

**Evaluación de competencias en liderazgo comercial a 45 jefes de venta de una empresa
multilatina de servicios**

Melissa Alejandra Henao

**Trabajo de grado para optar por el título de
Psicóloga**

Asesora:

Gloria Matilde Zuluaga

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Departamento de Psicología

Medellín

2016

Contenido

| | Pág. |
|--|-------------|
| 1. Planteamiento del problema | 5 |
| 2. Justificación | 12 |
| 3. Objetivos | 15 |
| 3.1. Objetivo general | 15 |
| 3.2. Objetivos específicos | 15 |
| 4. Marco teórico | 16 |
| 5. Diseño de investigación..... | 36 |
| 5.1. Tipo de investigación..... | 36 |
| 5.2. Nivel de investigación..... | 36 |
| 5.3. Diseño específico | 36 |
| 5.4. Población. | 37 |
| 5.5. Muestra | 37 |
| 5.6. Instrumentos de recolección de información | 37 |
| 6. Consideraciones éticas | 44 |
| 7. Análisis de datos..... | 46 |
| 7.1. Resultados | 46 |
| 8. Discusión | 52 |
| 9. Conclusiones y recomendaciones..... | 59 |
| Referencias..... | 63 |

Lista de tablas

| | Pág. |
|--|-------------|
| Tabla 1. Resultados grupales en la prueba ViaEdge – Potencial. | 47 |
| Tabla 2. Resultados grupales en la prueba TalentQ – Competencias..... | 48 |

Lista de gráficas

| | Pág. |
|---|-------------|
| Gráfica 1. Nivel de competencias y antigüedad en la empresa. | 47 |
| Gráfica 2. Matriz de talento diferenciada por canal comercial..... | 50 |
| Gráfica 3. Resultados grupales en cada etapa del ciclo de ventas. | 51 |

1. Planteamiento del problema

Los cambios en el contexto económico mundial experimentados con la llegada del nuevo siglo han implicado que el sector financiero, uno de los más afectados en los últimos años por la imperiosa necesidad de adaptarse, según Álvarez (2016), incluya nuevos actores en sus modelos de negocio, aborde de manera proactiva los retos del sector y tenga una completa orientación al cliente para lograr adaptarse a dichos cambios. La reforma de los sectores económicos y el reacomodamiento de los sectores productivos están determinados por nuevas demandas que nacen del medio hacia las organizaciones y, tal como menciona Gómez-Rada (2002), el sector de servicios, gracias a diferentes transformaciones sociales, se ha situado por encima del sector agrícola e industrial.

El notable auge del sector de servicios, la contracción de los mercados y la paradójica caída generalizada de las ventas, por la sobreoferta, resulta en una necesidad de exigir un nivel de excelencia en ventas superior y dista de los modelos de negocio centrados en un producto, pues en los últimos años han debido reinventarse, tomando como referencia y eje estructural al cliente. Muchas empresas deberán entonces considerar a sus equipos de ventas como una carta de presentación y un recurso invaluable, y al jefe de ventas como una pieza clave, el canal principal de transmisión entre la gerencia de la organización y los clientes (Kircher, 2012).

El sector financiero, para mantener su posicionamiento frente a un cliente cambiante e hiperconectado, ha respondido con un modelo de negocio y banca con “nuevos servicios personalizados, mejorando la experiencia del cliente y reduciendo los costes de sus procesos” (Alonso, 2016, párr. 1); entendiendo que para adaptarse a un mercado tan cambiante las empresas de este sector deben enfocarse en los equipos de ventas y sus líderes, evaluar con

alguna frecuencia sus competencias para hacer frente a los retos actuales y garantizar que están respondiendo adecuadamente a un entorno que es cada vez más exigente y versátil.

Nuevas demandas de los clientes, tendencias del mercado, cambios organizacionales y de la competencia representan retos para los líderes de ventas que están modificando las condiciones clave para triunfar como director comercial. Colletti y Fiss (2006) afirman que: “las expectativas más altas de los clientes, de colegas ejecutivos en otras funciones y de la misma fuerza de ventas, requieren que el jefe de ventas asuma nuevas responsabilidades, las que han modificado el trabajo hasta hacerlo casi irreconocible respecto de lo que era hace 20 años” (p.3), a lo que también se suma un entorno de negocios dinámico y nuevos roles para desempeñar de cara a la compañía, al cliente, al liderazgo comercial y a la estrategia de ventas.

Entre los desafíos que tal vez evidencien con mayor foco la complejización de las actividades de venta, en la mayoría de las grandes empresas, según Colletti y Fiss (2006), es posible encontrar que los clientes han ganado poder pues tienen más información sobre lo que pueden comprar y cómo pueden comprarlo por lo que exigen más de sus proveedores y de la experiencia de compra; los clientes se han globalizado y las organizaciones de venta deben asegurarse de ajustarse a esta orientación para abastecer a sus clientes con la misma calidad y servicio indistintamente de su ubicación; los canales han proliferado y además de los canales de venta directos o presenciales se hace necesario incluir canales múltiples que se ajustan a medios indirectos como internet, televentas, entre otros; y finalmente, que más empresas en lugar de productos venden servicios y en ello fortalece su mayor ventaja competitiva.

La función del jefe de ventas se sitúa en el centro mismo de las organizaciones comerciales. Kircher (2012) afirma que la principal responsabilidad del jefe de ventas es “garantizar el éxito de su equipo al menor coste para su organización” (p. 45). Esto

especialmente porque, en un mercado en donde abunda la oferta, y los clientes se encuentran llenos de dudas, los vendedores necesitan un guía que contribuya a mejorar sus funciones, desde la implementación de un discurso comercial adecuado, pasando por la importancia de respetar los modelos de venta desarrollados por la empresa, hasta el diagnóstico de dificultades en el proceso.

Las organizaciones que logran identificar su recurso humano como el predictor y fuente principal de éxito, son las que logran sobresalir en un mercado competitivo y tenaz, y reconociendo la importancia de su fuerza humana abocan todos sus esfuerzos a desarrollarla y gestionarla adecuadamente.

Pero no solo son los constantes cambios y desafíos en el entorno de negocios los que hacen necesaria una adecuada gestión de los equipos de ventas sino también, lograr que cada vez más los focos estratégicos y proyectos organizacionales se alineen con el proceso de ventas, ampliando el espectro del cumplimiento de metas a la metodología y actividades comerciales, al tema de liderazgo de equipos de ventas, y a los planes de carrera que movilizan la motivación y profesionalización de estos.

Es en este entorno cambiante que el liderazgo comercial cobra cada día más protagonismo en las compañías. Se toma como *liderazgo* un fenómeno que se presenta en las relaciones de una determinada estructura social, que es interactivo y compartido, y, como tal, encierra una gran cantidad de habilidades o capacidades, con las cuáles se busca establecer una dirección, visión y estrategias para la consecución de metas, a través del ejercicio de la influencia y la motivación (French & Bell, 1994; Chiavenato, 1999; citado por, Gómez-Rada, 2002). Es, en esencia, el factor humano que logra mover enérgicamente a aquellos que se encuentran bajo su mando, para la consecución de múltiples objetivos.

El liderazgo:

Como cualquier comportamiento del ser humano, está sujeto a características invariables del sujeto, como la personalidad, su historia de aprendizaje, sus propias motivaciones, valores, actitudes, creencias, habilidades y conocimientos: que a su vez dicho comportamiento se configura dentro de un escenario social particular, dentro de un espacio geográfico distinto, en un momento histórico concreto y que, por lo tanto, los aspectos de este contexto determinan su efectividad. (Gómez-Rada, 2002, p. 75)

Es así que, actualmente, es importante para la organización una clase de trabajadores que puedan planificar, organizar y controlar de manera apropiada las estrategias y metodología utilizadas para la consecución de metas comunes, pues esto aumenta el desarrollo integral de los miembros de la organización, así como su productividad. Esto sugiere la necesidad de personas que dominen habilidades como toma de decisiones, resolución de conflictos, dirección inteligente, a la vez que puedan crear un ambiente motivador, empático y positivo, en el que el empleado se sienta seguro para alcanzar las metas corporativas.

Vender será siempre la responsabilidad primera de los equipos comerciales, sin embargo, actualmente esa actividad se convierte en el punto de partida y traza un plan con sofisticadas etapas que abarcan desde la selección del equipo de trabajo, su acompañamiento e instrucción hasta la gestión de las carteras de clientes, cuyo fin último es poner en el centro de la venta al cliente y poder cumplir con sus expectativas a través de la gestión de equipo integrales y competentes para ello.

Tal como explican Kircher (2012) y Heredia (2015) un jefe de ventas, término con el que se describe también el papel del líder comercial, no es simplemente un *coach* que dirige un

grupo, es un mentor, un líder instrumental, que guía el camino de sus empleados y sirve de referente para su equipo. “El jefe de ventas debe ser quien se preocupe por el respeto de la política comercial de su empresa sobre el terreno y por el desarrollo sistemático de los métodos y las técnicas que se han enseñado a los vendedores” (Kircher, 2012, p. 46). Es decir, el líder comercial debe garantizar que la metodología corporativa propuesta se implemente adecuadamente, haciendo seguimientos continuos de los procesos llevados a cabo por los asesores comerciales que conforman su equipo, monitoreando su desempeño y retroalimentando constantemente.

