

TICS-Formación efectiva en ventas: sector asegurado mexicano

Inés Küster Boluda, Natalia Vila López, Miguel Ángel Escamilla Santana

<https://doi.org/10.37610/dyo.v0i80.640>

Recibido: 14 de Febrero de 2022

Aceptado: 12 de Diciembre de 2022

Resumen

Se pone en valor la relevancia del uso de las nuevas tecnologías en la formación en ventas, destacando los beneficios para vendedor y empresa de la formación efectiva en ventas. Con 159 agentes del sector asegurado mexicano y el uso de ecuaciones estructurales, concluimos que, en dicho sector, las TICs juegan un papel destacable en la formación efectiva en ventas y que ésta posee efectos positivos sobre los factores personales i) ambigüedad y conflicto de rol, ii) motivación intrínseca, iii) venta adaptativa, iv) conocimientos, y v) satisfacción del vendedor. Asimismo, ejerce un efecto indirecto sobre el rendimiento y la eficacia.

Palabras clave

TICs, formación efectiva en ventas, beneficios personales, rendimiento, eficacia.

1. Introducción

La formación en ventas es un aspecto especialmente relevante para el mantenimiento y perfeccionamiento de las capacidades, tanto individuales como colectivas, y ayuda a las empresas en una mejor aceptación de los posibles cambios organizativos (Ingram, LaForge, Avila, Schwepker y Williams, 2019). Asimismo, a través de la formación, se reduce la rotación involuntaria del personal y, de esta forma, se puede incrementar la retención de aquellos vendedores más cualificados; permitiendo una mejora de la competitividad, productividad y resultados organizativos (Kraft, Maity y Porter, 2019).

Hasta la fecha, los estudios centrados en la gestión de la fuerza de ventas se han focalizado en descubrir aquellos aspectos que permiten que la fuerza de ventas aumente su rendimiento. Sin embargo, ha sido más escasa la investigación centrada en la formación como un medio que permite mejorar el rendimiento de la fuerza de ventas; y aún

son más escasos los estudios que analizan el impacto de las nuevas tecnologías en la formación.

Junto a lo anterior, en una sociedad como la actual, caracterizada por la información y las nuevas tecnologías, la estrategia empresarial puede verse condicionada por el uso de las TIC's (Tecnologías de Información y Comunicación), pues estas tecnologías ayudan en el proceso de creación y diseminación del conocimiento científico y tecnológico (Al Busaidi, Bhuiyan y Zulfifli, 2019). Earl (1988) apunta que las TIC's pueden emplearse con fines estratégicos en la gestión de los vendedores; con el resultado final de una mejora en el rendimiento y en la eficacia en ventas (Kemp, 2020). De esta forma, y dentro del ámbito de la formación en ventas, Da Rocha, de Jesus Pacheco y Pereira (2021) proponen la gamificación como herramienta tecnológica que facilita la formación en ventas.

Desde un punto de vista académico, y de acuerdo con Torres, Chiappe y Segovia (2020), resulta necesario estudiar el impacto de las nuevas tecnologías en la formación en venta. Así, y como tales autores señalan, la creciente publicación de artículos en esta materia, hacen relevante una mayor exploración en el impacto que las TICs pueden tener en la eficacia de los programas de formación en ventas. Junto a ello, la revisión de la literatura sobre artículos cuya unidad de análisis es el director de ventas, llevada a cabo por Plank, Reid, Koppitsch y Meyer (2018), pone de manifiesto que son aún escasos los trabajos en este campo. De esta forma, estos autores establecen la necesidad de investigar en la formación en ventas, en su impacto en los comportamientos y competencias de los vendedores.

Lo anteriormente expuesto justifica la relevancia de estudiar la incidencia de los programas de formación en ventas sobre el rendimiento y eficacia de los vendedores, haciendo un cierto énfasis en el uso de las TIC's. Por ello, la

✉ Prof. Dr. Inés Küster Boluda (1)
Ines.kuster@uv.es

 ORCID: 0000-0002-8688-9175

Prof. Dr. Natalia Vila López (1)
Natalia.vila@uv.es

 ORCID: 0000-0001-9438-3337

Dr. Miguel Ángel Escamilla Santana (2)
mescamis@hotmail.com

(1) Universitat de València. Dpto Comercialización e Investigación de Mercados. Facultad de Economía. Avda Tarongers s/n 46022 Valencia

(2) Universidad Autónoma de Querétaro. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Autónoma de Querétaro Centro Universitario, Cerro de las Campanas s/n 76010 Santiago de Querétaro, Qro. México

investigación se plantea con un gran objetivo; constatar que a medida que aumenta la aceptación de las nuevas tecnologías, los procesos de formación ejercerán un efecto directo en los factores personales i) ambigüedad de rol, ii) conflicto de rol, iii) motivación intrínseca, iv) venta adaptativa, v) conocimientos y, vi) la satisfacción del vendedor. Asimismo, al ejercer un efecto directo la formación en los factores personales también posee un efecto indirecto sobre el rendimiento y la eficacia. De manera más específica, el estudio se centra en el sector asegurador mexicano. De acuerdo con Martínez y Heredero (2003), este sector es especialmente sensible al uso de las nuevas tecnologías.

Para la consecución de estos objetivos, este trabajo está estructurado como sigue. Se reflexiona sobre el papel de la aceptación tecnológica sobre la formación efectiva en ventas. Se analizan los efectos que dicha formación posee sobre ciertos aspectos del vendedor, su rendimiento y la eficacia en ventas. Se plantean las consecuencias de los efectos analizados sobre el rendimiento del vendedor. Se realiza un estudio empírico con el objetivo de contrastar las hipótesis planteadas. Por último, se abordan las conclusiones e implicaciones gerenciales, destacando las limitaciones del estudio y planteando futuras líneas de investigación.

2. El modelo de aceptación de la tecnología (TAM) y la formación efectiva en ventas (H_{v1})

El modelo propuesto por Davies (1989) sobre la aceptación tecnológica y sobre la adopción de innovaciones tecnológicas (Modelo de Aceptación de la Tecnología -TAM), es quizá uno de los más comúnmente empleados y reconocido por la literatura; habiendo sido utilizado como base para la formulación y el desarrollo de otros. La aceptación de la tecnología, y en particular las relacionadas con la formación en ventas, permite mejorar no sólo las condiciones de trabajo del vendedor, sino que suaviza los obstáculos que condicionan una decisión (Hernández, Jiménez y Martín, 2007).

Dentro de las variables de las que consta este modelo, la facilidad de uso de la tecnología puede definirse como la percepción del vendedor acerca del esfuerzo adicional que deberá llevar a cabo por aplicar una determinada tecnología en su trabajo. Por su parte, la utilidad percibida puede definirse como la motivación extrínseca, es decir, el grado en que una persona, en este caso el vendedor, valora que el empleo de algún tipo de tecnología podría mejorar su rendimiento en el trabajo (Taylor y Todd, 1995).

Estas dos variables representan dos de los factores clave para poder explicar el comportamiento del vendedor. A mayor grado de facilidad de uso percibida, la intención

de aplicar una tecnología en el desarrollo de su actividad profesional será mayor, así como la intención de uso final (Hernández, Jiménez y Martín, 2007).

Al mismo tiempo, si el vendedor ha tenido una experiencia previa con el uso de aplicaciones telemáticas, se favorecerá tanto el uso de dichas herramientas como la adopción de otras nuevas relacionadas con las primeras (O'Casey y Fenench, 2003; Rodríguez y Boyer, 2020).

En suma, la utilización de herramientas tecnológicas basadas en el modelo TAM ha resultado ser de gran utilidad en el desempeño de la fuerza de ventas y posibilita la medición del comportamiento de la organización en lo relativo a la adopción de nuevos programas de gestión online, siempre y cuando, la resistencia al cambio tecnológico venga acompañado de la capacitación correspondiente.

