

Envío: 14-01-2013

Aceptación: 26 -01-2013

Publicación: 08-02-2013

## LA FORMACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA EMPRESA EN GENERAL Y DE LAS VENTAS EN PARTICULAR.

---

**TRAINING IN THE FIELD OF THE COMPANY IN GENERAL  
AND SALES IN PARTICULAR.**

Miguel Ángel Escamilla<sup>1</sup>

Inés Küster<sup>2</sup>

Natalia Vila<sup>3</sup>

1. Dpto. Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Valencia.
2. Catedrática de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Valencia.
3. Catedrática de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo es efectuar una revisión de las diferentes teorías relacionadas con la formación empresarial en general y la formación en ventas en particular. El trabajo pone de manifiesto la relevancia de apostar por la formación de los trabajadores de una empresa y, de manera más específica, por la de los vendedores debido a los interesantes que reporta, en términos de rendimiento y otros indicadores de resultados.

## ABSTRACT

The aim of this paper is to review the different theories related to general business training and sales training in particular. The work highlights the importance of betting on the training of workers in a company and, more specifically, by the vendors due to the interesting reporting, in terms of performance and other indicators.

## PALABRAS CLAVE

Formación, vendedores, Rendimiento, planificación y recursos humanos.

## KEY WORDS

Training, sales, performance, planning and human resources.

## FORMACIÓN EMPRESARIAL A NIVEL GENERAL Y FORMACIÓN ESPECÍFICA EN VENTAS

### LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2002), la finalidad primordial de la economía global debería ser promover oportunidades para que los hombres y las mujeres pudieran conseguir un trabajo decente y productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana. Según esta organización, ello exige el logro de cuatro objetivos estratégicos esenciales para el progreso social: (i) la creación de empleo (apoyada por inversiones crecientes y eficaces en desarrollo de recursos humanos, educación y formación para la empleabilidad, competitividad, crecimiento e integración social de todos), (ii) la promoción de los derechos fundamentales en el trabajo, (iii) la mejora de la protección social, y (iv) la consolidación del diálogo social. El marco de trabajo decente que propugna la OIT, aborda tanto la cantidad de empleo como su calidad, y sienta las bases para un nuevo desarrollo de los recursos humanos y para las políticas en el ámbito de la formación (OIT, 2002).

En ese mismo orden de ideas, otro de los organismos internacionales preocupado por el desarrollo de la calidad de vida, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2003) señala tres aspectos importantes relacionados con la educación y la formación. En primer lugar, las personas son las principales beneficiarias de la educación y la formación, puesto que aumentan sus posibilidades de obtener un empleo y les ayudan a acceder a un puesto de trabajo digno y a liberarse de la pobreza y de la marginación. Es decir, la formación aumenta la productividad de las personas, mejorando con ello sus oportunidades para obtener ingresos en el trabajo y su movilidad en el mercado laboral. En segundo lugar, el crecimiento económico y el desarrollo social de los países están asociados a la inversión en materia de educación y formación. Los países con un desarrollo más elevado son también aquellos en los que los trabajadores han recibido más educación y formación. En tercer lugar, la educación y la formación suponen grandes beneficios para la sociedad. La formación y el desarrollo de los recursos humanos ponen de relieve los valores fundamentales de una sociedad: equidad, justicia, igualdad entre hombres y mujeres, no discriminación, responsabilidad social y participación de todos en la vida activa (OCDE, 2003).

Es cierto que las políticas de educación y formación de un país no pueden por sí solas resolver el problema al que nos enfrentamos en este mundo globalizado, pero sí deberían articularse con el resto de políticas (económicas, empleo y de otra naturaleza) para que la nueva sociedad del conocimiento y de las cualificaciones se inserte equitativamente en la economía mundial. En efecto, la educación y la formación tienen resultados distintos, aunque convergentes, en función de los cambios en la sociedad. Las dos presentan una doble vertiente. En primer lugar, sirven para desarrollar las cualificaciones y los conocimientos que permiten a los países y a las empresas aprovechar nuevas oportunidades, y mejorar la empleabilidad, la productividad y la capacidad. En segundo lugar, la educación y la formación son necesarias para el crecimiento de la economía y del

empleo y para el desarrollo social. También contribuyen al desarrollo de la persona humana y a la constitución de una ciudadanía informada. Esto es, la educación y la formación son un medio para potenciar a las personas, mejorar la calidad y la organización del trabajo, fortalecer la capacidad competitiva de las empresas y promover la seguridad en el empleo, y la equidad y la inserción sociales.

Lo anterior nos permite deducir que existen similitudes entre los enunciados y declaratorias de la OIT y la OCDE, cuyo denominador común es el binomio educación-formación.

De acuerdo con Berrocal (1999), uno de los ámbitos en los que más se ha abordado el tema de la formación es en el ámbito empresarial. La razón estriba en que existe un gran número de trabajos que relacionan la formación con el éxito o fracaso de las empresas. Esto es, las empresas que desarrollan acciones específicas de formación para sus trabajadores, tienen una mayor posibilidad de lograr sus objetivos que aquellas que consideran la formación como una mera obligación legal (Berrocal, 1999). Ello refleja el gran interés hacia esta área de investigación.

