



**“ESTILOS DE LIDERAZGO DE SUPERVISORES Y DESEMPEÑO
DE LA FUERZA DE VENTAS: EVIDENCIA DE UNA EMPRESA
DE TELECOMUNICACIONES EN PERÚ”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Personas**

Presentado por

**Srta. Stephanie Dávila Ballón
Srta. Carla Lorena Herrera Cárdenas
Sr. Sherwin Alfonso León Palacios**

Asesor: Profesor Matthew David Bird

2018

Dedicatoria

Dedicamos el presente trabajo a nuestros familiares, quienes fueron nuestro pilar y apoyo constante. Gracias por la confianza y entusiasmo transmitido en esta etapa de crecimiento profesional.

Agradecimiento

Agradecemos a la Universidad del Pacífico y a los excelentes catedráticos que nos formaron, en especial al profesor Matthew Bird por su apoyo y confianza incondicional, su orientación, asesoramiento y dedicación durante todo el proceso de investigación.

Resumen ejecutivo

Toda empresa orienta sus esfuerzos a atraer, mantener y/o desarrollar las preferencias de sus clientes mediante la generación de valor agregado a sus productos y/o servicios. Al mismo tiempo, reconoce que tales esfuerzos son posibles siempre y cuando acepte el carácter social de sus trabajadores, es decir, individuos con intereses diversos y demandantes de ciertas condiciones para ofrecer su experiencia y potencial a favor de los intereses empresariales.

Por esta razón, el objetivo principal de este trabajo fue identificar los estilos de liderazgo valorados por los consultores de ventas en sus supervisores, según la estructura de la tarea por canal de venta, desempeño del consultor en función al cumplimiento de la cuota y años de experiencia en áreas comerciales.

Bajo esta premisa, la pregunta de investigación se orientó a conocer cómo influye en el desempeño del consultor de ventas la percepción del estilo de liderazgo de su supervisor, optándose así por un enfoque cualitativo-exploratorio y muestreo no probabilístico para aprovechar la ocurrencia de cierto experimento natural realizado por los líderes de la gerencia de grandes cuentas, en el cual se cambió la constitución de los equipos (supervisores y consultores) para así conseguir mayor eficiencia en el cumplimiento de las cuotas mensuales de ventas.

Posterior al trabajo de campo, la investigación nos facilitó tres (03) hallazgos claves: 1) existe un estilo de liderazgo predominante para cada uno de los tres (03) canales de la gerencia de grandes empresas, los cuales están influenciados por el tipo de tarea y años de experiencia del consultor. 2) Los comportamientos de liderazgo valorados por los consultores hacia sus supervisores guardan relación con sus años de experiencia en áreas comerciales. 3) Los consultores júnior y sénior con alto desempeño para el cumplimiento de la cuota pueden llegar a coincidir en la valoración de ciertos comportamientos de liderazgo de sus supervisores. Asimismo, en función a estas conclusiones, se elaboró el plan de acción que propone el potenciamiento de cinco (05) aspectos complementarios entre sí en referencia al cambio planificado del desempeño de los consultores y supervisores de ventas.

Finalmente, se establecen recomendaciones según el dominio de los estilos de liderazgo en los supervisores, fortalecimiento del actual sistema de gestión del desempeño y madurez de procesos de talento y desarrollo de personas.

Índice

Índice de tablas.....	vii
Índice de anexos.....	viii
Capítulo I. Introducción.....	1
1. Antecedentes.....	1
2. Problemática.....	4
3. Pregunta de investigación.....	4
4. Objetivos.....	5
5. Justificación.....	5
6. Alcances.....	5
7. Limitaciones.....	5
Capítulo II. Marco teórico.....	7
1. Introducción.....	7
2. Teorías de liderazgo.....	7
2.1Liderazgo de rango total: transformacional y transaccional.....	8
2.2Teoría de la contingencia.....	9
2.3Teoría de liderazgo situacional.....	10
2.4Teoría camino-meta.....	11
3. Liderazgo en áreas comerciales.....	13
3.1Modelar y generar confianza.....	17
3.2El relacionamiento.....	17
3.3Liderazgo servicial.....	18
4. Desempeño en áreas comerciales.....	18
4.1Desempeño vs. eficiencia.....	20
4.2Venta concretada vs. “rol extra”.....	20
4.3Desempeño y rendimiento.....	21
Capítulo III. Metodología.....	24
1. Enfoque, alcance y diseño de la investigación.....	24
2. Muestra.....	26
2.1Descripción de la población.....	26
2.2Elección de la muestra.....	27

3. Categorías.....	29
4. Instrumentos/Técnicas de medición.....	29
4.1Inmersión inicial	29
4.2Recolección de los datos.....	30
Capítulo IV. Resultados y análisis	32
1. Consultores con desempeño alto.....	33
1.1Consultor júnior con desempeño alto.....	34
1.2Consultor sénior con desempeño alto	36
2. Consultores con desempeño medio.....	38
2.1Consultor júnior con desempeño medio.....	39
2.2Consultor sénior con desempeño medio	40
3. Consultores con desempeño bajo.....	42
3.1Consultor júnior con desempeño bajo.....	44
3.2Consultor sénior con desempeño bajo	45
4. Liderazgo según estructura de trabajo	46
5. Síntesis	47
Capítulo V. Plan de acción	49
1. Alcances y limitaciones	49
Conclusiones y recomendaciones	52
1. Conclusiones.....	52
2. Recomendaciones	52
Bibliografía.....	54
Anexos.....	57
Notas biográficas.....	62

Índice de tablas

Tabla 1.	Estilos de liderazgo según la teoría de rango total	9
Tabla 2.	Condiciones para la efectividad del estilo de liderazgo según Hersey y Blanchard (1977).....	11
Tabla 3.	Modelo de 5 prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner.....	14
Tabla 4.	Características y habilidades de los supervisores de ventas según Yukl (2012)	16
Tabla 5.	Evaluación de rendimiento de la fuerza de ventas según Anderson y Oliver (1987)	19
Tabla 6.	Características de la fuerza de ventas exitosa según Craven <i>et al.</i> (1993). .	20
Tabla 7.	Comportamientos a evaluar a la fuerza de ventas según Craven <i>et al.</i> (1993).....	22
Tabla 8.	Composición de canal grandes cuentas después de febrero 2017	27
Tabla 9.	Clasificación de desempeño	28
Tabla 10.	Distribución de muestra.....	29
Tabla 11.	Distribución de la muestra según canal y experiencia.....	33
Tabla 12.	Resumen de hallazgos de consultores júnior con desempeño alto.	35
Tabla 13.	Resumen de hallazgos de consultor sénior con desempeño alto.	37
Tabla 14.	Resumen de hallazgos de consultor júnior con desempeño medio.....	40
Tabla 15.	Resumen de hallazgos de consultor sénior con desempeño medio	42
Tabla 16.	Resumen de hallazgos de consultor júnior con desempeño bajo.....	45
Tabla 17.	Resumen de hallazgos de consultor sénior con desempeño bajo	45
Tabla 18.	Liderazgo según estructura de trabajo.....	46
Tabla 19.	Expectativas de comportamiento de liderazgo	47
Tabla 20.	Planes de acción	51

Índice de anexos

Anexo 1.	Experiencia en ventas por canal	58
Anexo 2.	Cuadros de análisis según evolución de desempeño de los consultores.....	59

Capítulo I. Introducción

Los supervisores de venta desarrollan un papel crucial en potenciar las capacidades de generación de ingresos en las empresas. Sin embargo, ese rol ha pasado de ser una función controladora a una de acompañamiento o *coaching* (Bridges 1994). Con el pasar del tiempo y la creación de nuevas tecnologías de *customer relationship management* (CRM), los diferentes perfiles de los vendedores, sus motivaciones y bagaje cultural hacen que los equipos sean más heterogéneos. Por este motivo, es necesario que los comportamientos de liderazgo de los supervisores de áreas comerciales se adecuen a esta diversidad y logren tener un impacto positivo en los resultados del equipo y la empresa.

Por otro lado, existe un abanico de teorías sobre diferentes estilos de liderazgo: transformacional, transaccional, servicial, carismática e inspiracional (Bass 1997). Cada una atribuye ciertas características comportamentales a los líderes en las organizaciones tales como patrones de interacción, relaciones de roles, nivel jerárquico, percepción de los otros respecto a la legitimidad de la influencia y género del líder (Yukl 2006; Comer 1995). Sin embargo, el estudio del liderazgo en áreas de ventas y su eficiencia involucra muchos otros factores como motivación, confianza, tipo de labor realizada por el grupo, tamaño de la organización, experiencia de las personas y nivel jerárquico, entre otros.

En la unidad de negocios corporativa de una empresa de telecomunicaciones en Perú, dentro de la gerencia comercial de grandes cuentas, también se ven fuerzas de ventas (FF. VV.), conformadas por personas de diferentes edades (desde 24 a 45 años), con diferentes responsabilidades personales (con familia, hijos, embarazos), de diferentes ciudades o con diferentes costumbres. Dado que el *core* del negocio de dicha organización es la venta del servicio de telecomunicaciones, esta actividad es crítica para la empresa y es necesario contar con equipos productivos y de alto desempeño. Es importante, entonces, tener líderes que logren dirigir a sus equipos hacia dicho objetivo.

1. Antecedentes

La empresa estudiada no siempre tuvo el mismo nombre. Originalmente, la empresa se llamaba Nextel del Perú; la cual inició operaciones en el mercado peruano en 1998, siendo su estrategia la atracción de clientes del segmento corporativo. El servicio ofertado se basaba en tecnologías IDEN (radio), siendo Motorola su único proveedor para la venta de terminales.

Nextel llegó tener hasta un 35% del mercado corporativo, siendo el 2007 el año de su máximo crecimiento, compitiendo con las tecnologías GSM ofrecidas por otros competidores. A razón de ello, América Móvil del Perú S.A.C lanza en el 2008 la tecnología 3G, generando que Nextel del

Perú replantee su estrategia y avoque esfuerzos para desarrollar un producto con la misma tecnología, pero conservando los servicios de radio.

El grupo corporativo de la empresa estudiada, ingresa a Perú en el 2013 por 400 millones de dólares y el compromiso de mantener a toda la planilla de trabajadores de Nextel del Perú. De esta forma, tuvo la visión de ser una empresa de servicios de telecomunicaciones de clase mundial que entregue a sus clientes una experiencia distintiva donde se reinvente constantemente para profundizar su rol de liderazgo y de sus colaboradores.

Inicialmente, ingresa al mercado de Telefonía Móvil con una participación en el mercado equivalente a 3% (14% en el mercado de empresas y muy poca en el de personas) pero con el objetivo de alcanzar un 20% de participación según plan estratégico. A pesar de estas condiciones, en octubre del 2014, y después de varios meses de trabajo en el potenciamiento de la infraestructura de redes existentes, se redefine la oferta comercial mediante un concepto de libertad, diversión y sentido lúdico; ofreciéndose por primera vez en el mercado nacional telefonía móvil ilimitada a cualquier operador en planes de 199 soles. Esta iniciativa permitió posicionarlos como líderes en portabilidad con más de 250 mil líneas migradas e incremento de su participación en el mercado a 5,4% en total a final del 2014.

Su fortaleza fue la potente red 4G propia, equipo de trabajo orientado al servicio diferenciado, base de confianza que ha generado en los clientes al ofrecerles anticipadamente mejor y más servicios. En cuanto a debilidades, la imposibilidad de no efectuar venta cruzada como lo hacen sus principales competidores (Cable, Telefonía Fija, Banda ancha fija) así como la baja presencia del operador a comparación de la competencia en algunas regiones del país.

Al cierre del 2015, creció 166% en ventas, 66% en usuarios y 52% en facturación. Aparte, se duplicó la participación de mercado, llegando al 9% de market share de telefonía e internet móvil por medio de operaciones de venta y portabilidad; las últimas representaron el 50% de portabilidades netas del 2015. En cuanto a la infraestructura de red, ha logrado triplicar el tamaño de su red desde el momento que se propuso ampliarla, logrando estar presente en los 24 departamentos del Perú. Respecto de los planes a futuro, tiene un plan de inversiones al 2020 de más de 1150 millones de dólares.

Para poder analizar la cultura organizacional de esta empresa, es necesario analizar primero la cultura organizacional de lo que fue Nextel del Perú antes de ser adquirida en el 2013:

Nextel entra al mercado peruano en 1998 y forma una cultura en donde lo que se buscaba era el compromiso de los colaboradores. Siendo una empresa de enfoque, sólo estaba dirigida a satisfacer las necesidades de la mediana y gran empresa, mediante un servicio de comunicación directa, utilizando la radio lo que hacía la comunicación más rápida, directa y sobre todo sin sobrecargo si era comunicación internacional a México, Argentina, Brasil, Chile, Estados Unidos y Perú. Debido a esta gran ventaja competitiva, el servicio era especializado y brindado al cliente de manera consultiva; casi no existían tiendas de atención receptiva, todo era por medio del consultor o ejecutivo que atendía al cliente. Por otro lado, existían centros de atención personalizada (CAPs) donde los clientes podían acercarse con reclamos, dudas e inclusive problemas técnicos en sus equipos.

La cultura del área comercial corporativa de Nextel se caracterizaba por “celebrar” cualquier logro: fiestas, integraciones, eventos sociales, reconocimientos públicos, viajes al extranjero, bonos de dinero en efectivo, etc. por cumplimiento en ventas. En pocas palabras, la cultura del área comercial se caracterizaba por un alto compromiso pagado por reconocimientos y gastos excesivos de incentivos a la venta. Por otro lado, también era bastante exigente, si un consultor no llegaba a su cuota durante un período de más de 3 meses, era separado de la empresa. En conjunto, la lealtad y compromiso eran algo característico y muy particular en esta organización, lo cual fue soportado por un alto presupuesto de incentivos, bonos y reconocimientos.

A comienzos de octubre del 2014, se hizo el cambio de marca y para poder crecer y penetrar el mercado peruano recurrieron a ofrecer servicios de alto valor para el mercado a precios muy competitivos. Esto significó que debía ser más eficiente en costos para poder ser rentable. Por ese motivo, reestructuró el sistema de comisiones de toda la fuerza de ventas; no sólo se pagaría por la venta sino también por el mantenimiento de las unidades en la cartera de clientes (tasa de desactivación) y migración de unidades IDEN a 3G. Además, los incentivos y recompensas por buen cumplimiento no incluirían viajes, sólo sumas de dinero.

Al momento de hacer la compra, se respetó la cultura organizacional que tenía el grupo humano de colaboradores de Nextel; no se hizo ningún cambio abrupto en cuanto a las manifestaciones culturales más fuertes, como el manejo de horarios, las rutinas sociales, tecnología, mitos, tradiciones, etc, lo que generó un buen clima organizacional.

La cultura de la empresa estudiada, al día de hoy, se podría describir como mucho más integral, dirigida a los objetivos. Los valores sugieren un trabajo conjunto para llegar a la rentabilidad

mediante los valores empresariales que, de la mano con los objetivos, hacen que los recursos (tangibles e intangibles) que tiene la empresa se alineen.

2. Problemática

En febrero del año 2017, la empresa de telecomunicaciones que se propone estudiar decidió realizar cambios en la estructura de los equipos de venta porque en comparación con el 2016 se concluyó que no se estaba llegando a los objetivos establecidos por la alta gerencia. Con estos cambios, las gerencias de los canales de grandes cuentas esperaban corregir las ventas no concretadas y alcanzar la cuota del año. Para esto, se reunió el gerente del canal con los supervisores directos y dieron alternativas de cambio basadas en percepciones personales sobre el desempeño de los colaboradores, así como el cumplimiento de su cuota. En función a los criterios antes descritos, algunos colaboradores cambiaron de equipo, otros cambiaron de canal de ventas y algunos supervisores fueron designados a liderar nuevos equipos. Por ello, este estudio aprovechó ese cambio organizacional como un experimento natural para estudiar la relación entre los estilos de liderazgo de los supervisores y el resultado de venta de los colaboradores. Específicamente, se centrará en identificar y describir los comportamientos y habilidades de liderazgo que perciben los miembros de un equipo de ventas corporativo en sus supervisores directos y explorará de qué manera influyeron en su productividad luego de ese cambio.

Dada la importancia que tienen los equipos de venta para la sostenibilidad del negocio de una empresa de telecomunicaciones en Perú, se quiere estudiar cómo los estilos de liderazgo de los supervisores de venta son percibidos por los consultores y así entender cómo dicha percepción, sumada a otros factores, influyen en su rendimiento. Este conocimiento serviría como un insumo para el diseño de una intervención a supervisores y consultores que ayudará a gestionar y desarrollar iniciativas que promuevan la mejora en el desempeño y por lo tanto en su rendimiento basándonos en los hallazgos de nuestra investigación. Asimismo, se espera que la investigación nos permita proponer planes de acción focalizados en cuatro ejes de desarrollo: (i) El liderazgo del supervisor actual, (ii) el consultor con potencial para liderar, (iii) la eficiencia del consultor y (iv) una nueva propuesta de esquema de evaluación de desempeño.

3. Pregunta de investigación

¿Cómo influye en el desempeño del consultor de ventas la percepción del estilo de liderazgo de su supervisor?

4. Objetivos

Objetivo general

Determinar el estilo de liderazgo que debe predominar en cada uno de los canales de venta, el cual genere mejor desempeño e incremento de los resultados.

Objetivos secundarios

- Identificar las motivaciones predominantes en cada canal que movilizan el desempeño de la FF. VV.
- Conocer cuáles son las habilidades que requiere un consultor de ventas en cada canal, para mejorar su desempeño.
- Identificar qué comportamientos del supervisor son valorados y requeridos por la FF. VV. de cada canal.

5. Justificación

La identificación de líderes que promuevan una cultura de mejora continua del desempeño es crucial para la generación de resultados estratégicos en empresas internacionales de telecomunicaciones. La fuerza de ventas de la empresa a analizar necesita ser liderada por supervisores con comportamientos valorados que impacten positivamente en su desempeño y consecuentemente en los ingresos de la empresa.

6. Alcances

Dado que este estudio es de carácter cualitativo, se debe tener en cuenta que los hallazgos y planes de acción que resultasen de esta investigación podrán ser aplicados solo dentro de esta empresa en la población investigada. No obstante, podrá ser utilizado como referencia en otras empresas internacionales proveedoras de servicios de telefonía móvil e internet dentro del territorio peruano y quizás la región, siempre y cuando se considere trabajar con áreas comerciales enfocadas a la venta corporativa de tipo consultivo (con cartera y sin cartera de clientes) y del segmento grandes empresas y corporaciones. Adicionalmente, es necesario acotar que todos los consultores de venta que participaron en esta investigación cuentan con al menos un grado académico profesional.