En base a lo expuesto, cabe plantear la siguiente hipótesis.

H_{v1} : La Aceptación Tecnológica favorece las actividades formativas del vendedor.

3. Consecuencias de una formación efectiva en ventas (H_{v2} , H_{v3} , H_{v4})

Los términos rendimiento y eficacia son utilizados frecuentemente en el ámbito de la venta personal. Sin embargo, resulta complicado encontrar un punto de acuerdo entre los diferentes conceptos. Junto a ello, son diversos los modelos formulados por la literatura para analizar el rendimiento y los factores que lo determinan. Tras revisar la literatura, se aprecia que la mayor parte de las variables que condicionan el rendimiento y eficacia en ventas están relacionadas o son inherentes al propio vendedor, pero también hay otras de la organización.

3.1. Efecto de la formación efectiva sobre el rendimiento (H_{v2})

Con la revisión efectuada, se destaca la relevancia de la formación efectiva para el incremento del rendimiento y la eficacia en ventas. Así, desde décadas, se ha demostrado la asociación directa entre formación y rendimiento (Black y Lync, 2001; Ordiz, 2002; Aragón, Barba y Sanz, 2003; Goyal y Welch, 2004; Wahyuningsih, 2019) siguen profundizando en esta línea. Por lo anteriormente expuesto, y puesto que en estos trabajos se hallan resultados significativos en la relación entre formación y rendimiento, planteamos una segunda hipótesis:

H_{v2} : La formación efectiva en ventas ejerce un efecto positivo sobre el rendimiento del vendedor.

3.2. Efecto de la formación efectiva sobre la eficacia (H_{v3})

Junto a ello, el efecto que posee el rendimiento de los vendedores sobre los resultados de la organización totales (eficacia de la fuerza de ventas) se debe moderar por el nivel de formación recibido por los vendedores. Así, los vendedores que muestran niveles más elevados de formación tenderán a ser más eficaces y, de esta forma, su rendimiento ejercerá una influencia más directa sobre su eficacia (Román, Ruiz y Munuera, 2002; Wong y Sohal, 2003; Bulent, y Barker, 2003; Yim, Anderson, y Swaminathan, 2004; Wahyuningsih, 2019). Por lo anterior, se plantea la siguiente hipótesis:

H_{v3} : La formación efectiva en ventas ejerce un efecto positivo sobre la eficacia del vendedor.

3.3. Relación entre rendimiento y eficacia (H_{v4})

Por otra parte, tradicionalmente se ha constatado la relación existente entre el rendimiento y la eficacia en ventas (Cravens y Ingram, 1993; Babakus, Cravens, Grant, Ingram y Laforge, 1996; Baldauf y Cravens, 1999; Grant y Cravens, 1999; Ingram, LaForge, Avila, Schwepker y Williams, 2019).

En esta línea, y de acuerdo con Román, Ruiz y Munuera (2002), se debe matizar que ambos conceptos (rendimiento y eficacia) son conceptos diferentes pero relacionados. Así se propone en el estudio de Canales y Küster (2008), donde sus resultados ponen de manifiesto que una mejora en el comportamiento del vendedor afecta positivamente en los resultados (rendimiento) y, a su vez, este rendimiento influye positivamente sobre la eficacia del vendedor. En suma, y en base a estudios previos, es posible plantear la siguiente hipótesis:

H_{v4} : El incremento en el rendimiento en ventas ejerce un efecto positivo sobre la eficacia del vendedor.

4. Otros efectos de la formación efectiva en ventas

4.1. Efectos de una formación efectiva en ventas sobre la ambigüedad de rol (H_{v5}) y (H_{v6})

La percepción de rol (esto es, el conflicto y la ambigüedad de rol) está relacionada con las demandas, perspectivas y presiones que el vendedor recibe de su entorno personal y profesional (Maden-Eyiusta, 2021). La percepción del rol aparece por la incompatibilidad de expectativas que, a juicio del vendedor, se plantea entre dos o más elementos de su entorno (Chonko, Howell y Bellenger, 1986).

Por consiguiente, el conflicto y la ambigüedad de rol reflejan, algunas veces, la falta de claridad y predicción de los resultados esperados de una conducta, comportamiento o trabajo realizado. Tratan de recoger el nivel con que el individuo experimenta demandas y compromisos incongruentes con su rol (Berman y Perrault, 1984), especialmente de los integrantes de su entorno (jefes y clientes). Esta situación puede afectar negativamente al nivel de esfuerzo que aplicará en su trabajo; por ejemplo, reduciendo el número de visitas para no enfrentarse con dichos problemas (Canales, 2004).

De acuerdo con Leach, Liu y Johnston (2005), la formación puede disminuir la ambigüedad de rol. En la misma línea, la evidencia demuestra que a mayor formación se produce una disminución de la ambigüedad de rol (Behrman y Perreault, 1981; Chonko, Howell y Bellenger, 1986; Kohli, 1989).

En suma, los mejores resultados que la fuerza de ventas pueda alcanzar están relacionados con las competencias, eficiencia, trabajo realizado y rol desempeñado. Este enfoque de competencias basado en programas de formación rescata la esencia del rendimiento y se utiliza para crear sistemas de medición (Edwards y Ewen, 1996). Consecuentemente, la dirección puede mejorar la percepción del rol a través de la formación (Küster y Román, 2006; Maden-Eyiusta, 2021). Por lo anteriormente explicado, podemos proponer la siguiente hipótesis:

H_{v5} : La formación ejerce un efecto negativo en la ambigüedad de rol del vendedor.

Según se ha señalado en líneas anteriores, la ambigüedad de rol está relacionada con la formación en ventas (Behrman y Perrault, 1982; Flaherty, Dahlstrom, Steven y Skinn 1999; Onyemah, 2008) y se asocia con el rendimiento y la satisfacción del vendedor. Es decir, cuando las expectativas no sean cubiertas y el vendedor no conozca adecuadamente su papel dentro del contexto influirá negativamente en su rendimiento y en su satisfacción (Maden-Eyiusta, 2021). En esta misma línea, se encuentran los trabajos realizados por numerosos autores; por ejemplo, uno de los pioneros de Teas, Wacker y Hughes (1979) y otros más recientes como el de Román, Ruiz y Munuera (2002).

Así, la ambigüedad de rol del vendedor convergerá en su rendimiento si el vendedor percibe que no posee la suficiente información para poder realizar adecuadamente su trabajo (Canales, 2004). Ello implica que mientras las expectativas del vendedor no sean cubiertas, y el vendedor no conozca su rol dentro del contexto de la empresa, su rendimiento se verá disminuido (Babakus, Cravens, Grant, Ingram y Laforge, 1996; Baldauf y Cravens, 1999; Grant y Cravens, 1999; Román, Ruiz y Munuera, 2002). Por lo tanto, la falta de claridad asociada a la ambigüedad de rol modifica el rendimiento esperado, la conducta del vendedor y su comportamiento o trabajo realizado (Singh, Verbeke y Rhoads, 1996).

Asimismo, la formación afectará directamente sobre la ambigüedad de rol y poseerá un efecto indirecto sobre el rendimiento. Por lo que, mientras exista una disminución en la ambigüedad de rol del vendedor, el rendimiento ejercerá un efecto positivo. Por tanto, se puede plantear la siguiente hipótesis.

H_{v6}: La reducción de la ambigüedad de rol ejerce un efecto positivo en el rendimiento del vendedor.

