



**prisma
social**
revista
de ciencias
sociales

Revista de Investigación Social

ISSN: 1989-3469

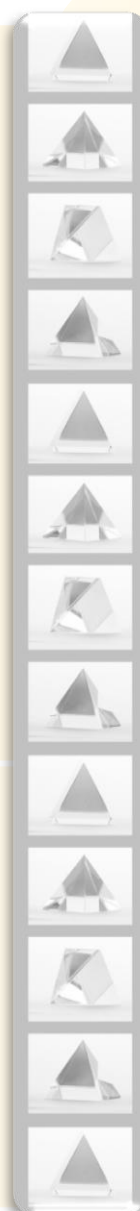
Nº 7 | Diciembre 2011 - Mayo 2012 - Feminidades y Masculinidades

pp. 194-219 || Sección Temática

Recibido: 29/9/2011 - Aceptado: 19/12/2011

INFLUENCIA DEL GÉNERO Y LA FORMACIÓN DEL JEFE DE VENTAS EN LAS ACTIVIDADES DE GESTIÓN

**INFLUENCE OF SALES
MANAGER'S GENDER
AND EDUCATION ON
MANAGEMENT
ACTIVITIES**



Pedro Juan Martín Castejón

Departamento de
Comercialización e
Investigación de
Mercados, Facultad de
Economía y Empresa
Universidad de Murcia,
España

Sergio Román Nicolás

Departamento de
Comercialización e
Investigación de
Mercados, Facultad de
Economía y Empresa
Universidad de Murcia,
España

Shadday Martín Conesa

Departamento de
Comercialización e
Investigación de
Mercados, Facultad de
Economía y Empresa
Universidad de Murcia,
España

RESUMEN

En la literatura empresarial hay pocos estudios que hayan tratado de forma empírica cómo el género del director de ventas influye sobre sus actividades de gestión del equipo comercial. En el presente trabajo se analiza hasta qué punto el género, así como la formación académica del director de ventas, tienen una influencia sobre las actividades de dirección de ventas: el control, la disciplina y el coaching ejercidas en el equipo comercial. Para ello, se realizó una encuesta a 1200 jefes de ventas a nivel nacional, y se obtuvieron datos de 265 jefes de ventas (107 mujeres y 158 hombres). El análisis de los primeros resultados obtenidos pone de manifiesto que el control de comportamiento, la disciplina y el coaching ejercidos en el equipo comercial son tanto mayores cuando se trata de jefas de venta y cuando éstas tienen estudios universitarios.

Palabras clave

Género; formación; jefe de ventas; control; disciplina; coaching.

ABSTRACT

Only a few studies have empirically addressed how the sales manager's gender influences his/her management activities. The present article examines how the sales manager's gender as well as his/her formal level of education have an influence on the control, discipline and coaching implemented in the sales team. To this end, a mail survey was sent to 1200 sales managers nationwide, and responses from 265 sales managers (107 female and 158 male) were obtained. The preliminary results show that female sales managers with higher levels of education tend to use more behaviour-based control systems and are more likely to use discipline activities and coaching within their sales teams.

Key words

Gender; education; sales manager; control; discipline; coaching.

1. Introducción y objetivos

En la actualidad, la literatura existente sobre la influencia del género en el ámbito empresarial es extensa, como quedará demostrado a lo largo del artículo. De hecho, se han desarrollado distintas teorías para explicar por qué ocurre este fenómeno, siendo la teoría del rol social desarrollada por Eagly (1987) la más aceptada. Dicha teoría se fundamenta en el argumento de que las personas, para ser aceptadas socialmente, deben desarrollar determinados estereotipos atribuidos al género. Según dicha teoría, el colectivo masculino está más orientado a un comportamiento hacia el logro, mientras que el femenino se enfoca más a comportamientos de cuidados y relación. Asimismo, este autor da un paso adelante y desarrolla la teoría del rol de género. En sí, esta teoría señala que las costumbres sociales definen el comportamiento apropiado para cada género (Eagly, 1987; Eagly y Carli, 2003; López-Zafra, 2009). Por ello, el colectivo masculino es visto como el ideal para asumir los puestos de dirección en las empresas, mientras que para las mujeres se crean barreras a la hora de poder acceder a dichos puestos (López-Zafra, 2009).

Por lo tanto, en el ámbito empresarial, los puestos de dirección se encuentran representados con los atributos que caracterizan al colectivo masculino (Díaz et al., 2010). Heilman ya analiza este hecho en el año 1983, desarrollando la teoría de ajuste. Esta teoría sugiere que, cuando un cierto papel de la organización se asocia con los varones, las mujeres no se perciben como poseedoras de las habilidades necesarias para cumplirlo y, por lo tanto, son objeto de discriminación (Godwin et al., 2006). Así, se pone de manifiesto el hecho de que el colectivo femenino se mueve por motivaciones más relacionadas con lo social y los varones con la maximización de beneficios (Godwin et al., 2006; Eddleston y Powell, 2008).