Sin embargo, son escasas las investigaciones preocupadas por analizar cómo influye la formación en el campo específico de las ventas sobre el rendimiento y la eficacia del vendedor (Lupton, Weiss y Peterson, 1999; Kozlowski, 2000). Aunque los cambios del entorno están haciendo que las personas se conviertan en constructores y responsables del desarrollo de sus propias capacitaciones (con el apoyo de las inversiones públicas y de las empresas), la formación en ventas sigue siendo un terreno para explorar (Witzel, 2009). Además, en toda economía moderna, la producción de bienes y servicios tiende a apoyarse en el capital humano más que en el capital material. Esto es, en el conjunto de conocimientos y capacitaciones (individuales y colectivas) de sus trabajadores (Becker, 1983), lo que justifica el interés por abordar este tema.

Así, desde la década de los noventa hasta la actualidad, existen numerosos estudios interesados en analizar la importancia que ejerce la formación empresarial en el logro de los objetivos prefijados; entendida ésta, además, como un elemento de diferenciación y de sostenibilidad en el tiempo (Bukowitz y Petrash, 1997; Becker, 1998). Cabe añadir que en la década actual, la investigación en el terreno de la formación continua generando contribuciones relevantes (tabla 1).

Autor	Estudio empírico	VARIABLES ESTUDIADAS
Sullivan, (2000)	El capital intelectual: cómo convertir a activos intangibles de la empresa en valor de mercado.	Formación, conocimientos, habilidades, capital intelectual
Ballot, (2001)	Las empresas de capital humano, investigación, desarrollo y rendimiento: un estudio sobre las empresas francesas y suecas.	Activos intangibles, habilidades, conocimientos, entrenamiento, desempeño
Rodríguez y Ventura, (2004)	Sistemas de gestión de recursos humanos y el desempeño organizacional: un análisis de la industria manufacturera española.	Capital humano, rendimiento
Aragón, Barba y Sanz, (2003)	"Efectos de la formación en los resultados empresariales".	Formación, rendimiento y eficacia
Zwick, (2006)	El impacto de la formación intensiva sobre la productividad de la empresa.	Formación, productividad
Diez de Castro, (2007)	Dirección de la fuerza de ventas	Formación, rendimiento, habilidades, conocimientos
Witzel, (2009)	Conseguir las personas adecuadas para los puestos adecuados.	Formación, capital humano, talento, habilidades, desempeño

**Tabla 1. Estudios recientes relacionados con la formación empresarial. Fuente: Elaboración propia.**

En síntesis, la formación empresarial se entiende cada vez más como un recurso de la empresa capaz de generar capacidades en los empleados, lo que permitirá poseer una fuerza laboral mejor cualificada. Alguno de los estudios mencionados en líneas previas (Aragón, Barba y Sanz, 2003; Zwick, 2006; Witzel, 2009) han demostrado que ello se traducirá en una ventaja competitiva, logrando, en última instancia un mejor rendimiento empresarial. Pero el objetivo del presente trabajo se enfoca en el estudio de una parte de esa fuerza laboral: los vendedores y los directivos de ventas. Por ello, en los siguientes epígrafes centramos la atención en la formación en el campo específico de la venta. Ahora bien, a manera de justificación sobre la importancia que la formación ha tenido en el ámbito de las ventas, se exponen aquellas teorías más relevantes que la literatura ha desarrollado en el ambiente de la formación empresarial en general.

### **TEORÍAS DE FORMACIÓN EMPRESARIAL**

En este apartado justicaremos la importancia de desarrollar programas de formación en la empresa, entendidos estos como una estrategia definida para lograr una mejora de su rendimiento. Así, comenzaremos analizando la realidad a través de las diferentes teorías que le dan sustento empírico para su aplicación en los diferentes niveles de la organización, y como preámbulo para el estudio de la relación entre la formación en ventas y la eficacia (efectividad) y rendimiento (eficiencia).

Así, el conocimiento y el desarrollo de habilidades de los empleados a través de la formación es esencial para las organizaciones (García, 2005). En la actualidad, las organizaciones tradicionales tienen problemas que se deben a la falta de personal formado, tanto en el área técnica como en la administrativa (Preffer, 1994). En ese sentido, el éxito en los mercados competitivos de hoy en día depende de un mejor conocimiento y el desarrollo de habilidades y capacidades empleados por sus competidores (Preffer, 1994). El problema es más agudo en las áreas técnicas, donde los procesos actuales y sofisticados requieren habilidades especiales (Martín, 2000). Estas aptitudes pueden dividirse en dos categorías amplias: una compuesta por las habilidades manuales y diagnósticas, la otra tiene que ver con el conocimiento más de tipo teórico y con la capacidad analítica que se demandan a nivel profesional (Martín, 2000).