4.2. Efectos de una formación efectiva en ventas sobre el conflicto de rol (H_{v7}) y (H_{v8})

De acuerdo con Davis y Newstrom (1991), el rol puede considerarse como un patrón de comportamiento esperado de una persona al desempeñar actividades que están relacionadas con los otros. Las actividades que llevan a cabo gerentes y otros empleados, dentro de una organización, están condicionadas por sus percepciones de rol, es decir, la forma en que creen que deben actuar en sus propios puestos de trabajo y cómo otros compañeros lo harán en los suyos (Llorens y Aguado, 1995).

Se ha constatado que el conflicto de rol puede ser considerado como una variable que afecta negativamente al comportamiento y el desempeño en el trabajo (Maden-Eyiusta, 2021). Así, la literatura ha comprobado que los efectos relacionados con el conflicto de rol, pueden tener una influencia sobre el comportamiento y respuestas afectivas de los componentes de una organización (Llorens y Aguado, 1995).

Si los roles no han sido definidos de forma adecuada, o existe un desconocimiento de los mismos, pueden surgir conflictos de rol, como consecuencia de que las personas se sienten inseguras acerca de la manera en la que tendrían que actuar en una determinada situación especial (Llorens y Aguado, 1995; Maden-Eyiusta, 2021). Por tanto, si los trabajadores no disponen de una adecuada información o la formación resulta insuficiente para poder realizar correctamente las tareas asociadas a su puesto, durarán sobre lo que sus superiores esperan de ellos y, por tanto, sobre cómo deberían actuar para poder satisfacer las expectativas de sus superiores. Por lo tanto, al no poseer la formación o la experiencia necesarias no podrán satisfacer las demandas de la clientela (Rizzo, House, y Lirtzman, 1970; Jaworski y Kolhi, 1991). Lo anterior nos permite plantear la siguiente hipótesis:

H_{v7}: La formación ejerce un efecto negativo en el conflicto de rol del vendedor.

Por otra parte, cuando el vendedor comienza a trabajar para una determinada organización, lo hace para desempeñar un puesto que conlleva cierto trabajo/actividades que debe realizar. Este vendedor posee sus propias ideas relacionadas

con el papel que debe llevar a cabo en su puesto. Por otra parte, otros agentes de la organización (por ejemplo, supervisores), o relacionados con ella (por ejemplo, clientes), poseen sus propias expectativas sobre el rol que este vendedor debe llevar a cabo (Díez de Castro, 2003). Tales perspectivas pueden manifestarse de una forma más o menos explícita y concreta. Sería deseable que se produjera concordancia y cohesión entre las expectativas del trabajador y las de la empresa acerca del papel que este trabajador debe realizar. En tal caso, su rol está configurado adecuadamente y es aceptado por todos (Rizzo, House y Lirtzman, 1970).

Consecuentemente, si la formación efectiva ejerce un efecto directo sobre la reducción del conflicto de rol, dicha formación conlleva a un efecto indirecto sobre el rendimiento. Por lo anterior planteamos nuestra siguiente hipótesis.

H_{v8}: La reducción del conflicto de rol ejerce un efecto positivo en el rendimiento del vendedor.

4.3. Efectos formación efectiva en ventas sobre motivación intrínseca (H_{v9} y H_{v10})

De acuerdo con Meyer, Becker y Vandenberghe (2004), más allá de que la motivación incite a los vendedores a actuar de una determinada manera, además también posee una influencia sobre la forma, la dirección, la intensidad y la duración de un determinado comportamiento o actuación. En esta línea, la Teoría de la Autodeterminación (Ryan y Deci, 2000) señala que la motivación es un continuum que experimenta tres estadios: (i) la desmotivación, (ii) la motivación extrínseca, y (iii) la motivación intrínseca. Es decir, esta teoría defiende que los individuos pueden ser seres con proactividad y comprometidos o bien son seres que muestran pasividad y están alineados, dependiendo de los entornos sociales en que desarrollan su función. Así, podemos diferenciar entre dos tipos de motivación: la motivación intrínseca y extrínseca de los vendedores (Churchill, Ford y Walker, 1997). La primera es de tipo personal y relacionada con el trabajo. La segunda es ajena al trabajo.

La motivación del vendedor a partir de la implementación de programas de formación en ventas ofrece un medio para apuntalar el cambio en la fuerza de ventas. Los vendedores pueden aprender nuevas habilidades, explorar nuevas formas de comportamiento y mejorar sus expectativas (Attia, Honeycutt y Leach, 2005). Para ello, se requiere un compromiso de la administración que permita elevar el grado de motivación de sus vendedores (Holton, 1996), a través de recompensas, del reconocimiento de sus logros o mediante programas de formación. En este sentido, para que los programas de formación en ventas logren el propósito, deberán estar enfocados a mejorar las capacidades (Holton, 1996) y las estructuras cognitivas del conocimiento (Day, Arthur y Gettman, 2001).

Existen trabajos concluyentes en la literatura en ventas que evidencian la existencia de una relación positiva entre formación y motivación. Por ejemplo, los trabajos de Weitz, Sujan y Sujan (1986), Challagalla y Shervani (1996), Leach, Liu y Johnston (2005) y, recientemente, Canales y Küster (2008) y Küster y Canales (2008). Lo anterior nos permite el planteamiento de la siguiente hipótesis:

H_{v9}: La formación efectiva en ventas tiene un efecto positivo en la motivación intrínseca del vendedor.

En consecuencia, se puede afirmar que las personas difieren de manera sistemática y constante en relación con sus expectativas motivacionales hacia el trabajo. Estas expectativas incluyen las actitudes y el objetivo por los que actuamos, es decir, el porqué de las acciones (Ryan y Deci, 2000).

Asimismo, la motivación intrínseca representa un factor importante en el rendimiento del vendedor (Bande, Fernández-Ferrín, Varela-Neira y Otero-Neira, 2016). Plank y Reid (1994) y Canales (2004) subrayan que el componente motivación (entendida como la capacidad de esfuerzo que el vendedor desea llevar a cabo en relación con las actividades, tareas y funciones asociadas con su trabajo) es fruto del resultado que el vendedor espera obtener de cada acción concreta. Es decir, su motivación aumenta en tanto en cuanto percibe resultados potenciales superiores (Walker, Churchill y Ford, 1986). Por otra parte, los vendedores que se encuentran motivados intrínsecamente, hallan atractivas las tareas y actividades que le han sido encargadas (Weitz, Sujan y Sujan, 1986; Varela, 1992; Bande, Fernández-Ferrín, Varela-Neira y Otero-Neira, 2016) por lo que mejorará su rendimiento. Lo anterior nos permite plantear la siguiente hipótesis.

H_{v10}: La mejora en la motivación intrínseca tiene un efecto positivo en el rendimiento del vendedor.

4.4. Efectos formación efectiva en ventas sobre venta adaptativa del vendedor (H_{v11} y H_{v12})

La venta adaptativa se refiere a la capacidad que deben tener los vendedores para adaptar sus presentaciones de ventas de manera diferente para diferentes contextos de venta (Spiro y Weitz, 1990). Esta adaptación al cliente se presenta como un comportamiento de ventas que puede ser moderado por la formación (Weitz, 1981). Si el vendedor dispone de ciertos recursos y capacidades (como conocimiento del producto, disponibilidad de alternativas y análisis de las habilidades interpersonales), y si realiza interacciones dentro de la empresa (llamadas telefónicas, atención a visitantes, prospección); todo ello puede tener un efecto significativo sobre su rendimiento y eficacia (Plank y Reid, 1994; Baldauf, Cravens, y Piercy, 2001; Holmes y Srivastava, 2002).

Si los vendedores no adquieren los conocimientos y desarrollan sus habilidades y/o modifican su actitud, no pueden producirse cambios importantes en el comportamiento en su trabajo que les permita adaptarse a las distintas situaciones de venta que se les presenta (Aragón, Barba y Sanz, 2003; Küster y Canales, 2008).