El jefe de ventas, o líder comercial, debe ser un formador interno que prepare a su equipo para implementar la metodología de la empresa, por lo que se encarga de sistematizar el proceso de la venta, en el que es importante la preparación, la exploración del contexto, la argumentación, el tratamiento de objeciones y el cierre de venta; es así que la organización se encarga de confiar al líder la tarea de fortalecer las habilidades de los asesores comerciales para defender el mercado propio y debilitar el de los competidores, a través de las directrices estipuladas en su metodología.

En este sentido, la organización objeto del presente estudio, estableció una estrategia de liderazgo cuyos lineamientos estratégicos están centrados en el cliente, la sostenibilidad del negocio, su aceleración, la gestión comercial y productividad, la excelencia en gestión de inversiones, la innovación aplicada y la cultura única y el desarrollo del talento humano; de los cuáles, el asesor comercial es actor fundamental.

Dentro del lineamiento estratégico de gestión comercial y la productividad la compañía trabaja de forma especializada el *desarrollo de la metodología de ventas, los líderes y sus equipos comerciales* con el objetivo de proporcionar las herramientas necesarias a estos actores y

siguiendo la premisa de que un líder comercial debe “hacer todo lo necesario para lograr que la producción crezca constantemente, formar asesores con un alto nivel de desempeño y cuidar que las operaciones sean rentables” (SURA Asset Management, 2015, p. 12). Esto realizado a través de diversas habilidades personales y del cargo, que se resumen en: creación de relaciones, administración del tiempo, auto-organización, comunicación efectiva, actitud concentrada y activa.

Dicha metodología contempla cinco principales macroprocesos de la actividad comercial, dentro de los que se encuentran principios para el desarrollo de una filosofía de equipo, el reclutamiento y la selección del equipo de trabajo, su formación y la gestión comercial; lo que se suma a una búsqueda del continuo desarrollo de habilidades tanto personales como técnicas del líder comercial. Para alcanzar este objetivo la organización ha realizado grandes inversiones en términos de recursos económicos, humanos y de tiempo, como el desarrollo propio de un manual que explica paso a paso y en el lenguaje del asesor comercial estos macroprocesos, y la implementación anual de diversas estrategias de capacitación sobre estos conocimientos.

Sin embargo, los resultados no han sido completamente satisfactorios, pues se reportan falencias en diferentes competencias consideradas en la metodología comercial que además, dadas las estrechas relaciones entre los procesos implementados por los líderes comerciales y el desempeño de sus equipos, afectan la calidad del servicio brindado y la impresión del cliente respecto a la organización, es decir, influyen negativa y directamente la consecución de las metas corporativas.

Una posible causa a esta dificultad puede verse explicada en los planteamientos de Kircher (2012), quién considera que muchos de los actuales líderes comerciales fueron escogidos por su destacado desempeño como vendedores, sin recibir ningún tipo de preparación para tareas

de liderazgo propias del cargo, que difieren enormemente de las tareas de un asesor comercial, y que, por lo tanto, los nuevos líderes comerciales carecen de técnica y de práctica.

Eichinger y Lombardo (2004) consideran que, a su vez, las organizaciones carecen de las habilidades necesarias para promover el crecimiento personal e impulsar el talento profesional una vez aquellos líderes comerciales ocupan dicha posición importante. No sólo es importante la identificación de las competencias necesarias para el cargo de líder comercial, sino también el potencial de desarrollo de las mismas, es decir, aquellas capacidades personales que pueden propiciar o entorpecer el proceso de adquisición de conocimientos respecto a las demandas del mismo.

A la luz de estos postulados, las falencias en los esfuerzos corporativos por promover el desarrollo adecuado de la metodología propuesta pueden explicarse también por la ausencia de una priorización sobre necesidades específicas del líder comercial, desde un diagnóstico de desempeño que identifique aquellas habilidades (competencias) con las que cuenta para su cargo, y aquellos aspectos en los que puede mejorar (potencial); esto permitiría la realización de múltiples estrategias e intervenciones que sean realistas e informadas, respecto a aquellas competencias que requieren de una formación más profunda.

Es así que se considera esencial la capacitación del líder comercial, en función de mejorar las condiciones de los asesores que hacen parte de su equipo y, por ende, beneficiar los intereses corporativos, necesidad que se materializa en la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el nivel de desarrollo de las competencias de liderazgo y potencial definidas por la metodología comercial en 45 líderes de Perú?

2. Justificación

Evaluar el estado actual de las competencias comerciales y realizar un diagnóstico de potencial comercial es fundamental para que la compañía conozca de forma más integral a los líderes de sus equipos comerciales y logre enfocar la oferta formativa que se da a estos grupos, tal y como es su pretensión, hacia el desarrollo de las personas, alineando dicha formación con las motivaciones de carrera de los jefes de venta para continuar construyendo en la compañía una carrera de liderazgo.

Dado el enfoque de servicios de la empresa, y reconociendo que es precisamente este sector el que está marcando la pauta de crecimiento económico del país (Economía y Negocios, 2016), se considera de suma importancia la formación de aquellos que hacen parte de las áreas comerciales, pues representan el business core y son quienes hacen posible que los clientes conozcan la oferta de valor de la compañía.

Este reto de formación se suma a los diversos desafíos que enfrentan actualmente los líderes, por lo que la presente investigación permitirá no solo profundizar en el seguimiento que la compañía viene realizando desde años anteriores (con foco en el conocimiento técnico de la metodología comercial), sino también, diseñar herramientas que apoyen y fortalezcan el liderazgo de los jefes de venta, y responder a una de las principales preocupaciones de la psicología organizacional: propender por el crecimiento profesional y personal del recurso humano de la organización (Casallas, 2009), y lograr, tal como explica García (2005, citado por, Casallas, 2009), “la sostenibilidad de las organizaciones, generar estrategias divergentes y alternativas que expresen el uso de todo el potencial de la organización y de su gente” (p. 224).

El cargo del líder comercial requiere de un gran compromiso con las tareas y demandas del mismo, en ausencia de esta cualidad los procesos se ven perjudicados y hay un descenso en el

resultado general de la empresa (Kircher, 2012). Este líder debe saber construir y gestionar su equipo, desarrollar a las personas que lo conforman, cumplir con las metas organizacionales, mantenerse actualizado, y transmitir a su equipo toda la experiencia proveniente tanto de sus vivencias, como de aquello que la compañía le proporciona para su mejoramiento.

Numerosas investigaciones demuestran que los colaboradores están dispuestos a dar más de sí en sus lugares de trabajo cuando se encuentran en un equipo donde prima la cooperación y el liderazgo positivo, coherente con los principios que promulga.

Goleman (2004) considera que las habilidades técnicas son importantes para el cargo de líder comercial, pero lo son en mayor medida las habilidades humanas, y en este sentido cobra gran importancia el término de *inteligencia emocional*. El autor explica que si esta habilidad personal no se tiene en cuenta los asesores comerciales no reportan satisfacción laboral en la figura del líder, lo que, junto con otros aspectos negativos, como malos incentivos y un clima organizacional nocivo, pueden llevar a que personal talentoso deje la compañía, llevándose consigo su talento e innovación en potencia, y el conocimiento que adquirió durante su estancia en la empresa, y que puede aprovecharse en otras compañías en contra de la organización.

Una alta rotación por deficiencias en el arranque rápido del cargo o el liderazgo recibido no sólo provocará entonces una mayor inversión en capacitación para nuevos nombramientos, sino también un riesgo para la integridad de la información de la organización, su estructura y metodología.

No son escasos los esfuerzos que ha realizado y las estrategias que ha explorado la compañía para capacitar constantemente a las áreas comerciales sobre las principales directrices de la metodología propuesta entre 2013 y 2014, en la comprensión de las responsabilidades de su rol y su impacto en la prosperidad del negocio y su desempeño profesional como gestor

comercial. Durante el año 2015 se buscó fortalecer la interiorización de dicha metodología a través de 20 talleres presenciales, y cerca de 180 colaboradores de áreas de servicio participaron en 6 sesiones de innovación para la identificación final de 140 ideas que pueden apalancar el modelo comercial.

En el periodo 2016-2017 el objetivo de la empresa se han enfocado en establecer estándares mínimos para la instrucción de la metodología, dejando así el marco justo que da lugar a este proyecto, pues a través del diagnóstico a realizar, se busca establecer aquellas competencias mínimas que debe tener un líder comercial, en función de focalizar y mejorar las intervenciones impartidas por la empresa; lo que contribuye no sólo a gestionar adecuadamente el gran presupuesto invertido en dicho objetivo sino, a la vez, facilitar el alcance de las metas corporativas.

Tomando como referencia los resultados de las instancias de aprendizajes anteriormente descritas, las cuáles se enfocan esencialmente en habilidades puramente técnicas, y siguiendo las consideraciones de Lombardo y Eichinger (2004) sobre la capacidad de aprendizaje y flexibilidad como predictor del desempeño exitoso y su incidencia en el afrontamiento de las demandas del cargo, se utilizará un modelo de competencias y de potencial que evalúe las características y conocimientos del líder en relación con su comportamiento laboral, y la capacidad para aprender las lecciones correctas de la experiencia y aplicarlas de forma exitosa a situaciones novedosas; con el fin de aportar integralidad al conocimiento que la compañía tiene de su equipo comercial y que ello sirva como input para el ajuste de los planes de desarrollo que se le ofrecen.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Identificar el grado de desarrollo de las competencias críticas para desempeñarse exitosamente como líder comercial en 45 líderes comerciales, con el fin de que dicho levantamiento sirva como insumo a la compañía para ajustar los planes de formación y desarrollo que oferta a este grupo poblacional.