Así, las empresas modernas tratan de resolver el problema capacitando a su propio personal, al tiempo que tratan de ampliar la búsqueda de candidatos capacitados. Para ello, colaboran con instituciones educativas o empresas de formación externas mediante convenios o participando en esfuerzos comunitarios; y el ámbito de las ventas no es ajeno a ello (Barney, 1991).

En este contexto, y siguiendo a Destinobles (2006), es posible encontrar en la literatura económica tres teorías relativas a la educación y la formación empresarial: la Teoría del Filtro, la Teoría del Capital Humano y la Teoría de los Recursos y Capacidades. Estas tres teorías analizan las condiciones adecuadas para justificar un programa de formación que mejore las condiciones de los empleados y de la empresa (tabla 2).

Teorías	Autores	Orientación
<b>Teoría del filtro</b>	Arrow, 1973; Stiglitz, 1975; Spence, 1976,	Basada en el logro de títulos académicos.
<b>Teoría del capital humano</b>	Schultz, 1961, Becker, 1983	Basada en los beneficios y la oferta de mercado.
<b>Teoría de los recursos y capacidades</b>	Hansen y Wernerfelt, 1989; Rumelt, 1991	Basada en el rendimiento, alineando los recursos con la estrategia.

**Tabla 2. Teorías económicas sobre la formación de los empleados. Fuente: Elaboración propia.**

La primera de las teorías que analizaremos corresponde a la Teoría del Filtro, se centra en el estudio del mercado de trabajo desde la vertiente de la demanda. Considera que la productividad es una característica ligada al puesto de trabajo, en lugar de a la persona. Los autores de esta teoría (Arrow, 1973; Stiglitz, 1975; y Spence, 1976; entre otros) reconocen que, si bien es cierto que un mayor nivel de formación puede generar mayores salarios y productividad, no constituye su principal causa, sino que, es una forma de manifestar su inteligencia, disciplina y capacidad de trabajo. Además, se defiende que los empresarios usan la formación como un filtro para seleccionar a los trabajadores más capacitados.

La Teoría del Capital Humano, la segunda teoría analizada, está enmarcada en la escuela neoclásica y se centra básicamente en el estudio de la oferta del mercado de trabajo. Desde los primeros estudios sobre capital humano (Schultz, 1961; Becker, 1983), se establece un

vínculo entre formación, eficacia y salarios para explicar la relación entre formación y rendimiento en la empresa. Bajo esta teoría, se considera que el agente económico (individuo) en el momento en que toma la decisión de invertir o no en su formación, arbitra entre dos polos: los beneficios que obtendrá en el futuro si sigue formándose y los costes de la inversión. Seguirá formándose si el valor actualizado neto de los costes y de las ventajas es positivo.

Por último, la Teoría de los Recursos y Capacidades, junto a las otras teorías comentadas anteriormente, también trata de explicar la relación entre la formación y rendimiento empresarial. Esta teoría enfatiza que la ventaja competitiva ha de ser sostenible en el tiempo. A este respecto, estudios empíricos diversos (Preffer, 1994; Leonard *et al.* 1999; Goval y Welch, 2004) han demostrado que el esfuerzo en formación influye positivamente en la rentabilidad económica a largo plazo. Por consiguiente, la formación empresarial representa la oportunidad de crecimiento y desarrollo de la empresa si esta se encuentra alineada con los recursos y la estrategia. Esta teoría procede del ámbito académico (se desarrolla en los años 80) y viene a ser la precursora de la Gestión del Conocimiento (años 90), concepto mucho más ligado a la práctica empresarial de acuerdo con trabajos realizados por diversos autores (Hansen y Wernerfelt, 1989; Rumelt, 1991 entre otros).

En síntesis, las teorías analizadas admiten la posibilidad de que exista un desajuste entre el nivel de formación alcanzado por los individuos y el requerido en el puesto de trabajo. No obstante, se observan diferencias significativas en la interpretación de tales desequilibrios. Desde el enfoque de la Teoría del Capital Humano, éstos se contemplan como un fenómeno temporal en el mercado de trabajo, por lo que los individuos podrán compensar un menor nivel formativo con mayor experiencia laboral y formación en el puesto de trabajo. Por otra parte, se supone que si se modifican las condiciones del mercado de trabajo, los individuos actuarán en consecuencia y volverá a alcanzarse el equilibrio. Si se incrementa el número de trabajadores altamente cualificados, se provocará una disminución del salario relativo de los mismos y las empresas se beneficiarían del abaratamiento de este factor.

En ese mismo contexto, los trabajadores observarán que el incremento de la competencia reduce la rentabilidad de los estudios superiores, de forma que disminuirán las inversiones formativas. Desde esta perspectiva, la sobre-formación es considerada como un desequilibrio temporal en el mercado de trabajo, que se subsanará a través del ajuste de las expectativas de los trabajadores y las empresas (Destinobles, 2006).

Consecuentemente, si se añade la necesidad de que dicha formación se lleve a cabo de una manera ordenada a fin de alentar una ventaja competitiva sostenible, parece coherente defender que la formación se convierte en un recurso y/o capacidad de la empresa (Teoría de los Recursos y Capacidades).