De lo dicho se añade la siguiente hipótesis para la presente investigación:

H_{v11}: La formación en ventas ejerce un efecto positivo sobre la venta adaptativa del vendedor.

Son numerosos los trabajos que ponen de manifiesto que el comportamiento del vendedor adaptado al cliente y el modo de actuar de los vendedores influyen para alcanzar los objetivos comerciales planteados por la empresa (Yurova, Rippé, Weisfeld-Spolter, Sussan y Arndt, 2017). Así, por ejemplo, encontramos trabajos como el de Berhman y Perreault (1982), Cravens, Ingram, La Forge y Young (1993), Barker (1999), Baldauf, Cravens y Piercy (2001), Baldauf, Cravens y Grant (2002), Canales (2004), McFarland, Challagalla y Shervani (2006) o Canales y Küster (2008). En ellos se muestra evidencia positiva de la relación existente entre el comportamiento adaptado del vendedor y el desempeño obtenido. Así, podemos plantear la siguiente hipótesis.

H_{v12}: La venta adaptativa del vendedor tiene un efecto positivo en su rendimiento.

4.5. Efectos formación efectiva en ventas sobre conocimiento del vendedor (H_{v13} y H_{v14})

También el desarrollo de habilidades y conocimientos del vendedor han sido relacionados positivamente con la formación en ventas (Plank y Reid 1994). La formación permite aumentar la base de conocimientos del vendedor y el nivel de habilidad; provocando en última instancia un elevado rendimiento y una mayor eficacia (Walker, Churchill y Ford 1979). Por tanto, el estudio de la habilidad del vendedor está relacionado con la formación recibida previamente (Varela, 1992) y representa un apoyo sustancial para llevar a cabo las actividades de venta.

La literatura señala que la formación puede aumentar la base de conocimientos del vendedor y el nivel de habilidades, dando por resultado un rendimiento más alto (Walker, Churchill y Ford, 1977; Churchill, Ford y Walker, 1997; Piercy, Kaleka y Katsinkeas, 1998; Barba, Aragón y Sanz, 2007; Ingram, LaForge, Avila, Schwepker y Williams, 2019). Por lo tanto, la formación habilita a los vendedores para desarrollar sus capacidades y poder lograr la confianza de los clientes (Morgan y Hunt, 1994), ayudándoles a desarrollar relaciones de larga duración con ellos (Anderson y Weitz, 1992). Basado en lo anterior, se plantea la siguiente hipótesis:

H_{v13}: La formación en ventas tiene un efecto positivo en el desarrollo de conocimientos del vendedor.

El nivel competitivo de una empresa depende de las habilidades y conocimientos de sus empleados. En este contexto, por ejemplo, Khatri (2000) relacionó el desarrollo de conocimientos y habilidades con la formación y el crecimiento de las ventas, mientras Newkirk-Moore y Bracker (1998) encontraron evidencia de que las organizaciones mostraron una tasa de rendimiento sobre la inversión mayor cuando capacitaron a sus agentes de ventas.

Por otra parte, las compañías que enfocan sus esfuerzos en la adquisición de habilidades de su personal de ventas, y son consistentes con una estrategia de calidad, obtienen mejores resultados que sus principales competidores (Gomez-Mejía y Balkin, 1992). De este modo, Barker (1997) concluyó que, en opinión de los directivos de ventas y de los vendedores que han desarrollado mejores habilidades y adquirido mayores conocimientos acerca del producto y técnicas de ventas, han mejorado su rendimiento. Así, encontramos evidencias similares en los estudios realizados por otros autores que demuestran que existe una relación positiva entre el desarrollo de habilidades y conocimientos y el rendimiento del vendedor (Murray y Raffaele, 1997; Bartel, 2000; Black y Lynch, 2001; Aragón, Barba y Sanz, 2003; Küster y Canales, 2008). Lo anterior nos permite plantear la siguiente hipótesis

H_{v14}: La mejora en el desarrollo de conocimientos por el vendedor tiene un efecto positivo en su rendimiento.

4.6. Efectos de la formación efectiva en ventas sobre la satisfacción (H_{v15} y H_{v16})

Por último, tras la revisión realizada, se ha podido constatar la relación existente entre la formación efectiva en ventas y la satisfacción del vendedor.

De acuerdo con Churchill, Ford y Walker (1997), la satisfacción laboral debe ser entendida dentro del contexto de todas aquellas características asociadas al trabajo y dentro del contexto laboral en que los empleados encuentran sus reconocimientos. Por su parte, Price y Mueller (1986) definieron la satisfacción laboral como el grado en el que a los individuos les agrada su trabajo. Consecuentemente, los factores relacionados con el diseño laboral, capacitación, estructura y comunicación organizacional, comportamiento de los supervisores, y compensación, ejercen importantes efectos sobre la satisfacción laboral (Churchill, Ford y Walker, 1997).

Churchill, Walker y Ford (1994) desarrollan siete dimensiones o conjuntos de factores que afectan a la satisfacción en el trabajo, entre las que se encuentran las políticas y apoyos de la dirección. Y en este sentido, los programas de formación forman parte de estas políticas y apoyos de la dirección.

Por otra parte, los programas de formación, de acuerdo con los gerentes de ventas, pueden afectar negativamente a la satisfacción del vendedor si no se estructuran adecuadamente (Morris, LaForge y Allen, 1994). Barret y O'Connell (2001) y Jerez, Céspedes y Valle (2004) señalan que la capacitación para el trabajo por parte del vendedor está vinculada a su grado de satisfacción en el trabajo. En esta línea, se plantea la siguiente hipótesis.

H_{v15}: La formación efectiva en ventas ejerce un efecto positivo en la satisfacción del vendedor.

Son diversos los trabajos que han probado la causalidad entre la satisfacción del vendedor en el trabajo y su rendimiento (Walker, Churchill y Ford, 1979; Plank y Reid 1994; Canales, 2004; Li, Zhu y Park, 2018; Dugan, Hochstein, Rouziou y Britton, 2019). Así, como se desprende de la revisión de la literatura llevada a cabo, se puede concluir que existe una asociación positiva entre la satisfacción laboral del vendedor y su rendimiento. Basados en estas evidencias, podemos plantear la siguiente hipótesis.

H_{v16}: La satisfacción en el trabajo del vendedor tiene un efecto positivo en su rendimiento.

5. Metodología

5.1. Diseño de la investigación y justificación del sector objeto de estudio

El presente estudio ha recurrido al uso de los sistemas de ecuaciones estructurales mediante paquete estadístico EQS. El sector escogido para este análisis está constituido por el personal de ventas de grandes y medianas empresas del sector asegurador que operan en el territorio mexicano. A diferencia de otros estudios centrados en la formación en ventas, éste pretende recoger a todo tipo de empresas del sector y no sólo a un área o zona geográfica. Tal y como señala la Comisión Nacional de Seguros y fianzas de México (CNSF, 2010), los seguros y las finanzas representan a un sector que desempeñan un papel decisivo para el crecimiento y desarrollo del país, debido a que posibilitan que los agentes económicos transfieran sus riesgos. Desde el inicio de la década de los noventa, los mercados asegurador y afianzador mexicanos sufrieron grandes cambios que han supuesto la necesidad de adaptación a un entorno con una creciente globalización de las actividades financieras.

5.2. Población y muestra

A fin de alcanzar una muestra significativa, se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando los datos publicados por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas diversos criterios: (a) los vendedores participantes debían pertenecer a diferentes empresas aseguradoras con el objetivo de poder asegurar una adecuada representación del sector; y (b) se entrevistaría al menos cuatro agentes de ventas en cada una de las empresas aseguradoras que aceptaran participar en el estudio.