3.2. Objetivos específicos

- Identificar las competencias foco asociadas a la metodología comercial.
- Evaluar estado actual de dichas competencias, el potencial de desarrollo y la motivación en 45 líderes comerciales.

4. Marco teórico

Son múltiples las definiciones desarrolladas para el concepto de *liderazgo*, las cuales dependen, esencialmente, del foco que cada teoría retoma para su desarrollo y la profundización sobre elementos personales e invariables, comportamientos y estilo de interacción con los subordinados, el rol social que desempeña este fenómeno, las condiciones contextuales en las que se ejerce, o la atribución que recibe.

Stogdill (1974) y Bass (1981) (citados por, Gómez-Rada, 2002) establecen una serie de categorías que recogen los aportes teóricos más reconocidos acerca del *liderazgo*:

- a) Como actividad y proceso grupal; b) como tipo de personalidad; c) como la capacidad de provocar obediencia; d) como ejercicio de influencia; e) como conducta; f) como relación de poder; g) como el instrumento para el logro de metas grupales; h) como resultado del proceso de interacción; i) como rol diferenciado; j) como iniciación y mantenimiento de la estructura de rol. (p. 65).

Así, cada teoría postulada busca resaltar los aspectos que considera como importantes y, por lo tanto, dignos de mención en la conceptualización que desarrollan, asumiendo su postura como correcta y haciendo necesario mencionar que no son tan evidentes los intentos por realizar una conceptualización que recoja todos los aspectos del complejo fenómeno del liderazgo.

Algunos de los autores se han centrado en las cualidades esperadas del líder, otros en los aspectos de la personalidad que lo posibilitan, otros en el contexto en el cual se desarrollan y otros en las características de los seguidores del líder, mostrando esfuerzos por atomizar cada una de las partes del fenómeno.

Un intento de unificación conceptual es el mencionado por Lupano y Castro (2013), el cual fue desarrollado por los autores Antonakis, Clanciolo y Stenberg (2004) y quienes explican

que gran parte de las escuelas coinciden en que el liderazgo es un proceso natural de influencia entre una persona, el líder, y sus seguidores, y que puede ser explicado “a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cual ocurre dicho proceso” (p. 108); además, existe otro consenso respecto a que el liderazgo es necesario para el funcionamiento adecuado de las organizaciones y el alcance de metas corporativas.

Las grandes líneas conceptuales que desarrollan el concepto de liderazgo son: el enfoque de rasgos, el enfoque conductual, el enfoque situacional, el enfoque transformacional, y otros enfoques más recientes como la teoría de la atribución de liderazgo.

El *enfoque de rasgos* centra su atención en una serie de características estables de la persona que determinan su disposición hacia el liderazgo. Así, algunos autores mencionan una serie de rasgos que hacen parte de ese conjunto, y otros aducen que existe un modelo de liderazgo denominado *carismático*. Las principales características o rasgos mencionados dentro de este enfoque están: altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza (Lupano y Castro, 2013).

Gómez-Rada (2002) propone entre los principales rasgos que determinan una predisposición hacia el liderazgo, la actividad social, la confiabilidad, la originalidad, el estatus económico, y las habilidades cognoscitivas y de seguridad. Por su parte, Daniel Goleman (2004) propone la inteligencia emocional como el rasgo más importante y determinante en un líder y, a pesar de que los autores previos consideran que los rasgos propios de un líder son innatos, este autor postula que la inteligencia emocional puede ser aprendida y cultivada.

Sin embargo, a pesar de tomar en cuenta múltiples características, este enfoque no permite prever si aquel que cumpla con el perfil que propone sea o no un líder exitoso.

Por otra parte, el sub-enfoque carismático postula como principales características propias de un líder, “confianza en sí mismo, una visión clara y fuerte compromiso con ella, capacidad para comunicar de forma explícita dicha visión, comportamiento poco convencional, ser agentes de cambio y sensibilidad al entorno” (Gómez-Rada, 2002, p. 66). Actualmente esta postura se ha centrado en el proceso, vinculando las características que el líder muestra a lo largo del mismo.

Este enfoque ha quedado relegado tras ponerle a prueba en diferentes estudios, en los que la variedad de los resultados no permitió una síntesis adecuada de las características propias de un líder; y sumado a la diversificación que puede tener ese conjunto de características según la cultura y la organización, deja en entredicho el carácter innato de las mismas, sugiriendo que el liderazgo puede ser desarrollado por cualquier individuo, bajo condiciones adecuadas de formación, en donde dichas características sean facilitadores en lugar de determinantes (Gómez-Rada, 2002).

El *enfoque conductual* se centra en el comportamiento del líder y cómo éste es percibido por sus seguidores. Así, se considera que esta percepción está determinada por dos categorías diferentes: iniciación de estructura y consideración. La *iniciación de estructura* se refiere a aquellos comportamientos orientados a la consecución de un objetivo; incluye conductas como: organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras. La *consideración* se refiere a aquellos comportamientos cuyo objetivo es mantener o mejorar las relaciones del líder con sus seguidores, e incluyen el respeto, la confianza, y la creación de un clima de camaradería (Lupano y Castro, 2013).

Estas dos categorías han sido estudiadas por separado, siendo consideradas como independientes, pero Gómez-Rada (2002) y Lupano y Castro (2013) piensan que ambas deben ser consideradas como complementarias para el enfoque. Sin embargo, se considera que no ha sido puesto a prueba con suficiencia, y los escasos estudios realizados se centraron en casos individuales y no en conductas específicas que permitan una generalización.

El *enfoque situacional* agrupa, por su parte, un conjunto de teorías que centran sus elaboraciones en el contexto que rodea al líder y cómo los factores que éste determina pueden influenciar la efectividad de su trabajo. Estas teorías son retomadas por Gómez-Rada (2002) y Lupano y Castro (2013) en sus respectivas revisiones.

La *teoría de la contingencia*, desarrollada por Fiedler (1976,1978), sugiere que existen tres variables para el liderazgo efectivo: la relación entre el líder y sus seguidores, la estructura de las tareas, y el poder ejercido por el líder.

La *teoría de las metas*, cuyos autores son Evans y House (1971), considera que los líderes motivan a sus seguidores enfocándose en dar a conocer que un mayor esfuerzo por parte de los mismos puede provocar mejores y mayores resultados. Se centra en la satisfacción de los empleados, estableciendo cuatro estilos de liderazgo: de apoyo, de dirección, de participación y orientado al logro.

La *teoría de los sustitutos del liderazgo*, propuesta por Kerr y Jermier (1978), propone la existencia de una serie de factores externos que hacen innecesario y prescindible al liderazgo, pues lo neutralizan, tales como la experiencia y capacidad de los subordinados, la claridad en las tareas y la estructuración de la organización.

La *teoría de la decisión normativa*, de Vroom y Yetton (1973), postula como necesario un proceso de toma de decisiones que posibilite la comunicación de instrucciones efectivas, que

se centran en las decisiones autocráticas del líder, decisiones autocráticas posteriores a la recolección de información adicional, las consultas individuales para enriquecer el proceso, consultas grupales, y decisiones grupales. Así, los estilos de liderazgo son el autocrático, el consultivo y de grupo.

La *teoría de los recursos cognitivos*, de Fiedler y García (1987), considera que algunas variables situacionales, como el estrés interpersonal, el apoyo grupal y la complejidad de las tareas asignadas, hacen que los recursos cognitivos del líder, en este caso, la inteligencia, la pericia técnica y la experiencia, afecten el desempeño del grupo.

La *teoría de la interacción*, postulada por Wofford (1982), centrada en la interacción entre el líder, el ambiente y el seguidor, considera que la conducta del líder sobre sus subordinados está mediada por cuatro variables: habilidad para realizar tareas, motivación hacia dichas tareas, establecimiento de roles claros y apropiados, y presencia o ausencia de limitaciones ambientales.

La más prometedora de estas teorías situacionales, en relación con al comportamiento laboral y organizacional, es la propuesta de la orientación a las metas, de Evans y House (1971), pues toma en consideración la percepción del empleado y su bienestar, en función de su satisfacción con el trabajo asignado y el desempeño de su líder, sin embargo, la investigación ha sido escasa

Lo anterior se suma a algunas características menos notorias que impide tomar a estas teorías como un referente determinante en la conceptualización del liderazgo, como su excesiva generalización, la imposibilidad de ponerlas a prueba de forma empíricamente rigurosa; sus múltiples restricciones, pues aún están parciales respecto al fenómeno; su dificultad para desarrollar modelos holísticos; su poca relación con otros aspectos de la organización, como la

cultura y el clima organizacional, el sistema de recompensas e incentivos, los productos, el mercado, entre otros.

El *enfoque transformacional*, cuyo precursor es Bernard M. Bass (1985), retoma los aspectos personales del líder como aquellos que son propios del contexto y lo situacional, siendo así un enfoque mucho más completo.

Este enfoque toma al liderazgo desde una perspectiva bidireccional, pues considera que el líder puede ejercer influencia sobre sus seguidores, pero éste puede resultar también afectado por las conductas de apoyo o rechazo que percibe de los mismos. Además, desde esta perspectiva, el liderazgo en una organización es compartido por varios líderes de diferentes niveles, fijándose así como la estructura esencial del funcionamiento de la misma.