Por otra parte, en la época actual de grandes cambios, donde la situación económica del entorno y los avances tecnológicos afectan directamente al resultado de las acciones empresariales, es la calidad y el nivel de las relaciones humanas una de las variables más importantes y críticas de las relaciones entre las empresas y sus clientes (Carter et al., 2008). En este escenario, la importancia de los vendedores personales en el éxito de las empresas es extraordinaria, ya que para muchas empresas es el elemento principal en su relación con los clientes. Por tanto, la correcta dirección de los equipos de venta resulta fundamental para el éxito empresarial (Futrell, 2006; Homburg et al., 2011). En la empresa, de esta dirección se encarga la figura del director o jefe de ventas, cuyo trabajo supone la realización de una serie de actividades relacionadas entre sí, y que pueden agruparse en tres: la planificación, la ejecución y el control de las ventas. Para ello, su tarea fundamental es dirigir a su equipo de vendedores para obtener ventas que generen beneficios a la empresa y a la vez satisfacción a los clientes (Dubinsky et al., 2002). Por ello, resulta de vital importancia para la dirección de ventas las actividades de control y de disciplina sobre el equipo de vendedores.

En la línea anterior también se encuentra el coaching¹, que se refiere a las actividades que ayudan a desarrollar empeños en los que las personas se encuentran en aprendizaje permanente tanto en el ámbito empresarial como humano (Corcoran et al., 1995). En el ámbito de la dirección de ventas implica una secuencia de conversaciones y actividades que proporcionen retroalimentación constante y el estímulo para mejorar el rendimiento de un vendedor (Corcoran et al., 1995; Brocato,

1 Se trata de un término anglosajón aceptado en nuestro idioma; viene de *coach* (entrenador).

2003). En la literatura de recursos humanos el papel de jefe como “coach” o mentor ha atraído mucho la atención (Ball 1989; Bragg 1989; Gunn 1995).

En este contexto, hay que señalar que existen pocas investigaciones que hayan analizado la influencia del género del jefe de ventas en el proceso de dirección de vendedores (Bellizzi y Hasty, 1998; Gortmaker et al., 1993; Ziolkowski, 1994; Bellizzi, 2001). En consecuencia, el objetivo central de este artículo es examinar la influencia que puede llegar a tener el género y formación del jefe de ventas en las tareas de control, disciplina y coaching que ejerce sobre su equipo de ventas. Debido a la falta de literatura existente en este ámbito de estudio, nos vemos obligados a plantear preguntas de investigación en lugar de hipótesis, y por lo tanto, la investigación que se va a realizar tiene carácter exploratorio. Asimismo, el presente trabajo se estructura, en primer lugar con una breve revisión de la literatura y delimitación conceptual de las variables de control, disciplina y coaching. Posteriormente se plantean las preguntas de investigación que se testan empíricamente sobre una muestra nacional de 265 jefes de ventas.

2. Preguntas de la investigación

A continuación, vamos a realizar una primera revisión de la literatura para posteriormente, a raíz de las contradicciones que se observan en ella, plantearnos las preguntas objeto de análisis.

En la literatura, hay pocos estudios que hayan tratado el género en el proceso de la dirección de vendedores, y aún son menos las investigaciones que han realizado estudios empíricos sobre este tema (Piercy et al. 2002), además con resultados

contradictorios. Por ejemplo, el estudio llevado cabo por Piercy et al. (2001), señala que los equipos dirigidos por mujeres pueden alcanzar un rendimiento superior utilizando sistemas de control basados en el comportamiento que aquellos que son dirigidos por hombres. Sin embargo, Küster y Canales (2008), sobre una muestra de 108 jefes de ventas (83 hombres y 25 mujeres), no encuentran diferencias respecto al tipo de control ejercido, quizás por la descompensación entre hombres y mujeres de la muestra.

Por su parte, Dobbins (1985) sugiere que existen diferencias a la hora ejercer la supervisión en función del género. Los hombres supervisores tienden a distribuir premios y castigos basándose en los resultados, mientras que la supervisión de las mujeres tiende a ser más equilibrada entre resultados y comportamientos. En este sentido, se ha estudiado la supervisión de los hombres y mujeres cuando actúan de forma no ética (Bellizzi y Hite, 1989, Bellizzi y Norvell, 1991) y se ha encontrado que las mujeres son más sensibles a comportarse de forma ética, porque tienen normas éticas más estrictas, y poseen un mayor nivel de desarrollo cognitivo moral.

Estas diferencias de género en el papel del jefe de ventas se han tratado en varios estudios, los cuales sugieren que las directoras son más punitivas que los directores (Instone et al., 1983). Además se muestra cómo los directores pueden tratar a sus subordinados desde la igualdad, sin importar el sexo (Dobbins, 1986); sin embargo las mujeres directivas son más duras a la hora de subordinar a otras mujeres (Kruger, 1993).