Todo lo anterior, constata la importancia que para las empresas tiene la inversión en formación para sus trabajadores, debido a que se requiere que las relaciones con los grupos de interés de la empresa (clientes, inversionistas, sindicatos, trabajadores, bancos, etc.), se den en un marco de beneficios mutuos.

## TEORÍAS DE FORMACIÓN EN EL CAMPO ESPECÍFICO DE LAS VENTAS

En el apartado anterior se efectuó un análisis de la literatura correspondiente a la formación empresarial, a fin de poder justificar su importancia y sus implicaciones en cualquier ámbito de la empresa; en concreto en el área de ventas, aspecto éste desarrollado con más profundidad en el presente apartado. En este contexto, podemos señalar que son varios los cambios que han afectado la función de ventas estos últimos años. Los clientes tienen más información, exigen niveles crecientes del servicio de cliente y tienen expectativas más altas.

Así, la formación en ventas, entendida como parte de las funciones de la dirección de ventas, ha generado a lo largo de la historia gran cantidad de puntos de vista diferentes, como se ha puesto de manifiesto en diversos libros, revistas especializadas, científicas, congresos, seminarios y demás formas de difusión del conocimiento, incluyendo ahora el uso de las nuevas tecnologías, como la web 2.0 y los blogs. Podríamos decir que la formación en ventas tiene el propósito principal de capacitar a los vendedores para lograr que realicen correctamente las tareas relacionadas con las actividades de ventas. De esta manera, la formación en ventas proporciona a cada vendedor una serie de conocimientos y destrezas que le permiten trabajar con eficiencia y eficacia, dentro de un sistema de valores y normas organizativas. Por consiguiente, la dirección de ventas deberá proporcionar a los vendedores habilidades determinadas en el desarrollo de sus actividades y corregir las deficiencias que se puedan dar en su rendimiento. En éste ámbito, se pueden destacar tres puntos de vista diferentes. En primer lugar, la formación en ventas representa un papel crítico en el mantenimiento y desarrollo de las capacidades, tanto individuales como colectivas, y contribuye sustancialmente al proceso de cambio organizativo (Valle, Martín, Romero y Dolan, 2000). En segundo lugar, mejora la capacidad de retención de los vendedores cualificados, reduciendo así la tasa de rotación involuntaria del personal (Gupta y Jenkins, 1985). En tercer lugar, indica un compromiso a largo plazo de la organización hacia su fuerza de ventas y refuerza la motivación y compromiso de los vendedores con la organización y sus objetivos (Preffer 1995; Huselid, Jackson y Shuler, 1997).

Todos estos aspectos se traducen en un mayor nivel de competitividad (Youndt, Snell, Dean, y Lepak, 1996) y en una mejora en la productividad y en los resultados organizativos (Delery y Doty, 1996).

Por otra parte, existen una serie de componentes que facilitan la realización de programas de formación dentro de la empresa. A título de resumen, la tabla 3 los engloba en dos tipos de condicionantes: aquellos controlables por el vendedor o por la empresa y aquellos relativos al entorno o ambientales.



Por su origen	Componentes	Autores	Orientación
Dependen del vendedor	Competencias	Bennis (1998)	Hacia las competencias y desarrollo de habilidades
	Rol	Bennis (1998 ) y Edwards y Ewen (1996)	
	Comportamiento	Attia( 2002)	
	Motivación	Holton (1996)	
	Estructura cognitiva	Day, Arthur y Gettman (2001)	
Dependen de la empresa	Costes	Honeycutt (2002)	Hacia la planificación y la gestión
	Objetivos	Honeycutt (1993)	
	Contenidos	Honeycutt (1996)	
	Métodos	Honeycutt (1996)	
	Instructores	Honeycutt (1996)	
	Lugar	Honeycutt (1996)	
	Evaluación	Honeycutt (1994)	
	Diagnóstico	Attia (2002)	
	Cultura	Kallet (1981)	
	Orientación al mercado	Cavusgil (1990) y Honeycutt (1999)	
	Gestión de ventas	Honeycutt (2005)	
Ambiente de trabajo	Holton (1996)		
Ambientales	Economía	Kallet (1981);Honeycutt (1995)	Hacia el contexto global
	Cultura	Keater (1994 y 1995)	
	Carácter global	Kallet (1981)Honeycutt (2005)	
	Tecnología	Zeira y Pazy (1985)	

**Tabla 3. Componentes que facilitan la realización de programas de formación. Fuente: Elaboración propia.**

Con relación al primer bloque de factores (los controlables por la empresa), cabe apuntar aquellas variables que dependen del vendedor como son las competencias, el conflicto de rol y la ambigüedad, la motivación, el comportamiento y su estructura cognitiva. Los factores anteriores forman parte del contexto interno y pueden ser mejorados por el vendedor a través del conocimiento de los objetivos y políticas de la compañía (Edwards y Ewen, 1996). Este primer bloque está más enfocado hacia el desarrollo de conocimientos y habilidades del vendedor a partir del diseño e implantación de programas de formación en ventas (Day, Arthur y Gettman, 2001).

