar la validez de contenido, el cuestionario utilizado puede verse en el Apéndice (en cursiva aparecen los ítems eliminados tras la validación). Tal y como se comenta a continuación, todas las escalas han sido ampliamente empleadas y sus propiedades psicométricas (fiabilidad y validez) han sido testadas a lo largo de la literatura.

La orientación adaptativa del jefe de equipo se aproximó a partir de la propuesta inicial desarrollada originalmente por SPIRO y WEITZ (1990); y que ha sido analizada y utilizada en estudios posteriores por autores como BARKER (1999), BALDAUF et al. (2001), ROBINSON et al. (2002) y BALDAUF et al. (2002), entre otros. Se recurrió al uso de una escala tipo Likert compuesta por 3 ítems.

La habilidad de dirección del jefe de equipo sobre los vendedores se midió en base a la propuesta inicial de ANDERSON y OLIVER (1987), que fue desarrollada posteriormente por BABAKUS et al. (1996-a), y utilizada por diversos autores en sus estudios (BALDAUF et al., 2001; BALDAUF et al., 2002, por ejemplo). Se trata de una escala tipo Likert que consta de 13 ítems, y en la que se pide a los encuestados que indiquen en qué grado realizan las tareas de control, que se dividen en los cuatro grupos bási-

cos de tareas del control de vendedores: el seguimiento (3 ítems), la dirección (4 ítems), la evaluación (3 ítems) y la recompensa de los mismos (3 ítems) (ANDERSON y OLIVER, 1987).

El nivel de motivación intrínseca del jefe de equipo se midió a través de la propuesta inicial de ANDERSON y OLIVER (1987); escala tipo Likert compuesta por 6 ítems que ha sido empleada en las investigaciones de CRAVENS et al. (1993) y de OLIVER y ANDERSON (1994).

Por su parte, el trabajo en equipo se midió a través de la propuesta de JOHN y WEITZ (1989), que ha sido utilizada en estudios posteriores por autores como BARKER (1999), BALDAUF et al. (2001) y BALDAUF et al. (2002). Se trata de una escala tipo Likert compuesta por 4 ítems.

3.3. Validación de las escalas

Para la evaluación de las propiedades psicométricas de las escalas utilizadas se han seguido varias fases. En una primera se calcularon las correlaciones ítem-total de forma aislada para cada escala utilizada en el cuestionario. De acuerdo con SAXE y WEITZ (1982) se eliminaron aquellos ítems con un valor inferior a 0,35 para posteriormente, siguiendo a ANDERSON y GERBING (1988), llevar a cabo el análisis factorial confirmatorio lo que permitió profundizar en el proceso de depuración de las escalas y evaluar su dimensionalidad. Seguidamente, tras depurar las escalas, se calculó la consistencia interna de cada una a través del coeficiente alfa de Cronbach. Por último, se comprobó la validez de constructo (convergente y discriminante) de las escalas. La validez convergente analizada mediante el valor estadístico t-student para cada ítem estudiado a través del análisis factorial confirmatorio realizado, exigiéndose un valor de las cargas estándar superiores a 0,5 y significativas; para analizar la validez discriminante se analizó si las escalas representaban conceptos sustancialmente diferentes, para lo cual se calcularon las correlaciones entre cada par de escalas, luego se elevaron



dichas correlaciones al cuadrado y se comprobó si eran inferiores al índice de varianza extraída de cada una de las escalas (ANDERSON y GERBING, 1988).

Para la realización de los análisis factoriales confirmatorios se recurrió al paquete estadístico LISREL 8.30, empleando el método de máxima verosimilitud y utilizando como matriz de entrada la de varianzas-covarianzas, solicitando la solución estandarizada (HAIR et al. 1999).

En el proceso de depuración de los ítems de las escalas, tras la primera estimación del análisis factorial confirmatorio, se tuvieron en cuenta tanto la significatividad de los coeficientes estandarizados (valor de la *t* superior a 1,96) como el porcentaje de varianza que explican de la variable latente (se recomienda que sea superior a 0,5). El programa proporciona unos índices de modificación calculados para cada relación no estimada y cuyo valor corresponde aproximadamente a la reducción en la chi-cuadrado que se obtendría si el coeficiente fuese estimado (HAIR et al., 1999). Asimismo, los residuos estandarizados representan las diferencias entre la matriz de covarianzas observada y la matriz estimada por el programa, por lo cual, la existencia de valores residuales superiores a +/- 2,58 indicará un error de predicción significativo para un par de indicadores.

Por otro lado, la calidad del ajuste mide la correspondencia entre la matriz de entrada observada con la que se predice mediante el modelo propuesto (matriz estimada). Puesto

que la bondad del ajuste de los modelos estimados a partir de las ecuaciones estructurales no es descrita por un sólo test estadístico, es necesario la combinación de varias medidas para determinar la fortaleza de la predicción de los modelos (HAIR et al., 1999).