7. Limitaciones

La reorganización interna de la fuerza de ventas tuvo una fuerte orientación práctica ya que se buscaba mejorar el desempeño de los consultores en beneficio de los resultados de negocio; sin embargo, no existía experiencia similar previa que ayude en la toma de decisiones. Además, dado que el cambio sucedió antes que nosotros conociéramos a la población a modo de experimento natural, el equipo de investigación no manipulará alguna variable y orienta a que lo enfoquemos desde una perspectiva exploratoria-descriptiva puesto que nuestros hallazgos ayudarán a gestionar

con mayor eficiencia otro posible cambio. Cabe resaltar que el objetivo principal del equipo investigador no es desarrollar una teoría nueva, sino identificar de una manera exploratoria los factores que expliquen la relación entre los estilos de liderazgo de los supervisores y el desempeño de los consultores de venta y así poder sugerir un plan de acción para el área.

Hubo algunas limitaciones adicionales en la ejecución del estudio. El hecho de que los supervisores y consultores investigados laboren en horarios distintos y no suelen estar presentes en el centro laboral en los mismos períodos de tiempo era limitante para poder llevar a cabo una investigación grupal, por tal motivo se aplicaron entrevistas por separado. Dado que la investigación tiene partes exploratorias, el tiempo fue una limitación ya que se debía hacer en un período máximo de seis meses. Por esto, solo se pudo analizar el desempeño unos pocos meses después del cambio. Finalmente, siempre hay un riesgo de sesgos al investigar a los equipos de venta ya que pueden pensar que la información no es confidencial y no ser transparentes en sus respuestas. Como se explicará en el capítulo de metodología, se tomaron medidas para minimizar estos riesgos.

Capítulo II. Marco teórico

1. Introducción

El estudio busca entender la relación entre los estilos de liderazgo de los supervisores de venta y el desempeño de sus consultores. Dado que el estudio es exploratorio, la estrategia de diálogo y uso de la literatura es distinto a otros estudios, mayormente cuantitativos, que buscan testear una hipótesis bien definida. En un estudio exploratorio, se identifica primero las pautas, categorías y relaciones generales para informar el diseño y asegurar que se incorporen los conceptos básicos en la construcción de los instrumentos. Sin embargo, es muy importante no dejar que la literatura existente sesgue el aspecto exploratorio, por lo que es necesario que se diseñen los instrumentos de una manera abierta o semiabierta. Después de recolectar la data, se vuelve a la literatura como un apoyo en el análisis de la data cualitativa. Es allí, donde se identifica si los marcos y los conceptos existentes explican los patrones identificados o si es necesario generar nuevas hipótesis sobre lo encontrado.

En resumen, las teorías y modelos expuestos a continuación nos ayudaron a establecer cuáles son los conceptos que ya se han identificado en estudios previos relacionados a la pregunta de investigación.

Puesto que vamos a estudiar la relación entre estilo de liderazgo y desempeño en un área comercial, empezaremos describiendo el concepto de liderazgo y sus teorías generales con el fin de obtener una idea amplia sobre lo que existe en la bibliografía y la importancia que este concepto tiene en las organizaciones. Luego, revisaremos la literatura disponible sobre teorías de liderazgo enfocadas a las áreas comerciales o ventas relacionadas a estos conceptos. Definiremos cuáles son las diferencias principales de un área de ventas o comercial con otras áreas de la empresa y por qué deben tener un tratamiento distinto. Como tercera variable, consideraremos el desempeño individual en áreas comerciales y algunas teorías importantes sobre este constructo, veremos su definición, dimensiones e importancia en las organizaciones según la literatura disponible. Finalmente, identificaremos qué dice la literatura sobre las características personales importantes y competencias que debe tener un vendedor para ser considerado como competente y exitoso.

2. Teorías de liderazgo

Las investigaciones sobre liderazgo y capacidad de conducción de equipos de trabajo han tenido diversos ejes de estudio. Las primeras teorías se centraron en las características genéticas que diferenciaban a los líderes de quienes no lo eran. Un ejemplo de esto es la teoría del “gran hombre”, desarrollada por Carlyle en 1989 (Olayide 2013). Posteriormente, se habló de la teoría de

contingencia del liderazgo en la que influyen las variables situacionales y el perfil de personalidad del líder (Hersey y Blanchard 1982, citados por Olayide 2013). Otras teorías hablan sobre los mecanismos de decisión de los líderes, situaciones, balance entre enfoque y tarea, relaciones humanas, etc. (Fiedler 1964, Tannenbaum 1958, Bass 1985, todos citados por Olayide 2013). Para Yukl (2006), el liderazgo son las acciones y esfuerzos para influenciar en los comportamientos de un grupo de personas hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización.

A continuación, se exploran cuatro modelos básicos de liderazgo que determinamos como más pertinentes para el contexto del estudio: liderazgo de rango total, teoría de contingencia, teoría de liderazgo situacional, y teoría camino-meta.

2.1 Liderazgo de rango total: transformacional y transaccional

La teoría de liderazgo de rango total (Bass y Avolio 1991) identifica múltiples factores para ofrecer una teoría que integra varios estilos de liderazgo, incluyendo el liderazgo transformacional y transaccional.

Burns (1978) afirma que el liderazgo transformacional es aquel donde los jefes y los seguidores se comprometen a un punto donde las dos partes «elevan sus niveles de motivación y moralidad» (Curtis 2002: 58). El liderazgo transformacional es visto como el liderazgo “real” (D’Alessio 2010). Por el contrario, el liderazgo transaccional según Burns (1978: 20) «ocurre cuando una persona toma la iniciativa de establecer contacto con otras con el propósito de intercambiar cosas de valor».

Dentro de los comportamientos que caracterizan al estilo transformacional, se encuentran:

1. La influencia idealizada: características, atributos y comportamientos del líder que se basan en estándares morales y de conducta ética.
2. La motivación “inspiracional”: visión de futuro del líder, relacionada con el **carisma** (D’Alessio 2010).
3. La estimulación intelectual: los líderes desafían a las organizaciones y a sus seguidores, promueven pensamiento divergente.
4. Consideración individualizada: comportamiento donde el líder reconoce el trabajo de sus seguidores y las necesidades y crezcan en plano profesional. (Bass 1985).

En el caso del transaccional (Bass 1993), está orientado al monitoreo y control de empleados mediante: (i) recompensa contingente: recursos o soporte tangible o intangible, y (ii) Gerencia por excepción activa: seguimiento de desempeño y toma de acciones correctivas.

Existe otro tipo de liderazgo llamado **pasivo evitativo**, que incluye dos tipos: (i) donde el jefe solo interviene cuando hay problemas y (ii) el líder que “deja ser” visto como el “no liderazgo” o evitar la responsabilidad de ser líder (D’Alessio 2010). (Ver la tabla 1)

Tabla 1. Estilos de liderazgo según la teoría de rango total

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
1. Influencia Idealizada – atributos 2. Influencia idealizada – comportamientos 3. Motivación Inspiracional 4. Estimulación Intelectual 5. Consideración individualizada	1. Recompensa Contingente 2. Gerencia por la excepción - activa
	LIDERAZGO PASIVO EVITATIVO
	1. Gerencia por la excepción – pasiva 2. Dejar – hacer (laissez-faire)

Fuente: Bass (1993). Elaboración: D’Alessio (2010).

Abordamos esta teoría porque nos permitió entender algunas características del sistema de control de desempeño de los consultores de venta (liderazgo transaccional-recompensa contingente), y cuáles son las expectativas de características y comportamientos (influencia idealizada) de los consultores respecto de su supervisor al momento de plantear, monitorear y velar por el cumplimiento de objetivos dentro de un área de ventas.

Esta teoría habla principalmente de un estilo de liderazgo marcado en cada persona; es decir, la persona tiene ciertas características y comportamientos que lo convertirán seguramente en un líder transformacional o transaccional. Sin embargo, a continuación, presentamos otras teorías de liderazgo que suman otro factor como la coyuntura y/o situación en la que se desarrollan los líderes.

2.2 Teoría de la contingencia

Fiedler (1967) argumenta que la efectividad del líder depende de la interacción del estilo del líder (personalidad y comportamientos) y las características de la situación (relación líder-miembro, estructura de la tarea, y posición de poder donde la relación líder-miembro se refiere al grado de seguridad, confianza y respeto que existe departe del subordinado hacia su supervisor, la estructura de la tarea define qué tan estructurado es el trabajo en cuanto a requisitos, alternativas de solución de problemas y reconocimiento. Y, finalmente, la posición de poder es cuánta autoridad ha sido depositada en la persona que ocupa el cargo de supervisión.

Según Fiedler, cuando las tres características se combinan originan tres tipos de situaciones:

- a) Altamente favorable: cuando los tres elementos críticos son altos.
- b) Favorable intermedia: una condición cuando algunas de las características situacionales son bajas y otras son altos.
- c) Desfavorable: una situación donde los tres componentes situacionales son bajos.

Además, reconoció dos tipos de estilo de liderazgo: orientado a tareas y orientado a las relaciones. Los dos son relativamente inflexibles ya que no hay un estilo apropiado para cada situación; afirmándose también que el líder no cambia de estilo, solo la situación.

Por todo lo antes mencionado, la mejor manera de lograr el resultado es hacer coincidir el estilo del líder con una situación adecuada o entrenar al líder para que cambie la situación y coincida con su estilo.

Finalmente, Fiedler concluyó lo siguiente:

- a) Los líderes orientados a la tarea tienden a ser más efectivos que los líderes orientados a las relaciones en dos de las tres situaciones: Altamente Favorables y Desfavorables.
- b) Los líderes orientados a la relación tienden a ser más efectivos que los líderes orientados a la tarea en situaciones de Favorabilidad Intermedia.

Según Gibson (2001), Fiedler sugería que el líder no debería cambiar su estilo de liderazgo, sino ser capaz de cambiar la situación de manera que esta se adecúe a su estilo predominante, sea orientado a la tarea u orientado a las relaciones.

Al conocer esta teoría, nos cuestionamos sobre el estilo de liderazgo predominante en los supervisores en un ambiente donde los objetivos no se venían consiguiendo. Si bien los supervisores hicieron línea de carrera en la empresa y coyunturalmente suelen estar orientados al relacionamiento, buscamos validar cuál de los dos estilos debe predominar para así favorecer el cumplimiento de objetivos sin afectar la cultura organizacional y qué factores del modelo están presentes en las relaciones que al día de hoy existen en el área comercial.

2.3 Teoría de liderazgo situacional

Otra teoría de liderazgo basada en la coyuntura y situación que ha sido utilizada mucho en ambientes corporativos, es la teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (Gibson 2001).

Hersey y Blanchard en 1977 derivaron cuatro estilos básicos de liderazgo en su modelo TLS (teoría de liderazgo situacional), los cuales se basan en los subordinados y su nivel de madurez, habilidad y disposición para realizar la tarea.

Los estilos que introdujeron fueron: directivo, *coaching*, participativo y “delegador”. El estilo directivo hace referencia a un estilo donde el supervisor define dónde, cómo y cuándo realizar las tareas requeridas. El estilo *coaching*, también sugiere instrucciones estructuradas, sin embargo, ofrece apoyo a sus seguidores para poder concretarlas. El líder participativo es aquel donde el supervisor y miembros del equipo comparten las decisiones sobre lo necesario para completar las tareas de forma adecuada y de alta calidad. Por último, el líder “delegador” proporciona poco detalle sobre cómo realizar la tarea, y proporciona poco apoyo a sus seguidores

Hersey y Blanchard en 1977 explicaron que la efectividad de los líderes depende en gran medida de su capacidad para diagnosticar la madurez de sus subordinados y adaptar su estilo con cada uno de ellos. Por esta razón, se afirma que la eficiencia de un líder dependerá del estilo que aplique según el nivel de madurez del subordinado y la situación en la que se encuentre (ver la tabla 2).

Tabla 2. Condiciones para la efectividad del estilo de liderazgo según Hersey y Blanchard (1977)

Nivel de madurez del subordinado	Grado de disposición	Estilo de liderazgo
Bajo nivel de preparación	Incapaz-Reacio	Directivo
Nivel de preparación moderado	Incapaz- Dispuesto	<i>Coaching</i>
Alto nivel de preparación	Capaz – Reacio	Participativo
Nivel de preparación muy alto	Capaz - Dispuesto	“Delegador”

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en Hersey y Blanchard (Gibson 2001).

A diferencia de la teoría de contingencia, vemos que esta teoría propone que el líder debe poder identificar y ser consciente de la situación en la que está y aplicar un estilo adecuado a ella, es decir adaptarse para poder lograr resultados con el equipo que tiene en ese momento. Esta teoría nos servirá para tener un marco sobre si los supervisores en la gerencia de grandes cuentas están teniendo distintos comportamientos según el canal o según las personas que tienen a su cargo, flexibilizando así su estilo de liderazgo en aras de conseguir un buen desempeño.

2.4 Teoría camino-meta

El modelo camino-meta es una teoría basada en la especificación del estilo o comportamiento de un líder que mejor se adapta al entorno de trabajo y empleado para lograr un objetivo (House y

Mitchell 1974). El objetivo es aumentar la motivación, el empoderamiento y la satisfacción de sus empleados para que se conviertan en miembros productivos de la organización.

Camino-Meta se basa en la teoría de la expectativa de Vroom (1964) en la que un individuo actuará de cierta manera basándose en la expectativa de que el acto será seguido por un resultado dado y en el atractivo de ese resultado para el individuo. La teoría del camino meta fue presentada por primera vez por Evans (1970) y luego desarrollada por House (1971), con avances teóricos posteriores (House 1996 y Antonakis y House 2014).

Si bien el objetivo de la teoría no es un proceso detallado, generalmente sigue estos pasos básicos: (a) Determine las características ambientales y del empleado, (b) Seleccione un estilo de liderazgo, y (c) Enfóquese en factores motivacionales que ayudarán al empleado a tener éxito.

House y Mitchell (1974), indicaron que existieron cuatro tipos de comportamientos de liderazgo:

- a) **Directivo:** El líder informa a sus seguidores sobre lo que se espera de ellos, cómo decirles qué hacer, cómo realizar una tarea, programar y coordinar el trabajo. Es más eficaz cuando las personas no están seguras de la tarea o cuando hay mucha incertidumbre en el entorno.
- b) **Apoyo:** El líder hace que el trabajo sea agradable para los trabajadores al mostrar preocupación por ellos y al ser amigable y accesible. Es más efectivo en situaciones en las cuales las tareas y relaciones son desafiantes física o psicológicamente.
- c) **Participativo:** El líder consulta con sus seguidores antes de tomar una decisión sobre cómo proceder. Es más efectivo cuando los subordinados están altamente capacitados e involucrados en su trabajo.
- d) **Logro:** El líder establece metas desafiantes para sus seguidores y espera que se desempeñen al más alto nivel, mostrando confianza en su capacidad para cumplir con esta expectativa. Es más efectivo en entornos profesionales (técnico, científico) o entornos de logros (ventas).

Esta teoría es muy parecida a la teoría de liderazgo situacional, con la diferencia que propone que el supervisor, una vez que identifica en qué situación se encuentra, busca mejorar el desempeño trabajando en las motivaciones del subordinado asumiendo que este, al ver que puede conseguirlo, puede cambiar su comportamiento y lograr resultados.

De todas estas teorías se desprenden varios temas importantes para nuestro estudio. La teoría de rango total parecería aportar un estilo de liderazgo predominante en cada persona, mientras que la contingente, situacional y camino-meta proponen un liderazgo que se “amolda” a la situación,

y depende de la habilidad que tenga el supervisor para poder identificar qué estilo abordar de acuerdo con las características, habilidades y motivaciones de sus subordinados. Vale recalcar, que los comportamientos de liderazgo son comunes en diferentes teorías. Esto aportará a ver luego del estudio exploratorio qué comportamientos son practicados por los supervisores de la gerencia de grandes cuentas y qué necesidades adicionales puede tener un área comercial respecto de estos comportamientos. Sin embargo, las teorías de liderazgo descritas son generales, no toman en cuenta las tareas y los desafíos específicos del trabajo de un equipo de ventas.

En la siguiente sección, se describen algunas teorías de liderazgo enfocadas en áreas de venta y qué parecidos y diferencias resaltan sobre las antes mencionadas.

3. Liderazgo en áreas comerciales

Jolson *et al.* (1993) afirman que la fuerza de ventas es distinta a otro tipo de empleado ya que comparte cuatro características principales.

La primera característica es que son personas que se encuentran aisladas y son independientes. Los vendedores, generalmente, trabajan solos y no comparten las mismas experiencias con sus colegas. Suele ser el supervisor el mayor contacto con la organización, sobre todo al momento de exigirles actividades de desarrollo estricto que pueden ser desalentadoras como viajes recurrentes, cambios en esquema de comisiones, o proyectar su número final de ventas.

La segunda es que los vendedores se encuentran expuestos a varias partes en el proceso de venta: jefes, proveedores, clientes, y competencia, donde probablemente cada uno tenga diferentes formas de lidiar con estos procesos. En un área de ventas, parte de la libertad que tienen estas personas es poder desenvolverse a su manera. Es por esta razón que afirma que es una ocupación deseada por mucha gente. En un estudio realizado por Berry y Abrahansen en 1981 (Jolson *et al.* 1993) se aplicó una encuesta a 850 personas de las cuales el 86 por ciento afirmó que lo que quisieran en su trabajo es que “los dejaran ser” con mínima supervisión y control.

En tercer lugar, la fuerza de ventas suele exceder los límites al momento de lidiar con prospectos, clientes o hasta la misma empresa. Esto es, debe negociar precios, horarios de entrega, entrega a domicilio, entre otros. Esto puede ser de “doble filo” ya que, si se les concede demasiada independencia o autonomía, impide a las empresas hacer seguimiento y estandarizar otras variables como horarios, procesos y flujos de trabajo.

Finalmente, afirma que los vendedores están siempre sujetos a estrés dados los diferentes procesos que pueden estar relacionados a la gestión comercial, tal como el cierre de las ventas, llegar a las cuotas establecidas por la organización, gestionar embarques, manejo del rechazo, encontrar nuevos prospectos, entre otros.

Estas características sirven para establecer una necesidad de identificar comportamientos de liderazgo que tengan en consideración las diferencias existentes entre el perfil del trabajo de los vendedores y otro tipo de trabajadores.

Kouzes y Posner (1987) desarrollaron un modelo con cinco prácticas que incluyen diez estrategias, las cuales incluyen niveles como a) Desafiar el proceso, b) Inspirar una visión compartida, c) Habilitar a los demás, d) Modelar el camino, y e) Alentar el corazón (ver la tabla 3). Según lo anteriormente expuesto, se pueden relacionar con los comportamientos que describe el estilo transformacional de la teoría de rango total. Estas prácticas se orientan más al lado blando del liderazgo y al deseo de superación que tiene el líder sobre sus subordinados, tal como se ve en el nivel de Influencia idealizada y motivación “inspiracional”.