Continuando con el primer bloque de factores (los controlables por la empresa), distinguimos algunos elementos que forman parte de la gestión de la compañía y que están más orientados a los procesos de planificación de la formación: diseño de los objetivos, los

costes, desarrollo de contenidos, selección de los instructores y del lugar donde se llevará a cabo la formación, el ambiente de trabajo, la cultura y la evaluación (Ricks, 2008).

En este primer conjunto de variables es donde se centra el interés de la presente tesis doctoral. El énfasis recae, por un lado, en una orientación más estratégica donde la labor de planificación y gestión puede condicionar el éxito de una formación efectiva en ventas. Por otro lado, el interés se focaliza en una orientación más operativa defendiendo que la formación efectiva en ventas mejora las competencias y desarrollo de habilidades de aquellos vendedores que reciben formación.

Con relación al segundo bloque de factores (los no controlables), se orientan más hacia el contexto global y corresponden a factores ambientales que la compañía no puede controlar y que, por lo tanto, pueden incidir en el diseño y proceso de los programas de formación tales como: la economía, la cultura, el carácter global y la tecnología (Honeycutt, 1995; Honeycutt, 2005).

Junto a lo descrito en líneas previas, la literatura ha propuesto distintos enfoques que justifican la importancia de la formación en ventas. Así, en la revisión de la literatura encontramos cuatro enfoques distintos que permiten comprender mejor la importancia de la formación en este ámbito: (i) el enfoque centrado en el desarrollo del personal a través de la formación, (ii) el enfoque orientado hacia la mejora del rendimiento, (iii) el enfoque orientado hacia la construcción de las relaciones duraderas con el cliente, y (iv) el enfoque científico.

El primer enfoque, centrado en el desarrollo del personal a través de la formación en ventas, está dirigido hacia el progreso del individuo (Davis, 1980). Recoge aspectos sobre la responsabilidad como: el desarrollo de personal a través de la formación y considera, además, que existe una relación directa entre la formación y los resultados organizativos (Davies, 1980). Esta perspectiva postula la existencia de prácticas de formación universalmente válidas. Es decir, las organizaciones, independientemente de sus circunstancias internas o externas, verán reflejados los resultados en forma positiva mediante el desarrollo de su personal de ventas. Consecuentemente, aquellos vendedores que perciben el interés de la organización por impartirles formación, transmitiéndoles confianza y con la intención de contar con ellos a largo plazo, realizarán un mayor esfuerzo y mostrarán una mayor efectividad en el desempeño del trabajo; lo que conllevará, en última instancia, mejores resultados para la organización (Churchill, Ford y Walker, 2000). Por su parte, Weitz, Suján y Suján (1986) y Churchill, Ford y Walker (2000) abordan la formación de vendedores contrastando la formación tradicional en ventas y la modelación del comportamiento. Así, la formación tradicional se concentra en proporcionar información actualizada sobre productos o servicios nuevos. Es por ello que, desde siempre, los gerentes de ventas han buscado apoyarse en los mejores empleados y en grandes grupos de representantes de ventas para mantener la competitividad de la compañía (Artal, 2011). En consecuencia, el propósito de la formación en ventas dentro del mercado laboral es capacitar a los vendedores para que puedan realizar convenientemente una tarea o un trabajo dado, particularmente en contextos de cambio tecnológico, de nuevas condiciones de trabajo, o de promoción en el puesto de trabajo (Salinero, 2009).

En el segundo enfoque, basado en el rendimiento, el objetivo general de la formación es desarrollar competencias en los trabajadores que contribuyan a la eficacia y eficiencia empresarial y al logro de los objetivos de la organización (Boles, Brashear, Bellenger y Barksdale, 2000). De esta forma, podríamos considerar que la inversión en la formación en ventas supone una oportunidad de obtención de mejoras en el rendimiento que supere al coste de la misma (Aragón, Barba y Sanz, 2003). Junto a los autores citados, han sido numerosos los trabajos que destacan la formación como factor de importancia en el logro de las metas de ventas (Varela, 1992; Díez de Castro, 2003), siendo ésta una línea defendida de manera reciente por otro número considerable de autores (Leach y Liu, 2003; Honeycutt, 2002; Küster y Román, 2006). Este segundo grupo de investigadores menciona que la formación es un proceso planificado para desarrollar o modificar conocimientos, habilidades y/o actitudes de los empleados. Por tanto, la formación en ventas se considera un aspecto clave para el éxito en ventas pues, como constatan Leach y Liu (2003) la falta de formación es una de las principales causas del fracaso de la fuerza de ventas. El tercer enfoque, dirigido hacia la construcción de relaciones con el cliente, encuentra en Weitz y Bradford (1999) a sus principales defensores. Los autores sostienen que el papel del vendedor se ha ampliado más allá de la consecución de ventas y se ha enfocado más hacia la construcción de relaciones con el cliente. Los autores señalan que en el mercado competitivo de hoy, la venta personal y todas las acciones de marketing encaminadas a fortalecer las relaciones con el cliente, nos permitirán la consecución de los objetivos de la compañía. Por tanto, los vendedores deben centrarse más en tener un mayor acercamiento con el cliente, lo que implica solucionar los problemas de los clientes, proporcionando oportunidades y generando valor para el cliente, lo que se traducirá en el fortalecimiento de las relaciones (Baldauf y Cravens, 1999).