Tal como indican HAIR et al. (1999), los indicadores habitualmente utilizados en la literatura se pueden dividir en dos grupos. Un primer grupo lo forman aquellas medidas que evalúan el ajuste absoluto, y que son: estadístico chi-cuadrado (χ^2), índice de bondad del ajuste (GFI), residuo cuadrático medio (RMSR), error de aproximación cuadrático medio (RMSEA). El segundo grupo está formado por los estadísticos que evalúan el ajuste incremental, es decir el ajuste comparativo respecto a un modelo base, y que son: índice de ajuste comparado (CFI), índice ajustado de bondad del ajuste (AGFI) y el índice de Tucker-Lewis o índice de ajuste no normado (NNFI). Siguiendo a Hair et al. (1999), se considera que existe un buen ajuste del modelo cuando el test de la chi-cuadrado es no significativo, los índices RMSR y RMSEA no superan el valor 0,08 y los índices GFI, CFI, AGFI y NNFI no son inferiores al valor 0,90. No obstante, el valor de alguno de estos indicadores se ve particularmente influido tanto por la bondad del ajuste como por el número de observaciones o el número de variables latentes (ANDERSON y GERBING, 1988; HAIR et al., 1999).

Todo este proceso produjo una reducción del número de ítems utilizados en las escalas, cuya descripción se recoge en la tabla 1.



TABLA 1
Evaluación de las escalas finales

Concepto	Ítem	Coefficientes estandarizados λ (t-valor)	R ²	Fiabilidad	Ajuste del modelo
Habilidades de dirección	CE1	0,743 ^a	0,552	$\alpha = 0,924$	$\chi^2(9)=20,63$ p-value=0,01 GFI=0,940 AGFI=0,910 CFI=0,974 RMSEA=0,08 RMSR=0,031 NNFI=0,957
	CE2	0,819 (8,61)	0,671		
	CE3	0,842 (8,87)	0,709		
	CE4	0,848 (8,94)	0,72		
	CE6	0,767 (8,01)	0,588		
	CE9	0,802 (8,41)	0,643		
Motivación intrínseca	MOT3	0,890 ^a	0,793	$\alpha = 0,952$	$\chi^2(3)=32,77$ p-value=0,00 GFI= 0,85 AGFI=0,932 CFI=0,938 RMSEA=0,305 RMSR=0,207 NNFI=0,88
	MOT4	0,955 (19,43)	0,912		
	MOT5	0,938 (18,18)	0,880		
	MOT6	0,932 (17,82)	0,869		
O. adaptativa	OA2	0,882 ^a	0,779	$\alpha = 0,929$	$\chi^2(1)=3,294$ p-value=0,07 GFI= 0,98 AGFI=0,882 CFI=0,992 RMSEA=0,146 RMSR=0,229 NNFI=0,975
	OA3	0,964 (19,141)	0,929		
	OA4	0,936 (17,575)	0,876		
Trabajo en equipo	TE1	0,727 ^a	0,529	$\alpha = 0,894$	$\chi^2(3)=24,829$ p-value=0,00002 GFI= 0,912 AGFI=0,770 CFI=0,948 RMSEA=0,26 RMSR=0,5 NNFI=0,895
	TE2	0,951 (15,71)	0,904		
	TE3	0,978 (16,97)	0,957		
	TE4	0,966 (16,41)	0,934		

^a Valor no calculado ya que la saturación de este ítem es igual a la unidad para fijar la escala de la variable latente.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Metodología empleada para el contraste de hipótesis

Dado que el objetivo del presente estudio está relacionado con la posibilidad de diferenciar a los jefes de equipo en función de su orientación adaptativa, se ha escogido como metodología de investigación el análisis discriminante. Así, y de acuerdo con PÉREZ (2004), este tipo de análisis es especialmente útil cuando se persigue clasificar las distintas observaciones en grupos, prede-

cir la pertenencia de un individuo (empresa) a un determinado grupo, examinar las diferencias entre grupos e identificar dimensiones para dicha diferenciación. Al mismo tiempo y siguiendo una metodología similar a la de autores como KATSIKEAS (1994) y SAMIEE y WALTERS (2002), junto al análisis multivariante (análisis discriminante) se utilizó el análisis univariante (análisis de varianza), a fin de analizar las diferencias significativas existentes entre la orientación adaptativa del jefe de equipo de ventas y ciertas características personales.

Así, en primer lugar se llevó a cabo un análisis discriminante, donde la variable de agru-



pación viene representada por el nivel de orientación adaptativa del jefe de equipo de venta (variable endógena no métrica, nominal), tomando valores de 0 y 1. Las variables independientes empleadas las conforman cada una de las características personales de dicho jefe que son objeto de análisis en la presente investigación (variables exógenas métricas, ordinales). A continuación y a fin de mejorar los resultados, se midieron las diferencias entre los dos grupos. Se empleó el análisis ANOVA con el objetivo de descubrir si los valores medios de las variables observadas difieren entre los dos grupos.