Tabla 3. Modelo de 5 prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner

Desafiar al proceso	Búsqueda de oportunidades
	Experimentación y de toma de riesgos
Inspirar una visión compartida	Visualización del futuro
	Captación de seguidores para un propósito común
Habilitar a los demás	Estrategias que fomenten la colaboración
	Fortalecimiento a los demás
Modelar el camino	Dar el ejemplo
	Ganancias en el corto plazo
Alentar el corazón	Reconocer las contribuciones individuales
	Celebrar los logros obtenidos.

Fuente: The Leadership Challenge, Kouzes y Posner (1987). Elaboración propia 2018.

Como producto de sus investigaciones en diferentes organizaciones ya sean públicas o privadas con diversidad de edades, géneros y orígenes étnicos tanto en Estados Unidos como en varios países del mundo, se valida que las prácticas de liderazgo mencionadas están correlacionadas con otras mediciones como lo son la satisfacción laboral, el compromiso de los empleados, la productividad del trabajo de equipo, la credibilidad, el rendimiento de ventas y otras mediciones similares (Kouzes y Posner 1987).

Las conductas expuestas en esta teoría se rescatarán al momento de hacer las entrevistas a los consultores de venta y se estudiará su relación con los factores mencionados por Kouzes y Posner (1987).

Por otro lado, Yukl (2012), identifica cuatro tipos de comportamiento de liderazgo en el personal de ventas:

- **Orientado a la tarea:** que buscan orientar a las personas a cumplir con los objetivos de forma eficiente, los mencionados son clarificar, planear, monitorear y solucionar problemas.
- **Orientado a las relaciones:** que buscan potenciar las habilidades, las relaciones y el compromiso del equipo en la organización, los mencionados son soporte, desarrollo, reconocimiento y empoderamiento.
- **Orientados al cambio:** que buscan incrementar la innovación, el aprendizaje colectivo y la adaptación a los cambios externos, los mencionados son facilitar el cambio, prevenir el cambio, estimular la innovación y facilitar el conocimiento colectivo.
- **Externos:** que buscan proveer de información relevante acerca de eventos externos, obtener los recursos necesarios y promover la reputación del equipo de trabajo, se mencionan gestionar a través de las redes de contacto o *networking*, monitorear a través de terceros y representar a través de terceros.

Si bien es cierto que Yukl (2012) menciona esta relación de comportamientos para un líder que desee lograr un buen desempeño, esto no condiciona que un líder requiera contar con todos los comportamientos mencionados ya que considera a las variables situacionales, donde el líder tendrá que analizar que comportamientos son los más importantes en el momento determinado, logrando así un “comportamiento flexible” que está relacionado a un liderazgo efectivo.

A partir de las teorías de liderazgo transformacional y transaccional de Bass, Yukl (2012) propone una serie de características y habilidades que deben poseer los supervisores de venta. Estas características se dividen en tres secciones que contemplan una serie de atributos importantes que un supervisor de ventas debería tener: a) Conocimiento, b) Relaciones humanas y c) Motivación (ver la tabla 4). A diferencia de teorías anteriores, esta menciona a la motivación del supervisor como factor importante para ejercer un buen liderazgo. Por otro lado, también considera que el conocimiento técnico y afirma que el subordinado considera importante que su supervisor cuente, no solo con conductas y características blandas, sino que debe conocer sobre temas técnicos relacionados a su trabajo.

Tabla 4. Características y habilidades de los supervisores de ventas según Yukl (2012)

Categoría	Detalle
Conocimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1) Conocimiento del producto, tecnología y competencia 2) Asignación de recursos: adquisición y distribución de recursos físicos, financieros y humanos según la demanda 3) Toma de decisiones 4) Emprendimiento: descubrir oportunidades y convertirlas en éxito 5) Introspección: capacidad para entender el rol y las prioridades mediante la autoexaminación 6) Delegación de autoridad, sentido de alerta mental, procesamiento de la información 7) Habilidades de gestión, dominio de los componentes y psicología de la relación comprador/ vendedor
Relaciones humanas	<ol style="list-style-type: none"> 1) Carisma 2) Sensibilidad y calor 3) Resolución de conflictos 4) <i>Coaching</i> y <i>mentoring</i> 5) Paciencia 6) Negociación 7) Empatía 8) Adaptabilidad
Motivación	<ol style="list-style-type: none"> 1) Manejo interno 2) Autoestima 3) Hábitos de trabajo 4) Resiliencia 5) Asertividad

Fuente: Elaboración propia 2018.

A diferencia de los dos primeros modelos, Jolson *et al.* (1993) y Kouzes y Posner (1987), donde se habla de conductas y comportamientos del supervisor, Yukl (2012) toma en cuenta algunas características de la personalidad y perfil del supervisor de venta, tales como la paciencia, resiliencia, empatía y autoestima.

Se consideraron estas teorías ya que, a diferencia de otras teorías de liderazgo, hablan de los comportamientos y conductas en vez de un “perfil” deseado; es decir, “cómo se comporta el líder” en vez de “cómo es” lo cual la hace flexible ya que los supervisores podrían tomar distintas conductas y variar su uso dentro del equipo dependiendo del vendedor. Para liderar equipos de venta es importante explotar este comportamiento flexible debido a que se presentan diferentes momentos en el transcurso del período de ventas, donde el líder debe ir cambiando su comportamiento en la medida que así lo requiera.

Los supervisores de ventas están llamados a ser líderes en el sentido que sirvan a sus equipos con capacidades tales como articular una visión, comunicar dicha visión a toda la fuerza de ventas, generar y proveer recursos a los vendedores en el reto de satisfacer a los clientes, y facilitar

información rápida, reuniendo, procesando y tomando decisiones para poder sostener una ventaja competitiva sostenible en el mercado, de acuerdo con Jaramillo *et al.* (2009).

Más allá de las teorías de estilos de liderazgo, existen numerosos estudios sobre cómo influyen ciertas características de liderazgo en la gestión de personas dentro de las empresas. Variables como la confianza, la satisfacción laboral, el tamaño de la organización, lealtad, desempeño, el uso de sistemas de control de ventas, están presentes en estudios que tratan de relacionar el liderazgo con el desempeño o productividad del personal de áreas comerciales y ventas (Rich 1997; Dubinsky *et al.* 1995; Jaramillo *et al.* 2009).

3.1 Modelar y generar confianza

Rich (1997) identifica “ser el ejemplo” como variable importante en las conductas de los supervisores directos. Este concepto también se ve en la teoría de liderazgo en ventas de Kouzes y Posner (1987) como “modelar el camino”, definen el concepto como una práctica común en el liderazgo exitoso y escribió que los supervisores deben comunicar correctamente su visión y valores, pero si su conducta no es consistente con lo que establecen, las personas terminarán perdiendo el respeto hacia ellos. El estudio de Rich (1997) cita a House (1977) quien define el concepto de *Role Modelling* como un conjunto de conductas de parte del supervisor de ventas que son percibidas por el vendedor como ejemplos apropiados a seguir, consistentes con los valores del supervisor y las metas de la organización. La hipótesis planteaba que “ser el ejemplo” o “modelar el camino” estaba relacionado directa y positivamente con el desempeño general de la fuerza de ventas. Luego del estudio cuantitativo, concluye que la relación no es directa sino debe ser mediada por la confianza que genera el supervisor al ser el ejemplo.

3.2 El relacionamiento

Del Vecchio (1998), afirma que la teoría de la relación líder-miembro en ambientes de venta contribuye positivamente a la relación de trabajo entre estas dos partes y afirma que una buena calidad de relación entre el supervisor podría influir positivamente en los resultados relacionados al trabajo. En su estudio, El autor propone tres variables: latitud, lealtad y competencia, siendo la latitud la libertad y autonomía que recibe el subordinado por parte del supervisor de manera informal. La lealtad la define como la expresión de apoyo y soporte público que recibe el supervisor por parte de subordinado por sus metas y carácter personal. Finalmente, la competencia es qué tan hábil es el vendedor en su trabajo. Las tres hipótesis proponen que existe una relación positiva entre cada una de las variables y una relación líder-miembro de buena calidad. Para saber si es de buena calidad, se aplicó el cuestionario de la teoría de liderazgo de intercambio líder-miembro.

Finalmente, luego de los estudios cuantitativos, concluye que no hay una relación significativa entre una buena relación con la lealtad ni la competencia del subordinado. Sin embargo, sí tiene una relación positiva con la latitud. Por su parte, la latitud está relacionada significativamente, también, con la lealtad.

3.3 Liderazgo servicial

Jaramillo *et al.* (2009), estudiaron el impacto del liderazgo servicial en el desempeño de las fuerzas de ventas. Define el liderazgo servicial como aquel donde lo primordial es el bienestar de los demás, llevado por una motivación genuina y desinteresada. El estudio propone que un interés del supervisor por su fuerza de ventas alzaría el grado de orientación al cliente y consecuentemente este nuevo interés en el cliente gatillará una serie de efectos indirectos que aumenten el rendimiento de las ventas. Luego del estudio cuantitativo, concluye que el liderazgo servicial es más común en vendedores con menos experiencia, ya que valoran mucho más que su líder se preocupe genuinamente por su bienestar. Por otro lado, concluye que no hay relación directa entre liderazgo servicial y desempeño y/o productividad de la fuerza de ventas.

Estos estudios sirven como referencia para tomar algunas variables dentro de la investigación, como la confianza, el carisma, el “ser ejemplo” y explorar si en el caso particular tienen relación con el desempeño de la fuerza de ventas.

Para el diseño del estudio, se tomó en cuenta las teorías existentes de liderazgo. Sin embargo, puesto que nuestra pregunta de investigación indaga sobre la relación entre los estilos y el desempeño también fue necesario aclarar analíticamente qué significa el desempeño para las áreas comerciales. A continuación, revisamos teorías sobre el desempeño en ventas y cómo es estudiado y analizado en la literatura.

4. Desempeño en áreas comerciales

En la actualidad, se utiliza la palabra desempeño para englobar el resultado total de un área de ventas. Sin embargo, existen diferencias entre desempeño y rendimiento según la bibliografía revisada. Según León (2013), las organizaciones deben procurar involucrarse y entender las características personales de los vendedores ya que son quienes mueven el entusiasmo, la lealtad y el talento de toda la fuerza de ventas; son los impulsos que mueven la voluntad de esta. Schein, en 1997 (León 2013), afirma que estos factores internos pueden verse afectados por el contexto organizacional de donde laboran: a) trato dado en la organización y b) el tipo de normas, valores y políticas que rigen a la compañía.

En la actualidad, aún se debate la mejor forma para evaluar el rendimiento de la fuerza de ventas dado que, en la mayoría de las ocasiones, se evalúa solo el resultado. En ese sentido, Anderson y Oliver (en 1987, citados por Cravens *et al.* 1993) sugieren se incorpore la evaluación de la **actitud, motivación y comportamiento estratégico** del vendedor puesto que ayuda a identificar: (a) El nivel de compromiso del vendedor, (b) la aceptación de la autoridad de su supervisor, y (c) la identificación con los objetivos de la empresa (ver la tabla 5).

Tabla 5. Evaluación de rendimiento de la fuerza de ventas según Anderson y Oliver (1987)

Categoría	Variables
Actitud	Aceptación de la autoridad Cooperar con el resto del equipo de ventas Aceptación de la valoración de resultados Disponibilidad para asumir riesgos Habilidades para la venta Conocimiento del producto y servicio
Motivación	Intrínseca Reconocimiento
Comportamiento estratégico	Resolución de problemas del cliente Fidelización del cliente sin presión Menor número de visitas al cliente

Fuente: Elaboración propia 2018.

Si las variables de las tres categorías evaluadas fueran buenas, estaríamos hablando de una venta profesional debido a que la empresa define cuál debe ser el comportamiento de venta y cómo es el proceso de venta.

En su propia teoría, Cravens *et al.* (1993) indican que la remuneración no genera motivación en la fuerza de ventas y enumeran una serie de características que debería tener un vendedor para que pueda ser exitoso (ver la tabla 6).

Si comparamos las dos teorías, tienen varios criterios en común. Las dos teorías incluyen las habilidades de venta y conocimiento sobre el producto, aceptación de la autoridad del supervisor y el *feedback*, motivación intrínseca y de recompensa y la variable de “comportamiento estratégico” de Anderson y Oliver es equivalente a las categorías “orientación de soporte de ventas”, “orientación al cliente” y “orientación a la planificación”.

Ambas teorías, Anderson y Oliver (1987) y Cravens *et al.* (1993), son de gran utilidad para el estudio ya que compararemos el actual modelo de evaluación de desempeño y, con los resultados

obtenidos, determinaremos la posible necesidad de repotenciar o calibrar dichos criterios de evaluación en el ambiente estudiado.

Tabla 6. Características de la fuerza de ventas exitosa según Craven *et al.* (1993)

Categoría	Ítem
Competencia Profesional	Poseer habilidades expertas de venta
	Posee conocimiento detallado del producto
Orientación de equipo	Dispuesto a aceptar la dirección de su gerente de ventas de campo
	Cooperar como parte de un equipo de ventas
	Acepte la autoridad de los gerentes de ventas
	Acepta <i>feedback</i> sobre su desempeño
Aversión al riesgo	Procurar no tomar riesgos
Motivación Intrínseca	Sentido de logro de su trabajo
	Siente una sensación de crecimiento y desarrollo personal en su trabajo
	Sienta la estimulación y la sensación de implicación desafiante en su trabajo
Motivación de reconocimiento	Tenga un gran respeto por parte de los supervisores
	Tenga respeto de los compañeros de trabajo
Orientación de soporte de ventas	Realizar actividades no relacionadas con la venta (<i>non-selling activities</i>)
	Realizar actividades de soporte de ventas.
Orientación al cliente	Centrarse en satisfacer al cliente
	Capacidad para personalizar la venta
Orientación de planificación	Pasar un tiempo considerable de planificación

Fuente: Cravens *et al.* (1993). Elaboración propia 2018.

4.1 Desempeño vs. eficiencia

Johnston y Marshall (2009) consideran que el desempeño es la conducta relacionada con la contribución a las metas de la compañía. Por otro lado, la eficiencia es el resultado organizacional que puede estar influenciado por factores adicionales que no dependen solo del vendedor, tales como las acciones de los competidores, las características del territorio, coyunturas políticas y sociales, entre otros.

4.2 Venta concretada vs. “rol extra”

Rich (1997) define el desempeño general no solamente como la cantidad de ventas concretadas sino como una serie de actitudes o comportamientos que se traducen en desempeñar un “rol extra” en el día a día. Dado que en la actualidad se le da mucho énfasis a la venta consultiva, también

aclara que el desempeño de un vendedor no es solo vender, sino que se espera que desarrolle una serie de actividades que gestionen la relación con los clientes, las cuales pueden no estar directamente relacionadas a las ventas. Otras actividades que pueden significar que el vendedor se encuentra desempeñando un “rol extra” son, por ejemplo, ayudar a nuevos vendedores, enseñar estrategias de venta útiles y ayudar a compañeros a solucionar problemas en los procesos de venta.

Jaramillo *et al.* (2009), también consideran este concepto para evaluar el liderazgo servicial y habla de desempeño, pero no solo se refiere a la cantidad de ventas sino también al desarrollo de estrategias de venta adaptativa y sobre todo a los comportamientos relacionados al “rol extra”. El “rol extra” de estos autores podría ser equivalente a las características definidas por Andersen y Oliver (en 1987) en el nivel de “actitud” (cooperar con el resto del equipo de ventas) y la categoría de “orientación al equipo” (cooperar como parte de un equipo de ventas).

4.3 Desempeño y rendimiento

En su modelo, Cravens, *et al.* (1993), definen el rendimiento como los resultados que se obtienen de la fuerza de ventas divididas en tres grupos (ver también la tabla 6):

a) Rendimiento fuera de las acciones de venta (*salesforce nonselling behavioral performance*)

En el estudio realizado por estos autores, se define este constructo como cualquier actividad que sea exigida al vendedor que no necesariamente (y no muy probablemente) influya directamente en la eficacia de la venta (en su realización). Un ejemplo de esto es dar información sobre sus citas y oportunidades de venta o controlar los gastos de representación. Estos comportamientos están relacionados con tareas estructuradas o de rutina exigidas por la compañía o el supervisor para gestionar las tareas diarias y mantener orden en estas.

b) Rendimiento del comportamiento de venta (*salesforce selling behavioral performance*)

Para Cravens *et al.* (1993), estas actividades sí están relacionadas al proceso de venta en sí; por ejemplo, visitar clientes, hacer llamadas de seguimiento a prospectos, buscar prospectos de venta o referidos. Según los autores, este grupo de conductas está directamente relacionado a los resultados. Mientras más de estas actividades se realizan, más probabilidad hay de cerrar la venta, es decir, tener mayores ventas.

c) Rendimiento de resultado (*salesforce outcome performance*)

Comúnmente son indicadores atribuibles a los vendedores como consecuencia de un efectivo cierre de ventas. Por ejemplo: generar ventas con un mayor margen, incrementar la participación de mercado de la empresa, generar ventas de un producto nuevo o en campaña, o cualquier otro indicador medible de desempeño cuantitativo de resultados para la empresa o un producto en particular.

Tabla 7. Comportamientos a evaluar a la fuerza de ventas según Craven *et al.* (1993)

Resultados del desempeño de la fuerza de ventas	
Desempeño en alcanzar los objetivos de venta	1. Producir una gran cuota de mercado para su empresa.
	2. Vender aquellos productos con los mayores márgenes de ganancia.
	3. Generar un alto nivel de ingresos de ventas.
	4. Generar rápidamente ventas de nuevos productos de la compañía.
	5. Identificar y vender a cuentas importantes en el mercado.
	6. Producir ventas o contratos globales con rentabilidad a largo plazo.
	7. Superar todos los objetivos y metas de ventas durante el año.
Desempeño en conductas de venta	
Desempeño en el conocimiento técnico de ventas	1. Conocer el diseño y las especificaciones de los productos de la compañía.
	2. Conocer las aplicaciones y funciones de los productos de la compañía.
	3. Ser capaz de detectar causas de fallas operativas de los productos de la compañía.
	4. Mantenerse al tanto de los desarrollos tecnológicos y de producción de su empresa.
Desempeño en hacer presentaciones de venta	5. Escuchar atentamente para identificar y comprender las verdaderas preocupaciones de los clientes.
	6. Convencer a los clientes de que entienden sus problemas e inquietudes únicos.
	7. Usar contactos establecidos para desarrollar nuevos clientes.
	8. Comunicar su presentación de ventas de forma clara y concisa.
	9. Elaborar soluciones a las preguntas u objeciones de un cliente.
Desempeño en conductas no asociadas a las ventas	
Desempeño en proporcionar información	1. Llevar a cabo políticas, procedimientos y programas de la compañía para proporcionar información.
	2. Proporcionar documentación completa y precisa relacionada con pedidos, gastos y otra rutina
	3. Presentar informes requeridos a tiempo
	4. Mantener registros específicos de la compañía que sean precisos, completos y actualizados.
Desempeño en control de gastos	5. Operar dentro de los presupuestos establecidos por la compañía.
	6. Usar cuentas de gastos con integridad
	7. Usar obsequios comerciales y descuentos promocionales de manera responsable

Fuente: Cravens *et al.* (1993). Elaboración propia 2018.