Se realizó un primer contacto telefónico del cual 72 empresas mostraron su interés por participar en este estudio. Tras ello, se contactó para concretar el procedimiento de recogida de información, así como para poder aclarar aspectos relacionados con la metodología. Finalmente, se obtuvo una muestra compuesta por 159 agentes de ventas de 52 compañías aseguradoras diferentes (mínimo 1 y máximo 5 por empresa).

Los vendedores encuestados son en su mayoría hombres (72.3%) y con un elevado nivel educativo, en ambos casos (el 44.7% tienen estudios medios y 47.2% estudios superiores, entre hombres y mujeres) y distribuidos de una manera homogénea por edades, (sólo el 3.1% tiene más de 64 años). Asimismo, resalta el tipo de contratación (el 61.6% son comisionistas ajenos) y su experiencia en ventas nos muestra una tasa media de entre tres y cuatro años (10.1%).

5.3. Recogida de información, escalas de medición y características psicométricas

Se empleó un cuestionario estructurado donde el vendedor debía de señalar su grado de acuerdo o desacuerdo con una

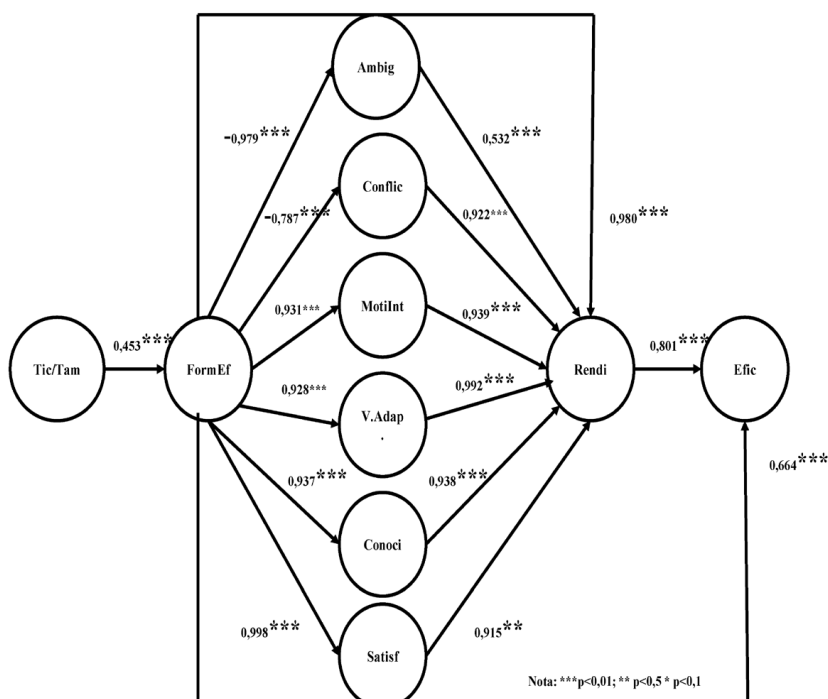
serie de afirmaciones; esto es, se emplearon escalas Likert de grado 7 para medir los conceptos objeto de estudio. En el Anexo 1, se puede consultar un mayor detalle de estos y, como puede observarse, se trata de escalas ya desarrolladas por la literatura.

Asimismo, y previo al contraste del modelo teórico propuesto, se analizaron las características psicométricas de los distintos conceptos mediante un Análisis Factorial Confirmatorio, estimado a través del método de máxima verosimilitud robusto mediante EQS 6.1. Se puede afirmar que el instrumento de medida resultante es fiable y válido (se puede ofrecer más información a petición de los interesados). Es necesario aclarar que, en el caso de la variable TAM, fue necesario reducir este modelo de segundo orden a primer orden, siguiendo las recomendaciones de Joreskog (1993), McDonald (1996), y Vila, Küster y Aldás (2002). De este modo, la variable latente TAM viene explicada por tres ítems (media de los ítems de utilidad, media de los ítems de uso y media de los ítems de actitud). Destacar que el ajuste del modelo final resultó razonable [X^2 (df = 1830) = 11707.250; $p < 0.000$; NFI = 0.9; NNFI = 0.9; CFI = 0.9; SRMR = 0.048].

6. Resultados

Evaluated el modelo de medida, el siguiente paso fue la estimación del modelo teórico propuesto en la Figura 1. Para ello, se utilizó el mismo método de estimación (máxima verosimilitud robusto), tal como se ilustra en la Figura 1. El modelo propuesto demostró un ajuste razonable a los datos muestrales [X^2 (df=1830) = 11707.250; $p = 0.000$; NFI = 0.891; NNFI = 0.900; CFI = 0.938; SRMR = 0.070].

Figura 1 Resultados del modelo estructural.



Como puede apreciarse en la Figura 1, todas las relaciones establecidas a través de las hipótesis han podido ser aceptadas. Cabe destacar ciertos resultados. En primer lugar, el papel de la aceptación tecnológica en la consecución de una formación efectiva en ventas ($\beta = 0.448$; $p < 0.05$; H_{v1}). En segundo lugar, en relación a las consecuencias de una formación efectiva en ventas, y teniendo en cuenta la fortaleza de la relación, la influencia más fuerte de dicha formación se produce sobre la satisfacción del vendedor ($\beta = 0.998$; H_{v15}), seguida en intensidad por dicha influencia sobre el rendimiento del vendedor ($\beta = 0.98$; $p < 0.05$; H_{v2}). En tercer lugar, y en relación con las características del vendedor, la venta adaptativa es la que mayor influencia presenta sobre el rendimiento del vendedor ($p < 0.05$; $\beta = 0.928$; H_{v11}), seguida de cerca por la motivación intrínseca ($p < 0.05$; $\beta = 0.939$; H_{v10}), el desarrollo de conocimientos ($\beta = 0.938$; $p < 0.05$; H_{v14}), el conflicto de rol ($\beta = 0.922$; $p < 0.05$; H_{v8}), y la satisfacción del vendedor ($p < 0.05$; $\beta = 0.915$; H_{v16}). En cuarto lugar, se ha comprobado en el contexto analizado el efecto que el rendimiento posee sobre la eficacia en ventas ($\beta = 0.801$; $p < 0.05$; H_{v4}). Y finalmente, y con una menor intensidad, queda demostrada la influencia de una formación efectiva en ventas sobre la eficacia en ventas ($\beta = 0.664$; $p < 0.05$; H_{v3}).

7. Conclusiones

Atendiendo a los resultados obtenidos, podemos confirmar la relevancia de los componentes clave del modelo de Aceptación Tecnológica (TAM): la facilidad de uso, la utilidad percibida y la actitud en el comportamiento de los vendedores como usuarios de los programas de formación llevados a cabo por la empresa. Se demuestra que, la facilidad de uso, la utilidad percibida y la actitud son tres variables que influyen de manera positiva en la intención de efectuar actividades de formación vía telemática. Estos resultados corroboran los obtenidos por otros autores (Hernández, Jiménez y Martín, 2007; Zhang, Guo, y Chen, 2007). Con ello, se concluye que los directivos deben concentrarse en los beneficios que para la entidad obtenga una correcta implementación de la tecnología en los programas de formación.

Al mismo tiempo, el análisis aquí realizado revela cómo influyen distintas prácticas formativas en los resultados de la organización, cuestión muy limitada en la literatura. En suma, se ha podido constatar la relación directa entre la formación en ventas y el rendimiento del vendedor acorde con otros estudios (p.e. Ordiz, 2002; Aragón, Barba y Sanz, 2003; Goval y Welch, 2004).

De la misma forma, se confirma la relación existente entre el rendimiento y la eficacia del vendedor. Lo cual establece que, a mayor rendimiento, la eficacia del vendedor se incrementa de una manera importante. Por lo que, los resultados obtenidos no son distintos a otros estudios realizados (p.e. Román, Ruiz y Munuera, 2002).