En este sentido la literatura sobre el género y orientación indica que los hombres y mujeres tienen diferentes percepciones de los costes y beneficios de ser coach (Ragins y Scandura, 1994). Por ejemplo, Leslie et al. (1998) en una investigación exploratoria

con 450 vendedores hace mención a que los hombres y mujeres tienen actitudes y percepciones diferentes en el papel de coach y en la forma de relacionarse. Los resultados muestran que los hombres generalmente perciben mayores beneficios en el papel de mentor que las mujeres. Además, el estudio señala que las jefas que orientan/guían a otras mujeres consiguen que éstas tengan una mayor motivación por su trabajo, tal vez debido al alto nivel de asesoramiento y apoyo que perciben por parte de la jefa como mentora.

En cuanto al coaching, encontramos que se ha investigado poco en la literatura sobre la influencia del género del jefe a la hora de llevar a cabo el coaching sobre sus empleados (Ragins y Scandura, 1994, Leslie et al., 1998). Sin embargo las investigaciones han profundizado más sobre esta diferencia de género en la disciplina por parte del jefe de ventas (Mitchell et al., 1981; Instone et al., 1983; Bellizzi y Hite, 1989; Bellizzi y Norvell, 1991).

En suma, la evidencia empírica anterior nos da pie a hacernos la siguiente pregunta:

PI.1. ¿Hasta qué punto las actividades de control de comportamiento, disciplina y coaching que ejerce el jefe de ventas son distintas dependiendo del género del jefe de ventas (hombres frente a mujeres)?

En lo referente a la formación del jefe de ventas, los estudios realizados por Ezell et al. (1981) y Marlowe et al. (1996) en un contexto de gerentes y administradores de empresa, revelan que el nivel de formación académica del directivo influye en la manera en que lleva a cabo la disciplina. Los resultados muestran que cuanto mayor es la formación el directivo menor es la discriminación de las acciones disciplinarias

debidas al género y al atractivo físico del empleado. Además se ha demostrado que el nivel de experiencia del directivo también influye a la hora de aplicar la disciplina (Ezell et al., 1981; Heilman y Martell 1986; Marlowe et. al, 1996). Por otra parte, las investigaciones realizadas sobre la formación académica del jefe de ventas en este campo son escasas, y no se ha podido establecer con claridad una relación entre el nivel de educación y el control y coaching del jefe de ventas sobre sus vendedores. Sin embargo, sí existen algunas investigaciones que señalan, como se ha mencionado anteriormente, que podría existir una relación entre nivel de estudios y la forma de ejercer la disciplina del jefe de ventas (Ezell et al., 1981, Marlowe et al., 1996; Hango y Le Bourdais, 2007). En consecuencia nos planteamos la siguiente pregunta:

PI.2. ¿Hasta qué punto las actividades de control de comportamiento, disciplina y coaching que ejerce el jefe de ventas son distintas dependiendo de la formación académica del jefe de ventas (con estudios universitarios vs. sin estudios universitarios)?

Seguidamente describimos el estudio empírico que nos permitirá testar las preguntas de investigación planteadas.

3. Metodología del estudio empírico

3.1 La muestra y diseño del cuestionario

En la recogida de datos se contó con la colaboración de una empresa que opera a nivel nacional y ofrece servicios financieros y de seguros (por deseo expreso de esta empresa mantenemos anónimo su nombre comercial). Se procedió a elaborar un

sencillo cuestionario dirigido a los jefes de venta. El cuestionario consta de dos bloques (ver Anexo 1). En el primero se pregunta por los aspectos de control, disciplina y coaching ejercidos sobre sus vendedores. En el segundo se medían diversas características demográficas del jefe de ventas (edad, género y nivel estudios).

Con el objetivo de ajustar las escalas y evaluar la comprensión de las preguntas del cuestionario se realizó un pretest del cuestionario inicial, a través de entrevistas personales a 19 jefes de venta. Este pretest sirvió para mejorar aspectos semánticos y comprobar la duración del mismo (aspecto clave cuando se trata de una muestra de supervisores de venta). Con todo ello se consiguió adecuar la presentación de escalas de forma idónea y ajustar los conceptos en un cuestionario que se podía responder fácilmente por tener una duración y estructura adecuadas.

A continuación, se eligieron de forma aleatoria a 1.200 jefes de venta de la mencionada empresa de servicios financieros y seguros y se les envió el cuestionario mediante correo postal. El cuestionario iba acompañado de una carta de la gerencia de la empresa donde se incidía en la importancia de contestarlo y se aseguraba la confidencialidad de las respuestas, así como de un sobre con el sello franqueado a la dirección de la empresa. Se recibieron 265 respuestas válidas (tasa de respuesta del 22%), tras depurar aquellos que no estaban bien rellenados (véase las características de la muestra en el Cuadro 1). Los resultados que aparecen en dicho cuadro, muestran que predominan los hombres (59,6%), con edades comprendidas entre los 36 y 45 años (44,5%) y sin formación universitaria (74,3%).