Derivado de los estudios anteriores, se desarrolla un cuarto enfoque, el enfoque científico. Considera las formas en que los gerentes pueden llegar a los clientes y, de este modo, incrementar la productividad. Es decir, los líderes que aplican este enfoque científico de la fuerza de ventas han aprendido a mover cuatro palancas para mejorar, de un modo predecible y gerenciable, la productividad de los representantes de ventas (Ledingham, Kovac y Locke, 2006): (i) procuran ofrecer los productos correctos a los clientes correctos, (ii) mejoran los procesos de automatización, los instrumentos de trabajo y las políticas y los procedimientos, lo que les brinda el apoyo que necesitan, (iii) analizan y gestionan el desempeño de los representantes de ventas, midiendo tanto los procesos internos como los resultados, para determinar las fortalezas y debilidades del equipo, y (iv) prestan mucha atención a los recursos de que dispone la fuerza de ventas. De esta manera, este enfoque vendría a sintetizar los tres anteriores, siendo el que permite obtener una visión más completa de las utilidades que reporta apostar por la formación.

En este sentido, nos decantamos por éste último enfoque científico descrito con detalle en el trabajo de Ledingham, Kovac y Locke (2006). Como se ha recogido en líneas previas, este enfoque defiende que las cuatro palancas apuntadas pueden ayudar al líder de ventas, e incluso a los vendedores, con un desempeño más pobre, incrementando en última instancia la productividad de toda la compañía. Este aspecto resulta especialmente relevante si tomamos en cuenta que encontrar y conservar buenos vendedores es cada vez más difícil.

Además, bajo este enfoque de formación, se aúnan enfoques anteriores (como el del rendimiento y el de la construcción de relaciones). Por tanto, se trata de un enfoque integrador que nos permite entender mejor esta estrategia de la dirección de ventas. Además, los gerentes que mejoran las competencias del equipo de ventas verán retornos que nunca creyeron que fueran posibles.

## CONCLUSIONES

Las empresas deben apostar por la formación de sus empleados. De este modo, se relacionan mejor con otros compañeros y socios de intercambio (clientes, inversionistas, sindicatos, trabajadores, bancos, etc.), favoreciendo el desarrollo de un marco de beneficios mutuos.

De manera más concreta se pone de manifiesto la importancia que desde un punto de vista estratégico posee la formación en ventas. Esta situación es especialmente relevante cuando las empresas a través de los encargados de tomar decisiones deciden diseñar e implementar estrategias de medio y largo plazo relativas al desarrollo de habilidades y capacidades de los vendedores recurriendo para ello, a programas de formación efectiva en ventas.

Cuando se lleva a cabo formación efectiva para los vendedores, se alcanzan interesantes resultados. Desde un punto de vista aplicado, la revisión de la literatura efectuada constata la escasa evidencia empírica sobre este tema (Hernández, Jiménez y Martín, 2006). Concretamente, a nivel empírico sólo se han identificado estudios que analizan el efecto de la formación en los resultados, el diseño de programas formativos (Danvila y SaStre, (2007), del tipo de habilidad que un programa formativo es capaz de desarrollar o el tipo de contenidos que podría tener un programa de formación (Dubinsky, 1999). Sin embargo, no se ha podido encontrar en la literatura trabajos que analicen los efectos de la planificación de la formación en términos de rendimiento y del impacto percibido de lo aprendido en el trabajo de los equipos de ventas, y sobre el liderazgo participativo del directivo. Menos aún si consideramos la formación desde un punto tecnológicamente avanzado, es decir, formación basada en el uso de nuevas tecnologías