Por otra parte, atendiendo a los resultados obtenidos confirmamos que existe una relación directa y positiva entre la formación en ventas y cuatro de los seis factores personales considerados, (i) la ambigüedad de rol, (ii) el conflicto de rol, (iii) las habilidades y conocimientos y (iv) la satisfacción. Es decir, la formación en ventas mejora de una manera sustancial estos factores personales en línea con los resultados alcanzados en otros estudios (Leach, Liu y Johnston, 2005). Por el contrario, la formación no afecta de manera significativa dos variables; motivación intrínseca y comportamiento adaptado. Lo anterior puede explicarse en el sentido de que, para la mayoría del colectivo seleccionado en el estudio empírico (agentes de ventas de compañías aseguradoras), la formación no se presenta como una variable capaz de modificar su comportamiento y, mucho menos, de generar un impacto motivacional en su trabajo. De acuerdo con Leonard, Beauvais y Scholl (1999), se podría relacionar la motivación intrínseca con la motivación que lleva a las personas a realizar cierto tipo de trabajo o actuar de determinada manera por el simple hecho de la diversión que este le produce.

Lo anterior, difiere de los resultados obtenidos y pudiera tener su respuesta en las expectativas económicas y en ciertas situaciones personales del vendedor: edad, antigüedad en el puesto, experiencia y estatus laboral. Es decir, los encargados de tomar decisiones deben hacer coincidir las expectativas organizacionales con las del vendedor y abrir los canales de comunicación y participación del personal de ventas en los contenidos y el diseño de los programas de formación.

Las implicaciones gerenciales de esta investigación se fundamentan, principalmente, en la relevancia que adquiere la valoración de la facilidad de uso, utilidad percibida y actitud hacia las tecnologías de información y comunicación (TIC's) por parte de los vendedores y de la entidad para la implementación de programas de formación mediados por la tecnología. Asimismo, la formación en ventas tiene sus implicaciones en cuatro de los seis factores personales considerados y también consecuencias tanto en términos de rendimiento, como de eficacia. Por una parte, fruto de este conocimiento, los responsables de la toma de decisiones, en relación con aquellas herramientas que deberían ser adoptadas en el seno de la empresa, sabrán qué recursos invertir en formación para sus vendedores y disminuir los efectos negativos relacionados con la motivación intrínseca y el comportamiento del vendedor adaptado al cliente.

Para finalizar, cabe apuntar algunas limitaciones que podrían considerarse como futuras líneas de investigación. La primera, sería la dificultad para obtener la colaboración de los directivos para obtener la información de parte de sus agentes de ventas, el coste elevado, la coincidencia de horarios y respeto a las citas acordadas. Esta dificultad se acentúa al realizar el estudio en una de las ciudades más pobladas del mundo, como es la ciudad de México, D.F.

Por otra parte, el colectivo de agentes de ventas de empresas aseguradoras está estructurado de diferentes formas, lo cual dificulta segmentar de una manera más efectiva al grupo participante en el estudio. Finalmente, el estudio se realizó en un área geográfica determinada y dentro de un sector dado. Este hecho dificulta la extrapolación de los resultados.

Finalmente, el estudio abre otras posibilidades para los encargados de la gestión de ventas de la compañía. Así, por ejemplo, incrementar los esfuerzos para mantener la lealtad y permanencia de la fuerza de ventas a través de la generación de las condiciones materiales y humanas que puedan garantizar el crecimiento y desarrollo de su fuerza de ventas, la posibilidad de disminuir el índice de rotación de personal, el conocimiento de los objetivos y metas por parte del vendedor, la generación de condiciones que permitan la fidelización de los clientes, definir los límites en cuanto a toma de decisiones (descuentos, bonificaciones), el desarrollo de las habilidades y conocimiento de los vendedores, la utilización adecuada de las tecnologías para la gestión del trabajo en ventas, el desarrollo de la creatividad de la fuerza de ventas, la planificación de sus actividades diarias, la planificación de las estrategias de ventas, la planificación de las visitas diarias.

Consecuentemente, el aprovechamiento de las diferentes herramientas tecnológicas que permitan establecer mecanismos de control y sistemas de evaluación permanente de los vendedores pueden mejorar los resultados de la empresa.

REFERENCIAS

- Abbad, G. y Borges-Andrade, J.E., 2004. Aprendizagem humana nas organizações e trabalho”. En J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A.V.B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (237-275). Porto Alegre: Artmed.
- Anderson, R., y Weitz, B., 1992. The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels, *Journal of Marketing Research*, 25 (February), 18–34.
- Aragón, A., Barba, M.I. y Sanz, R., 2003. Effects of training on business results, *The International Journal of Human Resource Management*, 14 (6), 956-980.
- Attia, M., Honeycutt Jr, E.D., y Leach, M., 2005. A three-stage model for assessing and improving sales force training and development, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(3), 253-268.
- Babakus, E., Cravens, D.W., Grant, K., Ingram, T.N., Laforge, R.W., 1996. Investigating the relationships among sales management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness, *International Journal of Research in Marketing*, 13, 345-63.
- Baldauf, A. y Cravens, D.W., 1999. Improving the effectiveness of field sales organisations. A European perspective, *Industrial Marketing Management*, 28, 63-72.
- Baldauf, A., Cravens, D. W., y Grant, K., 2002. Consequences of sales management control in field sales organizations: A cross-national perspective. *International Business Review*, 11, 577– 609.
- Baldauf, A.; Cravens, D.W. y Piercy, N.F., 2001. Examining the consequences of sales management control strategies in European field sales organizations. *International Marketing Review*, 18 (5), 474-508.
- Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Varela-Neira, C., y Otero-Neira, C. (2016). Exploring the relationship among servant leadership, intrinsic motivation and performance in an industrial sales setting. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Barba, M.I., Aragón, A. y Sanz, R., 2007. Prácticas de formación y resultados organizativos, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (4), 127-144.
- Barker, A., 1997. Determinants of salesforce effectiveness: perceptions of field managers versus senior sales executives, *Marketing Intelligence and Planning*, 15(6), 258-264.
- Barker, A. 1999. Benchmarks of successful salesforce performance, *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 16 (2), 95-104.
- Bartel, A., 2000. Measuring the employer's return on investments in training: evidence from the literature”, *Industrial Relations*, 39 (3), 502-524.
- Berhman, D., Perrault, W., 1984. A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespersons, *Journal of Marketing*, 48, 9-21.
- Black, S.E. y Lynch, L.M. (2001), “How to compete: the impact of workplace practices and information technology on productivity”, *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 83, nº 3, pp. 434-445.