Cuadro 1
Características de la muestra

Muestra	Descripción	%	N=265
Sexo	Mujer	40,4%	107
	Hombre	59,6%	158
Edad	25-35 años	25,3%	67
	36-45 años	44,5%	118
	46-65 años	22,6%	60
Estudios	No universitarios	74.3%	197
	Universitarios	25.7%	68

3.2 Escalas de medida utilizadas

Para medir las variables control, disciplina y coaching se emplearon escalas de medición que surgieron de la revisión de literatura y que ya habían sido probadas y utilizadas en otras investigaciones, presentando buenas propiedades psicométricas (véase la Tabla 1). La escala que mide el control del comportamiento que ejerce el jefe de ventas sobre el vendedor es una adaptación de la propuesta inicial de Anderson y Oliver (1987), que fue desarrollada posteriormente por Babakus et al. (1996) y utilizada por diversos autores en sus estudios (Baldauf et al., 2001; Baldauf et al., 2002). La escala de disciplina se adapta del trabajo de Bellizzi y Hite, (1989), utilizada satisfactoriamente en estudios posteriores (Bellizzi y Norvel; 1991; Bellizzi y Hasty, 1998). Finalmente, la escala de coaching es una versión adaptada del trabajo de Ellinger et al. (2003), posteriormente utilizada en otros estudios (Hagen, 2010). Todas las variables, han sido medidas a partir de escalas tipo Likert de 10 puntos (de 1 a 10).

4. Resultados

En primer lugar para analizar las propiedades psicométricas de las escalas de medida hemos realizado un análisis factorial confirmatorio (CFA), utilizando los índices propuestos por Fornell y Larcker (1981) de varianza extraída (AVE) y fiabilidad compuesta (ρ_C) respectivamente. El análisis se realizó con el LISREL versión 8.80. Los resultados ponen de manifiesto la fiabilidad y validez convergente de las escalas.

La validez discriminante se comprueba satisfactoriamente en la Tabla 2 ya que la varianza extraída, estimada para cada variable, es mayor que el cuadrado de la correlación de ese concepto con los demás (Fornell y Larcker, 1981).

Una vez comprobada la calidad de las escalas hemos procedido a realizar análisis de la varianza (ANOVA), donde la variable dependiente es el control de comportamiento (Tabla 3), la disciplina (Tabla 4) y coaching (Tabla 5). Las variables independientes son: el nivel de estudios del jefe de ventas (sin estudios universitarios vs. con estudios universitarios) y su género (hombre vs. mujer). Además, hemos introducido diversas interacciones entre las variables independientes que resultaba interesante estudiar tanto desde una perspectiva académica como empresarial.

Tabla 1
Fiabilidad y validez de los conceptos

	Item	$\lambda^x_{c.e}$	t-valor	Alpha	$\square_c$	AVE
Control (C)				0,81	0,82	0,60
C1	Examina regularmente los partes de ventas que le pasan los vendedores	0.72	17,74			
C2	Analiza el tiempo que cada vendedor dedica a sus clientes y a la duración de sus desplazamientos	0.85	21,70			
C3	Repasa minuciosamente los gastos por desplazamiento de sus vendedores	0.75	18,48			
Disciplina (D)				0,77	0,80	0,59
D1	Ante una falta grave le reprende verbalmente	0.93	20,40			
D2	Ante una falta grave le reprende por escrito	0.51	10,73			
D3	Ante una falta grave lo comunica a su superior para que adopte las medidas oportunas	0.81	18,03			
Coaching (CO)				0,89	0,89	0,67
CO1	Ayuda a sus vendedores a desarrollarse personal y profesionalmente	0.83	22,44			
CO2	Dedica parte de su tiempo a la formación de sus vendedores	0.84	22,89			
CO3	Ayuda a sus vendedores en la captación de nuevos clientes	0.82	22,02			
CO4	Invierte parte de su tiempo en acompañar a sus vendedores para ayudarles en la venta de nuevos productos y servicios	0.81	21,64			

Tabla 2
Validez discriminante

	Media	Desv. típica	Control	Disciplina	Coaching	AVE
Control	6,88	0,97	1	0,001	0,105	0,60
Disciplina	7,07	0,91	0,0100	1	0,000	0,59
Coaching	7,16	0,98	0,3249	0,0004	1	0,67

Los resultados de la Tabla 3 ponen de manifiesto que en el control del comportamiento ejercido sobre los vendedores, la diferencia es a favor de las mujeres (7,69) respecto a los hombres (7,34), lo que representa una diferencia significativa al

1% ($p < 0,01$), además basándonos en la medida del tamaño del efecto (Cohen, 1988) podemos decir que este efecto es mediano ($d: 0,40$).