De estos tres comportamientos, el autor solo denomina “desempeño” a los dos primeros ya que afirma que es solamente del vendedor de quien dependen estos resultados y, por lo tanto, los resultados de esta medición son atribuibles al consultor, mientras que incluir el resultado podría adicionar otras variables como el contexto, fallas en el producto, estacionalidad, u otro factor que afecte el cierre de la venta.

A lo largo de la revisión de bibliografía, no se logró encontrar un estilo de liderazgo definido que tenga una relación directa con el desempeño o la productividad en áreas de venta. Borrero *et al.* (2009) afirman que no se ha definido un modelo de liderazgo que explique adecuadamente y exactamente los procesos por lo que un líder puede influenciar en sus seguidores, ni mucho menos el grado de transformación que resulta de esos procesos en la organización. Por este motivo, creemos necesario ahondar en los comportamientos que llevan a un supervisor a ser percibido por sus subordinados como líder. Este paso es clave en la investigación para entender el proceso de generación de resultados positivos y creación de valor en el área comercial estudiada.

Por esta razón, las teorías de liderazgo que consideraremos como base para esta investigación son las que aceptan que los comportamientos de liderazgo se expresan según la personalidad del supervisor, personalidad del trabajador, situación u otra variable que los regulen. Las teorías situacionales, de camino-meta y de contingencia, serán de gran utilidad para indagar qué situaciones se presentan en el caso particular y si se adecuaría un liderazgo contingente, o situacional. También, identificar cuáles comportamientos del líder son apreciados por la fuerza de ventas y generan motivación en ella. Por otro lado, identificar qué criterios son utilizados para medir las actividades y resultados de los consultores y comparar con las teorías de desempeño descritas anteriormente. De esta manera, podremos acercarnos más a resolver la pregunta de investigación.

Capítulo III. Metodología

En el presente capítulo describiremos detalladamente cómo se realizó todo el proceso de investigación, partiendo del enfoque, diseño y alcance del trabajo. Luego, abordaremos el proceso de elección de la muestra, determinando las razones por las que se trabajó de esa manera y los desafíos que se afrontó en el proceso de selección. También, se hará una descripción general de la estructura del ambiente de estudio y las variables y categorías que se tomaron en cuenta para analizar la información obtenida.

Además, se determinará qué instrumentos se utilizó para recolectar la información y bajo qué criterios se elaboraron. Posteriormente, detallaremos cómo se organizó y codificó dicha información luego de ser recolectada.

1. Enfoque, alcance y diseño de la investigación

Debido a la naturaleza de la investigación, optamos por un enfoque de tipo cualitativo-exploratorio dentro de un contexto de experimento natural, ya que buscamos descubrir cuáles son los comportamientos de liderazgo que el consultor de ventas reconoce en su supervisor y cómo estos se asocian con su desempeño posterior al cambio de los equipos. La elección de este enfoque busca entender dicha relación e identificar el modelo con el que la empresa suele manejar las relaciones interpersonales entre el supervisor y el consultor, mas no forzarlo a alguna teoría preexistente sobre liderazgo y productividad en equipos de venta.

De acuerdo a Hernández *et al.* (2010), esta investigación tendrá un diseño fenomenológico, pues se orienta a conocer a) cómo se percibió los resultados del cambio liderado por la gerencia de grandes cuentas y b) cómo se vincula la forma de trabajo y tipo de relacionamiento del supervisor con el desempeño del consultor de ventas.

Cabe precisar que la secuencia metodológica a emplearse para la comprensión de este fenómeno fue a través de:

1. **Formulación de la pregunta y objetivo del estudio:** Se definió un objetivo principal y dos secundarios, lo que permitió concentrar los esfuerzos en el problema central de interés, Hernández *et al.* (2010).
2. **Revisión de la teoría relacionada a la pregunta de investigación:** Se revisó tesis, documentos, revistas y estudios anteriores para nutrirnos de información relacionada a la pregunta de investigación; siendo el objetivo identificar la existencia de literatura que haya

intentado responder nuestras dudas así como las hipótesis de trabajo tales como “la fuerza de venta solo está orientada a lo transaccional pues su motivación es el dinero” y “la fuerza de ventas no necesita supervisores carismáticos, sino orientados a la tarea”.

3. **Definición de la inmersión en el campo:** Se realizó a través de uno de los miembros del equipo de investigación puesto que trabaja en la empresa dando soporte comercial a la fuerza de ventas.
4. **Análisis de data cuantitativa de la fuerza de ventas.** Se revisó información real sobre el cumplimiento de ventas de todos los consultores del canal. De esta manera, pudimos clasificarlos y evaluar qué tipo de muestra estudiaremos (diversa u homogénea) para tener las herramientas suficientes y responder la pregunta de investigación.
5. **Selección de la muestra:** Luego de la inmersión inicial y el análisis de la data cuantitativa de los resultados de ventas, pudimos escoger una muestra diversa que logre captar una pequeña representación de todo el canal en términos de desempeño. En términos de Hernández *at al* (2010), empleamos una muestra no probabilística donde el foco fue la diversidad, profundidad y calidad de la información.
6. **Selección del instrumento de recolección de datos:** De acuerdo con la necesidad, se estableció un tipo de protocolo de preguntas que responderá a la necesidad de información, sin sesgar al entrevistado.
7. **Elaboración de protocolo de la entrevista.** Tomando como referencia un modelo teórico de liderazgo, se elaboró un formato con preguntas abiertas y que orienten apertura y orientación al detalle en las preguntas que se formularon a los consultores entrevistados.
8. **Aplicación de entrevistas.** Se eligió a ciertos consultores que no pertenecían a las áreas involucradas para ensayar la entrevista y afinar algunos aspectos, tanto en la forma como en las preguntas del protocolo. Posterior a este ensayo, se procedió a ejecutar las entrevistas a profundidad con los consultores seleccionados para la muestra.
 - **Transcripción y codificación de entrevistas.** Las entrevistas fueron grabadas y luego documentadas en archivos digitales. En comparación al protocolo de entrevista, se identificó toda afirmación del consultor para su posterior interpretación y comparación con el marco teórico. Se creó un archivo maestro en el cual se comparó las interpretaciones de las entrevistas a los consultores con el marco teórico de referencia.
9. **Análisis de resultados.** Se determinó categorías de análisis con la intención de identificar patrones que puedan responder la relación existente entre ellas. A su vez, permitió definir un lineamiento previo para la generación de los planes de acción.
10. **Respuesta a la pregunta de investigación / conclusiones.** Se comparó los hallazgos de la investigación con el marco teórico para generar reflexiones que permitieron validar una lógica que explique el fenómeno estudiado.

2. Muestra

2.1 Descripción de la población

Antes de definir la muestra, describimos cómo estaba conformada la gerencia de grandes cuentas al inicio de esta investigación. La gerencia de grandes cuentas estaba conformada por 106 personas, divididas en tres canales, los cuales tienen tareas distintas entre sí:

- **Canal captura:** Conformado por 3 grupos (CPT1, CPT2 Y CPT3), encargados de atraer clientes nuevos o hacer portabilidad desde otros operadores. Estos consultores tienen la cuenta en su cartera temporalmente (3 meses), luego dichas cuentas pasan al canal cartera para ser gestionadas.
- **Canal cartera:** Conformado por 4 grupos (CTR1, CTR2, CTR3, CTR4), encargados de atender, mantener y desarrollar a clientes de grandes cuentas. Estos consultores atienden un promedio de 40 a 50 clientes, quienes tienen entre 70 y 120 usuarios.
- **Canal corporaciones:** Conformado por 4 grupos (C1, C2, C3, C4), encargados de atraer, mantener y desarrollar clientes pertenecientes al ranking TOP 10K (10.000 empresas mejor posicionadas del Perú). Cada consultor atiende aproximadamente un promedio de 20 a 60 cuentas, llegando cada una a más de 1.000 líneas, lo cual hace que la gestión sea mucho más exigente.

En febrero del año 2017, con el fin de obtener mejores resultados, la empresa decidió revisar el perfil y desempeño de algunos consultores y efectuar cambios en algunas posiciones dentro de la gerencia de grandes cuentas. Estos cambios se basaron en percepciones personales del gerente del canal y de los supervisores directos, sobre el desempeño de sus consultores, así como en el cumplimiento de su cuota. Al consultar con los supervisores, no se pudo detectar el uso de criterios objetivos para estas decisiones. Es decir, el gerente se reunió con cada supervisor y discutieron sobre las características de personalidad y/o competencias para la tarea que tenía cada consultor, y de acuerdo a ello definir para que canal eran más aptos. Sin embargo, no se manejó una “escala” ni una prueba aplicada a la totalidad de consultores. Por ejemplo, si un consultor era muy bueno con la post venta, pero no con la prospección, sería mejor que esté en cartera. Si un consultor era bueno en cerrar visitas por vía telefónica, era mejor que esté en captura.

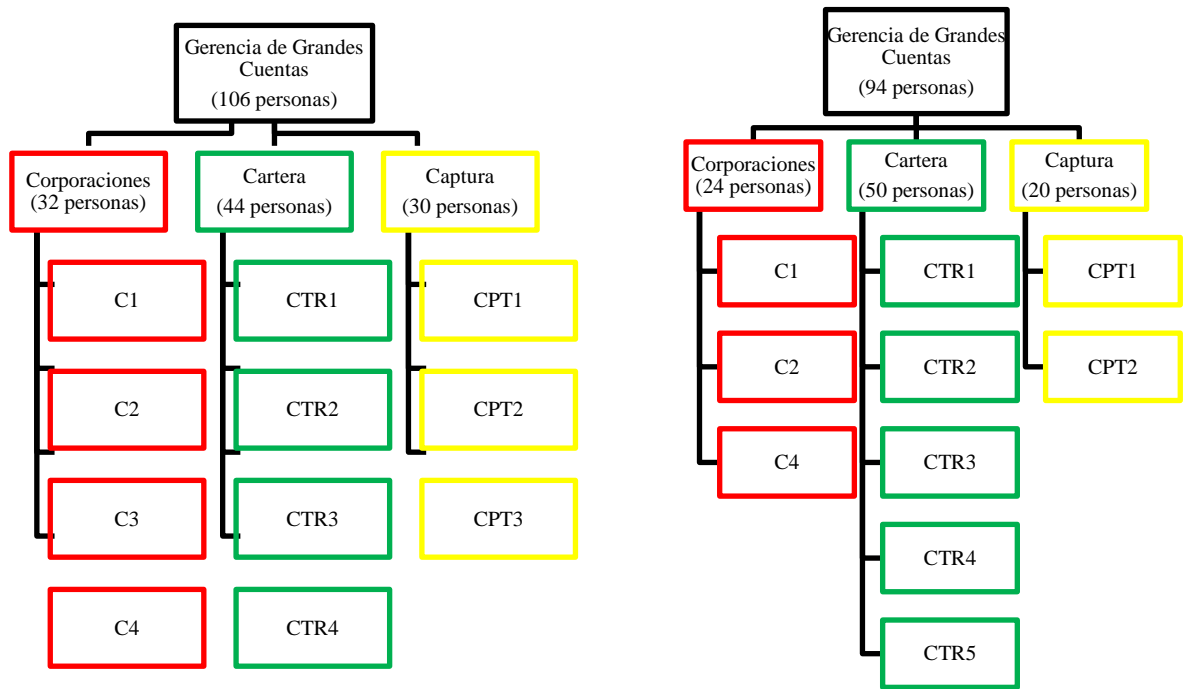
Quedaron como resultado solo dos grupos en el canal captura. Las personas que formaban parte de este canal y no quedaron en captura fueron reasignadas a otros grupos dentro del canal de cartera y corporaciones.

Los grupos dentro del canal cartera incrementaron de 4 a 5 grupos.

Finalmente, en el canal corporaciones, 4 personas fueron asignadas a otras áreas fuera de la gerencia de grandes cuentas, otras 4 dejaron de pertenecer a la compañía, habiéndose reducido el canal corporaciones de 4 a 3 grupos.

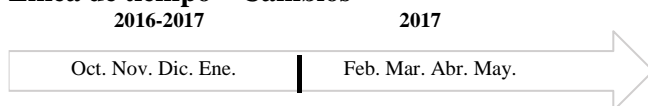
Aprovechando dicho cambio organizacional natural, y para efectos del estudio, se tomó el desempeño de cuatro meses antes de febrero, fecha en la que se efectuaron los cambios organizacionales y cuatro meses posteriores. Sin embargo, para la muestra, se tomó la estructura inicial; ya que, al ser esta la estructura que había sido aplicada por más tiempo, se podía obtener mayor información y los consultores entrevistados podrían brindar una respuesta más sólida basada en su experiencia.

Tabla 8. Composición de canal grandes cuentas después de febrero 2017



Fuente: Elaboración propia 2018.

Línea de tiempo – Cambios



2.2 Elección de la muestra

Dentro de los criterios para escoger la muestra, se tomó en cuenta el canal, el equipo de ventas y el desempeño de los que conformaban cada equipo antes del cambio; siendo por esta razón, una muestra no probabilística del tipo variado.

- **Canal:** El canal puede ser captura, cartera o corporaciones. Se toma como un criterio para escoger la muestra ya que el contexto y tarea del consultor cambia de acuerdo al canal. Cada canal tiene exigencias distintas, las cuales deben ser gestionadas por el supervisor.
- **Equipo:** El equipo fue importante para seleccionar la muestra ya que se necesita tener representatividad de la gestión de cada uno de los supervisores.
- **Desempeño:** Entendido en base a lo descrito por Johnston y Marshall (2009) como eficiencia, ya que el equipo investigador solo pudo contar con los resultados de cumplimiento de cuota por cada consultor. En base a ello se seleccionó al de desempeño más alto y al de más bajo de cada equipo para tener la opinión de ambos. Es necesario acotar que no necesariamente el de desempeño más alto del equipo tiene un buen desempeño; la selección se hizo de manera comparativa con el resto de los integrantes del equipo. De esta manera logramos obtener representación de cada uno de los equipos, y así, de cada uno de los supervisores. De haber escogido “los mejores” del canal, probablemente hubiesen sido personas de un mismo equipo, lo cual no hubiese sido positivo para la diversidad que se buscaba en la muestra.

Para considerar el desempeño, se tomó el porcentaje de cumplimiento, que es el resultado de dividir lo obtenido en ventas por el consultor durante el mes entre su cuota del mismo mes. Para representar el desempeño bajo, medio y alto, el porcentaje de cumplimiento fue clasificado de la siguiente manera: (a) Bajo = Menos de 80%; (b) Medio = Entre 80% y 119%; y (c) Alto = Mas de 120 %. Cabe recalcar que se considera como “Alto” un porcentaje mayor a 120% ya que, para la empresa, el llegar a cuota es lo que debería considerarse como cumplimiento promedio. Por este motivo, el solo hecho de cumplir con la cuota no se consideró como cumplimiento alto. Finalmente, a cada clasificación se le asignó un parámetro del número 1 al 3, con la finalidad de facilitar su análisis (ver la tabla 9).

Tabla 9. Clasificación de desempeño

% Cumplimiento vs. Cuota	Desempeño	Parámetro
Más de 120%	Alto	3
Entre 80% y 119%	Medio	2
Menos de 80%	Bajo	1

Fuente: Elaboración propia 2018.

La muestra quedó de la siguiente manera, obteniendo un total de 22 consultores; ya que se consideró que era importante obtener información del consultor con desempeño más alto por cada grupo de cada canal, haciendo un total de 11 consultores y del consultor con desempeño más bajo por cada grupo de cada canal, haciendo un total de 11 consultores (ver la tabla 10):

Tabla 10. Distribución de muestra

CANAL: CORPORACIONES = Total 8 personas				
	C1	C2	C3	C4
Mejor Desempeño	1	1	1	1
Peor Desempeño	1	1	1	1
CANAL: CARTERA = Total 8 personas				
	CRT1	CRT2	CRT3	CTR4
Mejor Desempeño	1	1	1	1
Peor Desempeño	1	1	1	1
CANAL: CAPTURA= Total 6 personas				
	CPT1	CPT2	CPT3	
Mejor Desempeño	1	1	1	
Peor Desempeño	1	1	1	
MUESTRA TOTAL	22			

Fuente: Elaboración propia 2018.

3. Categorías

De acuerdo a lo descrito previamente, las categorías básicas a considerar para el presente estudio y análisis son las siguientes:

- Años de experiencia en ventas (dentro o fuera de la empresa): esta variable nos permite tener una referencia de cuánto impacta su experiencia en su desempeño y su comportamiento.
- Canal (corporaciones/ cartera / captura): variable indispensable, ya que la dirección de grandes cuentas, está estructurada de dicha forma y la tarea del consultor cambia de acuerdo al canal. Cada canal tiene exigencias distintas, las cuales deben ser gestionadas por el supervisor de determinada forma.
- Desempeño: Como desempeño para efectos del estudio solo se considerará el cumplimiento vs. la cuota de venta de cada consultor, consideramos que es importante contar con la opinión de los consultores que cuentan con un desempeño alto, pero también con los que cuentan con un desempeño bajo; ya que el comparativo nos permitirá encontrar elementos diferenciadores generados por el supervisor y elementos propios del consultor u otros factores.

4. Instrumentos/Técnicas de medición

4.1 Inmersión inicial

Se realizó un encuentro entre el equipo de investigación y la *business partner* de la vicepresidencia del mercado empresa, para presentar la propuesta de investigación y a los integrantes del equipo. Uno de los integrantes del equipo investigador que forma parte del grupo

de apoyo de ventas de la empresa brindó y facilitó el conocimiento del ámbito de desarrollo de la investigación. Por otro lado, también se tuvo conversaciones con dicha *business partner* con la finalidad de obtener mayor información relevante para el desarrollo de la investigación. Se obtuvo data de desempeño en ventas de las fechas del estudio para que sean utilizadas por el equipo para su análisis y mayor conocimiento del contexto. Se efectuaron entrevistas a consultores que brindan soporte a la venta de nuestros canales materia de investigación, con la finalidad de tener mayor conocimiento de estos últimos. El integrante del equipo de la investigación que trabaja con los canales materia de investigación tuvo un acercamiento con los consultores seleccionados en el muestreo para comunicarles la intención de las entrevistas y obtener su aceptación.

4.2 Recolección de los datos.

La técnica elegida a utilizar para la recolección de datos fue mediante entrevistas a profundidad a cada uno de los consultores de la muestra, por lo que nos comunicaremos con cada uno de ellos para poder poner en agenda una cita y realizar la entrevista de acuerdo a su disponibilidad y en el lugar que ellos decidan, buscando siempre su comodidad y de esta forma generar una situación en la que ellos puedan responder sinceramente y libre de sesgos.

Las entrevistas fueron semiestructuradas. Se contó con un protocolo para la entrevista, cuyas preguntas fueron de naturaleza general, para ejemplificar, estructurales y de contraste.