- Bulent, M. y Barker, A.T. 2003. The performance effects of outcome-based incentive pay plans on sales organizations: A contextual analysis, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23, 341-358.
- Canales P. 2004. Rendimiento y Control de la Fuerza de Ventas, Tesis, Universidad de Valencia.
- Canales, P., Küster, I. 2008. Efectos del Control del Comportamiento en el Desempeño del Vendedor. La visión del jefe de equipo de ventas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 34, 135-156.
- Challagalla, G, N, y Shervani, T.A. 1996. Dimensions and types of supervisory control: effects on salesperson performance and satisfaction. *Journal of Marketing*, 60, 89-105.
- Chonko, L. Howell, R., Bellenger, D.N 1986. Congruence in Sales Force Evaluations: Relation to Sales Force Perceptions of Conflict and Ambiguity. *Journal of Personal Selling and Sales Management* (May), 35-48.
- Churchill, G. 1979. *Marketing Research: Methodological Foundation*, The Dryden Press, 7th edition.
- Churchill, G.A. Jr, Ford, J.N. y Walker, O.C. Jr 1997. *Sales Force Management*, 5th ed., Irwin, Homewood, IL.
- Churchill, G.A., Ford, N.M., Hartley, S.W., Walker, O.C. 1985. The determinants of salesperson performance: a meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, XXII, 103-18.
- Cravens, D. W., Ingram T. N., La Forge R. W. y Young C. E. 1993. Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems, *Journal of Marketing*, 57, 47-59.
- Cravens, W. D. y Grant, K. 1992. Comparison of field sales management activities in Australian and American sales organizations. *Journal of Global Marketing*, 5, 23-45.
- Da Rocha, E. A. M., de Jesus Pacheco, D. A., & Pereira, G. M. (2021). Como a gamificação contribui para melhorar o desempenho da área de vendas?. *Dirección y Organización*, (75), 38-51.
- Davies, F.D. 1989. Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and Use Acceptance of Information Technology. *MISS Quarterly*, 13, 319-340.
- Davis, K. y Newstrom, J. 1991. *Comportamiento Humano en el trabajo, Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Díez de Castro, E.C. 2003. *Dirección de la fuerza de ventas*, ESIC, Madrid.
- Dugan, R., Hochstein, B., Rouziou, M., & Britton, B. (2019). Gritting their teeth to close the sale: the positive effect of salesperson grit on job satisfaction and performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(1), 81-101.
- Earl, M.J. 1988. IT and strategic advantage, A framework of frameworks, *Informations Management*, Oxford University press.
- Edwards, M. R. y Ewen, A. J. 1996. 360-Degree Feedback: Royal Fail or Holy Grail? *Career Development International*, 1, 28-31.
- Flaherty, T. Dahlstrom, R., Steven J., Skinner, S. 1999. Organizational values and role stress as determinants of customer-oriented selling performance, *The Journal of Personal Selling g & Sales Management*, 19 (2), 1- 18.
- Goval, A. y Welch, I. 2004. A comprehensive look at the empirical performance of equity premium prediction, *National Bureau of Economic Research*, 12 (3), 580-631.
- Grant, K., y Cravens, D. 1999. Examining the antecedents of sales organization effectiveness: an Australian study, *European Journal of Marketing*, 33 (9/10), 945-957.
- Hernández, B., Jiménez, J. y Martín, M. J. 2007. Aceptación Empresarial de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación: VIII Congres“Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones” Turitec 2010.
- Holmes, T. y Srivastava, R. 2002. Effects of job perceptions on job behaviors, Implications for sales performance, *Industrial Marketing Management*, 31, 421-428.
- Holton, E. 1996. The flawed four level evaluation model, *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), 5–21.
- Ingram, T. N., LaForge, R.W.; Avila, R.A.; Schwepker, C. H. y Williams, M.R. (2019). *Sales management. Analysis and decision making*. Routledge.
- Jaworski, B. J. y Kohli, A.K. 1991. Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Sales People's Performance and Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 28, 190-201.
- Jerez, P., Céspedes, J. y Valle, R. 2004. Training Practices and Organizational Learning Capability. Relationship and Implications, *Journal of European Industrial Training*, 28, 234-256.

- Kemp, A. F. (2020). Social Selling: An Examination of Strategic Efforts through Salesperson Activities and Their Networks (Doctoral dissertation, University of South Alabama).
- Khatri, N. 2000. Managing human resources for competitive advantage. *International Journal of Human Resource Management*, 11, 336-365.
- Kraft, F. B., Maity, D., y Porter, S. (2019). The salesperson wellness lifestyle, coping with stress and the reduction of turnover. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Küster, I. y Canales, P. 2008. Some determinants of salesforce effectiveness. *Team Performance Management*, 14 (7/8), 296-326
- Küster, I., Román, S. 2006. *Venta personal y dirección de ventas*, Thomson, 1ª. Edición, Madrid.
- Leach, M., Liu, A., y Johnston, W. 2005. The role of self-regulation training in developing the motivation management capabilities of salespeople, *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 25 (3), 269 - 281.
- Leonard, N., Beauvais, L. y Scholl, R. 1999. Work motivation: The incorporation of self-concept based process, *Human Relations*, 52, 969-998.
- Li, L., Zhu, Y., & Park, C. (2018). Leader-member exchange, sales performance, job satisfaction, and organizational commitment affect turnover intention. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 46(11), 1909-1922.
- Llorens, F. J. y Aguado, F. 1995. Un análisis del conflicto y ambigüedad de rol mediante un sistema de ecuaciones estructurales, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 1, 147-156.
- Lu, H., Yeh, D. 1998. Enterprise's perceptions on business process re-engineering: A path analytic model, *International Journal of Management Science*, 2, 17-27.
- Maden-Eyiusta, C. (2021). Role conflict, role ambiguity, and proactive behaviors: does flexible role orientation moderate the mediating impact of engagement?. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(13), 2829-2855.
- Martínez, M. Á. M., Heredero, C. D. P., & Lozano, I. A. (2003). Análisis de la virtualidad en el sector asegurador español. *Dirección y Organización*, (29), 12-29.
- McFarland, R. G., Challagalla, G. N., & Shervani, T. A. (2006). Influence tactics for effective adaptive selling. *Journal of Marketing*, 70(4), 103-117.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., y Vandenberghe, C. 2004. Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model, *Journal of Applied Psychology*, 89, 991-1007.
- Morgan, R. M. y Hunt, S.D., 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58 (July), 20-38.
- Morris, M. H., LaForge, R. W., y Allen, J. A. 1994. Salesperson Failure: Definition, Determinants, and Outcomes. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 14 (Winter), 1-15.
- Newkirk-Moore, S. y Bracker, J.S. 1998. Strategic management training and commitment to planning, *International Journal of Training and Development*, 9, 82-90.
- O'Cass, A. y Fenench, T. 2003. Web retailing adoption: exploring the nature of internet users web retailing behavior, *Journal of Retailing and Consumer services*, 10, 81-94.
- Onyemah, V. 2008. Role Ambiguity, role conflict, and performance: Empirical evidence of an inverted-u relationship, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*. 28 (3), 299.
- Ordiz F., M. 2002. Efectividad universal y contingente de las prácticas de recursos humanos: Un estudio aplicado a la estrategia competitiva, *Iceade: Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 57, 187-214.
- Piercy, N.F., Kaleka, A. y Katsikeas, C.S. 1998. Sources of Competitive Advantage in High Performing Exporting Companies, *Journal of World Business*, 33 (4), 378- 393.
- Plank, R., Reid, D. 1994. The mediating role of sales behaviors: an alternative perspective of sales performance and effectiveness, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14, 43-50.
- Plank, R. E., Reid, D. A., Koppitsch, S. E., & Meyer, J. (2018). The sales manager as a unit of analysis: a review and directions for future research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(1), 78-91.
- Price, J.L., y Mueller, C.W. 1986. *Absenteeism and turnover of hospital employees*, Greenwich, CT. JAI Press.
- Rizzo, J. R., House, R. J. y Lirtzman, S. I. 1970. Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.