Tabla 3
Anova variable dependiente: Control del Comportamiento

Fuente de Variación		Grados de libertad		F	Significatividad	d	
Género		1		21,116	0,000*	0,40	
Nivel de Estudios		1		22,607	0,000*	0,63	
Género* Nivel de estudios		1		17,855	0,000*		
Valores medios de la variable:		Nº	Mujer	Nº	Hombre	Total Nº Casos	Totales (valores medios)
Sin estudios universitarios		73	7,37	124	7,33	197	7,34
Con estudios universitarios		34	8,37	34	7,39	68	7,88
Totales		107	7,69	158	7,34	265	7,48

En relación a la variable independiente nivel de formación (sin o con estudios universitarios), podemos observar que los jefes de ventas que tienen estudios universitarios (7,88) controlan más a sus vendedores que sus compañeros sin estudios universitarios (7,34), siendo el tamaño del efecto fuerte ($d: 0,63$).

En cuanto a las interacciones, la interacción del factor género del jefe de ventas y su nivel de formación (sin o con estudios universitarios), pone de manifiesto que los jefes de ventas que son mujeres y tienen estudios universitarios (8,37) controlan más a sus vendedores que sus compañeras sin estudios universitarios (7,37). Igualmente, realizan un mayor control del comportamiento que sus compañeros varones con estudios universitarios (7,39) o sin ellos (7,33), lo que representa una diferencia significativa al 1% ($p < 0,01$).

En referencia a la variable dependiente disciplina, podemos observar en la Tabla 4, que las jefas de ventas aplican en mayor medida la disciplina (7,06) que sus compañeros varones (6,71), siendo también medio el tamaño del efecto (d : 0,42). Asimismo, se puede observar que los jefes de ventas con estudios universitarios aplican la disciplina en mayor medida (7,12), que aquellos que no tienen dicho nivel de estudios (6,76), siendo el tamaño del efecto medio (d : 0,41). Todas estas diferencias de medias son significativa al 1% ($p < 0,01$).

Tabla 4
Anova variable dependiente: Disciplina

Fuente de Variación		Grados de libertad		F	Significatividad	d	
Género		1		14,244	0,000*	0,42	
Nivel de Estudios		1		6,229	0,002*	0,41	
Género* Nivel de estudios		1		11,624	0,000*		
Valores medios de la variable:		Nº	Mujer	Nº	Hombre	Total Nº Casos	Totales (valores medios)
Sin estudios universitarios		73	6,79	124	6,74	197	6,76
Con estudios universitarios		34	7,63	34	6,61	68	7,12
Totales		107	7,06	158	6,71	265	6,85

Respecto a la interacciones entre los dos factores hay diferencias de medias significativas al 1% ($p < 0,001$), ya que los jefes de ventas que son mujeres y tienen estudios universitarios aplican mayor disciplina (7,63) ante una falta grave, que sus compañeras sin estudios universitarios (6,79). Y también que sus compañeros varones con estudios universitarios (6,61) o sin ellos (6,74), lo que representa una diferencia significativa al 1% ($p < 0,01$).

Por último, en referencia a la variable dependiente coaching, la Tabla 5 nos pone de manifiesto que se producen diferencias significativas ($p < 0,05$) entre mujeres (7,79) y hombres (7,64) a favor de las primeras, siendo el efecto pequeño (d : 0,18).

Tabla 5

Anova variable dependiente: Coaching

Fuente de Variación		Grados de libertad		F	Significatividad	d	
Género		1		5,475	0,020*	0,18	
Nivel de Estudios		1		45,878	0,000*	0,96	
Género* Nivel de estudios		1		11,862	0,001*		
Valores medios de la variable:		Nº	Mujer	Nº	Hombre	Total Nº Casos	Totales (valores medios)
Sin estudios universitarios		73	7,44	124	7,56	197	7,51
Con estudios universitarios		34	8,55	34	7,92	68	8,24
Totales		107	7.79	158	7.64	265	7.70

Asimismo, en relación al nivel de estudios los resultados muestran que es significativamente ($p < 0,01$) mayor en los jefes de ventas con estudios universitarios (8,24) que en aquellos que no los tienen (7,51). Además, basándonos en la medida del tamaño de efecto (Cohen, 1988) podemos decir que hay un efecto grande ($d = 0,96$).

Respecto a la interacciones entre los factores nivel de estudios y género podemos decir que hay diferencias de medias significativas al 1% ($p < 0,01$), ya que los jefes de ventas que son mujeres y tienen estudios universitarios (8,55) realizan un mayor coaching sobre sus vendedores que las mujeres sin estudios (7,44). Mientras que en el caso de los hombres la diferencia es menor, ya que con estudios toma un valor de 7,92 y sin estudios de 7,56.

5. Discusión, implicaciones y futuras líneas de investigación

Las principales conclusiones que se derivan de este trabajo de carácter exploratorio, realizado sobre una muestra de 265 jefes de venta, son las siguientes:

En primer lugar, vemos que los resultados muestran que las jefas de ventas ejercen un mayor control, disciplina y coaching que sus compañeros varones. En este sentido, la influencia de las variables género en el control del comportamiento, confirma los estudios iniciales propuestos por Piercy *et al.* (2001 y 2002), que proponían que los equipos dirigidos por mujeres podían utilizar un mayor control del comportamiento que aquellos que son dirigidos por hombres. De esta forma los datos de nuestro estudio ayudan a aclarar la controversia producida en este tema por otros estudios. Por ejemplo, recordamos que el estudio realizado por Küster y Canales (2008) no encontraron diferencias de género respecto al tipo de control ejercido, quizás debido a la descompensación entre hombres (76%) y mujeres (24%) de la muestra.