4.2. Contraste de hipótesis

Con la finalidad de dar respuesta al objetivo planteado y contrastar las diversas hipótesis formuladas, se efectuó, tal y como ha sido apuntado en líneas previas, un análisis discriminante cuyos resultados se comentan a continuación.

En primer lugar, señalar que se definieron dos grupos a priori en función del grado de orientación adaptativa del jefe de equipo de ventas. El grupo 0, denominado no adaptativo, es el grupo más reducido y está formado por el 40,7% de los jefes de equipo. Por su parte, el grupo 1, adaptativo, es el grupo más numeroso y está compuesto por el 59,3% de los jefes de equipo.

El análisis de las funciones canónicas discriminantes permite afirmar que la primera función es la que va a proporcionar la clasificación; su correlación canónica al cuadrado indica que el modelo explica más del 59% de la varianza observada en la variable dependiente; al tiempo que ofrece un valor Lambda de Wilks significativo (0,39, $p=0,00$). La Tabla 2 nos

muestra los resultados del contraste de las diferencias entre ambos grupos. Los mismos nos llevan a rechazar la hipótesis de no diferencias significativas y por tanto, los dos grupos identificados difieren significativamente. Es decir, es factible clasificar a los jefes de equipo de ventas en función de su orientación adaptativa como consecuencia de la posesión de determinadas características personales.

Tabla 2

Principales resultados del análisis discriminante entre los dos grupos

Correlación canónica	0,77
Lambda de Wilks	0,401
Chi-square	91,32
Grados de libertad	8
P<	0,00

Con el fin de determinar aquellas variables que muestran diferencias significativas en sus medias, se recurrió al uso de la Lambda de Wilks. Así, 4 de las 8 variables independientes (habilidad de dirección, habilidad para el trabajo en equipo, motivación intrínseca y género) resultan significativas. Es decir, mostraron p-valores inferiores a 0,1; resultados que indican que para dichas variables sí existen diferencias significativas en las medias de los dos grupos identificados. En el resto de casos (experiencia comercial, experiencia en dirección, edad y nivel de educación), no existen diferencias significativas en las medias de los dos grupos ($p>0,1$). Asimismo, a través del estadístico M de Box contrastamos la homocedasticidad del modelo, de forma que el p-valor impide aceptar la hipótesis nula de igualdad de covarianzas.



TABLE 3
Coefficientes de la función de clasificación

Características personales	Sig.	No adaptativo 40,7%	Adaptativo 59,3%
Habilidad de dirección	,000	,611	-,215
Habilidad trabajo equipo	,000	-,049	2,586
Motivación intrínseca	,000	1,372	1,788
Experiencia comercial	,119	2,464	3,321
Experiencia en dirección	,803	-2,308	-2,770
Edad	,362	4,433	4,720
Género	,054	1,680	3,515
Nivel de estudios	,326	7,622	7,866
(Constante)	,000	-26,880	-37,622

La tabla 3 muestra los coeficientes discriminantes de Fisher que podrán ser empleados para clasificar a casos futuros. Se observa como los valores de las constantes en los dos grupos son muy elevados lo que pueden hacernos pensar que habrá otras variables que pueden discriminar mejor la pertenencia al grupo. En cualquier caso, tanto la habilidad de dirección, como la habilidad de trabajo en equipo, la motivación intrínseca y el género pueden ser útiles para clasificar a jefes de equipo en uno de los dos grupos considerados: jefes de equipo no adaptativos y jefes de equipo adaptativos. Es por ello, que todas las hipótesis planteadas, a excepción de la H4, no se pueden rechazar con los datos y las circunstancias que tenemos. Con relación a esta última, la hipótesis 4, únicamente la variable género permitirá la clasificación futura de jefes de equipo.

Tal y como se aprecia en la tabla 3, el grupo de jefes de equipo con una mayor orientación adaptativa (59,3%), se caracteriza porque todas las variables independientes consideradas, a excepción de la habilidad de dirección cobran una mayor relevancia; y ello a pesar de que no todas han resultado ser significativas en cuanto

a su poder discriminante. Este resultado, que puede parecer contrario a lo esperado, puede deberse a que las tareas de dirección del equipo tienen un enfoque hacia el interior del grupo, ya que forma parte del control estratégico del mismo, mientras que la orientación adaptativa se enfoca hacia las relaciones con los clientes, es decir, hacia el exterior del equipo de ventas.

Por tanto, y fruto de los resultados obtenidos en este análisis discriminante que ponen de relieve que cuatro de las ocho características personales más la constante difieren significativamente entre los dos grupos, es posible afirmar que es factible clasificar a los jefes de equipo en función de su grado de adopción de un enfoque adaptativo y ello en función de ciertas características personales. Los resultados permiten observar que la posesión de ciertas variables personales facilitará la pertenencia a este grupo.

Junto con el análisis discriminante, se procedió a efectuar un análisis de la varianza a fin de analizar la existencia de diferencias significativas entre los dos grupos propuestos con relación a las ocho variables métricas consideradas.