## BIBLIOGRAFÍA

- [1] **ARAGÓN, A., BARBA, M.I. Y SANZ, R.** (2003). "Effects of training on business results", *The International Journal of Human Resource Management*, v. 14, n, 6, pág. 956-980.
- [2] **ARROW, K.** (1973). "Higher education as a filter", *Journal of Public Economics*, v. 2, pág. 193-216.
- [3] **ARTAL C. M.** (2011). *Dirección de Ventas: Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*, 10ª. Ed., ESIC, España.
- [4] **ATTIA, M., HONEYCUTT E.D JR.** (2002). "The difficulties of evaluating sales training", *Industrial Marketing Management* 31, pág. 253–259.
- [5] **BALDAUF, A. Y CRAVENS, D.W.** (1999). "Improving the effectiveness of field sales organizations. A European perspective", *Industrial Marketing Management*, v. 28, pág. 63-72.
- [6] **BALLOT, G., FAKHFAKH, F., Y TAYMAZ, E.** (2001). "Firms' human capital, R&D and performance: A study on French and Swedish firms", *Labour Economics*, 8, pág.443-462.
- [7] **BARNEY, J.** (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, v. 17, n 1, pág. 99-120.
- [8] **BECKER, G.** (1983). *El capital humano*, Madrid: Alianza (publicación original en 1974).
- [9] **BENNIS W., Y NANNIS B.** (1985). "Leaders". *Harper*, New York, pág. 4-5.
- [10] **BERROCAL, F. Y PEREDA, S.** (1999). "La Psicología del Trabajo y la Formación en la Empresa", *Revista Complutense de Educación*, 10 (1), pág 37-59.
- [11] **BOLES, J.S., BRASHEAR, T., BELLENGER, D. Y BARKSDALE, H. JR.** (2000). "Relationship selling behaviors: antecedents and relationship with performance", *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 15 n. 2/3.
- [12] **BUKOWITZ, W.R. Y PETRASH, G.PÁG** (1997). "Visualizing, measuring, and managing knowledge", *Research-Technology Management*, v. 40, n. 4, pág 24-31.
- [13] **CAVUSGIL, S. T.** (1990). "The importance of distributor training at caterpillar", *Industrial Marketing Management*, 19, 1–9.
- [14] **CHURCHILL, G.A. JR, FORD, J.N. Y WALKER, O.C. JR.** (2000). *Sales Force Management*, 5th ed., Irwin, Homewood, IL.
- [15] **ANVILA, I., SASTRE, M.A.** (2007). "Capital humano y ventaja competitiva sostenible: un análisis de la relación entre la formación y los resultados empresariales", *Esic Market*, 128, pág. 145-187.

- [16] **DAVIES CT.** (1980). "Effects of wind assistance and resistance on the forward motion of a runner", *Journal Appl Physiol* 48: 702–709.
- [17] **DAY, E. A., ARTHUR, W., JR., Y GETTMAN, D.** (2001). "Knowledge structures and the acquisition of a complex skill", *Journal of Applied Psychology*, 86, 1022-1033.
- [18] **DELERY, J.E. Y DOTY, D.H.** (1996). "Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurationally performance predictions", *Academy of Management Journal*, v. 39, n. 4, pág. 802-835.
- [19] **DESTINOBLES, G. A.** (2006). "El capital humano en las teorías del crecimiento económico", [www.eumed.net/libros/2006a/](http://www.eumed.net/libros/2006a/).
- [20] **DIEZ, DE CASTRO, E.C.** (2007). *Gestión de la fuerza de ventas*, Deusto S.A., Ediciones, Barcelona.
- [21] **DUBINSKY, A.J.** (1999). "Salesperson failure. Sales management is the key", *Industrial Marketing Management*, v. 28, pág 7-17.
- [22] **EDWARDS, M. R. Y EWEN, A. J.** (1996). "360-Degree Feedback: Royal Fail or Holy Grail?" *Career Development International*, v. 1, n. 3, pág 28-31.
- [23] **GARCÍA, M.** (2005). "Training and business performance: The Spanish case". *International Journal of Human Resource Management*, 16, 1691-1710.
- [24] **GOVAL, A. Y WELCH, I.** (2004). "A comprehensive look at the empirical performance of equity premium prediction," *National Bureau of Economic Research*, v. 12, n. 3, pág 580-631.
- [25] **HANSEN, G. S. Y WERNERFELT, B.** (1989). "Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors", *Strategic Management Journal*, v. 10, pág 399-411.
- [26] **HERNÁNDEZ, B., JIMÉNEZ, J. Y MARTÍN, M. J.** (2006). "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.
- [27] **HOLTON, E.** (1996). "The flawed four level evaluation model", *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), 5–21.
- [28] **HONEYCUTT, E.D., FORD, J.B., Y TANNER, J.F.** (1994). "Who trains salespeople: The role of sales trainers and sales managers", *Industrial Marketing Management*, pág 65–70.
- [29] **HONEYCUTT, E. D., FORD, J. B., Y KURTZMAN, L.** (1996). "Potential problems and solutions when hiring and training worldwide sales teams", *Journal of Business and Industrial Marketing*, 11(1), 42–53.