En segundo lugar, observamos que existe una relación directa entre el nivel de formación académica del jefe de ventas y las variables dependientes analizadas. Los resultados muestran que cuando el jefe de ventas tiene estudios universitarios, éste lleva a cabo en mayor medida un control de comportamiento, actividades disciplinarias en caso de una falta grave y coaching.

En tercer lugar, cuando interaccionamos el género con la formación hallamos que cuando el jefe de ventas es mujer y además tiene estudios universitarios va a ejercer un mayor control, disciplina y coaching que cuando el jefe de ventas es hombre o es mujer sin estudios universitarios. Estos resultados son muy relevantes ya que a pesar de que durante muchos años el papel de la mujer en la dirección de ventas había estado marginado, vemos que actualmente pueden llevar a cabo tareas al mismo nivel que sus compañeros, y en algunas de ellas incluso mejor.

En conjunto, estos resultados tienen importantes contribuciones académicas. En primer lugar, está el hecho de que anteriormente en la literatura no se haya

estudiado de forma conjunta la disciplina, el control y el coaching desde la perspectiva de las funciones que ejerce el jefe de ventas sobre sus vendedores. En segundo lugar, destacar que en la literatura no hay apenas estudios que hayan investigado la relación existente entre la formación académica del jefe de ventas y las tareas anteriormente mencionadas. De esta forma, a través del presente estudio colaboramos en acercar la realidad empresarial a la académica del marketing.

5.1. Implicaciones para la dirección de empresas

Este estudio tiene importantes implicaciones para el mundo empresarial ya que los resultados que hemos obtenido pueden ayudar a los gerentes a la hora de la selección del jefe de ventas. Asimismo, se deducen implicaciones para una mejor asignación de los vendedores a los jefes de ventas. Y, por último, se orienta empresarialmente a poder realizar programas de formación para los jefes de ventas en función de las variables estudiadas de control del comportamiento, disciplina y coaching.

Respecto a la selección del jefe de ventas, los resultados obtenidos en este estudio indican que para ser jefe de ventas sería conveniente tener estudios universitarios. La formación universitaria, por tanto, es una variable importante que hay que tener en cuenta a la hora de analizar el perfil del puesto de trabajo y la selección del jefe de ventas. Ya que, como se ha demostrado en esta investigación, esto influye positivamente a la hora de llevar a cabo las tareas de la dirección de ventas. Es, por tanto, aconsejable que se contraten a jefes de ventas cualificados y con formación académica para lograr una mejor gestión de la fuerza de ventas.

En suma, nuestra investigación pone de relieve que aunque durante muchos años la venta ha sido un sector “muy masculino”, poco a poco la mujer está demostrando

que es capaz de llevar a cabo sus funciones de forma competente y en algunos casos incluso mejor que sus compañeros varones. Por lo tanto, vemos que a pesar del retraso que ha sufrido las mujeres para alcanzar puestos de responsabilidad en la dirección de ventas, se ha demostrado que con la formación adecuada son capaces de dirigir y gestionar equipos de ventas de una forma igual de eficiente que sus compañeros varones.

5.2. Limitaciones y futuras líneas de investigación

El presente trabajo tiene algunas limitaciones, las cuales pueden ayudar a generar nuevas líneas de investigación. En el caso de la muestra, este estudio ha trabajado con una muestra de un único sector, ya que la recogida de información proviene de una misma empresa. Sería interesante que se investigara si los resultados se confirman en otros sectores empresariales,

A la hora de evaluar las características del jefe de ventas, en esta investigación se han tenido solamente en cuenta el género y la formación académica. Como futura línea de investigación se podrían investigar otras variables complementarias como por ejemplo la experiencia y la nacionalidad. De esta manera se obtendría una mayor información sobre el perfil que se necesita para llevar a cabo de una forma eficiente las actividades de dirección dentro del área comercial.

Además, pensamos que sería interesante hacer un estudio en el cual se recogiera información tanto de los jefes de ventas como de los vendedores. Pues, nuestra investigación sólo se centra en la perspectiva de los jefes de ventas. Pero sería interesante conocer, por ejemplo, desde la perspectiva del vendedor, cómo influye el hecho de que el jefe de ventas sea hombre o mujer, o que tenga formación

universitaria o no, a la hora de ejercer el control, la disciplina y el coaching sobre ellos.

Finalmente, consideramos que una de las futuras líneas, que se podrían llevar a cabo, es relacionar las tres variables dependientes de nuestro estudio con los resultados objetivos de ventas y con variables específicas del vendedor. Así como su satisfacción con su trabajo o su compromiso con la empresa. Por último, se debería dirigir una línea de investigación para buscar las posibles causas de las relaciones confirmadas en nuestro estudio, ya que no se ha realizado ninguna investigación de esta naturaleza dentro del área de la dirección de ventas.