En la tabla 4 se observa como 4 de las 8 variables no difieren significativamente entre los dos grupos (motivación intrínseca, experiencia comercial, experiencia en dirección, y nivel de estudios). Por el contrario, se comprueba que dichos dos grupos difieren significativamente para las otras cuatro restantes: habilidad de dirección, habilidad de trabajo en equipo, edad, y género.

En este sentido, aquellos jefes de equipos más concienciados por la necesidad de adaptación y que practican un enfoque adaptativo, presentan mayores habilidades para dirigir y controlar a los vendedores que trabajan en su equipo, al tiempo que presentan mayores habilidades para trabajar en equipo tanto con los vendedores que componen su equipo como con otros vendedores y/o superiores. Del mismo modo, los jefes de equipo con un comportamiento más adaptativo, grupo con un mayor predominio de mujeres, presentan una motiva-

ción intrínseca mucho mayor que aquellos jefes de equipo no adaptativos. Las diferencias más notables en las puntuaciones medias de las variables significativas se han producido en la habilidad para el trabajo en equipo y en la motivación intrínseca.

No han resultado ser estadísticamente significativas las diferencias entre la orientación adaptativa del jefe de equipo con relación a la experiencia comercial, la experiencia en dirección, la edad y el nivel de estudios. A pesar de ello, las puntuaciones medias obtenidas de los jefes de equipo con un enfoque más adaptativo han resultado ser superiores en dichas variables.

Cabe señalar que esta Tabla 4 lo que analiza es el valor que alcanza la orientación adaptativa para lo que se distingue un valor alto (hay adaptación) y otro bajo (no hay adaptación), tal y como se explicaba al comienzo de esta sección.

TABLA 4
Análisis de la varianza. Valores medios

Variables explicativas	Media de cada grupo		F
	Nivel NO adaptativo	Nivel adaptativo	
Habilidad de dirección	5,00	6,99	27,932 **
Habilidad trabajo equipo	2,60	4,85	108,027 **
Motivación intrínseca	3,79	6,26	45,936 **
Experiencia comercial	2,60	2,94	2,049
Experiencia en dirección	1,93	1,98	0,062
Edad	3,16	3,35	0,892
Sexo	0,14	0,30	3,841 *
Nivel de estudios	3,67	3,84	0,975



5. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES GERENCIALES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS

Dentro del contexto del marketing relacional, y en concreto en el área de la venta personal, es la orientación adaptativa de los vendedores uno de los enfoques que más adeptos ha logrado desde finales de los años noventa, tanto a nivel práctico como académico. En un entorno altamente competitivo, es la habilidad del vendedor para saber adaptar su estrategia de actuación en cada encuentro de ventas un elemento fundamental para facilitar el logro de sus objetivos y, por tanto, los de la organización para la que desempeña su tarea profesional.

Tradicionalmente el estudio del enfoque adaptativo se ha centrado en la figura del propio vendedor, pues este es el responsable de su correcta aplicación. No obstante, la figura del jefe de equipo de ventas, un vendedor con ciertas responsabilidades directivas, cobra un papel fundamental puesto que es el responsable directo de una correcta actuación por parte de los vendedores a su cargo. Nuestro trabajo se ha centrado precisamente en esta figura, el jefe de equipo de ventas, con el objetivo de determinar si determinadas características personales del mismo determinan su grado de orientación a la venta adaptativa. Los resultados obtenidos tras el análisis de la información obtenida mediante la realización de 108 entrevistas personales con jefes de equipo de ventas ha permitido contrastar las hipótesis planteadas.

En primer lugar podemos indicar que la figura de jefe de equipo de ventas se caracteriza por ser, en general, un hombre de mediana edad, con gran experiencia en tareas comerciales pero no tanto en la gestión directiva y que en más de la mitad de los casos encuestados posee estudios de carácter universitario.

Respecto a la relación entre las características personales analizadas y la orientación adaptativa del jefe de equipo de ventas, podemos concluir que es posible clasificar a los mismos en función de su grado de adopción del

enfoque adaptativo. Podemos destacar como los principales aspectos que permitirían clasificar a un jefe de equipo de ventas como adaptativo o no-adaptativo aquellos relacionados con sus tareas de revisión y evaluación del trabajo de sus vendedores, su grado de colaboración con estos para un mejor desarrollo de sus tareas, su capacidad para trabajar junto a otras personas en equipo, su nivel de motivación intrínseca, y su género.

Es más, los resultados han puesto de manifiesto como existen diferencias significativas entre los dos grupos identificados con relación a las habilidades de dirección, las habilidades de trabajo en equipo, la motivación intrínseca y el género.