Las herramientas que se utilizarán son una grabadora, el protocolo y una libreta de notas, pero esta última solo será utilizada en caso sea indispensable efectuar alguna anotación, ya que lo que se buscaba era que la entrevista se produzca de la manera más fluida posible o que incluso se sienta como si fuera una conversación coloquial, con la finalidad de generar comodidad en el consultor entrevistado y de esa forma obtener la respuesta más genuina posible. Las entrevistas duraron en promedio entre 30 a 60 minutos.

Después de completar las entrevistas, el equipo investigador procedió a escuchar las grabaciones de las entrevistas y transcribirlas para poder analizar la información recolectada mediante su codificación. La información recopilada de cada consultor fue segmentada mediante la asignación de las siguientes etiquetas:

- Información relacionada al supervisor actual: Acompañamiento, fortalecimiento a otros, planificar pequeñas ganancias, respaldo, confianza, buscando oportunidades, trato, generación de compromiso, reacciones frente al logro, reacciones ante el bajo cumplimiento, reconocimiento.

- Expectativa del consultor con relación al supervisor actual: Fortaleciendo a otros, reconocimiento, empatía, comunicación, acompañamiento, aceptación del *feedback*, reacciones ante el bajo cumplimiento, predicar con el ejemplo, confianza, formación y desarrollo y respaldo Información relacionada al jefe anterior: confianza, trato, reconocimiento, reacciones frente al logro y reacciones ante el bajo cumplimiento.
- Expectativa del consultor con relación al jefe anterior: respaldo, desafiando el proceso, acompañamiento y trato.

Finalmente, con toda la información recabada se procedió a analizar las entrevistas como caso único y luego como colectivo. Para el análisis de casos, cada miembro del equipo investigador revisaba las codificaciones de las entrevistas para identificar comportamientos, valoraciones y expectativas del consultor de ventas respecto al liderazgo de su supervisor. Posterior a ello, se discutieron los hallazgos de cada caso bajo una estructura que permita compararlos e identificar patrones generales a la fuerza de ventas según las categorías definidas para la investigación (desempeño, experiencia y canal).

Capítulo IV. Resultados y análisis

Dado que nuestra pregunta de investigación es ¿Cómo influye en el desempeño del consultor de ventas la percepción del estilo de liderazgo de su supervisor?, definimos como categorías de análisis el desempeño del consultor, la experiencia del consultor y el canal de venta; razón por la cual, presentamos los resultados y análisis de las entrevistas de tal forma que se pueda entender cómo se relacionan entre ellas.

En referencia al desempeño, cabe precisar que se acota al resultado de los 4 meses posteriores al cambio, periodo en el cual la empresa ya veía algunos resultados por la redefinición de grupos de trabajo, esto es, el traslado horizontal de consultores y la asignación de nuevos supervisores para el liderazgo de los equipos. La clasificación del desempeño para el estudio fue Alto (>120% cumplimiento de cuota), Medio (>80% y <= 120% cumplimiento de la cuota) y Bajo (<80% de cumplimiento de la cuota).

Asimismo, cuando hablamos de la experiencia del consultor, hacemos referencia a los años cumpliendo la función de ventas hasta la actualidad, sea en otra empresa u otro giro de negocio. La clasificación de la experiencia en júnior y sénior para este estudio se dio en base a los criterios manejados por el área comercial: júnior (<= 3 años) y sénior (> 3 años).

Cabe precisar que tanto el desempeño como la experiencia se mostrarán en un solo análisis, partiendo de aspectos afines y luego remarcando ciertas sutilezas según la experiencia. Lo valioso de este análisis es que nos permite identificar la diversidad con la que el supervisor interactúa diariamente, generando así un valioso insumo para el diseño de planes de acción enfocados en la individualidad del consultor.

Finalmente, se mostrará los hallazgos encontrados para cada canal de venta y cómo interactúa con otros factores subyacentes para la investigación: indicadores de gestión, estructura de la tarea, habilidades del consultor, comportamientos de liderazgo requeridas al supervisor y estilos de liderazgo que debería predominar. Este análisis permitirá identificar generalidades por cada canal, posibilitando así la creación de planes de acción orientados a la gestión del equipo.

El resto del capítulo se organiza de la siguiente manera; describiendo a los consultores con desempeño alto, medio y bajo y estos a su vez detallándolos en júniores y séniores, tomando en cuenta como se distribuyó la muestra, como lo pueden ver en la tabla 11.

Tabla 11. Distribución de la muestra según canal y experiencia

Desempeño	Experiencia	Canal Corporación	Canal Cartera	Canal Captura
Alto	Júnior	0	0	0
	Sénior	3	3	2
Medio	Júnior	0	0	2
	Sénior	0	1	0
Bajo	Júnior	0	2	3
	Sénior	2	2	2

Fuente: Elaboración propia 2018.

1. Consultores con desempeño alto

Se identificó que todos los consultores que subieron su desempeño poseen cuatro motivaciones comunes: trabajar en un ambiente donde se promueva el buen clima laboral, la retribución económica diferenciada en el mercado, transparencia en la relación con su supervisor y crecimiento profesional progresivo. Por otro lado, a mayor nivel de experiencia también se identificó otras dos motivaciones: independencia en el trabajo y reconocimiento formal.

De la misma forma, se evidencia que todos los consultores valoran de alguna manera ocho comportamientos de liderazgo en sus supervisores durante los cuatro meses posteriores al cambio: (i) flexibilidad en el manejo de los horarios, (ii) seguimiento al trabajo, pero sin presión, (iii) otorgarle confianza al consultor, (iv) comunicación y transparencia en el trato, (v) respaldo al consultor frente a clientes internos y externos, (vi) claridad en la línea de carrera, (vii) conocimiento y dominio de los procesos y productos, y (viii) orientación hacia un objetivo.

Si consideramos para el análisis el cambio de jefe y canal de venta, afirmamos que la mejora del desempeño está relacionada con el estilo de liderazgo del supervisor y no tanto por la estructura de la tarea. Por ejemplo, un consultor de sexo masculino con 5 años de experiencia afirmó:

“Ahorita, mi jefa es la primera jefa que tengo acá. Es un amor de persona. Ha coincidido que ahorita está embarazada, son sus dos primeros hijos, son mellizos. Es súper *light*. Si tú le cumples, te deja hacer tu trabajo tranquilo. No se mete en tus cosas ni te está preguntando en dónde estás, qué estás haciendo o que te diga qué hacer”.

Esto se fundamenta en que las tareas del canal de origen y el actual son estructuradas y demandan mayor interacción con el supervisor y el equipo. El anterior supervisor tenía un liderazgo autoritario:

“Cuando estuve en Captura mi jefe anterior era un dictador. Él si era de las personas que te llamaba a ver dónde estabas. Era demasiado improvisado en su gestión. Si no llegabas a la cuota un mes, el mes siguiente no te podías ir de vacaciones. No tenía empatía con la gente y eso no le preocupa”.

En cambio, el actual supervisor posee un liderazgo inspirador. Explicó que: “el que yo tengo ahora es súper amable, te motiva más a estar acá, a hablar con él, a contarle tus cosas. De hecho, te ayuda, te motiva un poco más”. Además, al tratarse de un consultor sénior, su expectativa está orientada al cumplimiento de la cuota:

“El trabajo es bastante individual. Puedes llegar a trabajar cuentas con otros compañeros si así lo quieres. En verdad no lo apoyan/fomentan mucho, pero depende de cada uno, hay gente que le gusta, a mí me da igual. Yo pienso que, si vas a vender, ya sea entre dos o entre tres, la cosas es que se venda”.

El supervisor influye directamente en esa dinámica a través del trabajo planificado, reconocimiento espontáneo cuando se supera la cuota, generación de confianza, respaldo al trabajo, conocimiento de los procesos y empatía.

En cambio, si el análisis se enfoca cuando el consultor se mantiene en el canal y cambia de jefe, se aprecia similares hallazgos a la contingencia anterior (liderazgo inspirador y foco en el trabajo en equipo), tal como explica un consultor de sexo masculino con más de 5 años de experiencia:

“Tenemos un objetivo... y ese objetivo no es individual. Tenemos un modelo a seguir y colocar varios objetivos. Y esos objetivos son comunes para todos. Lo que aquí resalta es que todos tenemos que empujar el carro”.

Por tal razón, queda evidenciado que el desempeño del consultor varía positivamente de existir una relación cercana con el supervisor y asumiendo que están familiarizados con la estructura de la tarea; no influyendo significativamente la experiencia previa en el desempeño final del consultor.

A continuación, se remarcan algunas precisiones según el nivel de experiencia:

1.1 Consultor júnior con desempeño alto

Se descubrió que el reconocimiento formal es el principal motivador para este perfil ya que lo perciben como la plataforma para ganar visibilidad ante sus pares y supervisores, garantizándoles

así mayores opciones de crecimiento profesional y retribución económica. Además, demandan cierto monitoreo por parte de su supervisor para así garantizar el cumplimiento de la cuota o lo que se ha proyectado para el mes.

Los hallazgos descritos dejan evidencia que este perfil aún no poseen el *ownership* necesario para sentirse dueños y responsables de una cuenta, muchas veces por desconocimiento de la forma de trabajo, estructura de la tarea o porque aún están en franco proceso de mejorar sus habilidades de venta y relacionamiento a todo nivel.

Por ello, se concluye que a pesar de los buenos resultados es necesario que el supervisor los acompañe y reconozca sus aciertos en el proceso de venta ya que además de ser valorado por los consultores es la mejor forma de impregnarles mayor seguridad. Tal como comentó un consultor del sexo masculino con menos de 2 años de experiencia en ventas: “las veces que yo no llegaba a la cuota, esperaba una felicitación porque sí había hecho la chamba. Así no hubiera llegado, igual yo había hecho un buen trabajo detrás”.

Sobre la base de lo antes expuesto y para una mejor comprensión ver la tabla 12, que resume de cierta forma los hallazgos encontrados y antes descritos de los consultores júnior con desempeño alto.

Tabla 12. Resumen de hallazgos de consultores júnior con desempeño alto

JÚNIOR			
	Tipo de motivación	Habilidades desarrolladas	Características del jefe
Desempeño Alto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clima laboral. 2. Económica. 3. Reconocimiento formal. 4. Relación transparente con el supervisor. 5. Crecimiento profesional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de clientes potenciales. 2. Establecimiento de relaciones con el cliente. 3. Mantenimiento de relaciones con el cliente. 4. Entendimiento de las necesidades del cliente. 5. Creación de necesidades al cliente. 6. Generación de soluciones al cliente. 7. Proyección de estimado de ventas. 8. Negociación a todo nivel. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Flexibilidad de horarios. 2. Seguimiento del trabajo sin presión. 3. Confianza en el supervisor. 4. Comunicación y transparencia en el trato. 5. Monitorea el proceso de la venta y proyección. 6. Respaldo frente a cliente y superiores durante todo el proceso. 7. Claridad en requisitos de línea de carrera. 8. Ascensos y promociones. 9. Conocimiento amplio y solido de los procesos. 10. Dirección. 11. Libertad a sus consultores para el desarrollo de sus funciones.

Fuente: Elaboración propia 2018.

1.2 Consultor sénior con desempeño alto

La evidencia sugiere que la independencia en el trabajo es el motivador crítico para este perfil ya que sienten que se respeta y valora su trayectoria, confiándoles además la toma de decisiones para activar ventas o negociaciones que les permita crear y/o mantener una relación comercial cercana con sus clientes. Esta independencia, que no debe confundirse con no saber trabajar en equipo o actuar sin reconocer a su supervisor inmediato, posibilita que el consultor sea valorado no solo por la empresa sino también por el cliente, dándole el poder de representar a la empresa y hablar en su nombre.

Además, percibe como valor agregado el ser desafiado constantemente por su supervisor, tal como lo indica un consultor de sexo masculino con seis años de experiencia en ventas, “está más metido, te pregunta cómo vas, cómo quieres que te ayude, te dice que vas mal en esto y hay que ver qué mejoramos”.

Por otro lado, dado que ellos no tienen alto poder de injerencia en la venta final, poseen la expectativa de contar con el apoyo de su supervisor solo para cerrar el acuerdo comercial, lo cual evidencia que este perfil aprecia desenvolverse con autonomía y libertad en función a las habilidades ganadas en el tiempo, tales como el dominio de procesos y productos.

En referencia a la motivación, anhelan seguir perteneciendo a una empresa que cuenta con un buen clima laboral y sentirse cómodos con la cultura organizacional. Tal como lo comentó un consultor de sexo femenino con nueve años de experiencia en la compañía:

“No siento como en otros sitios donde he trabajado que me despierto y no quiero venir a trabajar, me gusta [nombre la empresa] y la gente (...) se preocupan en hacer que sea un lugar atractivo (...) hacen fiestas y de una u otra forma eso te motiva a trabajar bien”.

Valoran de su supervisor comportamientos de liderazgo asociados a la gestión del tiempo tales como flexibilidad con horarios y permisos aceptando que, si no están alcanzando su cuota o las métricas requeridas en la gestión de ventas, podría tolerar un mayor control sobre el manejo de tiempos, pero que por defecto aprecian un supervisor flexible. Esto va de la mano con el seguimiento que se hace a cada consultor por el pronóstico de ventas que proyecta a fin de mes, rutina en la que a inicio de mes se le otorga una serie de cuentas y que durante el mes es el consultor quien determina cómo y cuánto vender para poder llegar a la métrica.

Aprecian que el supervisor haga un seguimiento semanal de cómo está yendo el avance de las ventas del equipo y esté dispuesto a apoyar en caso el consultor así lo solicite; sin embargo, no

valoran positivamente que el supervisor esté permanentemente preguntando sobre la gestión de la venta (ubicación, citas, cuentas en las que se esté trabajando u otros), tal como explica un consultor de sexo masculino con más de 12 años de experiencia en la compañía: “Yo ya manejo el *expertise* del puesto, y cuando no tengo el *empowerment* siento que es más controlador. No necesito una líder papá”, pues comúnmente les genera mayor estrés, quienes incluso lo asocian a una posible causa de un supuesto bajo desempeño.

La comunicación transparente con su supervisor los dispone a sentirse cómodos mientras venden, debiéndose entender como el compartir efectivo de información relacionada a temas laborales, profesionales y ocasionalmente personales. Para ellos, el supervisor es la persona con la que conversa sobre cualquier de los temas antes dichos con total confianza y les ayuda a resolver sus dudas, como por ejemplo su línea de carrera, fortalezas y oportunidades de mejora.

Finalmente, valoran que el supervisor posea un conocimiento sólido del proceso de venta pues consideran útil que su jefe directo los ayude a concretar una venta exitosa, la cual se complementa con la natural disposición a “dar una mano al consultor” si percibe algún problema o se le es solicitada (en su mayoría, estar presente en una cita con el cliente para respaldarlo).

Sobre la base de lo antes expuesto y para una mejor comprensión ver la tabla 13, que resume de cierta forma los hallazgos encontrados y antes descritos de los consultores séniores con desempeño alto.

Tabla 13. Resumen de hallazgos de consultor sénior con desempeño alto

SÉNIOR			
	Tipo de motivación	Habilidades desarrolladas	Características que funcionan
Desempeño Alto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clima laboral. 2. Económica. 3. Independencia en el Trabajo. 4. Relación transparente con el supervisor. 5. Crecimiento profesional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de clientes potenciales. 2. Establecimiento de relaciones con el cliente. 3. Sostenibilidad de las relaciones con el cliente. 4. Entendimiento de las necesidades del cliente. 5. Creación de necesidades al cliente 6. Generación de soluciones al cliente. 7. Proyección de estimado de ventas. 8. Negociación a todo nivel. 9. Manejo eficiente del tiempo. 10. Sólido conocimiento de la interacción con otras áreas y procesos de ventas. 11. Resolutivo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Flexibilidad de horarios. 2. Seguimiento del trabajo sin presión. 3. Confianza en el supervisor. 4. Comunicación y transparencia en el trato. 5. Servir como apoyo en procesos de la venta donde el consultor no pueda decidir. 6. Respaldo frente a cliente y superiores en casos requeridos. 7. Claridad en requisitos de línea de carrera. Ascensos y Promociones. 8. Conocimiento amplio y solido de los procesos. 9. Dirección. 10. Libertad a sus consultores para el desarrollo de sus funciones.

Fuente: Elaboración propia 2018.

2. Consultores con desempeño medio

Los consultores en este nivel de desempeño, sin importar los años de experiencia, afirman sentirse motivados por la gestión de ventas ya que les gusta su trabajo, pues no deben cumplir un horario y tienen flexibilidad para realizar otras actividades, tales como almorzar con la familia, recoger a los hijos del colegio o dejar a sus esposas en el trabajo antes de ir a trabajar. Asimismo, anhelan mayor reconocimiento público e informarles de sus supervisores para ser percibidos como referente por sus compañeros, no estando ligado necesariamente al cumplimiento de la cuota sino también al esfuerzo puesto durante el proceso, provocando así que se sienten más motivados a resolver algún problema o durante la gestión de la venta. En adición, también les motiva crecer en la compañía por lo que les gustaría tener mayor claridad sobre su posible crecimiento profesional. Tal como lo señala un consultor de sexo masculino con seis años de experiencia en ventas:

“Yo ahorita con mi gerente estoy apuntando a manejar gente, tener un equipo o pasar a corporaciones, que es el área que ve las cuentas más grandes de la empresa (...) tener más responsabilidad (...) si es en el mismo rubro, no me gustaría irme”.

“Quiero un crecimiento. Si me quedo también. Me dice que fácil va a hacer un cambio, pero yo sé que, si se da una oportunidad, él me va a apoyar. Si sabe que es algo mejor y mejor económicamente y un nuevo reto me va a apoyar”.

“Lo que a mí me gustaría en mi línea de carrera es pasar a corporaciones y de ahí ser gerente”.

Por el lado del conocimiento, sin importar la experiencia, reportan sentirse más seguros cuando poseen mayor conocimiento de los productos y servicios ofrecidos por la empresa y la competencia.

Asimismo, se evidencia que el nivel de acompañamiento requerido varía según los años de experiencia; es así como los que recién inician su carrera en ventas quisieran un supervisor que tenga determinación por cumplir los objetivos del equipo haciendo sinergia con ellos. Tal como lo indica un consultor de sexo masculino con 1 año de experiencia en la compañía:

“Sí, alguien más aguerrido. Como pelearla más con la gente. No tanto meter presión porque tenía una manera sutil de meter presión. Como que no estabas asustado. Pero sí alguien más como pilas, que diga que hay que buscar otras cosas, que esté más ahí contigo sin meter presión”.

Mientras quienes tienen mayor experiencia prefieren un supervisor que los impulse a desarrollar nuevas capacidades a través del *feedback*, *coaching*, solución de problemas y les dé claridad sobre la calidad esperada de su trabajo.