6. Bibliografía

Anderson, E. and Oliver, R. L. (1987). "Perspectives on Behavior-Based versus Outcome-Based Salesforce Control System." Journal of Marketing **51**: 76-80.

Babakus, E., Cravens, D., Grant, K., Ingram, T. and LaForge, R. (1996). "Investigating the relationships among sales, management control, sales territory desing, salesperson performance, and sales organization effectiveness." International Journal of Research in Marketing **13**: 345-363.

Baldauf A., Cravens D.W. and Piercy N.F. (2001). "Examining the consequences of sales management control strategies in European field sales organizations." International Marketing Review **118**(5): 474-508.

Baldauf, A., Cravens, D. and Grant, K. (2002). "Consequences of sales management control in field sales organizations: a cross-national perspective." International Business Review **11**: 577-609.

Ball, A.L. (1989). "Mentors and Protégé Success." Working Women **14**(10): 134-142.

Bellizzi, J.A. and Hasty, R.W. (2003). "Supervising Unethical Sales Force Behavior: How Strong Is the Tendency to Treat Top Sales Performers Leniently?." Journal of Business Ethics **43**: 337-351.

Bellizzi, J.A. and Hasty, R. W. (2001). "The effects of a stated organizational policy on inconsistent disciplinary action based on salesperson gender and weight." The Journal of Personal Selling & Sales Management **21**(3): 189 -199.

Bellizzi, J.A. and Hasty, R. W. (1998). "Territory assignment decisions and supervising unethical selling behavior: The effects of obesity and gender as moderated by job-related factors." Journal of Personal Selling and Sales Management **18**(2): 35-50.

Bellizzi, J. A. and Norvell, W.D. (1991). "Personal Characteristics and Salesperson's Justifications as Moderators of Supervisory Discipline in Cases Involving Unethical Salesforce Behavior." Journal of the Academy of Marketing Science **19**: 11-16.

Bellizzi, J.A. and Hite R.E. (1989). "Supervising Unethical Salesforce Behavior." Journal of Marketing **53**: 36-47.

Bellizzi, J. (1995). "Committing and Supervising Unethical Sales Force Behavior: the Effects of Victim Gender, Victim Status, and Sales Force Motivational Techniques." Journal of Personal Selling and Sales Management **15**: 1-15.

Bragg, A. (1989). "Is a mentor program in your future?." Sales and Marketing Management **141**: 54-63.

Brocato R. (2003). "Coaching for improvement: An essential role for team leaders and managers." Journal for Quality and Participation **26**: 17-22.

Carter, R.E., Dixon, A.L. and Moncrief, W.C. (2008), "The complexities of sales and sales management research: a historical analysis from 1990 to 2005", the journal of personal selling & sales management, **28**(4):403-420.

Corcoran, K., Petersen, L. Baitch, D. and Barret, M. (1995). "High-Performance Sales Organizations: Achieving Competitive Advantage in the Global Marketplace." *Chicago, IL: Irwin Professional Publications*.

Cohen, J. (1988). "Statistical Power analysis for the behavioral sciences". *Hillsdale, NJ: Erlbaum*.

Díaz K., Dornberger U. and Rietdorf U. (2010). "Alliance Decision-Making of SMEs. ECIME 2010." Universidad de Nova de Lisboa, Academic Publishing Limited

Dobbins, G. H. (1986). "Equity vs Equality: Sex Differences in Leadership." Sex Roles **15** (9/10): 513-525.

Dobbins, G. H. (1985). "Effects of Gender on Leaders' Responses to Poor Performers: An Attributional Interpretation." Academy of Management Journal, **28**: 587-598.

Dubinsky, A.J., Comer, L. and Liu, S.S. (2002). "By gosh I think she's got it - well, not yet." Equal Opportunities International **21** (2): 13-24.

Eagly A.H.(1987). "Sex differences in social behavior: A social-rol interpretation." Hillsdale. NJ: Erlbaum.

Eagly, A. H. and Carli, L.L.(2003). "The female leadership advantage: An evaluation of the evidence." Leadership Quarterly **14** (6): 807-834.

Eddleston, K.A. and Powell, G.N. (2008): "The role of gender identity in explaining sex differences in business owners career satisfier preferences." Journal of Business Venturing. **23**(2): 24.

Ellinger, A.D., Ellinger, A.E. and Keller, S.B. (2003). "Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance; a dyadic perspective in the distribution industry." Human Resource Development Quarterly **14** (4):435-457.

Ezell, H. F., Charles A. O. and Sherman J.D. (1981). "The Effects of Having Been Supervised by a Women on Perceptions of Female Managerial Competence." Personnel Psychology **34**: 291-299.

Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error." Journal of Marketing Research **18**(1): 39-50.

Futrell, C. M. (2006). "Fundamentals of Selling: Customer for Service." *Boston: McGraw-Hill Irwin*.