- [30] **HONEYCUTT, E. D., FORD, J. B., LUPTON, R., Y FLAHERTY, T.** (1999). "Selecting and training the international sales force: A comparison of China and Slovakia", *Industrial Marketing Management*, 28, 627–635.
- [31] **HONEYCUTT, E.D. JR.** (2002). "Sales Management in the New Millenium", *Industrial Marketing Management*, v. 31 (7), pág 555.
- [32] **HONEYCUTT, E.D.** (2004). "Technology Improves Sales performance – Doesn't it? An Introduction to the Special Issues on Selling and Sales Technology," *Industrial Marketing Management*, 34, 301-304.
- [33] **HONEYCUTT, E. D., MOTTNER, S., Y AHMED, Z.** (2005). "Sales training in a dynamic market: The Singapore service industry", *Services Marketing Quarterly*, 26 (3), 55–69.
- [34] **HUSELID, M., JACKSON, S., SCHULER, R.** (1997). "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", *Academy of Management Journal*. V.40, n1, pág171 (18).
- [35] **KALLET, M. W.** (1981), "Conducting international sales training", *Training and Development Journal*, 35(11), 30–33.
- [36] **KEATER, M.** (1994), "Training the world to sell", *Training*, 56, 51–54.
- [37] **KOZLOWSKI.** (2000) (Eds.). "Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions", pág 3-90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [38] **KÜSTER, I., ROMÁN, S.** (2006). *Venta personal y dirección de ventas*, Thomson, 1ª. Ed., Madrid.
- [39] **LEACH, M., LIU, A.** (2003). Investigating interrelationships among sales training evaluation methods, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23 (4), pág 327–339.
- [40] **LEONARD, N., BEAUVAIS, L. Y SCHOLL, R.** (1999). Work motivation: The incorporation of self-concept based process, *Human Relations*, 52, 969-998.
- [41] **LEDINGHAM, D., KOVAC M., LOCKE, H.** (2006). New Science of Sales Force Productivity, *Harvard Business Review*, Sep 01, 2006.
- [42] **LÓPEZ, L.M., ALMAGUER R.T. Y RODRÍGUEZ L.A.** (2008). El aprendizaje móvil (m-learning) como herramienta para el desarrollo del análisis crítico en los alumnos de profesional. *Virtual Educa 2008*, Zaragoza, España.
- [43] **LUPTON, R.A., WEISS, J.E. Y PETERSON, R.T.** (1999), Sales Training Evaluation Model (STEAM): A conceptual framework, *Industrial Marketing M8*, v. 28, pág. 73-86.



- [44] **MARTÍN, I.** (2000). *La mejora continua en las oficinas bancarias a través de los programas de formación empresarial: Una aplicación a las oficinas del Banco Central Hispano (1991-1998)*, Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid.
- [45] **OIT** (2002). *Aprender a formarse para trabajar en la sociedad del conocimiento*, Ginebra.
- [46] **OCDE** (2003) .*Más allá de la retórica: políticas y prácticas del aprendizaje de las personas adultas*, Paris OCDE.
- [47] **PREFFER, J.** (1994). *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Workforce*, *Harvard Business School Press*, Boston, MA.
- [48] **RICKS, J.M JR., WILLIAMS, J.A., WEEKS, W.A** (2008). Sales trainer roles, competencies, skills, and behaviors: *A case study Industrial Marketing Management*, V.ume 37, Issue 5, July, Pages 593-609.
- [49] **RODRIGUEZ, J.M. Y VENTURA J.** (2003). Human resource management systems and organizational performance: an analysis of the Spanish manufacturing industry, *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1206-1226.
- [50] **RUMELT, R.** (1991). How much does industry matter, *Strategic Manage*, J 12, pág 167–185.
- [51] **SALINERO, M.** (2009). La formación Profesional como fuente de ventaja competitiva para las empresas y como oportunidad de empleo. Los Nuevos Retos de la Formación Profesional, *Revista del Instituto de Estudios Económicos*. N. 2. IEE. Madrid.
- [52] **SCHULTZ, T.** (1961). Investment in Human Capital, *American Economic Review*, v. 51, pág 1-17.
- [53] **SPENCE, M.** (1976). Emisión de señales en el mercado de puestos de trabajo, *Revista Española de Economía*, v. 6, n. 2, pág 343-367, (publicación original en 1973).
- [54] Stiglitz, J. E. (1975). The theory of 'screening', *Education and the Distribution of Income*.v. 65 n. 3, pág 283-300.
- [55] **SULLIVAN.** (2000). *Value-driven intellectual capital; how to convert intangible corporate assets into market value*, Wiley, Nueva York.
- [56] **VALLE, R., MARTÍN, F., ROMERO, PÁGM. Y DOLAN, S. L.** (2000). Business Strategy, Work Processes and Human Resource Training: Are they Congruent? *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 283-297.
- [57] **VARELA, J.A.** (1992). *Los agentes de ventas*, Ed. Ariel, Barcelona.
- [58] **WEITZ, B. Y BRADFORD, K.** (1999). Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science* SPRING 1999 v. 27 n. 2 241-254.

- [59] **WITZEL, MORGEN** (2009). Get the right people for the right jobs, *Financial Times*, March 12 pág 20.
- [60] **YOUNDT, M.A., SNELL, S.A., DEAN, J.W. JR., Y LEPAK, D. PÁG** (1996), Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance, *Academy of Management Journal*, 39, 836-866.
- [61] **ZEIRA, Y., Y PAZY, A.** (1985), Crossing national borders to get trained, *Training and Development Journal*, 53-57.
- [62] **ZWICK, T.**, (2006). The impact of training intensity on establishment's productivity, *Labour Economics*, 11(6):715-740.