“En ese sentido, y retrocediendo a lo de los jefes, yo encontré una jefa que me valoró, vio más allá. Y te voy a decir por qué. De pronto encontró potencial en mí que decidió no desperdiciar,

y me dijo: Yo no quiero que te vayas. No te ha ido bien, te debería botar, pero no, no quiero que te vayas, así que la opción es esta. Y me dijo que me pasarían a otro canal, donde ella pensaba que me iría mejor por mis capacidades”.

A continuación, se remarca algunas precisiones según el nivel de experiencia:

2.1 Consultor júnior con desempeño medio

Quienes cambiaron a un canal con mayor complejidad en la estructura de la tarea, sienten que mejoraron su desempeño ya que se les orienta a velar no solo por el número de ventas, sino también por el cumplimiento de otras métricas que le generan mayor control sobre su gestión y, por ende, visibilidad sobre su aporte a la empresa; por ejemplo, blindaje y retención. Tal como lo indica un consultor de sexo masculino con un año de experiencia en la compañía:

“Aquí me siento más útil y siento que se ve más mi trabajo, lo que hago. Antes todo era vender, y si no vendía pensaban que no trabajaba”.

“En Captura tienes que buscártela desde cero (...) en cambio en Cartera yo ya tengo qué es lo que voy a hacer la próxima semana (...) tienes algo más estable”.

Otro aspecto valorado positivamente es la asignación de una cartera de clientes, pues les permite organizar mejor su tiempo y ser más eficientes cuando visitan a sus clientes, permitiéndoles sentirse más cercanos a estos y generar mejores relaciones de largo plazo no solo con los decisores finales sino también con los usuarios.

Si el análisis es enfocado sin distinguir la estructura de las tareas, les motiva al aprendizaje sobre los procesos internos y externos de la venta, pues asumen que mientras más lo dominen serán cada vez más independientes y eficientes. De manera extrínseca, un motivador valorador por este perfil es lo económico, llámese comisiones, premios y/o bonos puesto que les asegura mantener su estilo de vida.

Valora la confianza demostrada por el supervisor, pues sienten que pueden apoyarse en estos cuando se les presenta alguna dificultad, duda o preocupación de índole laboral o personal; siendo este un impulso para llegar a la cuota sin dejar de incumplir la promesa hecha hacia este.

Finalmente, cabe precisar que este tipo de perfil valora positivamente trabajar con un supervisor que les haga acompañamiento durante el proceso de venta, como lo señala un consultor de sexo masculino con un año de experiencia en la compañía: “Que te hagan un poco más de seguimiento, que te apoye y sientas que te lleve adonde quieres llegar”.

Sobre la base de lo antes expuesto y para una mejor comprensión ver la tabla 14, que resume de cierta forma los hallazgos encontrados y antes descritos del consultor júnior con desempeño medio.

Tabla 14. Resumen de hallazgos de consultor júnior con desempeño medio

JÚNIOR			
	Tipo de motivación	Habilidades desarrolladas	Características del jefe
Desempeño Medio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tarea y obligaciones estructuradas. 2. Sentirse útiles para la empresa. 3. Que se evidencia el trabajo realizado. 4. Confianza en el supervisor. 5. Reconocimiento del proceso por parte del jefe. 6. Aprendizaje sobre procesos internos. 7. Bonos – Comisiones. 8. Lograr confianza del cliente. 9. Flexibilidad en el horario. 10. Reconocimiento público. 11. Gusto por el trabajo en sí. 12. Lograr línea de carrera. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento sobre productos y servicios de la oferta comercial. 2. Generación de citas. 3. Negociación. 4. Relacionamiento con el cliente. 5. Organización del tiempo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Genera confianza. 2. Buen trato. 3. Respetuoso. 4. Flexible con los horarios. 5. Seguimiento “no estresante”. 6. Apoyo en procesos de venta (aprobaciones). 7. Respaldo frente al cliente y superiores. 8. Acompañamiento más “emocional” - Aliento (“Barra”). 9. Seguimiento de la proyección de ventas. 10. <i>Coaching</i>. 11. Define objetivos.

Fuente: Elaboración propia 2018.

2.2 Consultor sénior con desempeño medio

Este perfil de consultores se ve motivado principalmente por ocho factores: (i) económico, (ii) estructura de la tarea, (iii) ambiente de trabajo, (iv) relaciones de largo plazo, (v) relacionamiento con su supervisor, (vi) compromiso con el equipo, (vii) reconocimiento del supervisor y (viii) línea de carrera.

Sobre los tres primeros, afirman que lo económico (bonos y comisiones) es importante, pero no tendrían el impacto esperado si es que la estructura de la tarea y el ambiente de trabajo no son los adecuados.

En cuanto al establecimiento de relaciones a largo plazo con sus clientes, prefieren ser parte de un canal donde a pesar de la venta, se priorice la postventa. Tal como lo indica un consultor de sexo masculino con siete años de experiencia en la compañía:

“Hay perfiles de ejecutivos que son más de Captura y que están en Cartera (...) Otros son como yo que les encanta la postventa (...) en verdad la chamba a mí me encanta. Ver a los clientes, hacerlos crecer”.

Por esta razón, al consultor le motiva ayudar al cliente en cubrir sus necesidades y expectativas para que así esta relación se mantenga incluso cuando el cliente, por algún motivo, deje el servicio. Así lo afirma un consultor de más de 8 años de experiencia en ventas del canal captura: “Si voy a darle algo, quiero que esa persona perdure en el tiempo. Yo siempre entendí que la venta de lo que sea, en el momento que esté, debe perdurar en el tiempo como contacto del cliente”.

Es así como afirmamos que el gusto por el trabajo en sí está vinculado al buen resultado de retener clientes cuando desean irse con la competencia. Los motiva que los demás integrantes del equipo y sus supervisores sean testigos de este resultado positivo: las cuentas se quedan en la empresa aumentando así sus métricas de retención aumentan y reflejándose finalmente en sus comisiones.

En cuanto a la relación con el supervisor, manifiestan que les motiva la flexibilidad de horarios como producto de la confianza existente entre ambos. Un consultor del canal cartera con desempeño medio manifestó: “Me gusta de ellos el tema de la flexibilidad (...) si tengo un tema personal, no piensan dos veces y te dicen: ándate”. En el caso de personas que tienen hijos o familia, también es un factor motivador ya que les da la posibilidad de pasar más tiempo con ellos. Una consultora del canal Captura, que mejoró su desempeño de bajo a medio y con más de 3 años de experiencia comentó lo siguiente: “Acá el horario es flexible (...) yo me puedo escapar, puedo almorzar con ella, de vez en cuando recogerla del nido y pasar más tiempo con ella, por eso también me gusta este trabajo”.

Por otro lado, el compromiso hacia la empresa y el equipo de trabajo genera que se sientan identificados con la empresa y ocasiona que sea difícil irse a otra empresa solo por una mayor remuneración. La misma consultora que afirma gustarle el horario flexible que maneja su supervisor, afirma que no le genera interés trabajar para la competencia (donde se gana más, según ella): “De hecho, en la competencia ganas un poco más, pero no me llama mucho. Aparte, siento que traiciono la camiseta”.

Adicionalmente, este perfil espera ser reconocido por sus supervisores de forma personal, aunque se aprecia más cuando es público. No es la motivación más importante para ellos, pero sí manifiestan que los motiva, pero no afectaría su desempeño, tal como manifiesta un consultor sénior del canal Captura con seis años de experiencia: “Es importante que te reconozcan de esa forma (...) Si dejaran de hacerlo afectaría mi motivación, pero no mi desempeño (...) un año no lo hicieron y de hecho me jodió porque me maté trabajando, igual logré mis objetivos, pero no me dieron el vidrio”.

Sobre la base de lo antes expuesto y para una mejor comprensión ver la tabla 15, que resume de cierta forma los hallazgos encontrados y antes descritos del consultor sénior con desempeño medio.

Tabla 15. Resumen de hallazgos de consultor sénior con desempeño medio

SÉNIOR			
	Tipo de motivación	Habilidades desarrolladas	Características del jefe
Desempeño Medio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bonos – Comisiones 2. “Poder ver los resultados de mi trabajo” 3. Gusto por el trabajo en sí. 4. Mantenimiento de la confianza del cliente. 5. Confianza en el supervisor 6. Reconocimiento del trabajo por haber llegado a meta. 7. Flexibilidad en el horario. 8. Compromiso con la empresa. 9. Compromiso hacia el equipo. 10. Reconocimiento público. 11. Ser un referente dentro de la empresa. 12. Lograr línea de carrera. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relacionamiento con el cliente. 2. Conocimiento sobre productos y servicios de la oferta comercial. 3. Trabajo bajo presión. 4. Negociación con clientes. 5. Organización del tiempo. 6. Conocimiento del rubro de telecomunicaciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Feedback</i>. 2. Comunicación transparente. 3. Define los objetivos. 4. Genera confianza. 5. Reconocimiento del esfuerzo y trabajo realizado. 6. Buen Trato. 7. Respetuoso. 8. Flexible con los horarios. 9. Seguimiento “no estresante”. 10. Apoyo en procesos de venta (aprobaciones). 11. Respaldo frente al cliente y superiores. 12. Acompañamiento más “emocional” Aliento (“Barra”). 13. Ser el ejemplo a seguir. 14. Promoción del trabajo en equipo e integración de las personas. 15. Preocupación genuina por el equipo.

Fuente: Elaboración propia 2018.

3. Consultores con desempeño bajo

En comparación a los consultores con desempeño alto y medio, se evidenció que la valoración de la cultura empresarial y la retribución económica diferenciada en el mercado no son motivadores que comprometan a mejorar su desempeño y/o permanecer en la empresa. De acuerdo con lo mencionado por un consultor de sexo masculino con más de 10 años de experiencia en ventas:

“Estoy evaluando abrirme. Donde el principal problema es la mala relación con mi jefe. Me encanta la empresa, me encanta la cultura, pero siento que donde estoy no voy a seguir creciendo y básicamente es porque no he tenido posibilidades de empoderarme y demostrar”.

Sin importar los años de experiencia, son tres las motivaciones que realmente generan diferencia en este tipo de perfiles: reconocimiento, oportunidad de crecimiento profesional y aprendizaje; ellos son los comportamientos de liderazgo más cuestionados hacia el supervisor ya que los consultores perciben que no se está intentando revertir la situación, tal como lo indica un consultor de sexo femenino con seis años de experiencia en la compañía: “tienes que tener motivaciones

propias, si acá no tienes metas propias, creo que acá no la haces (...)". Los consultores sienten que sus motivaciones no son escuchadas ni atendidas, viéndose así la oportunidad de impactar en ellos a través de un reconocimiento espontáneo y significativo, manejando con asertividad las oportunidades de crecimiento profesional y creando relaciones interpersonales saludables con ellos y sus clientes.

A nivel de comportamientos de liderazgo, los consultores reconocen que sus supervisores poseen una marcada orientación al logro; sin embargo, cuestionan que descuiden otros aspectos tales como promoción de sentido de pertenencia en el equipo, contradicciones entre lo que dicen y hacen, desconocimiento de productos y servicios, procesos, no dominarlos y retar los procesos de venta, despreocupación para conocer sus reales motivaciones. Tal como lo indica un consultor de sexo masculino, de bajo desempeño dentro del canal corporaciones:

“Creo que otros jefes tienen mayor experiencia o mejor manejo de personal, y de esa manera te potencian y te motivan, ¿no? En cambio, la experiencia con mi jefe es que está buscando mejorar (y eso es bueno), sin embargo, su estilo, en esencia, es “si te equivocaste, te equivocaste tú” y “si hay un éxito, es mi éxito”, o sea, el típico jefe...”. “Cuán empático puede ser tu supervisor o lo que fuese, influye mucho en la motivación de la persona. En realidad, si esta persona no es empática, comunicativa y es una mochila en el sitio, no te da ganas ni de preguntar nada”.

Asimismo, dado que la estructura de la tarea varía según el canal de ventas, los consultores perciben que tampoco poseen una motivación extrínseca que los impulse a seguir intentando revertir la situación “estamos mejorando, pero también estamos muy presionados porque hay mucha competitividad en el mercado, hay nuevos procesos, tenemos que presentar reportes que antes no presentábamos, entonces tenemos mucha presión”, “si vendo, bien; si no, también”.

Para quienes se mantienen en el canal y no cambian de supervisor, existen tres factores que se manifiestan de forma crítica: a) calidad del ambiente de trabajo, b) relación de confianza con el supervisor y c) la complejidad de la tarea. A pesar de ello, también se identifica que por lo general el supervisor se encuentra “cómodo” con esta dinámica, perdiendo así la oportunidad de revertirla para mejor; muy a pesar de que muchos comportamientos de su estilo de liderazgo son aprobados (reconocimiento y seguimiento), dejando en evidencia la ausencia del desafío del supervisor hacia el consultor, su equipo y a sí mismo. Esta afirmación se sustenta con lo afirmado por un consultor de sexo masculino con más de 10 años de experiencia en ventas, a quien se le aplicó la entrevista en su domicilio:

“Me gusta ir a trabajar. Número uno. Ahorita que estoy acá en mi casa estoy aburrido. Fácil me iría pero dije “ya, voy a descansar un día”. Allá tengo amigos, me divierto en verdad. El clima laboral para mí es número uno. De hecho te tratan súper bien, el tema es súper horizontal, puedes hablar con cualquiera, no es que tengas que mandar un mail y pedir por favor para hablar con algún Vicepresidente. No es así, tú puedes ir y tocarle la puerta nomás sin ningún problema. Bueno, las compensaciones que nos dan están acorde al mercado, y por eso básicamente yo creo que estamos bien”.

En cambio, para quienes siguen con el mismo supervisor, pero mantenían una relación distante desde antes de los cambios, se evidencia una tendencia a una relación insostenible, la cual se traslada a la relación comercial con el cliente y, por ende, no saludable. De acuerdo con lo mencionado por un consultor de sexo masculino con más de 10 años de experiencia en ventas:

“Una de las cosas que más me chocó fue cuando cambié a un jefe que no me permitía hacer las cosas solo, que nunca confíe en mis talentos. Así la vaya a fregar, porque es una manera de aprender. Pero nunca me dio opción de crecer y siempre... cada vez que yo opinaba, él tomaba mis comentarios de una manera destructiva. Ya no quería ni comentar ni participar, porque cada cosa que dijera iba a estar mal, y simplemente decidí ser un poco indiferente al trabajo del equipo”.

Es así como afirmamos que cuando el consultor cuestiona e invalida a su supervisor, debe evaluarse una decisión diferente a la de mantenerlos a ambos en el mismo equipo.

A continuación, se remarcan algunas precisiones según el nivel de experiencia:

3.1 Consultor júnior con desempeño bajo

Su efectividad está condicionada a dos factores: a) motivación del consultor y b) acompañamiento constante de su supervisor, como lo evidencia un consultor de sexo masculino con dos años de experiencia en ventas: “Mi anterior supervisora estaba constantemente conectada en el *WhatsApp*, el actual no”. Adicionalmente, no desafía el statu quo y espera pasivamente que el cambio sea liderado por su supervisor, quien debe procurar no solo ayudarlo a vender sino también a dominar el proceso de venta “prefiero que me den libertad, pero también necesito que me sigan un poco. Porque como acá no tienes un horario fijo, es más fácil caer en no venir una tarde a la oficina, entonces sí te sirve”.

La siguiente tabla, resume lo antes descrito:

Tabla 16. Resumen de hallazgos de consultor júnior con desempeño bajo

JÚNIOR			
	Tipo de motivación	Habilidades desarrolladas	Características deseadas
Desempeño Bajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buen ambiente de trabajo. 2. Económica. 3. Crecimiento profesional. 4. Reconocimiento espontáneo. 5. Acompañamiento por parte del supervisor. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de clientes potenciales. 2. Entendimiento de las necesidades del cliente. 3. Relacionamiento con el cliente. 4. Conocimiento de los productos. 5. Conocimiento de la interacción con otras áreas y procesos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interés por la persona. 2. Soporte operacional. 3. Control de los procesos. 4. Desafía el statu quo. 5. Reconocimiento de las motivaciones del consultor. 6. Conocimiento del tipo de trabajo. 7. Relacionamiento con el cliente. 8. Conocimiento de los productos. 9. Conocimiento de la industria y competencia. 10. Conocimiento de la interacción con otras áreas y procesos.

Fuente: Elaboración propia 2018.

3.2 Consultor sénior con desempeño bajo

Han desarrollado habilidades para la gestión de ventas de acorde a su experiencia; por lo tanto, la efectividad de los mismos está condicionado a dos factores: motivación del consultor y desafío del supervisor para provocar mejores desempeños bajo un clima de calidez laboral, como lo señala un consultor de sexo femenino con más de cinco años de experiencia en ventas: “Que mi supervisor simplemente me diga ¿Cómo te va? ¿En qué andas? ¿En qué te puedo ayudar para cerrar?. No me tiene que preguntar en qué punto geográfico de Lima estoy”. La siguiente tabla, resume lo antes descrito:

Tabla 17. Resumen de hallazgos de consultor sénior con desempeño bajo

SÉNIOR			
	Tipo de motivación	Habilidades desarrolladas	Características deseadas
Desempeño Bajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buen ambiente de trabajo. 2. Económica. 3. Crecimiento profesional. 4. Reconocimiento espontáneo. 5. Sentirse desafiados por la tarea y el supervisor. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de clientes potenciales. 2. Establecer y mantener relaciones con el cliente. 3. Creación de necesidades al cliente. 4. Generación de soluciones al cliente. 5. Elaborar una proyección de estimado de ventas. 6. Negociación con el cliente. 7. Conocimiento de los productos. 8. Conocimiento de la industria y competencia. 9. Conocimiento de la interacción con otras áreas y procesos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Foco en resultados. 2. Crear relaciones interpersonales significativas. 3. Sentido de equipo. 4. Consistente entre sus palabras y actos. 5. Conocimiento del tipo de trabajo. 6. Relacionamiento con el cliente. 7. Conocimiento de los productos. 8. Conocimiento de la industria y competencia. 9. Conocimiento de la interacción con otras áreas y procesos. 10. Reconocimiento de las motivaciones del consultor.

Fuente: Elaboración propia 2018.