Godwin, L.N., Stevens, C.E. and Brenner, N.L. (2006). "Forced to play by the rules? Theorizing how mixed-sex founding teams benefit women entrepreneurs in male-dominated contexts." Entrepreneurship Theory and Practice **30**: 623-642.

Gortmaker, S.L., Must, A. and Perrin, J.M. (1993). "Social and Economic Consequences of Overweight in Adolescence and Young Adulthood." The New England Journal of Medicine **329**: 1008-1012.

Gunn, E. (1995). "Mentoring, The Democratic Version." Training **32**(8): 64-67.

Hagen, M. (2010). "Black Belt Coaching and Project Outcomes: An Empirical Investigation." The Quality Management Journal **17**(2): 54-68.

Hango, D. y Le Bourdais C. (2007). "Early union formation in Canada: Links with education." European Journal of Population **23**: 339-368.

Heilman, M. E. and Martell, R. F. (1986). "Exposure to successful women: Antidote to sex discrimination in applicant screening decisions?." Organizational Behavior and Human Decisions Processes **37**: 376-390.

Hill, S.K., Margaret H. B., Jean D. and Donna R. (1989). "Mentoring and other Communication Support in the Academic Setting." Group and Organization Studies **14**(3): 355-368.

Homburg, C., Müller, M. and Martin K. (2011). "When Should the Customer Really Be King? On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters." Journal of Marketing **75** (2):55-74.

Instone, D, Major, B. and Bunker, B. (1983). "Gender, Self-Confidence, and Social Influence Strategies: An Organizational Simulation." Journal of Personality and Social Psychology **44** (2): 322-333.

Kruger, A. (1993). "Peer collaboration: Conflict, cooperation, or both?." Social Development **2**(3):165-182.

Küster,I. and Canales, P. (2008). "Some determinants of salesforce effectiveness." Team Performance Management **14**: 296-304.

Lopez-Zafra, E. (2009). "Gender congruity and women's aspirations in leadership roles." Revista de Psicología **24**(1): 99-108.

Marlowe, C. M., Schneider S., and Nelson C.E. (1996). "Gender and Attractiveness Biases in Hiring Decisions: Are More Experienced Managers Less Biased?." Journal of Applied Psychology **81**: 11-25.

Mitchell, T. R., Green, S.G. and Wood, R.E. (1981). "An Attributional Model of Leadership and the Poor Performing Subordinate: Development and Validation." Research in Organizational Behavior **3**: 197-234.

Piercy, N., Cravens, D. and Lane, N. (2001). "Sales Manager behavior control strategy and its consequences: The impact of gender differences." Journal of Personal Selling & Sales Management **21** (1): 39-49.

Piercy, N.F., Harris, L.C. and Lane, N. (2002). "Market Orientation and Retail Operatives Expectations." Journal of Business Research **55** (4): 261-273.

Ragins, B. R., and Scandura, T. A. (1994). "Gender differences in expected outcomes of mentoring relationships." Academy of Management Journal **37**: 957-971.

Schul, P. L. and Wren, B.M. (1992). "The Emerging Role of Women in Industrial Selling: A Decade of Change." Journal of Marketing **56**: 38-54.

Ziolkowski, S. M. (1994). "The Status of Weight-Based Employment Discrimination Under the Americans with Disabilities Act after Cook V. Rhode Island, Department of Mental Health, Retardation, and Hospitals." Boston University Law Review 74: 667-686.

Anexo I



UNIVERSIDAD DE MURCIA

ENCUESTA SOBRE LAS ACTIVIDADES DEL JEFE DE VENTAS

En primer lugar, le importaría respondernos a las siguientes cuestiones señalándonos su grado de

Con respecto a las actividades y relaciones que mantiene usted con los miembros de su equipo de ventas	Nada de acuerdo					Totalmente de acuerdo				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ayuda a sus vendedores a desarrollarse personal y profesionalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dedica parte de su tiempo a la formación de sus vendedores	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ayuda a sus vendedores en la captación de nuevos clientes	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Invierte parte de su tiempo en acompañar a sus vendedores para ayudarles en la venta de nuevos productos y servicios	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, teniendo en cuenta que:

Con respecto al control que realiza sobre su equipo de ventas:	Nada de acuerdo					Totalmente de acuerdo				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Examina regularmente los partes de ventas que le pasan los vendedores	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Analiza el tiempo que cada vendedor dedica a sus clientes y a la duración de sus desplazamientos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Repasa minuciosamente los gastos por desplazamiento de sus vendedores	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Ante una falta grave cometida por un vendedor de su equipo:	Nada de acuerdo					Totalmente de acuerdo				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Le reprende verbalmente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Le reprende por escrito	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lo comunica a su superior para que adopte las medidas oportunas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

0= Nada de acuerdo, 10= Totalmente de acuerdo

Y para terminar, indique, por favor, su:

Sexo: ☐ Hombre ☐ Mujer

Edad: _____ Años

Nivel de Estudios: ☐ Sin Estudios/Primarios

☐ Bachiller/BUP/FP

☐ Universitarios

¡Gracias por su colaboración!