Se establece una diferencia entre el *liderazgo transformacional* y el liderazgo *transaccional*; en este último los seguidores están motivados a realizar su trabajo únicamente por intereses de tipo personal en lugar de estar influenciados por el líder para lograr ir más allá de dichos intereses, en función de cumplir unas metas organizacionales que beneficien a todos, aspecto que sí es buscado por el liderazgo de tipo transformacional. El líder transaccional busca identificar los deseos y preferencias de sus seguidores, para ayudarles a alcanzar las metas que su rendimiento les permita, con el fin de obtener las recompensas que desea.

Este tipo de liderazgo se establece en función de la relación recompensa-castigo, de acuerdo a lo que cada líder espera de sus funcionarios, e integra dos subdimensiones: recompensa contingente y manejo de excepción (Lupano y Castro, 2013). La *recompensa contingente* se refiere a la relación de intercambios recíprocos (recompensa-castigo) entre líder y seguidor de acuerdo al cumplimiento de objetivos del segundo. El *manejo de excepción* es la intervención, por parte del líder, únicamente para realizar modificaciones en la conducta de los

seguidores que impide la consecución de las metas; por lo general estas modificaciones son negativas y de crítica, para evitar el desvío de los esfuerzos hacia los objetivos.

El liderazgo transformacional, en cambio, procura inspirar a los seguidores a través de la sensibilización sobre la importancia y el valor de los resultados de su trabajo, buscando que cada uno trascienda sus intereses personales en beneficio de los objetivos establecidos por la empresa, logrando así que sus trabajadores sientan el respeto y la confianza suficientes para considerar como valorado su esfuerzo, logrando así que superen las expectativas y se cumplan las metas propuestas, obteniendo recompensas intrínsecas; por estas razones, este tipo de liderazgo es considerado más amplio y efectivo que el de tipo transaccional (Gómez-Rada, 2002).

Aunque enfoques anteriores, como el *carismático*, ubicado en el enfoque de rasgos, retoman las características personales, se considera que el liderazgo transformacional es mucho más amplio pues retoma dichas características y las combina con el funcionamiento de la empresa, las expectativas y el trabajo de los seguidores, y los aspectos contextuales. Así, para el liderazgo transformacional, las características personales esperadas de un líder son: carisma (que sean respetados, admirados, considerados como modelo a seguir, que inspiren confianza, y que actúen ética y moralmente), inspiración, estimulación intelectual (tener ideas innovadoras y creativas, no critican los errores), consideración individualizada (vela por las necesidades individuales, el desarrollo personal, hay un argumento personalizado, y no ejercen control sino que orientan) (Lupano y Castro, 2013).

Diferentes autores, anteriormente citados, consideran que, a pesar de las diferencias entre el tipo de liderazgo transaccional y el transformacional, y de las numerosas pruebas de que éste último resulta más benéfico para la organización al ser uno de los enfoques más estudiados y desarrollados en la actualidad, en esencia estos dos tipos de liderazgo no son excluyentes sino

que pueden combinarse de acuerdo a los objetivos buscados, las directrices de la empresa, los tipos de personalidad de los líderes y el enfoque de trabajo de sus seguidores. Por ejemplo, poder ser más útil el tipo transformacional en situaciones de conflicto, que requieran de un alto afrontamiento al estrés, pues a través de éste el líder puede brindar seguridad y tolerancia ante la incertidumbre; mientras el tipo de liderazgo transaccional puede ser más útil en contextos estables en los que la actitud correctiva y orientada a los resultados resulta más adecuada.

Más recientemente abordados, existen otros enfoques como el motivacional, centrado en tres fuentes principales de estímulo: poder, logro y afiliación; el enfoque atribucional, que considera al líder como un procesador de información, que desarrolla explicaciones (atribuciones) del comportamiento de sus seguidores y actúa en consecuencia; y finalmente el enfoque racional-burocrático, centrado en el papel de quién ocupa la posición de líder.

Aspectos históricos y esenciales que retoman estos enfoques más recientes demuestran que el liderazgo es un proceso complejo que requiere ser contextualizado, tomar a la organización como un todo que lo determina, y desarrollado de manera conjunta a través de una relación de transformación recíproca entre las atribuciones propias del líder sobre el comportamiento de sus seguidores, el proceso motivacional, y las condiciones contextuales que le dan su significación a este fenómeno.

Siguiendo la línea propuesta por Kircher (2013), el liderazgo depende en un 70% de habilidades humanas y un 30% de habilidades técnicas, y ambas pueden ser cultivadas a través de la formación. Esto precisa aún más la responsabilidad primaria de los equipos de desarrollo del talento humano en la organización, pues facilitar la continua actualización de las competencias de sus líderes y entregar herramientas de desarrollo que soporten este objetivo les exige que puedan comprender los retos a los que éstos se enfrentan día a día.

Colletti y Fiss (2006) consideran que los líderes comerciales deben desempeñar cinco nuevos roles que, a pesar de ser independientes, están estrechamente relacionados.

- **Ser líder de la empresa:** debe alcanzar sus objetivos al mismo tiempo que garantiza que las acciones de la organización de ventas (en todos los niveles y a través de todos los canales) apoyan la estrategia de la empresa. Lo que significa participar activamente en la formulación y ejecución de la estrategia de la compañía, comunicar metas amplias que los colaboradores puedan relacionar con sus responsabilidades diarias y respaldar la estrategia corporativa a través de lograr crecimiento en los ingresos, lanzar nuevos productos, conseguir clientes, incrementar los negocios con los clientes actuales, elevar la productividad de ventas y frenar o reducir los gastos de ventas.

- **Ser defensor del cliente:** dado que los clientes exigen cada vez más ser oídos por los empleados de más alto rango de sus proveedores, los líderes comerciales deben estar atentos a escuchar sus necesidades, facilitarle un mayor entendimiento de los productos que ha adquirido o potencialmente puede adquirir, y garantizar que puedan tener las soluciones que necesitan.

- **Ser gurú del proceso:** debe ser capaz de observar el comportamiento de sus clientes, y tomar los aspectos esenciales que sirvan para satisfacer las necesidades de los mismos, sin dejar de lado la observación detallada y crítica de su propia organización.

- **Ser arquitecto de la organización:** evaluará y rediseñará sus estrategias y la estructura de ventas planteada, en función de cumplir las metas estratégicas establecidas por la empresa.

- **Ser corrector de rumbo:** debe mantener su estrategia fija en las metas planteadas con la empresa, sin dejar de monitorear el proceso operativo de las ventas en el presente.

Como es posible observar, el desempeño de todos estos roles deja clara la importancia de las habilidades humanas del líder. Es así que Goleman (2004) coincide con Kircher (2012) al

darle mayor relevancia a dichas habilidades, pero considerando una sola como determinante en el proceso, y es la llamada *inteligencia emocional*.

Este autor, a través de diversas investigaciones, reconoce que esta habilidad humana determina la eficacia y el alto desempeño de un líder, y que puede ser desarrollada utilizando múltiples estrategias; y explica que la inteligencia emocional en el trabajo está compuesta por cinco principales procesos: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

La *autoconciencia* es la capacidad de reconocer emociones, fortalezas, debilidades, necesidades y motivaciones propias; esta capacidad permite la honestidad respecto a sí mismo y a los demás. Abarca también la comprensión de los valores y objetivos individuales, pues estos indican el camino, las formas y el porqué de recorrerlo.

Las personas con autoconciencia hablan con sinceridad y realizan una autoevaluación realista; reconocen sus propias emociones y el impacto que ellas tienen en el trabajo. Se distinguen por su autoconfianza realista, pues no se demandarán más allá de sus limitaciones y no asumirán desafíos que impliquen una excesiva autoexigencia; no temen pedir ayuda y sus esfuerzos son calculados.

La *autorregulación*, es la capacidad de manejar las emociones que afloran en las situaciones sociales. Por ejemplo a través de una conversación interna, que permite que en situaciones novedosas, de alta incertidumbre o de gran estrés, las personas con esta cualidad actúen de forma calmada, organizada y eficiente; lo que motiva a que aquellas personas que están a su alrededor puedan actuar en consecuencia. Lejos de ser impulsivas, las personas con autorregulación manejan la integridad e inspiran a otros a considerarla como importante. Las principales cualidades de esta capacidad son: la propensión a la reflexión y la contemplación, la

comodidad con la ambigüedad y el cambio, la integridad y la capacidad de decir que no a los deseos impulsivos (Goleman, 2005).

La *motivación* es una cualidad que es comúnmente esperada en todos los líderes, pues es la que permite que el grupo de trabajo logre que los objetivos superen las expectativas. Los líderes con esta cualidad no buscan recompensas externas, sino que ubican la satisfacción de forma intrínseca, es decir, encuentran agradable la consecución de una meta en sí misma; por esta razón, las personas con alta motivación son curiosas, pues siempre están buscando mejores formas de obtener los logros trazados. Son también amantes de su trabajo, y buscan constantemente desafíos que los movilicen hacia mejores estrategias de consecución; cuentan con un buen afrontamiento a los resultados adversos, pues los consideran oportunidades de mejorar. Es así que, al ser autoexigentes, lo son también con sus grupos de trabajo y su organización, movilizándolos en la medida de sus capacidades.