Los resultados y conclusiones expuestas presentan ciertas implicaciones gerenciales. Así, y dada la importancia que tiene la aplicación del enfoque adaptativo como determinante de los resultados empresariales, podemos indicar que los jefes de equipo de ventas más orientados a este enfoque dedican una importante parte de su tiempo a tareas relacionadas con el seguimiento y control del trabajo de sus subordinados, lo que implica un mayor control del comportamiento del vendedor frente al tradicional control de resultados. Además, trabajan más estrechamente con sus superiores (por ejemplo los jefes de venta), con sus iguales (otros jefes de equipo) y con los propios vendedores de su equipo. Todo esto conlleva a que los jefes de equipo manifiesten una mayor motivación intrínseca con su trabajo, estando dispuestos a aceptar nuevos retos y asumir mayores riesgos en su labor, algo fundamental en entornos altamente competitivos como el actual. Por último, diremos que los jefes de equipo más concienciados de la importancia del enfoque adaptativo son en mayor cantidad mujeres, de ahí la importancia de incrementar el número de mujeres con cierto grado de responsabilidad en el área de ventas. Por tanto, y a fin de mejorar el rendimiento de sus equipos de venta a través de enfoques adaptativos, los directivos de ventas deberían centrar sus esfuerzos en la política de



formación y motivación de los mismos. Asimismo, en el momento de la selección de vendedores, en especial jefes de equipo, los directivos de venta deberían centrar su atención en aquellos candidatos con una actitud proactiva. A tal fin, son de utilidad los cuestionarios sobre personalidad del vendedor y predisposición a la venta.

En suma, los directores de venta que deseen potenciar este enfoque de ventas entre sus jefes de equipo de ventas deberán tener en cuenta los resultados obtenidos e intentar desarrollar programas de formación encaminados a potenciar las habilidades de dirección y de trabajo en equipo de los mismos; así como establecer mecanismos para desarrollar su motivación intrínseca. Quizás dichas tareas cobren mayor relevancia al considerar el género del jefe de equipo. Así, si bien los resultados ponen de manifiesto que las mujeres están más orientadas hacia dicho enfoque de ventas, todo jefe de equipo es susceptible de emplearlo en su trabajo.

Como toda investigación, en el desarrollo de la misma nos hemos encontrado con diferentes limitaciones, centradas especialmente la muestra. Por un lado, la información se ha obtenido de los jefes de equipo de ventas, de forma que se están autovalorando y, por tanto, pueden no ser todo lo objetivo que desearíamos. Además, el tamaño de la muestra ha determinado y limitado las técnicas de análisis utilizadas. Estas limitaciones, a su vez, se convierten en futuras líneas de investigación relacionadas con el análisis de los resultados por sectores de actividad o estudiar diferencias en función del nivel jerárquico consultado. También surge como futura línea de investigación la inclusión en el análisis de otras características personales del jefe de equipo de ventas que puedan determinar su orientación hacia la venta adaptativa. Del mismo modo, sería interesante recurrir a modelos de ecuaciones estructurales que permitiesen evaluar la relación entre la orientación analizada y los efectos que de la misma se producen.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON, E. y OLIVER, R. (1987). "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome Based Salesforce Control Systems". *Journal of Marketing*, vol. 51 (October), pp. 76-88.
- ANDERSON, J.C. y GERBING, D.W. (1988). "Structural equation modelling in practice: A review and encommended two-step approach". *Psychological Bulletin*, vol. 103, nº 3, pp. 411-423.
- ANDERSON, R. (1999), "Emerging trends in sales thought and practice", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 19, n. 2, pp. 83-85.
- ANGLIN, K. A.; STOLMAN, J. J.; y GENTRY, J. W. (1990): "The Congruence of Manager Perception of Salesperson Performance and Knowledge-Based Measures of Adaptive Selling". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 10, n. 4 (Fall), pp. 81-90.
- BALDAUF, A.; CRAVENS, D. y PIERCY, N. (2001). "Examining the consequences of sales management control strategies in European field sales organizations". *International Marketing Review*, vol. 18, nº 5, pp. 474-508.
- BALDAUF, A. y CRAVENS, D. (2002). "The effect of moderators on the salesperson behavior performance and salesperson outcome performance and sales organization effectiveness relationships". *European Journal of Marketing*, vol.36, nº 11/12, pp. 1367-1388.
- BALDAUF, A.; CRAVENS, D. y GRANT, K. (2002). "Consequences of sales management control in field sales organizations: a cross-national perspective". *International Business Review*, vol. 11, pp. 577-609.
- BARKER, A. (1999). "Benchmarks of successful salesforce performance". *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol. 16, nº 2, pp. 95-104.
- BLACKSHEAR, T. y PLANK, R. E. (1994): "The Impact of Adaptive Selling on Sales Effectiveness within the Pharmaceutical Industry".



- Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 2, n. 3, pp. 106-125.
- BOOROM, M. L.; GOOLSBY, J. R.; y RAMSEY, R. P. (1998): "Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 26, n. 1, pp. 16-30.
- BUSH, V.D.; ROSE, G.M.; GILBERT, F.; e INGRAM, T.N. (2001): "Intercultural disposition and adaptative selling in developing intercultural communication competence". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 29, n. 4, pp. 391-404.
- CHURCHILL, G. A.; FORD, N. M.; y WALKER, O. C. (1994). *Dirección de Ventas*. Valencia: Promociones Jumerca.
- CONDY, J. (1977), "Enemies of exploratio: sel-initiated versus other initiated learning", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 35, Julio, pp. 459-477.
- CRAVENS, D.; LASSK, F.; LOW, G.; MARSHALL, G. y MONCRIEF, W. (2003), "Formal and informal management control combinations in sales organizations. The impact on salesperson consequences", *Journal of Business Research*, vol. 57, n. 3, pp. 241-248.
- DELVECCHIO, S. (1998), "The salesperson operating freedom", *Industrial Marketing Management*, n. 27, pp. 31-40.
- CRAVENS, D. W.; INGRAM, T. N.; LAFORGE, R. W.; y YOUNG, C. (1993): "Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems". *Journal of Marketing*, vol. 57, (October), pp. 47-59.
- ECKERT, J.A. (2006), "Adaptive Selling Behavior: adding depth and specificity to the range of adaptive outputs", *Mid-America Journal of Business*, vol. 26, n. 1, pp. 31-39.
- EVELETH, D.M. y MORRIS, L. (2002), "Adaptive selling in a call center environment: a qualitative investigation", *Journal of Interactive Marketing*, vol.16, n. 1, pp. 25-39.
- FANG, E.; PALMATIER, R.W. y EVANS K.R. (2004), "Goal-Setting Paradoxes? Trade-Offs Between Working Hard and Working Smart: The United States Versus China", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 32, n. 2, pp. 188-202.
- FINE, L. M. (1992): "Refining the Concept of Salesperson Adaptability". *Proceedings of the American Marketing Association Winter Educators' Conference*, Allen et al. Eds.; Chicago, IL: American Marketing Association, pp. 42-49.
- GENGLER, C. E.; HOWARD, D. J.; y ZOLNER, K. (1995): "A Personal Construct Analysis of Adaptive Selling and Sales Experience". *Psychology and Marketing*, vol. 12, n. 4, pp. 287-304.
- GIACOBBE, R.; JACKSON JR, D.W., CROSBY, L.A.; y BRIDGES, C.M. (1996): "A Contingency Approach To Adaptive Selling Behavior And Sales Performance: Selling Situations And Salesperson Characteristics", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.26, n.2; pg.. 115
- GREENLEY, G. E. (1995): "Forms of Market Orientation in UK Companies". *Journal of Management Studies*, vol. 32, (January), n. 1, pp. 47-66.
- HAIR, J.F., ANDERSON, R.E., TATHAM,, R.L. y BLACK, W.C. (1999). Análisis multivariante, 5ª edición, Prentice-Hall. Marid.
- INGRAM, T. N.; LAFORGE, R. W.; y SCHWEPKER, C. H. (1992). *Sales Management Analysis and Decision Making*. Third Edition. New York: The Dryden Press.
- JOHN, G. y WEITZ, B. (1989). "Salesforce compensation: an empirical investigation of factors related to use of salary versus incentive compensation". *Journal of Marketing Research*, Vol. XXVI, febrero, pp. 1-14.
- JOHLKE, M.C. (2006), "Sales presentation skills and salesperson job performance", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 25, n. 5, pp. 311-319.
- KATSIKEA, E. y SKARMEAS, D.A. (2003), "Organisational and managerial drivers of effective export sales organisations. An empirical investigation", *European Journal of Marketing*, vol. 37, n.11/12, pp. 1723-1745.