4. Liderazgo según estructura de trabajo

Tabla 18. Liderazgo según estructura de trabajo

CANAL	MÉTRICAS	ESTRUCTURA DE LA TAREA	HABILIDADES DEL CONSULTOR	COMPORTAMIENTOS REQUERIDOS AL SUPERVISOR	NECESIDAD DE LIDERAZGO PRE-DOMINANTE
CAPTURA	<p>Venta pura, portabilidad de otros operadores No tienen cartera de clientes KPI: 1. Ingresos por ventas (S/. Total) 2. Cantidad de líneas vendidas 3. Ingreso promedio por línea (>S/.78)</p>	<p>Mucho tiempo dedicado a llamadas y visitas de prospección No hay un cronograma de tareas, depende del consultor organizarse Necesidad generar citas a partir de una llamada a clientes de la competencia. No hay trabajo de postventa Riesgo alto de rechazo por parte del prospecto</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de clientes potenciales 2. Conocimiento sobre productos y servicios de la oferta comercial 3. Conocimiento de la industria y competencia 4. Elaborar una proyección de estimado de ventas 5. Uso responsable del tiempo y flexibilidad 6. Generar citas en desde una primera llamada 7. Hacer presentaciones claras y concisas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilita instrucciones detalladas para las tareas. 2. Canaliza la información que recibe del equipo. 3. Participa en espacios informales con el equipo. 4. Actúa como mentor o guía de consultores con problemas de desempeño. 5. Sugiere la transferencia de consultores a otros equipos. 6. Administra y regula las reglas, beneficios y reconocimientos del equipo. 7. Reconoce abiertamente a los consultores en espacios formales e informales. 8. Es respetado por su autoridad formal e informal. 9. Establece metas desafiantes. 	PACIENTE
CARTERA	<p>Venta y retención de cuentas asignadas a una cartera de clientes - Tamaño de cuenta (30 a 70) KPI: 1. Cantidad de Líneas vendidas 2. Tasa de desactivación de líneas de la cartera 3. Ingreso por ventas (S/. Total) 4. Ingreso promedio por línea (>30) 5. Venta de servicios adicionales 6. Calidad del servicio (Encuesta post-atención)</p>	<p>El consultor está a cargo de un grupo de clientes del segmento grandes empresas (30-79 líneas) Tiene como objetivo incrementar la facturación de los clientes mediante la venta de más productos y servicios de la empresa. Mantener y retener clientes de la cartera mediante el “blindaje” (extensión del contrato por medio de la recompra de equipos celulares El consultor es evaluado mediante una encuesta a sus clientes</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relacionamiento con el cliente 2. Conocimiento sobre productos y servicios de la oferta comercial y de la competencia. 3. Trabajo bajo presión 4. Negociación a todo nivel 5. Organización y uso eficiente del tiempo 6. Conocimiento del rubro y tecnología de telecomunicaciones 7. Conocimiento de la interacción con otras áreas y procesos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicita al equipo que participe en la planificación del ciclo comercial. 2. Divide el trabajo para gestionar mejor la complejidad de la tarea. 3. Canaliza la información que recibe del equipo. 4. Facilita instrucciones estructuradas y los respalda cuando lo percibe necesario. 5. Sugiere la transferencia de consultores a otros equipos. 6. Mantiene un trato horizontal con los consultores. 7. Se ofrece para ayudar el perfeccionamiento de las habilidades del consultor a través de <i>feedback</i> y <i>coaching</i>. 8. Es respetado por su autoridad formal e informal. 9. Establece metas desafiantes. 	CONTRIBUYENTE
CORPORACIONES	<p>Venta y retención de cuentas asignadas a una cartera de clientes - Tamaño de Cuenta: 70 líneas a más KPI: 1. Cantidad de líneas vendidas 2. Tasa de Desactivación de líneas de la cartera 3. Ingreso por ventas (S/. Total) 4. Ingreso promedio por línea (>34) 5. Venta de servicios adicionales 6. Calidad del servicio (Encuesta post-atención)</p>	<p>El consultor está a cargo de un grupo de clientes del segmento corporativo (>80 líneas) Incrementar facturación y hacer <i>upselling</i> a sus cuentas mediante el <i>upselling</i> y penetración de servicios de valor agregado. Mantener y retener clientes mediante estrategias de “blindaje” Los requerimientos de estas empresas suelen ser más complejos que en otros canales y los periodos de negociación más largos. Los períodos de negociación suele ser más largos, dado que en ocasiones se manejan por medio de licitaciones El consultor debe tener un buen relacionamiento con el decisor de la cuenta y trabajar como un socio de negocios de alto nivel</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimiento de relaciones de largo plazo y a todo nivel 2. Entendimiento de las necesidades tecnológicas del cliente 3. Generación de soluciones. Ser socio estratégico. 4. Ser capaz de hacer una proyección de estimado de ventas 5. Negociación a todo nivel dentro de la empresa. Tener un sólido conocimiento de los procesos de ventas y operativos por parte de otras áreas 6. Manejo eficiente del tiempo 7. Resolutivo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Permite que el equipo participe en la regulación de reglas de convivencia, incentivos u otros beneficios. 2. Incentiva la generación de sinergias y trabajo colaborativo. 3. Proporciona pocas instrucciones y se orienta más al desarrollo personal del equipo. 4. Sugiere la transferencia de consultores a otros equipos como supervisores. 5. Posee un plan de replazo formalmente comunicado al equipo. 6. Atiende las solicitudes de ayuda a demanda del consultor. 7. Es respetado por su autoridad formal e informal. 8. Establece metas desafiantes. 	CONSCIENTE

Fuente: Elaboración propia 2018.

5. Síntesis

Luego de haber analizado cómo se relacionan las categorías (desempeño, experiencia del consultor y canal de venta), precisamos cinco hallazgos bajo una perspectiva integradora:

1. El cambio realizado a nivel de equipos, consultores y supervisores; fue impulsado para mejorar los resultados de desempeño de la gerencia de grandes cuentas; sin embargo, la comunicación a los impactados solo fue informativa, obviándose la retroalimentación previa de los consultores sobre sus supervisores y su adaptación al trabajo. Asimismo, se obvió la retroalimentación durante los cambios hacia los impactados para explicar la lógica de estos, lo cual es probable que, de haberse tomado en cuenta, haya podido afectar positivamente la planificación y sus resultados.
2. Para realizar los cambios, como se ha mencionado anteriormente, se contemplaron dos aspectos: a) eficacia para cerrar ventas y b) percepción de los supervisores sobre cómo los consultores gestionaban las ventas. Respecto del segundo punto, no se consideró criterios estándares, medibles y comparables que permitan calificar en ese sentido transparentemente y bajo una misma métrica a toda la fuerza de ventas.
3. La experiencia del consultor está relacionada con la valoración de los comportamientos de liderazgo del supervisor, debido a la autonomía y dominio del proceso de venta que se va adquiriendo con el transcurrir de los años. Es así que, a pesar de existir coincidencias entre un perfil júnior y sénior, también hay diferencias sobre lo que definen y reconocen como comportamientos propios de un líder:

Tabla 19. Expectativas de comportamiento de liderazgo

Perfil	Expectativas de comportamiento de liderazgo
Sénior (7)	Practica lo que se predica, creación de relaciones interpersonales significativas, foco en resultados, <i>feedback</i> , reconocimiento espontáneo, sentido de equipo, apoyo cuando el consultor lo solicite.
Júnior (6)	<i>Coaching</i> , control de los procesos, desafío del status quo, interés genuino por la persona, seguimiento, soporte operacional.
Común (8)	Buen trato, comunicación transparente, relación basada en la confianza, gestión de sus motivaciones, respaldo frente a clientes, respeto, claridad para gestión de la carrera, conocimientos sólidos en ventas.

Fuente: Elaboración propia 2018.

4. La gestión de personas en los tres canales de ventas (captura, cartera y corporaciones) varía según las metas, estructura de la tarea y las habilidades ganadas por el consultor según su perfil, haciendo evidente la existencia de un estilo de liderazgo predominante para cada canal.

En el canal captura, la predominancia está orientada a la formación basada en instrucciones y reglas claras debido a que el área posee menor complejidad en la estructura de las tareas y en su mayoría cuenta con perfiles júnior para la consultoría en ventas.

En el canal cartera, predomina la inclusión y participación al consultor para generar valor debido a que ya alcanzaron mayor experiencia o provienen del canal captura, las tareas comienzan a tener una mayor estructura debido a que a diferencia de captura se posee un constante foco en la post venta.

Finalmente, en corporaciones predomina la aceptación de la independencia del consultor y el desarrollo de su potencial debido a su dominio de los procesos y productos, complejidad de la tarea asociada a la interacción con clientes corporativos, experiencia consolidada en procesos de venta y cierre de ventas y su autonomía para la post venta. En este canal podría parecer que los consultores trabajan solos, pero en realidad son autónomos y buscan desarrollar sinergias e interdependencias; es el canal donde se exige el mayor grado de madurez en el estilo de liderazgo del supervisor.

5. Los consultores que evidenciaron alto desempeño posterior a los cambios, tanto júnior como sénior, valoran seis comportamientos de liderazgo de sus supervisores: claridad para la gestión de la carrera, comunicación y transparencia en el trato, relación basada en la confianza, direccionamiento, conocimiento sólido de ventas, libertad de acción. A pesar de ello, adicionalmente hay otros dos comportamientos valorados por los consultores sénior: respaldo frente a clientes, apoyo en el cierre de venta solo cuando este lo solicite.

Capítulo V. Plan de acción

1. Alcances y limitaciones

Como resultado de entrevistar a profundidad a un grupo representativo de consultores de los tres canales de venta, se hallaron evidencias de cinco aspectos a priorizar en los planes de acción: (1) administración del cambio, (2) gestión del desempeño del consultor, (3) estilos de liderazgo necesarios por cada canal, (4) comportamientos de liderazgo valorados por el consultor, (5) herramientas de gestión para el supervisor (línea de carrera y oportunidades de crecimiento a favor de los consultores).

Debido a estos hallazgos, se plantea como acción primaria el empoderamiento a gerentes y supervisores para la adecuada administración y comunicación de cualquier cambio que planifiquen a futuro; es decir, si la empresa decidiera contratar o remplazar supervisores en los canales de ventas estudiados, se incorpore los hallazgos de esta investigación o decida explorar nuevamente las expectativas de liderazgo de los consultores según los años de experiencia y estructura de la tarea.

Posterior a ello, se plantea desarrollar y/o reforzar los estilos de liderazgo predominantes por canal de venta para darles mayores herramientas a los supervisores y puedan gestionar al equipo como un colectivo según la estructura de la tarea.

Dado que entendemos que el supervisor no sólo maneja el colectivo sino también las individualidades, proponemos un plan modular enfocado en cómo obtener altos desempeños en base a 5 comportamientos de liderazgo por canal de venta; es decir, se le asignará más herramientas al supervisor para gestionar las relaciones individuales de forma productiva y valiosa para ambas partes.

A la par de estas propuestas e implementaciones, sugerimos repotenciar el actual sistema de gestión del desempeño para que incorpore la evaluación de comportamientos de venta (directos e indirectos) a la eficacia de la venta (cumplimiento de la cuota).

Y con el objetivo de estabilizar la implementación de las propuestas y que estas sean practicadas por la empresa a través de un proceso auditable y mejorable, proponemos incorporar los inputs que generarán las iniciativas previas y las expectativas de desarrollo profesional de la fuerza de ventas a través de dos (02) grandes enfoques: Gestión de la carrera y Mapeo de Talento.

Cabe precisar que estas dos últimas propuestas otorgarían mayor consistencia y solidez a los planes de acción pues a través del mapeo de talento se asegurará un círculo virtuoso en la gestión de personas porque recogerá las percepciones de los líderes sobre el desempeño y liderazgo (comportamientos y estilos) de los consultores y supervisores con mayor objetividad. A su vez, el resultado de esa implementación permitirá identificar a las personas con potencial para asumir nuevas responsabilidades y/o retos.

Nótese que esta propuesta es dinámica e interactiva pues le otorga mayor confiabilidad a las decisiones del líder. Asimismo, posibilita que la gestión de la carrera no solo considere los intereses y expectativas de los trabajadores, sino también de acuerdo a los resultados de las discusiones de talento.

Es válido precisar que la información obtenida para esta investigación se enfoca en cómo se puede ayudar al supervisor a gestionar a la fuerza de ventas a través de lo informado por sus consultores; es decir, nuestras propuestas contemplan las perspectivas de los consultores con respecto a sus supervisores, pero no la de los supervisores hacia los gerentes de grandes cuentas, ni la de los gerentes de grandes cuentas hacia sus supervisores o consultores.

A continuación, se detalla el plan de acción (ver la tabla 20):

Tabla 20. Planes de acción

#	Proceso	Aspecto a mejorar	Objetivo	Acciones	Responsables	Involucrados	Tiempo de ejecución	Herramientas de medición	Indicador	Frecuencia de medición
1	Cambio	Administración del cambio	Involucrar a los gerentes de grandes cuentas sobre la importancia de los tres estilos de liderazgo y cinco comportamientos de liderazgo identificados como necesarios para sus supervisores.	<ul style="list-style-type: none"> Presentar los hallazgos de la investigación a los gerentes de la dirección de grandes cuentas. Ensayar el mapeo de estilos y comportamientos de liderazgo de los actuales supervisores. Definir niveles de madurez para los cinco comportamientos identificados: comunicación y transparencia en el trato, confianza en el supervisor, conocimiento amplio y sólido de los procesos, dirección, libertad a sus consultores para el desarrollo de sus funciones. Ensayar la creación de planes de desarrollo según los resultados del mapeo de estilos y comportamientos de liderazgo. Validar Gantt de implementación para la gestión de cambios. 	Vicepresidente de capital humano	Director de grandes cuentas Gerentes de grandes cuentas HR Business partner Equipo consultor	18 meses	Plan de gestión de cambios	% cumplimiento del Plan de gestión de cambios	Mensual
2	Liderazgo	Estilos de liderazgo	Empoderar a los supervisores con los tres estilos de liderazgo predominantes en la gerencia de grandes cuentas para que lo adopten en su canal.	<ul style="list-style-type: none"> Presentar los hallazgos de la investigación a los supervisores. Crear una sesión de <i>roll playing</i> a favor de los supervisores para que internalicen los estilos de liderazgo, con validación de los gerentes. Exponer a los supervisores al <i>roll playing</i> de estilos de liderazgo, liderado por los gerentes. Crear y validar escala de estilos de liderazgo. Evaluar el estilo de liderazgo de los supervisores Retroalimentar la percepción de estilos de liderazgo por parte de los consultores, a cargo de los gerentes. Crear planes de desarrollo entre el gerente y el supervisor para hacer sólido el estilo de liderazgo en su canal. Calendarizar planes y monitorear su ejecución y calidad. Crear reflexiones sobre la gestión de equipos diversos. 	Gerentes de grandes cuentas	Gerentes de grandes cuentas Supervisores HR Business partner Equipo consultor	18 meses	Escala de estilos de liderazgo Encuesta de clima laboral	% supervisores adaptados al estilo de liderazgo predominante en el canal	Semestral
3	Liderazgo	Comportamientos de liderazgo	Desarrollar cinco comportamientos claves de liderazgo en los supervisores para gestionar altos desempeños en consultores junior y senior.	<ul style="list-style-type: none"> Generar un programa modular de desarrollo de comportamientos de liderazgo, validados por los gerentes. Presentar el programa modular a los supervisores a través de los gerentes. Desplegar la autoevaluación de los comportamientos de liderazgo por parte de los supervisores. Provocar retroalimentaciones de los gerentes a sus supervisores sobre los comportamientos de liderazgo. Crear planes de desarrollo entre el gerente y el supervisor por cada comportamiento de liderazgo. Calendarizar planes y monitorear su ejecución y calidad. 	Gerentes de grandes cuentas	Supervisores HR Business partner Equipo consultor	12 meses	Matriz de evaluación de comportamientos de liderazgo	% nivel de madurez de comportamientos de liderazgo de los supervisores	Trimestral
4	Desempeño	Control de la gestión de venta	Mejorar el desempeño de los comportamientos de venta a través de su monitoreo y evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> Definir comportamientos transversales que garanticen la calidad de la venta. Definir comportamientos por canal que garanticen la calidad de la venta. Implementar indicadores y forma de monitoreo de los comportamientos. Validar propuesta de comportamientos, indicadores y seguimiento con los gerentes de grandes cuentas. Comunicar a los consultores los comportamientos y la forma de seguimiento. Programar auditorías de comportamientos de ventas a los consultores. Retroalimentar al supervisor sobre el <i>feedback</i>, reconocimiento y <i>coaching</i> dado al consultor. 	Supervisores	Gerentes de grandes cuentas HR Business partner Equipo consultor	3 meses	<i>Check list</i> de comportamiento de ventas	% consultores con calificación satisfactoria según <i>check list</i>	Mensual
5	Desarrollo	Línea de carrera	Fomentar el crecimiento interno de los consultores y supervisores a través de rutas de carrera estándares.	<ul style="list-style-type: none"> Analizar las estructuras organizacionales de la gerencia de grandes cuentas. Definir trayectoria exitosa de carrera con la gerencia de grandes cuentas. Identificar trayectorias exitosas de carrera en consultores y supervisores. Entrevistar a supervisores y consultores con trayectoria exitosa de carrera. Identificar conocimientos y habilidades de los supervisores y consultores con trayectorias exitosas de carrera. Construir el mapa de carrera para supervisores y consultores. Validar el mapa de carrera con los gerentes de grandes cuentas. Entrenar a los supervisores en la administración del mapa de carrera de los consultores. 	Gerente de grandes cuentas	Supervisores Consultores HR Business partner Equipo consultor	12 meses	Organigrama	% cambios de puestos respetando mapa de carrera	Semestral
6	Talento	Mapeo de talento	Asignar retos como experto o líder de equipo a supervisores y consultores con potencial de aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> Determinar la metodología de mapeo de talento a aplicar. Comunicar los beneficios del ejercicio a supervisores y gerentes. Capacitar a los gerentes y supervisores en la aplicación de la metodología y sesgos de percepción. Ejecutar la evaluación por equipos de trabajo. Calibrar las evaluaciones según tipo de puesto. Construir planes de desarrollo en base a los resultados. Monitoreo del cumplimiento de los planes de desarrollo. 	Gerente de grandes cuentas	Supervisores HR business partner Equipo consultor	12 meses	Encuesta de clima laboral	% personas a quienes se les asignó nuevos retos según evaluación de talento	Semestral

Fuente: Elaboración propia 2018.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Las teorías de liderazgo (contingencia y situacional) no explican por sí solas lo experimentado por los supervisores de venta en la gerencia de grandes cuentas, más bien se complementan. Quedó evidenciado que pueden obtenerse mejores resultados de desempeño si se hubiesen considerado las características de los consultores (años de experiencia, motivaciones y habilidades para la venta), expectativas de liderazgo del supervisor y estilo de liderazgo predominante en el canal de venta según la estructura y complejidad de la tarea.
- Para efectos de esta investigación, la teoría del liderazgo camino-meta sirvió de referencia para describir el estilo predominante por canal (estilo paciente para canal captura, estilo contribuyente para canal cartera, estilo consciente para canal corporaciones), pues valora la expectativa del consultor sobre el estilo de liderazgo del supervisor.
- La aplicación de la teoría de rango total de liderazgo (transformacional y transaccional) ayuda a entender cómo se puede gestionar el sistema de control de desempeño de los consultores de venta. Esta afirmación se sustenta en las afirmaciones de los consultores, quienes valoran positivamente la existencia de espacios donde se les retroalimente y reconozca (consideración individualizada) y haga ver nuevas formas de hacer las cosas (estimulación intelectual) con la intención de mejorar sus resultados y comportamientos de liderazgo (motivación “inspiracional”). Esta afirmación guarda relación con el modelo de gestión de desempeño citado por Cravens *et al.* (1993), ya que incorpora el rendimiento fuera de las acciones de venta, el rendimiento de los comportamientos de venta y el rendimiento de la venta.