La *empatía* es “tener en consideración los sentimientos de los empleados, junto con otros factores, en el proceso de toma de decisiones inteligentes” (Goleman, 2004, p. 8). Se asume como una cualidad importante dentro de la organización puesto que el trabajo en equipo es esencial para el manejo de la misma. Así, las personas con buena empatía saben cómo retroalimentar el proceso de sus trabajadores, las formas correctas de reforzar su rendimiento y cuando contenerse respecto a sus intervenciones. Los líderes empáticos resuelven adecuadamente los conflictos de sus entornos, pues identifican las sutilezas del lenguaje verbal y corporal, tienen en cuenta las relaciones que se manejan en los mismos y actúan de forma acertada para la consecución de metas corporativas, en conjunto con sus grupos.

Las *habilidades sociales* son, siguiendo el trabajo de Goleman (2004) “simpatía con un propósito: dirigir a las personas en la dirección deseada, ya sea hacia el consenso ante una nueva

estrategia de marketing o hacia el entusiasmo por un nuevo producto” (p. 10). Esta habilidad es la culminación de las anteriores; la motivación, la expresión adecuada de sentimientos y el reconocimiento de los mismo en los demás contribuyen al proceso y permiten la empatía; esta habilidad posibilita la adecuada gestión de equipos, mediante la persuasión; las personas que tienen desarrolladas estas habilidades pueden reconocer los momentos propicios para apelar a las emociones o a la razón, de acuerdo a las características de la situación y a sus necesidades.

A pesar de la gran importancia de la inteligencia emocional, y todos sus componentes, los programas de liderazgo corporativos, los procesos de reclutamiento e incluso los planes de desarrollo suelen enfocarse únicamente en el mejoramiento del último tipo de habilidades, dado que priorizan la responsabilidad del líder que tiene personal a cargo y debe velar por el logro de sus objetivos; sin embargo, toma fuerza la tendencia de diseñar e incluir programas de liderazgo cada vez más integrales en los procesos de la psicología organizacional.

A la luz del punto anteriormente expuesto, resulta esencial considerar los modelos de liderazgo sistematizados por los diversos autores consultados, con el fin de identificar los principales determinantes del comportamiento que cada líder asume al desempeñar su rol y asociar a unos o varios de ellos el prototipo que la organización objetivo de estudio pretende favorecer en sus equipos. Los principales estilos de liderazgo (Goleman, 2005), los cuales surgen de acuerdo la combinación de componentes de la inteligencia emocional, son: coercitivo, orientativo, afiliativo, democrático, ejemplar y formativo.

El *estilo coercitivo* busca la conformidad inmediata, a través de la presión constante sobre el equipo de trabajo, retroalimentación estricta y exigencia máxima; es un estilo que resulta adecuado en situaciones de emergencia, con empleados problemáticos o que fallan constantemente, pues promueve la búsqueda de estrategias diferentes, rompiendo con aquellas

que son inútiles para lo propuesto, pero resulta contraproducente una vez este tipo de situaciones ha pasado, pues el carácter insensible y la ausencia de preocupación por su equipo de trabajo, además de la afectación del clima laboral, puede tener graves consecuencias en la motivación de los trabajadores.

El *estilo orientativo* busca movilizar a las personas con el fin de mantener una visión; el líder con este estilo busca motivar a sus equipos reconociendo la importancia de sus acciones dentro del bienestar de la organización, estableciendo tareas específicas que calzan con lo pautado por la empresa, y realizando una retroalimentación que sirve para que cada trabajador pueda evaluar su proceso en función de las metas colectivamente propuestas, conociendo los estándares, lo esperado, y las recompensas a obtener.

Este líder otorga a sus trabajadores la confianza necesaria para la experimentación, la innovación y la toma de riesgos calculada; estilo que funciona en épocas de crisis, pues provee al equipo de trabajo de una visión y un camino a seguir, pero que puede resultar desacertado cuando el equipo de trabajo tiene más experiencia que el líder.

El *estilo afiliativo* se enfoca en crear lazos emocionales y armonía entre sus trabajadores; busca que su equipo tenga una buena comunicación a través de fuertes vínculos, por lo que hay confianza para innovar y escoger las estrategias que resulten adecuadas para cada persona, es decir, las personas son más valoradas que las metas. El líder afiliativo busca que dicha confianza le permita a su equipo expresar pensamientos y emociones que resulten de cada situación, y así mismo, él puede expresarlas; se reconocen los esfuerzos a través de la retroalimentación positiva y se crea un gran sentido de pertenencia. Este estilo puede resultar especialmente útil cuando la confianza ha sido quebrantada o cuando se requiere aumentar la armonía del equipo de trabajo, pero si se aplica constantemente puede perjudicar el desempeño de los trabajadores, dada la

ausencia de instrucciones claras y de comentarios correctivos, generando la sensación de que la mediocridad es tolerada.

El *estilo democrático* busca promover la participación de todo el equipo de trabajo en las decisiones a tomar para llegar a un consenso; el líder democrático escucha a sus trabajadores constantemente, toma en cuenta sus opiniones para las decisiones importantes, y establece con ellos los pasos a seguir y las directrices que guiarán el camino, por lo que sus acciones generan confianza, respeto, compromiso y responsabilidad. Resulta adecuado cuando el líder necesita nuevas ideas y consejos de aquellos empleados que conocen la situación, para retroalimentar el proceso de toma de decisiones, pero puede ser perjudicial si se lleva a cabo de forma prolongada, pues el consenso puede no darse, y generar la sensación de la ausencia de líder.

El *estilo ejemplar* busca la excelencia y la autonomía; establece los estándares más altos a través de su propio desempeño, y demanda lo mismo de sus trabajadores, a través de la exigencia y el monitoreo constante de sus acciones, reemplazando a aquellos que no pueden igualar su trabajo; la exigencia desmesurada provoca desconfianza en los trabajadores, y el enfoque en la tarea no permite la innovación y promueve el aburrimiento. En ausencia del líder, dada la actitud correctiva del mismo, los trabajadores no pueden actuar, y su motivación se ve erosionada. Es un estilo que funciona únicamente cuando los empleados están automotivados, son altamente competentes y necesitan poca dirección.

El *estilo formativo* se enfoca en desarrollar a las personas para el futuro; los líderes formativos se centran en las debilidades y fortalezas de sus empleados, procuran que las metas que se tracen sean acordes a sus aspiraciones, hay una retroalimentación constante en el proceso, son capaces de delegar tareas, trazan directrices claras respecto al papel que juega su trabajo dentro de los objetivos corporativos, y los motivan para trazar un proyecto personal que pueda

anudarse con el proyecto empresarial a largo plazo; no temen designar tareas complejas, que impliquen un desafío para sus trabajadores, pues consideran que esto puede ayudarles a crecer personal y profesionalmente, por lo que son tolerantes con las fallas a corto plazo si esto implica la consolidación del aprendizaje. A pesar de ser un estilo preocupado por el crecimiento personal, en lugar de enfocado en la tarea, mejora enormemente el clima laboral y, por ende, la consecución de logros. Es un estilo que resulta adecuado cuando los empleados que hacen parte del equipo de trabajo están dispuestos a aprender y reconocen la necesidad de este proceso, pero puede resultar perjudicial si hay una resistencia al cambio o al aprendizaje de nuevas estrategias.

Goleman (2005), a través de su extensa investigación, demuestra que cada estilo usado por separado no rinde frutos en el desempeño de un equipo de trabajo, pero explica que aquel líder que pueda ser flexible y combinar cuatro o más estilos, de acuerdo a las demandas de las diferentes situaciones, es mucho más eficaz en su papel y genera un buen desempeño en su equipo.

Es posible concluir entonces, según los diversos aportes teóricos revisados, que el desempeño en un cargo de liderazgo está altamente relacionado con las habilidades personales, que en estricto sentido, no deberían quedar por fuera sino valoradas dentro del panorama general del liderazgo empresarial. Evaluar dichos comportamientos sin duda permitirá que la compañía mantenga un conocimiento real del talento que necesita formar para desenvolverse adecuadamente en entornos con demandas cambiantes y con dinámicas de alta competitividad, es decir, que le permita adapten a las exigencias actuales y futuras apoyándose en sus características diferenciales.

Boyatzis (1982, citado por, Casallas, 2009) define el término *competencia* como “conjuntos de patrones conductuales que una persona hace manifiestos en un puesto o cargo para

ser eficiente en sus funciones y tareas” (p. 208); considera que es una característica que subyace a la persona, sean rasgos de carácter, autoesquemas, sistemas de valores, conocimientos o capacidades cognitivas o comportamentales, y que determina sus formas de actuar ante una situación laboral.

Dentro de esta definición, Casallas (2009) reconoce siete elementos que determinan el alcance de la misma: habilidades, motivos e intereses, rasgos de personalidad, actitudes y valores, conocimientos, contexto, desempeño.

Las *habilidades* se refieren a la capacidad del ser humano de llevar a cabo con facilidad una actividad o tarea; puede referirse a conocimientos, destrezas o saberes, que pueden mejorar a través del aprendizaje.

Los *motivos e intereses* son aquellos que promueven la acción humana, movilizan el deseo de cambio; son acciones específicas encaminadas a la consecución de algo que se desea.

Los *rasgos de personalidad* son aquellas características que distinguen a las personas, que agrupan pensamientos, sentimientos y conductas del individuo.