- KATSIKEAS, C. (1994): "Export Competitive Advantages: The Relevance of Firm Characteristic" *International Marketing Review*, Vol. 11 No. 3, pp. 33-53.
- KNOWLES, P. A.; GROVE, S. J.; y KECK, K. (1994): "Signal Detection Theory and Sales Effectiveness". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 14, n. 2 (Spring), pp. 1-14.
- KOHLI, A. K. y JAWORSKI, B. J. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications". *Journal of Marketing*, vol. 54, (April), pp. 1-18.
- LEIGH, T. W. y MCGRAW, P.F. (1989): "Mapping the Procedural Knowledge of Industrial Sales Personnel: A Script Theoretic Investigation." *Journal of Marketing*, vol. 53 (January), pp. 16-34.
- LEONG, S. M.; BUSCH, P. S.; y JOHN, D. R. (1989): "Knowledge Bases and Salesperson Effectiveness: A Script-Theoretic Analysis". *Journal of Marketing Research*, vol. 26 (May), pp. 164-178.
- LEVY, M. y SHARMA, A. (1994): "Adaptive Selling: The Role of Gender, Age, Sales Experience, and Education". *Journal of Business Research*, vol. 31, n. 1, pp 39-47.
- MCINTYRE, R.P.; CLAXTON, R.P.; ANSELM, K. y WHEATLEY, E.W. (2000), "Cognitive style as an antecedent to adaptiveness, customer orientation, an self-perceived selling performance", *Journal of Business and Psychology*, vol. 15, n. 2, pp. 179-196.
- MCMURIAN, R.; SRIVASTAVA, R. y HOLMES, T. (2002), "The impact of self-efficacy on expectancy, effort, and adaptive selling in a personal selling context", *American Marketing Association. Conference proceedings*, vol. 13 (Summer), pp.399-406.
- OLIVER, R. y ANDERSON, E. (1994). "An empirical test of the consequences of Behavior and Outcome-Based sales control systems". *Journal of Marketing*, Vol. 58, octubre, pp. 76-88.
- PARK, J.E. y BUNN, M.D. (2003), "Organizational memory: a new perspective on the organizational buying process", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 18, n. 2/3, pp. 237-257.
- PARK, J.E. y REITZ, G.D. (2006): "The effect of working relationship quality on salesperson performance and job satisfaction: Adaptive selling behavior in Korean automobile sales representatives". *Journal of Business Research*, vol. 59, n. 2, pp 204.
- PELHAM, A. M. (1993). *Mediating and Moderating Influences on the Relationship Between Marketing Orientation and Performance*. Tesis Doctoral. The Pennsylvania State University.
- PÉREZ, C. (2004). *Técnicas de análisis multivariante de datos. Aplicaciones con SPSS*. Pearson Prentice Hall: Madrid.
- PIERCY, N.; CRAVENS, D. y MORGAN, N. (1997). "Sources of effectiveness in the business-to-business sales organization". *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, vol. 3, nº 1, pp. 43-69.
- PLANK, R. E. y REID, D. A. (1994): "The Mediating Role of Sales Behaviors: An Alternative Perspective of Sales Performance and Effectiveness". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 14, n. 3 (Summer), pp. 43-56.
- ROBINSON, L.; MARSHALL, G.M.; MONCRIEF, W.C. y LASSK, F.G. (2002), "Toward a Shortened Measure of Adaptive Selling", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 22, n. 2 (Spring), pp. 111-119.
- ROSA, J. A. (1995): "Adaptive Selling Behavior: The Role of the Embodied System". *Proceedings of the American Marketing Association Educators' Conference*, Stern et al. Eds.; Chicago, IL: American Marketing Association, pp. 400-410.
- RUIZ, J.I. (1996). "Metodología de la Investigación Cualitativa". Bilbao. Universidad de Deusto
- SAMIEE, S. y WALTERS, P. (2002) 'Export education: perceptions of sporadic and regular exporting firms', *International Marketing Review*, 19(1), 80-97.



- SAXE, R. y WEITZ, B. (1982). "The SOCO scale: a measure of the consumer orientation of salespeople". *Journal of Marketing Research*, vol. XIX, n.º 3, pp. 343-351.
- SHARMA, A. (2001), "Consumer decision-making, salespeople's adaptive selling and retail performance", *Journal of Business Research*, n. 54, pp. 125-129.
- SHOEMAKER, M.E. y JOHLKE, M.C. (2002), "An Examination Of The Antecedents Of A Crucial Selling Skill: Asking Questions", *Journal of Managerial Issues*, vol. 14, n. 1, pp. 118-131.
- SMITH, T.M. y SMITH, P.M. (1999), "Distributor and end-user trade show attendance objectives: An opportunity for adaptive selling", *Forest Products Journal*, vol. 49, n. 1, pp. 23-29.
- SPIRO, R. L. y WEITZ, B. A. (1990): "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement and Nomological Validity". *Journal of Marketing Research*, vol. 27 (February) pp. 61-69.
- SUJAN, H. (1986): "Smarter Versus Harder: An Exploratory Attributional Analysis of Salespeople's Motivation". *Journal of Marketing Research*, vol. 23 (February), pp. 41-49.
- SUJAN, H.; SUJAN, M.; y BETTMAN, J. R. (1988): "Knowledge Structure Differences Between More Effective and Less Effective Salespeople". *Journal of Marketing Research*, vol. 24, pp. 81-86.
- SUJAN, H. y WEITZ, B. A. (1985): "The Amount and Direction of Effort: An Attributional Study of Salesperson Motivation". Cambridge, MA: *Marketing Science Institute*. Citado en Vink y Verbeke (1993).
- SUJAN, H.; WEITZ, B.; y KUMAR, N. (1994) : "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling". *Journal of Marketing*, vol. 58, (July), pp. 39-52.
- SZYMANSKI, D. M. y CHURCHILL, G. A. (1990): "Client Evaluation Cues: A Comparison of Successful and Unsuccessful Salespeople". *Journal of Marketing Research*, vol. 27, pp. 163-174.
- TANNER, J. F. (1994): "Adaptive Selling at Trade Shows". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 14, n. 2 (Spring), pp. 15-23.
- TURLEY, D. y GEIGER, S. (2006), "Exploring salesperson learning in the client relationship nexus", *European Journal of Marketing*, vol. 40, n. 5/6, pp. 662-681.
- VARELA, J. A. (1991). *Los Agentes de Ventas*. Madrid: Ariel Economía.
- VARELA, J.A. (1992). "Efectividad y rendimiento de los agentes de ventas". *Esic-Market*, vol. 76, abril-junio, pp. 51-64.
- VERBEKE, W.; BELSCHAK, F. y BAGOZZI, R.P. (2004), "The Adaptive Consequences of Pride in Personal Selling", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 32, n. 4, pp. 386-402.
- VINK, J. y VERBEKE, W. (1993): "Adaptive Selling and Organizational Characteristics: Suggestions for Future Research". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 13, n. 1, pp. 15-23.
- WEITZ, B. A. (1978): "The Relationship Between Salesperson Performance and Understanding of Customer Decision Making". *Journal of Marketing Research*, vol. 15 (November), pp. 501-516.
- WEITZ, B. A. (1979): "A Critical Review of Personal Selling Research: The Need for a Contingency Approach" en *Critical Issues in Sales Management: State-of-the-Art and Future Research Needs*, Albaum, G. y Churchill, G. Eds., Eugene OR: University of Oregon, College of Business Administration. Citado en Plank y Reid (1994) y en Plank y Greene (1996).
- WEITZ, B. A. (1981): "Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework". *Journal of Marketing*, vol. 45 (Winter), pp. 85-103.
- WEITZ, B. A. (1990): "Instilling a Marketing Orientation". *Marketing Science Institute*, working paper n.º 90-123, pp. 33-35.
- WEITZ, B. A. y BRADFORD, K. D. (1999): "Personal Selling and Sales Management: A