2. Recomendaciones

- Desarrollar estrategias para la identificación, formación y retención de supervisores con potencial para adaptarse a los cambios organizacionales y diversidad del equipo a través de su comportamiento y estilo de liderazgo.
- Para efectos de una mejor toma de decisiones previo a la ejecución de cambios en la conformación de equipos, priorizar la asignación de supervisores según su estilo natural de liderazgo y el estilo predominante del canal. Trabajarlo de esta forma puede garantizar una mejor administración de la complejidad de la tarea y adaptación líder-miembro.
- Habilitar y empoderar al supervisor en el manejo de la diversidad de equipo mediante el desarrollo de comportamientos de liderazgo que favorezcan la promoción de la mejora continua del desempeño.

- Fortalecer el sistema de control de desempeño para que la relación entre venta concretada y el rol extra se oriente a gestionar comportamientos de ejecución de la venta y cierre de venta, promoviendo así que se compartan experiencias y desarrolle la unidad del equipo. Dentro de este proceder, ya se estarían incluyendo los comportamientos de liderazgo exigidos al supervisor y consultor de ventas (influencia idealizada, liderazgo transformacional).

Bibliografía

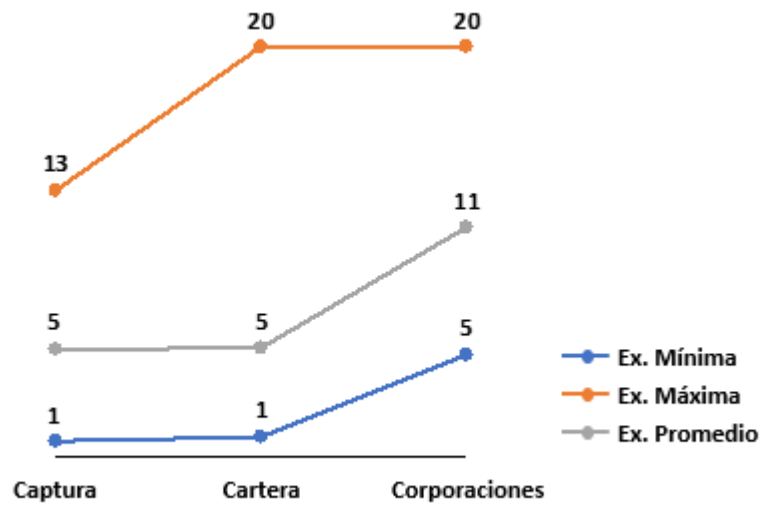
- Antonakis, J. y House, R. J. (2014). "Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory". *The Leadership Quarterly*. 25 (4): 746.
- Avolio, B. J. y Bass, B. M. (1991). *The full range of leadership development: Basic and advanced manuals*. Binghamton: Bass, Avolio & Associates.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond effectiveness*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of Leadership: Theory, research, & managerial applications*. 3rd. ed. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1993). "Transformational leadership and organizational culture". *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.
- Bass, B. y Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: CA. Sage.
- Berry, D. y Abrahansen, K. (1981). "The Types of Salesmen to Understand and Motivate". *Industrial Marketing Management*, July, pp. 207-218.
- Blake, R. R. y Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston, TX: Gulf publishing.
- Borrero, S.; Ossa, G.; y Toscón, G. (2008). "Revisión meta-analítica de la relación entre liderazgo carismático y desempeño organizacional". *Cuaderno de Administración*, 39, Junio, pp. 125-135.
- Bridges, William (1994). *Job Shift How to Prosper in a Workplace without jobs*. Reading Mass: Adisson Wesley Publications.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carlyle, T. (1849). *On heroes, hero-worship, and the heroic in history*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Castro, S. A. (2007). *Teoría y Evaluación del Liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- Cravens, David W.; Ingram, Thomas N.; LaForge, Raymond W. and Young, Clifford E. (1993). "Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems". *Journal of Marketing*, Vol. 57, N.º 4 (Oct., 1993), American Marketing Association, pp. 47-59 Fecha de consulta: 12-05-2018. <<http://www.jstor.org/stable/1252218>>
- Curtis, Bernard Martin (2002). *Analysis of the Blake / Mouton Leadership Styles and their Relationship to Effective Coaching Behaviors*. Dissertation, Pepperdine University.
- D'Alessio Ipinza, Fernando (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales: una visión global y estratégica*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Del Vecchio, Susan K. (1998). "The quality of salesperson-manager relationship: The effect

- of latitude, loyalty and competence”. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 18 (1), pp. 31-47.
- Dubinsky, A. J.; Yamarino, F. J.; and Jolson, M. A. (1994). “Closeness of Supervision and Salesperson Work Outcomes: An Alternative Perspective”. *Journal of Business Research*, 29, Marzo, pp. 225-237.
 - Dubinsky, A.; Yammarino, F.; Jolson, M.; y Spangler, W. (1995). “Transformational Leadership: An Initial Investigation in Sales Management”. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 15, N° 2, pp. 17-31.
 - Evans, Martin G. (1970). “The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship”. *Organizational Behavior and Human Performance*. 5: 277-298.
 - Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
 - Gibson, James L. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
 - Gouldner, A. (1950). *Studies in Leadership*. New York: Harper.
 - Hernández, R.; Fernández C.; y Baptista M. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ta. Edición. México: McGraw-Hill/Interamericana.
 - House, R. (1996). “The Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory”. *Leadership Quarterly*, 7: 323-352
 - 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*. (pp. 29-55). Carbondale: Southern Illinois University Press.
 - House, R. J. y Mitchell, T. R. (1974). “Path-Goal Theory of Leadership”. *Contemporary Business*, 3, 81-98.
 - House, R. J. y Bantz, M. L. (1979). *Leadership: Some Empirical Generalizations and New Research Generalizations*. Greenwich: JAI Press.
 - Jaramillo, F., Grisaffe, D., Chonko, L., Robert, J. (2009). “Examining the Impact of Servant Leadership on Sales Force Performance”. *Journal of Personal Selling*, 29, pp. 257-275.
 - Johnston, Mark W. y Marshall, Greg W. (2009). *Administración de ventas*. 9na. ed. Traducción de Ricardo Martín Rubio Ruiz. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana.
 - Jolson, Marvin A.; Dubinsky, Alan J.; Yammarino, Francis J. y Comer, Lucette B. (1993). *Transforming Salesforce with Leadership*. MIT Management Review. Fecha de publicación: 15/04/1993. Fecha de consulta: 17/03/2018. <<https://sloanreview.mit.edu/article/transforming-the-salesforce-with-leadership/>>
 - Kouzes, James M. y Barry Z. Posner (1987). *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

- León Valbuena, Noelia Isabel (2013). “Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial”. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XIX, núm. 2, abril-junio, 2013, pp. 379-389. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. Fecha de consulta: 20/03/2017. <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28026992014>>
- Olayide Abosedo, Aina (2013). *Effect of Leadership Style on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Communications Industry*. Disertación para el grado de doctora. University of Phoenix.
- Pedrada, L., Rodríguez, E., Rodríguez, J. (2008). “Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas”. *Revista de Ciencias Sociales*, 24, Abril, pp.20-29.
- Rich, G. (1997). “The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, pp. 319-328.
- Schein, Edgar H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Stroh, T. (1974). *Effective Psychology for Sales Managers*. New York: Parker Publishing,
- Tannenbaum, R. y Schmidt, W. H. (1958). “How to choose a leadership pattern”. *Harvard Business Review* 36(2), 95-101.
- Van Maurik, J. (2001). *Writers on leadership*. London: Penguin Business.
- Yukl, G., Gordon, A., y Taber, T. (2002). “A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research”. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9, pp. 15-32.
- Yukl G. (2006). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, Gary. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions need More Attention *Academy of Management Executive* · December p.66-85

Anexos

Anexo 1. Experiencia en ventas por canal



	Captura	Cartera	Corporaciones
Ex. Mínima	1	1	5
Ex. Máxima	13	20	20
Ex. Promedio	5	5	11

Anexo 2. Cuadros de análisis según evolución de desempeño de los consultores

	Aumento de Desempeño	Características que funcionan	Tipo de Motivación	Habilidades desarrolladas
Bajo a Medio	Cambio de Canal	<u>Junior:</u> 1. Acompañamiento 2. Aliento en el proceso 3. Seguimiento 4. "Presionar Bonito" 5. Señalar el camino	<u>En cuanto a la tarea:</u> 1. Tareas y obligaciones estructuradas 2. Sentirse útiles para la empresa 3. Visualización de su trabajo por otros 4. Relacionamiento con el cliente <u>En cuanto al trabajo:</u> 1. Confianza en el supervisor 2. Reconocimiento del trabajo realizado (número) 3. Reconocimiento por el esfuerzo depositado independiente del número. 4. Aprendizaje sobre procesos internos 5. Bonos - Comisiones 6. Tener buena relación con el cliente. Hacer bien el trabajo. Lograr confianza del cliente	1. Conocimiento sobre productos y servicios de la oferta comercial 2. Llamadas y comunicación con el cliente para concertar citas 3. Negociación
		<u>Senior:</u> 1. Comunicación transparente 2. Metas claras 3. Confianza 4. Reconocimiento del esfuerzo y trabajo realizado		1. Relacionamiento con el cliente 2. Conocimiento sobre productos y servicios de la oferta comercial 3. Trabajo bajo presión 4. Negociación con clientes
	Cambio de jefe	1. Confianza 2. Buen Trato 3. Respeto por parte del supervisor 4. Flexibilidad del horario 5. Seguimiento "no estresante" 6. Apoyo en procesos de venta (aprobaciones) 7. Respaldo frente al cliente y superiores 8. Acompañamiento más "emocional" - Aliento ("Barra")	1. Flexibilidad en el horario para estar con familiares 2. "Camiseta por la empresa" 3. "Camiseta por el equipo" 4. Comisiones - Bonos (Economía) 5. Motiva el apoyo en la negociación con el cliente 6. Reconocimiento Público 7. Pasar tiempo de calidad con el equipo	1. Relacionamiento con el cliente 2. Organización del tiempo 3. Conocimiento de productos y servicios de la oferta comercial 4. Conocimiento de la oferta de la competencia
	Se Mantiene (Mismo canal y jefe)	<u>Junior</u> 1. Seguimiento de la proyección de ventas 2. Apoyo y Respaldo en el proceso de venta 3. Coaching 4. Promoción de la unión grupal y apoyo mutuo <u>Senior</u> 1. Confianza y ser el ejemplo a seguir 2. "Sacar cara" por el equipo - Respaldo ante cliente y superiores 3. Honestidad y transparencia 4. Promoción del trabajo en equipo e integración de las personas 5. Buen trato y preocupación genuina por el equipo de parte del supervisor 6. Flexibilidad de tiempos	1. Intrínseca - hay un gusto por el trabajo en si. 2. Reconocimiento público- ser un referente dentro de la empresa 3. Recompensa en bonos y premios 4. Lograr línea de carrera - Ascensos y Promociones	1. Llegada al cliente. Lograr citas con clientes nuevos 2. Conocimiento de los productos y servicios de la oferta comercial 1. Relacionamiento con el cliente 2. Conocimiento sobre productos y servicios de la oferta comercial 3. Trabajo bajo presión 4. Liderazgo con el resto del equipo 5. Referente en ventas 6. Conocimiento del rubro de telecomunicaciones 7. Negociación con clientes

Variación del Desempeño		Comportamientos del Supervisor	Motivación del Consultor	Habilidades del Consultor
Medio a Alto	Cambio de Canal (incluye cambio de jefe)	<u>General:</u> 1. Estructura y planifica el trabajo 2. Crea y mantiene relaciones interpersonales significativas 3. Acompaña y desarrolla personas 4. Conoce los procesos y productos 5. Resolutiva	<u>General:</u> 1. Clima laboral 2. Crecimiento profesional 3. Dinámica del equipo 4. Compromisos económicos	<u>General:</u> 1. Identificación de clientes potenciales 2. Establecimiento de relaciones con el cliente 3. Mantenimiento de relaciones con el cliente 3. Entendimiento de las necesidades del cliente 4. Creación de necesidades al cliente 5. Generación de soluciones al cliente 6. Proyección de estimado de ventas 7. Negociación con el cliente
	Cambio de jefe	<u>General:</u> 1. Acompaña y desarrolla personas 2. Reconoce significativamente <u>Junior:</u> 1. Monitorea avances y compromisos 2. Promueve el trabajo colaborativo 3. Alienta la mejora del desempeño <u>Senior:</u> 1. Cuestiona y reta status quo	<u>General:</u> 1. Clima laboral 2. Crecimiento profesional 3. Reconocimiento (público/formal) <u>Junior:</u> 1. Reconocimiento formal 2. Dinámica del equipo 3. Compromisos económicos <u>Senior:</u> 1. Relación con el supervisor 2. Estabilidad laboral	<u>General:</u> 1. Identificación de clientes potenciales 2. Establecimiento de relaciones con el cliente 3. Mantenimiento de relaciones con el cliente 3. Entendimiento de las necesidades del cliente 4. Creación de necesidades al cliente 5. Generación de soluciones al cliente <u>Senior:</u> 1. Negociación con el cliente
Alto a Alto	Cambio de jefe (mantiene canal)	1. Flexibilidad de horarios 2. Seguimiento del trabajo sin presión 3. Confianza en el supervisor 4. Comunicación y transparencia en el trato 5. Hacer funcionar el equipo como equipo. Unificar esfuerzos para llegar a cuota grupal 6. Dejar trabajar al consultor y servir como apoyo en procesos de la venta donde el consultor no pueda decidir 7. Respaldo frente a cliente y superiores 8. Claridad en requisitos de línea de carrera. Ascensos y Promociones	1. Independencia en el trabajo 2. Recompensa Económica 3. Reconocimiento 4. Línea de carrera 5. Tener objetivos claros 6. Buen Ambiente de trabajo	1. Manejo eficiente del tiempo 2. Organización y Planificación 3. Relacionamiento con el cliente 4. Negociación a todo nivel 5. Conocimiento de los productos y servicios de la oferta comercial 6. Conocimiento de la industria y competencia 7. Conocimiento de la interacción con otras áreas y procesos
	Se Mantiene (Mismo canal y jefe)	1. Conocimiento amplio y sólidos de los procesos 2. Confianza en sus consultores. 3. Libertad a sus consultores para el desarrollo de sus funciones. 4. Seguimiento del trabajo sin presión 5. Respaldo frente a superiores 6. Trato cordial	1. Económica 2. Estilo de Trabajo	1. Independencia 2. Apoyo a sus compañeros 3. Ownership 4. Relacionamiento con el cliente 5. Poder de decisión 6. Conocimientos del proceso. 7. Confianza en si mismo 8. Negociación a todo nivel

Aumento de Desempeño		Características que funcionan	Tipo de Motivación	Habilidades desarrolladas
Medio a Bajo	Se Mantiene (Mismo canal y jefe)	<p><u>Junior:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Interés por la persona Soporte operacional Control de los procesos No desafía el <i>statu quo</i>. <p><u>Senior:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Foco en resultados Desinterés en crear relaciones interpersonales significativas Individualismo Inconsistencia (palabras vs hechos) 	<p><u>General:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Clima laboral Crecimiento profesional Relaciones interpersonales Reconocimiento espontáneo Compromisos económicos 	<p><u>Junior:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Identificación de clientes potenciales Establecimiento de relaciones con el cliente Entendimiento de las necesidades del cliente Creación de necesidades al cliente <p><u>Senior:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Identificación de clientes potenciales Establecimiento de relaciones con el cliente Mantenimiento de relaciones con el cliente Entendimiento de las necesidades del cliente Creación de necesidades al cliente Generación de soluciones al cliente Proyección de estimado de ventas Negociación con el cliente
	Cambio de Canal	<ol style="list-style-type: none"> Acompañamiento constante al consultor Conocimiento de las motivaciones individuales de cada consultor Trato cordial Paciente 	<ol style="list-style-type: none"> Sus motivaciones no son satisfechas No se sienten reconocidos El factor económico es importante. No les gusta este tipo de trabajo Buen Ambiente de trabajo 	<ol style="list-style-type: none"> Conocimiento del tipo de trabajo
	Cambio de jefe	<ol style="list-style-type: none"> Conocimiento de las motivaciones individuales de cada consultor Ser guía Paciente 	<ol style="list-style-type: none"> El tipo de trabajo Sus motivaciones no son satisfechas Económica Reconocimiento Línea de carrera Buen Ambiente de trabajo 	<ol style="list-style-type: none"> Relacionamiento con el cliente Conocimiento de los productos Conocimiento de la industria y competencia Conocimiento de la interacción con otras áreas y procesos
Bajo a Bajo	Se Mantiene (Mismo canal y jefe)	<ol style="list-style-type: none"> Seguimiento del trabajo sin presión Acompañamiento constante al consultor Conocimiento de las motivaciones individuales de cada consultor Trato cordial Paciente 	<ol style="list-style-type: none"> El tipo de trabajo Sus motivaciones no son satisfechas Económica Reconocimiento Línea de carrera Buen Ambiente de trabajo 	<ol style="list-style-type: none"> Relacionamiento con el cliente Conocimiento de los productos Conocimiento de la industria y competencia Conocimiento de la interacción con otras áreas y procesos

Notas biográficas

Sherwin Alfonso León Palacios

Nació en Lima, el 09 de abril de 1984. Psicólogo titulado, egresado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con estudios de especialización en Gestión de los Recursos Humanos en la Pontificia Universidad Católica del Perú y un Diplomado Internacional en Gestión de Procesos de Negocio en el Tecnológico de Monterrey.

Posee 10 años de experiencia en Recursos Humanos, dando soporte y liderando iniciativas de Desarrollo Organizacional en empresas multinacionales, siendo su último cargo el de HR Business Partner para Nestlé Perú S.A. Actualmente se desempeña como consultor de empleabilidad e inserción laboral juvenil para el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Carla Lorena Herrera Cárdenas

Nació en Lima, el 26 de junio de 1987. Bachiller en Administración Hotelera, egresada de la Universidad San Ignacio de Loyola. Cuenta con un Diplomado en Gestión del Factor Humano en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Posee 3 años de experiencia en Administración Hotelera, 2 años como soporte comercial para Ventas y 3 años en Marketing de Producto, siendo su actual cargo el de Coordinadora de Producto para el canal corporativo de Entel Perú S.A.

Stephanie Dávila Ballón

Nació en Cusco, el 27 de diciembre de 1989. Abogada Colegida, egresada de la Universidad de Lima, especializada en Derecho Laboral, Derecho Corporativo y Compliance.

Cuenta con más de 6 años de experiencia en el área legal. Ha trabajado por más de 6 años en el sector privado, en la industria de explosivos y minería. Actualmente cuenta con el cargo de Abogada en Exsa S.A.