Las *actitudes y valores* se refieren a un sistema personal que determina aquellos aspectos de la esfera personal que se consideran importantes; son también las preferencias específicas por una actividad o comportamiento en diferentes situaciones.

Los *conocimientos* son considerados como información almacenada sobre un área específica, que ha sido desarrollada a través de la experiencia y la formación. El *contexto* es el medio en el que se desarrolla una acción.

El *desempeño* es la consecución de una actividad de diferente índole, en la que confluyen los aspectos anteriormente descritos.

Spencer y Spencer (1993, citado por, Páez, 2005) por otra parte, consideran que una competencia puede ser descrita como “*una característica subyacente* de un individuo que está *causalmente relacionada* a partir de un *criterio referenciado* con un desempeño efectivo o superior en un trabajo o situación” (p. 84); para los autores una *característica subyacente* significa que la competencia hace parte de la personalidad del individuo, por lo que es posible predecir el comportamiento del mismo en diferentes situaciones; *causalmente relacionada* significa que una competencia puede causar o desarrollar un comportamiento, o en el caso organizacional, un desempeño; y *criterio referenciado* significa que dicho desempeño puede medirse a través de un criterio específico o estándar, determinado por la organización.

Con el fin de establecer un marco común que guíen la formación y el desarrollo de líderes y colaboradores en la compañía, las competencias que la empresa determina como importantes dentro de su organización se describen a continuación.

- *Contexto y visión del negocio*: habilidad para brindar contexto a la organización, a partir de la comprensión de los cambios del entorno, las oportunidades del mercado y la estrategia de negocio.
- *Comunicación efectiva*: capacidad para expresar de forma clara, objetiva, concreta y asertiva las propias ideas y escuchar, verificar e interpretar las de otras personas en diferentes contextos.
- *Construcción de relaciones*: habilidad para construir, mantener y fomentar relaciones basadas en los principios organizacionales, que buscan mejorar la colaboración y la confianza de los miembros de los equipos y la organización.
- *Criterio y toma de decisiones*: capacidad para analizar las diferentes alternativas propuestas evaluando su impacto y seleccionando la opción más acertada.

- *Gestión y desarrollo de personas*: habilidad para conocer las características de su equipo, sus limitaciones y fortalezas, para ponerlas al servicio del mismo, de forma tal que se compartan conocimientos y se facilite la construcción colectiva.

- *Calidad y orientación al cliente*: habilidad para identificar las necesidades del cliente y brindarle soluciones generadoras de valor que configuren relaciones gana-gana y de largo plazo.

- *Innovación y cambio*: capacidad para generar nuevas ideas, soluciones y mejoras, prácticas y aplicables, que permitan la creación de productos, empresas, el desarrollo de mercados o sinergias, que se constituyen en ventajas competitivas para el negocio.

- *Orientación al logro*: capacidad de fijar metas retadoras y desafiantes, superando constantemente los estándares, como son el propio rendimiento pasado (autosuperación), una medida objetiva (orientación a resultados), superar a los demás (competitividad) y metas personales que la misma persona se ha trazado (autodesarrollo).

Las competencias, desde la definición que concierne a este trabajo, están estrechamente relacionadas con la característica de *potencial*, pues al ser éstas capacidades que permiten un cierto accionar en una situación laboral, el potencial puede significar el nivel de flexibilidad que permita un proceso de aprendizaje de estrategias adecuadas para tal tipo de situaciones.

Lombardo y Eichinger (2004) definen el término *potencial* como un conjunto de características y habilidades que permiten al individuo llevar a cabo adecuadamente situaciones novedosas y de alta exigencia. Para dichos autores, el potencial significa algo “existente en la posibilidad, que es capaz de desarrollarse en la actualidad” (p. 322) y permite a la persona aprender nuevas habilidades, o mejorar aquellas con las que cuenta, para un buen desempeño en situaciones “de primera vez”. Así, estos autores concuerdan en explicar que las competencias personales, desarrolladas y adquiridas, y que permiten afrontar las diferentes situaciones que

propone la organización, son importantes, pero un elemento diferencial para los líderes comerciales exitosos puede ser la capacidad de aprender o adquirir nuevas habilidades o competencias y de ponerlas en juego en situaciones novedosas, difíciles o diferentes, es decir, de la flexibilidad para adquirir nuevos aprendizajes y aplicarlos adecuadamente a situaciones de demandantes.

Como resultado de sus investigaciones, Lombargo y Eichinger (2004) propusieron cuatro factores que pueden medir integralmente el potencial, tomado como “agilidad de aprendizaje”, haciendo referencia a la flexibilidad en este proceso:

- *Agilidad de personas*: describe a individuos que se conocen bien a sí mismos, aprenden de la experiencia, hacen retroalimentación constructiva, son resistentes y se desempeñan adecuadamente bajo presión o en situaciones novedosas.
- *Agilidad de resultados*: describe a las personas que obtienen resultados en condiciones difíciles, inspiran a otros para realizar acciones superiores a las esperadas y exhiben el tipo de presencia que genera confianza en los demás.
- *Agilidad mental*: describe a las personas que piensan sobre los problemas desde un punto de vista calmado y se sienten cómodos con la complejidad, la ambigüedad, y transmiten este pensamiento y actitud a los demás.
- *Agilidad de cambio*: describe a los individuos que se sienten atraídos por la curiosidad, sienten pasión por las nuevas ideas, que les gusta experimentar con nuevos casos y participar en actividades de desarrollo de habilidades. (Lombargo & Eichinger, 2004, p. 324)

Estos autores concluyen que el aprendizaje de las funciones de un nuevo trabajo y el conocimiento técnico que pueda adquirirse, es diferente de la capacidad para aprender nuevos

comportamientos, habilidades o maneras de ver los eventos y problemas, por lo que la selección de líderes debe enfocarse en el potencial, es decir, la flexibilidad en el aprendizaje con la que ellos cuenten, pues ésta les permitirá afrontar adecuadamente situaciones novedosas y complejas.

5. Diseño de investigación

5.1. Tipo de investigación

El diseño de investigación es de tipo empírico-analítico, pues parte de un marco teórico sólido que describe el fenómeno del liderazgo, las competencias y el potencial, desde los autores más representativos; que guarda una lógica deductiva y por lo que no pretende producir conocimiento nuevo sobre los temas principales, sino aplicar los desarrollos conceptuales retomados en una muestra particular, a través de diferentes instrumentos y dentro de la lógica del estudio propuesto.

5.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación del presente trabajo es descriptivo, pues su principal objetivo es recurrir a la teoría propuesta sobre liderazgo comercial, para aplicarla en los contextos escogidos, con el fin de obtener información acerca de las características que poseen 45 líderes de la compañía en la sede de Perú, respecto a sus competencias y potencial, sin pretensiones correlacionales, explicativas o comparativas, objetivos que excederían los alcances de este estudio.

5.3. Diseño específico

El diseño específico es no experimental transversal, puesto que la investigación no implicó manipulación de variables independientes y los instrumentos de medición escogidos se aplicaron una vez en el tiempo.

5.4. Población.

Para este estudio la población retomada corresponde a los líderes comerciales de una compañía del sector financiero especializada en fondos pensionales, ahorro e inversión; que se encuentran a cargo de un grupo de asesores comerciales, en los diferentes países en los que la empresa cuenta con sede, que son: Chile, Colombia, El Salvador, México, Perú y Uruguay.

5.5. Muestra

La investigación se realiza con 45 líderes comerciales de Perú. Dado que el presente estudio se enmarca dentro de las dinámicas de la organización y de la propuesta de un macroproyecto, que incluye la medición de los líderes en todas las sedes de la misma, la muestra con la cual se realiza este trabajo fue escogida bajo parámetros establecidos por la misma, por lo que el muestreo es no probabilístico a conveniencia, en donde el único criterio de inclusión es que la persona que hace parte del estudio esté nombrado en el cargo de líder comercial o jefe de ventas y cumpla las funciones que le corresponden como tal.

5.6. Instrumentos de recolección de información

Por la complejidad del fenómeno a estudiar, y las posibles conclusiones que puedan dar continuidad al proyecto, se utilizaron tres tipos de instrumentos que evaluaron competencias y potencial:

A. Para la valoración de Competencias. Se utilizó el instrumento TalentQ, con el fin valorar los diferentes aspectos de la personalidad del líder comercial asociadas al trabajo. Este instrumento evalúa tres dominios del comportamiento humano en el ambiente laboral, dominios que a su vez se dividen en 5 dimensiones o rasgos y cuentan con diversos indicadores que permiten realizar una evaluación completa; éstos fueron seleccionados tras una amplia revisión

de múltiples instrumentos de personalidad, y fueron puestos a prueba a través de diferentes métodos para evaluar su confiabilidad y validez. Dichos dominios y dimensiones son:

Personas y relaciones

- Comunicativo (communicative).
- Influyente (influencing).
- Socialmente confiable (socially confident).
- Apoyo (supportive).
- Consultivo (consultive).

Tareas y proyectos

- Analítico (analytical).
- Conceptual (conceptual).
- Creativo (creative).
- Metódico (methodic).
- Consciente (conscientious).

Impulsos y emociones

- Relajado (relaxed).
- Resiliente (resilient).
- Flexible (flexible).
- Decisivo y orientado a la acción (decisive and action-oriented).
- Orientado al logro (achievement-oriented).