Relationship Marketing Perspective”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, n. 2, pp. 241-254.

WEITZ, B. A.; CASTLEBERRY, S. B.; y TANNER, J. F. (1992). *Selling: Building Partnerships*. Boston: Richard Irwin, Inc.

WEITZ, B. A.; CASTLEBERRY, S. B.; y TANNER, J.

F. (1998). *Selling: Building Partnerships*. Boston: Richard Irwin, Inc.

WEITZ, B. A.; SUJAN, H.; y SUJAN, M. (1986): “Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness”. *Journal of Marketing*, n. 50 (October), pp. 174-191.

APÉNDICE

Habilidades de dirección

Control estratégico de la dirección de ventas. Indique en que grado realiza las siguientes tareas en una escala de 1 a 10, siendo 1 “Nada en absoluto” y 10 “En gran medida - Siempre”.

SEGUIMIENTO

CE1.-Revisión regular de los informes de los vendedores
CE2.-Atención a la duración de los viajes de los vendedores
CE3.-Vigilancia estrecha de los gastos de los vendedores

DIRECCIÓN

CE4.-Participación activa en la formación en el puesto de trabajo de los vendedores
CE5.-Dedico tiempo regularmente al entrenamiento de los vendedores
CE6.-Discute la evaluación de resultados con los vendedores
CE7.-Ayuda a los vendedores a desarrollar su potencial

EVALUACIÓN

CE8.-Evalúa los resultados de venta de cada vendedor
CE9.-Evalúa el desarrollo profesional del vendedor
CE10.-Aporta información de la evaluación al vendedor

RECOMPENSAS

CE11.-Compensa al vendedor en función de la calidad de sus actividades
CE12.-La valoración de los incentivos se basa en los resultados de ventas logrados por el vendedor
CE13.-Recompensa a los vendedores en función de sus ventas

Motivación intrínseca

Motivación. Indique en que grado reúnen sus vendedores los siguientes aspectos en una escala de 1 a 10, siendo 1 “Nada en absoluto” y 10 “En gran medida-Siempre”.

MOT1.-Siente que cumplen con su trabajo
MOT2.-Sienten un crecimiento y desarrollo personal en su trabajo
MOT3.-Siente que realizan un trabajo creativo
MOT4.-Sienten que son innovadores
MOT5.-Están dispuestos a asumir riesgos
MOT6.-Están estimulados por los cambios en su entorno de trabajo

Orientación adaptativa

Orientación adaptativa. Valore a sus vendedores en una escala de 1 a 7, siendo 1 “Necesita mejorar” y 7 “Excepcional”.

OA1.-Experimentan con diferentes técnicas de venta
OA2.-Son flexibles en sus acercamientos de venta
OA3.-Adaptan la técnica de venta a cada cliente
OA4.-Varían la técnica de venta a cada situación

Trabajo en equipo

Trabajo en equipo. Valore a sus vendedores en una escala de 1 a 7, siendo 1 “Necesita mejorar” y 7 “Excepcional”.

TE1.-Generan un importante volumen de ventas para el equipo
TE2.-Construyen fuertes relaciones de trabajo con otras personas de la empresa
TE3.-Trabajan en estrecha colaboración con personal de no-venta
TE4.-Se coordinan de forma adecuada con otros empleados para manejar los problemas de post-venta y servicio