- Rodriguez, M., y Boyer, S. (2020). The impact of mobile customer relationship management (mCRM) on sales collaboration and sales performance. *Journal of marketing analytics*, 8(3), 137-148.
- Román, S., Ruiz, S., y Munuera, J.L. 2002. Efectos de la Formación y la Intensidad Competitiva sobre el Eficiencia y la Eficiencia de la Fuerza de Ventas: Un Estudio Empírico a Nivel Europeo, *Revista Europea de Economía y Dirección de Empresas*, 11 (1), 183-196.
- Ryan, R. M., y Deci, E. L. 2000. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions, *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Spiro, R. L. y Weitz, B.A., 1990. Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity, *Journal of Marketing Research*, 27 (February), 61-69.
- Taylor, S. y Todd, P.A. 1995. Understanding Information Technology Usage: A test of Competing Models, *Information Systems Research*, 6, 144-176.
- Teas, K., Wacker, J. y Hughes, E. 1979. A Path Analysis of Causes and Consequences of Salespeople's Perceptions of Role Clarity, *Journal of Marketing Research*, 16, 355-369.
- Torres, H. A., Chiappe, A., y Segovia, Y. (2020). Sales training and ICT: a literature review. *Industrial and Commercial Training*.
- Varela, J.A. 1992. *Los agentes de ventas*, Ed. Ariel, Barcelona.
- Vila, N., Küster, I., y Aldás, J. 2000. Desarrollo y Validación de Escalas de Medidas en Marketing, *Quaderns de Treball*, 104.
- Wahyuningsih, D. W. (2019). The Influence Of Sales Force Automation And Sales Training On Medical Representative Performance To Improve Sales Effectiveness. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBA)*, 2(04)
- Walker, O. C., Churchill, G. A., y Ford, N. M. 1977. Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research, *Journal of Marketing Research* 14, 156-168.
- Walker, O.C. Jr, Churchill, G.A. y Ford, N.M. 1979. Where do we go from here? Selected conceptual and empirical issues concerning motivation and performance of the industrial salesforce”, in Album, G. and Churchill, G.A. (Eds), *Critical Issues in Sales Management: State-of-the-Art and Future Research Needs*, University of Oregon Press, 10-76.
- Warr, P., Cook, J. y Wall, T. 1979. Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being, *Journal of Occupational Psychology*, 52, 11-28.
- Weitz, B.A. 1981. Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework. *The Journal of Marketing*, 45 (1), 85-103.
- Weitz, B.A., Sujan, H., Sujan, M. 1986. Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness, *The Journal of Marketing*, 50 (4), 174-191.
- Wong A. y Sohal A. 2003. Assessing customer-salesperson interactions in a retail chain: differences between city and country retail districts. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(5), 292-304.
- Yim, F., Anderson, R.E., y Swaminathan, S. 2004. Customer relationship management: its dimensions and effect on customer outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24 (4), 263-278.
- Yurova, Y., Rippé, C. B., Weisfeld-Spolter, S., Sussan, F., & Arndt, A. (2017). Not all adaptive selling to omniconsumers is influential: The moderating effect of product type. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 271-277.
- Zhang, N., Guo, X. y Chen, G. 2007. Extended information technology initial acceptance model and its empirical test, *Systems Engineering - Theory & Practice*, 27 (9), 123-130.

Anexo 1. Escalas de medición

Formación y TIC'S		
TAM	TA1.1. Utilidad percibida	Davies (1989)
	TA1.2. Facilidad de uso	
	TA1.3.Actitud hacia la tecnología	
Formación efectiva	FO6.1. Ha mejorado la calidad del trabajo que realizo	Green format y adaptado de Abbad y Borges-Andrade (2004)
	FO6.2. Cometo menos errores en el trabajo	
	FO6.3. Hago mi trabajo más rápido	
	FO6.4. La confianza en mí ha aumentado	
	FO6.5. Ha mejorado mi motivación para el trabajo	
	FO6.6. Ha mejorado la calidad de mi trabajo	
Efectos de la formación en el rendimiento y la eficacia		
Rendimiento	RE21.1. 1. Produzco una elevada cuota de mercado para mi compañía y mi territorio.	Berhman y Perreault (1982)
	RE21.2. Vendo aquellos productos con márgenes de utilidad más altos.	
	RE21.3. Genero un alto nivel de ventas.	
	RE21.4. Genero rápidamente ventas de los nuevos productos de la empresa.	
	RE21.5. Identifico y vendo a las cuentas mayores en su territorio.	
	RE21.6. Produzco ventas y contratos con rentabilidad a largo plazo.	
	RE21.7. Excedo todos los objetivos de ventas y cuotas de mi territorio durante el año	
Eficacia	EF20.1. Volumen de ventas respecto al mayor competidor.	Berhman y Perreault (1982)
	EF20.2. Volumen de ventas respecto a los objetivos.	
	EF20.3. Cuota de mercado respecto al mayor competidor.	
	EF20.4. Cuota del mercado respecto al objetivo.	
	EF20.5. Rentabilidad respecto al mayor competidor.	
	EF20.6. Rentabilidad respecto al objetivo.	
	EF20.7. Satisfacción de los clientes en comparación al mayor competidor.	
	EF20.8. Satisfacción de los clientes en comparación al objetivo.	
Factores personales relacionados con el vendedor		
Ambigüedad de rol	AR12.1.Sé cuanta autoridad tengo	Rizzo, House y Lirtzman (1970).
	AR12.2.Los objetivos y metas de mi trabajo son claros y están planificados	
	AR12.3.Sé que organizo mi tiempo correctamente	
	AR12.4.Sé cuáles son mis responsabilidades	
	AR12.5.Sé exactamente que se espera de mí	
	AR12.6.Se dan explicaciones claras sobre lo que se debe de hacer	
Conflicto de rol	CR13.1. Debo hacer cosas que deberían realizarse de otra manera.	Rizzo, House y Lirtzman (1970).
	CR13.2. Se me asignan trabajos sin recursos humanos para completarlo.	
	CR13.3. Para realizar el trabajo debo saltarme las reglas o normas.	
	CR13.4. Trabajo con dos o más grupos que tienen distintas formas de trabajo	
	CR13.5. Recibo demandas incompatibles de dos o más personas.	
	CR13.6. Hago cosas que son aceptables para unos y no para otros.	
	CR13.7. Se me asignan las tareas sin los recursos y materiales para realizarlas.	
	CR13.8. Trabajo en cosas innecesarias.	
Motivación intrínseca	MO14.1. Siento que cumplo con mi trabajo.	Anderson y Oliver (1987)
	MO14.2. Siento un crecimiento y desarrollo personal en mi trabajo.	
	MO14.3. Siento que realizo un trabajo creativo.	
	MO14.4. Siento que es innovador.	
	MO14.5. Estoy dispuesto a asumir riesgos.	
	MO14.6. Estoy estimulado por los cambios en el entorno de trabajo.	
Venta adaptativa	CA15.4. Experimento con diferentes técnicas de ventas.	Behrman y Perreault (1982)
	CA15.5. Soy flexible en mis acercamientos de ventas.	
	CA15.6. Adapto las técnicas de ventas a cada cliente.	
	CA15.7. Vario las técnicas de venta a cada situación.	
Conocimiento	CA15.8. Discuto las técnicas de ventas con mis compañeros	Behrman y Perreault (1982)
	HC16.1. Conozco el diseño y especificaciones de los productos de la compañía	
	HC16.2. Conozco las aplicaciones y funciones de los productos de la compañía.	
	HC16.3. Soy capaz de detectar las causas de las fallas de los productos de la Cia.	
	HC16.4. Actúo como un recurso especial para otros departamentos que necesitan mi.	
	HC16.5. Me mantengo al día sobre los desarrollos tecnológicos y producto de su empresa	
	HC16.6. Si es posible, localiza los problemas del sistema y ofrece servicios menores para corregir los fallos y problemas	
	Satisfacción	
SA19.2.Libertad para elegir su propio método de trabajo.		
SA19.3.Sus compañeros de trabajo.		
SA19.4.Reconocimiento que obtiene por el trabajo bien hecho.		
SA19.5.Su superior inmediato.		
SA19.6.Responsabilidad que se le ha asignado.		
SA19.7.Su salario.		
SA19.8.La posibilidad de utilizar sus capacidades.		
SA19.9.Relaciones entre la dirección y los trabajadores de su empresa.		
SA19.10.Sus posibilidades de promocionar.		
SA19.11.El modo en que su empresa está gestionada.		
SA19.12.La atención que se presta a las sugerencias que haces		
SA19.13.Su horario de trabajo.		
SA19.14.La variedad de tareas que realiza en su trabajo.		
SA19.15.Su estabilidad en el empleo.		