La medición de estos dominios y rasgos arroja resultados que son ubicados en una escala del 1 al 10, en donde el 1 significa un nivel bajo de tal dominio y 10 un nivel alto. La información que se obtiene a través de estas mediciones se organiza en tres tipos de perfiles:

- *Perfil de rasgos*: refleja las competencias utilizadas con mayor frecuencia por los líderes comerciales.
- *Perfil de ventas*: describe la personalidad en relación con los distintos pasos del proceso de ventas, y proporciona información acerca de las personas que desempeñan este rol.
- *Perfil de desarrollo*: diseñado para apoyar planes de desarrollo del potencial individual.

El manual de la prueba muestra que al realizar la validación de confiabilidad mediante test-retest, para evaluar la consistencia a través del tiempo de las dimensiones propuestas, las 15 dimensiones tienen un puntaje igual o superior a 0.7, lo que demuestra una buena consistencia y confiabilidad.

La consistencia interna se obtuvo a través del Alpha de Cronbach, que arrojó datos, para todas las dimensiones, por encima de 0.6; y ajustada bajo normas inglesas se obtuvieron datos por encima de 0.7. Este análisis también fue realizado con pruebas elaboradas en idiomas diferentes al inglés, mostrando resultados iguales o superiores a 0.7 en todas las dimensiones, lo demuestra que la consistencia interna de estas dimensiones supera, en muchos casos, los estándares de la industria e que implica que los resultados de la misma sean acordes al objetivo planteado.

Respecto a la verificación de validez de constructo, relacionándola con las dimensiones de otras pruebas de personalidad, se encontraron resultados positivos en este aspecto, pues la correspondencia entre estas dimensiones era alta. Para evaluar validez de criterio se realizaron una serie de 17 estudios, que arrojaron resultados positivos respecto a la medición de las diferentes dimensiones en contextos organizacionales, mostrando un buen nivel de predicción respecto al rendimiento de los evaluados.

B. Para la valoración de Potencial. Para medir este aspecto se utilizó el instrumento ViaEdge, el cual permite diferenciar el talento de un individuo de acuerdo a su potencial o la agilidad de aprendizaje, atributo descrito como “la habilidad y capacidad de aprender de la experiencia, y subsecuentemente aplicar dicho aprendizaje en el rendimiento exitoso bajo condiciones nuevas o de ‘primera vez’” (Lombardo & Eichinger, 2000, citado por, Korn Ferry, 2013, p. 1). Para ubicar los datos utiliza una escala que caracteriza al individuo, de acuerdo a su desempeño, con una de las estrategias de agilidad de aprendizaje, que son: profundidad, balance o amplitud.

El atributo de potencial se divide en cinco factores que hablan de la agilidad de aprendizaje, y describen las características personales que posee el individuo que cuenta con dicha habilidad:

- *Autoconciencia:* abierto a la reflexión, conoce y entiende sus fortalezas y debilidades, busca retroalimentación de manera proactiva, es consciente y sensible frente al impacto que su comportamiento genera en otros.

- *Agilidad mental:* cómodo con la complejidad y la ambigüedad, puede solucionar los problemas más difíciles, cuenta con intereses amplios, altamente curioso.

- *Agilidad de personas:* puede trabajar fácilmente con una gran variedad de personas, es políticamente ágil, es un comunicador hábil, y maneja bien los conflictos interpersonales.

- *Agilidad de cambio:* realiza cambios y ajustes, introduce perspectivas novedosas, disfruta liderando los esfuerzos de cambio, y está dispuesto a enfrentar la resistencia e impopularidad que el cambio podría acarrear.

- *Agilidad de resultados:* entrega resultados aún bajo las condiciones más difíciles, es recursivo, inspirador, tiene una presencia fuerte, y construye equipos de alto desempeño.

Vale mencionar que el instrumento se divide en tres secciones: la sección I contiene ítems referidos a aspectos personales y comportamentales, que se evalúan usando una escala Likert. La sección II contiene ítems referidos a diferentes tipos de experiencias relacionadas con la vida personal y el trabajo. La sección III comprende una serie de preguntas sobre la teoría del juicio situacional (situational judgment theory, SJT), en las que se describen diferentes situaciones del lugar de trabajo y se debe escoger las acciones que llevaría a cabo en las mismas.

En cuanto a las propiedades psicométricas del instrumento, se realizó un análisis factorial exploratorio, del cual se concluyó que los ítems utilizados para medir un factor específico tienen una gran carga dentro del mismo, por lo que los cinco factores explican aproximadamente el 59% de la varianza. En las mediciones de confiabilidad interna, el coeficiente Alpha arrojado se ubica en un rango de 0.74 a 0.88 para el modelo de cinco factores utilizado por el instrumento. También se encontró una alta confiabilidad mediante test-retest, en el que los cinco factores del instrumento arrojan resultados superiores a 0.7.

La validez de constructo, evaluada a través de la validez convergente y discriminante, arrojó resultados que muestran una gran correlación de este instrumento con otros métodos que evalúan agilidad de aprendizaje, y una correlación baja con aquellos que se utilizan para medir constructos diferentes. En los estudios de validez predictiva se demostró que el instrumento puede predecir diferentes tipos de rendimientos para diferentes roles o funciones laborales, en distintos escenarios. No se encontraron diferencias prácticas relacionadas con sexo, edad o etnia.

C. Entrevista por competencias. Se realizó a cada líder comercial una serie de preguntas que permitieron profundizar en los resultados de las pruebas anteriormente descritas, y aplicadas de manera online, así como la entrega de un feedback sobre sus fortalezas y oportunidades de desarrollo.

La entrevista se basa en las competencias del modelo de Lominger, el cual propone un conjunto grande de 6 competencias, que a su vez contiene subcompetencias específicas y sus respectivos indicadores; dichos indicadores se encargan de describir cada uno de los dominios laborales.

Las competencias que se evaluaron con la entrevista fueron seleccionadas, de entre todas las propuestas por Lominger, a través de un juicio de expertos en el que participaron las gerencias corporativas del área comercial, de clientes y marca, y de formación y desarrollo. Dichos expertos focalizaron con base en el conocimiento de los retos de negocio y de los líderes comerciales, su experiencia laboral y las discusiones que se crearon a partir de esta evaluación las competencias más determinantes, y que a continuación se presentan resaltadas en negrilla:

Habilidades estratégicas:

- Comprensión de negocios.
- Toma de decisiones complejas.
- Creación de lo nuevo y diferente.

Habilidades operativas:

- Mantener el foco.
- **Habilidad para organizarse.**
- **Trabajar a través de los otros.**
- Gestión y organización de los procesos de trabajo.

Valentía:

- **Manejo de problemas.**
- **Toma de decisiones difíciles acerca de las personas.**

Energía y empuje:

- **Foco en el resultado final.**

Habilidades de posicionamiento organizacional:

- Astucia organizativa.
- **Comunicación efectiva.**
- Relacionamiento con superiores.

Habilidades personales e interpersonales:

- Habilidad para relacionarse.
- Preocupación por los demás.
- **Manejo de relaciones diversas.**
- **Inspira a otros.**
- **Actuar con honor y carácter.**
- Ser abierto y receptivo.
- Demostrar flexibilidad personal.

6. Consideraciones éticas

El presente estudio se acoge a las disposiciones de la Ley 1090, que rige el trabajo del psicólogo en todos los campos, especialmente desde el artículo 2, que trata sobre los estándares morales y legales; en este artículo se habla sobre la confidencialidad, aspecto indispensable en el quehacer psicológico, y que se respeta en lo realizado en esta investigación; se habla también sobre la evaluación de técnicas, promoviendo la adecuada utilización de las técnicas de evaluación, además del respeto de los derechos del participante a conocer los resultados obtenidos a través de las mismas y las interpretaciones que nazcan de ellos.

El estudio tiene en cuenta también el artículo 30, que versa sobre la seguridad de la información obtenida, y el artículo 50 que trata sobre la investigación con participantes humanos, la cual debe procurar respetar la dignidad y el bienestar de los participantes.

La investigación se adscribe, además, a lo establecido por el código deontológico y bioético el ejercicio profesional de la psicología, especialmente desde el artículo 20, el cual trata sobre la máxima imparcialidad del psicólogo en situaciones propias de entornos institucionales y que puedan crear un conflicto de intereses. Se retoman también los artículos 49 y 50, que tratan sobre la investigación científica, la propiedad intelectual, y las publicaciones, los cuáles propenden por la responsabilidad del psicólogo frente al tema propuesto, las metodologías escogidas y los resultados y conclusiones alcanzadas, que deben guardar siempre los principios éticos de respeto y dignidad, procurando siempre el bienestar y derechos de los participantes.

Además, toma en cuenta la resolución N° 008430 de 1993, que decreta las normas científicas, técnicas y administrativas para los estudios de mínimo riesgo en seres humanos, de donde se retoma el artículo 5, concerniente al respeto al participante de la investigación y el artículo 8, que versa sobre la privacidad de los resultados o datos del individuo.

Estos artículos se ponen en práctica en el estudio, respetando la información obtenida a través del mismo, utilizándola únicamente con fines investigativos, con previo consentimiento de la organización, y sin que implique riesgo alguno para la seguridad de los participantes.

Ver declaración de confidencialidad anexo 1.

7. Análisis de datos

Con los puntajes obtenidos a través de los instrumentos utilizados, se creó una matriz de diferenciación de talento, que cruza los resultados obtenidos de las distintas pruebas.

En el eje vertical se ubica el ajuste de competencias, evaluado con el TalentQ, que dispone de tres niveles de ajuste; alto, moderado, y bajo, respecto al perfil de competencias definido. En el eje horizontal se ubica la agilidad de aprendizaje, diferenciado en tres niveles: profundidad, balanceado y amplitud.

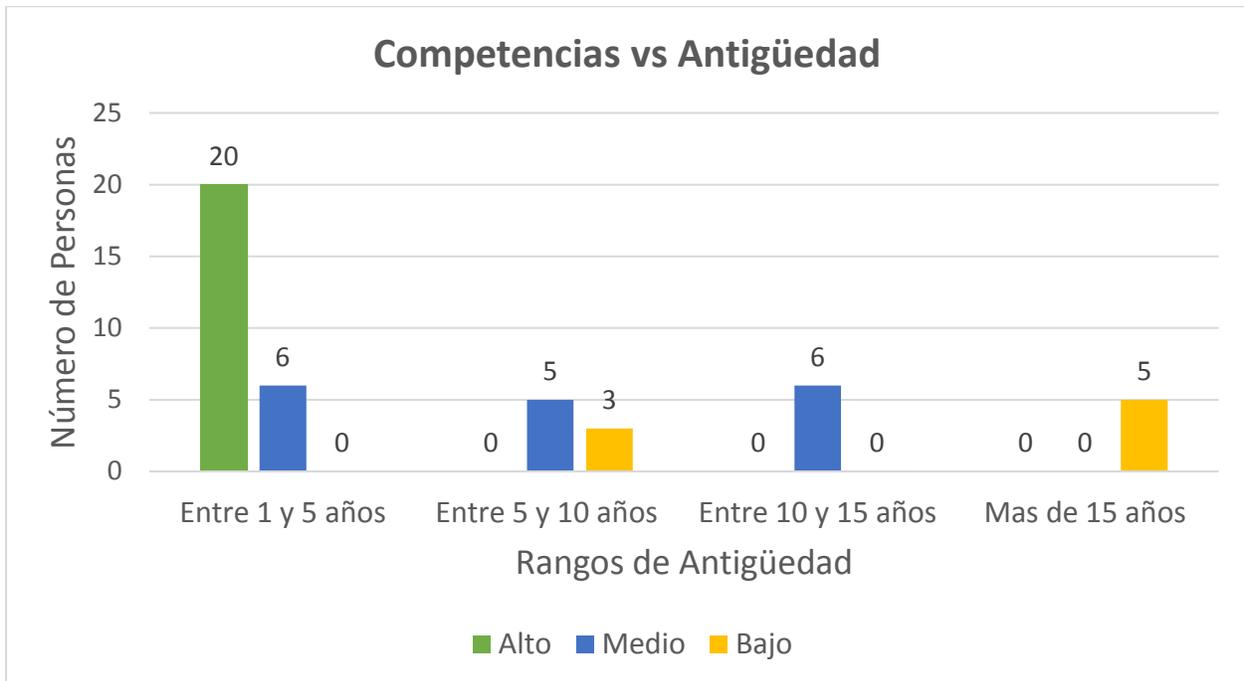
Esta matriz de talento crea 9 posibles combinaciones entre las competencias y el potencial (nivel alto-profundidad; nivel moderado-profundidad; nivel bajo-profundidad; nivel alto-balanceado; nivel moderado-balanceado; nivel bajo-balanceado; nivel alto-amplitud; nivel moderado-amplitud; nivel bajo-amplitud) y permite ubicar a cada uno de los líderes respecto a sus características personales y laborales, en cada uno de los ejes propuestos, describiendo de manera general su desempeño en este cruce de variables, y de manera particular en los puntajes arrojados en cada una de las pruebas y la entrevista realizadas.

7.1. Resultados

Fueron evaluados 45 líderes comerciales, distribuidos en 9 jefaturas, con un 100% de participación, de los cuales 26 han estado en la compañía entre 1 y 5 años, 8 han estado entre 5 y 10 años, 6 entre 10 y 15 años, y 5 líderes han estado en la compañía durante más de 15 años.

Al realizar una comparación entre las competencias y la antigüedad de los líderes en la compañía, se encontró que los 20 líderes que llevan de 1 a 5 años, obtuvieron un puntaje alto, y 6 uno medio; 5 líderes que llevan entre 5 y 10 años, obtuvieron un puntaje medio, y 3 de ellos un

puntaje bajo; los 6 líderes de entre 10 y 15 años obtuvieron un puntaje medio; y los 5 líderes con más de 15 años de antigüedad obtuvieron un puntaje bajo.



Gráfica 1. Nivel de competencias y antigüedad en la empresa.

En cuanto al potencial, la valoración de la agilidad de aprendizaje general arrojó una puntuación de 42.38, lo que significa, en una escala de 0 a 100, que el grupo se encuentra en un nivel balanceado en dicha esfera.

Tabla 1.
Resultados grupales en la prueba ViaEdge – Potencial.

| Característica | Puntaje (0 a 100) | Descripción |
|-------------------------|-------------------|--|
| Agilidad mental | 26.87 | Nivel de profundidad. Prefieren trabajar donde haya predictibilidad, concreción, estabilidad y certeza. |
| Agilidad interpersonal | 49.2 | Nivel balanceado. Valoran la autonomía y la independencia, pero están dispuestos a colaborar con otras personas. |
| Agilidad para el cambio | 26.58 | Nivel de profundidad. Valoran altamente la forma establecida de hacer las cosas y las soluciones que han sido previamente demostradas. |

| | | |
|-----------------------------|-------|---|
| Agilidad con los resultados | 45.27 | Nivel balanceado. Tienden a planificar con cuidado sus decisiones y actividades de trabajo. Se centran en metas a plazos más cercanos y prefieren cumplir con las tareas antes de pasar a las siguientes. |
| Conciencia de sí mismo | 61.31 | Nivel de amplitud. Pueden no buscar activamente la retroalimentación del entorno, teniendo espacio para generar un nivel de autoconciencia más activo. |

En general, el 42% se ubica en un nivel de profundidad, el 33% en un nivel balanceado y el 25% del grupo se encuentra en un nivel de amplitud.

Respecto a las competencias, se encuentra que 19 líderes reportan en un nivel alto, 2 se encuentran en un nivel moderado-alto, 16 en un nivel moderado y 8 en un nivel bajo. Los puntajes arrojados por el TalentQ van desde el 5, que significa excelente ajuste, hasta el 1, que significa ajuste muy pobre, y se describen a continuación.

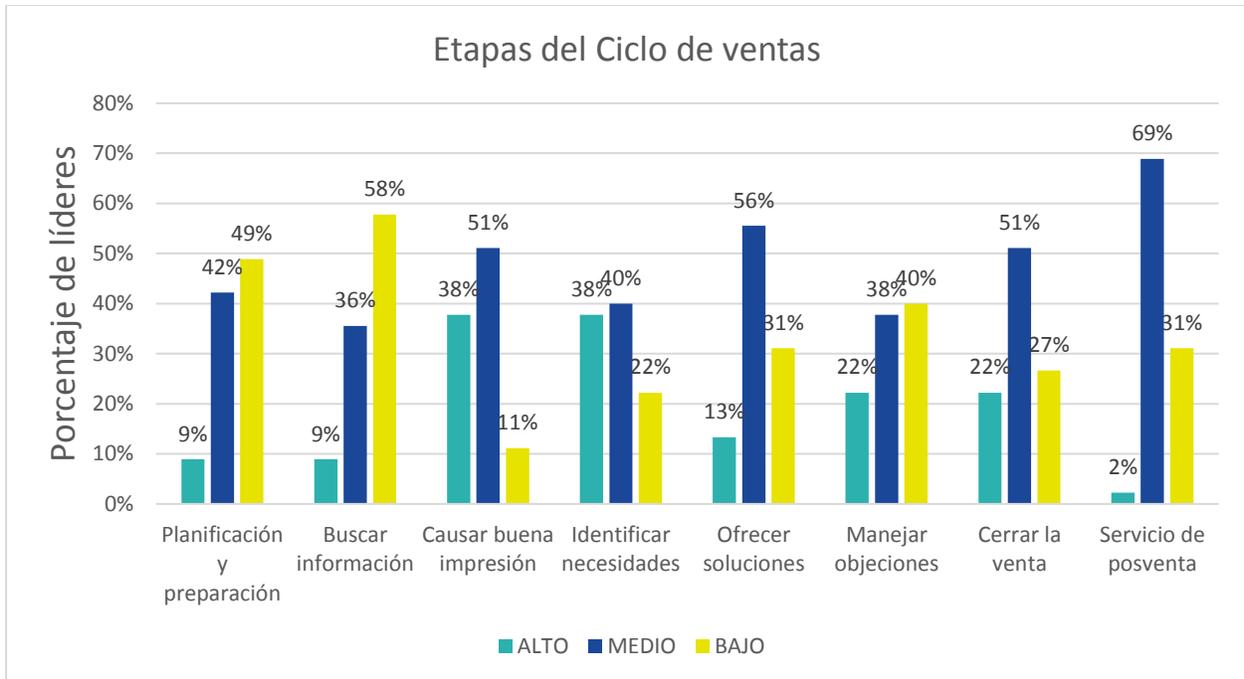
Tabla 2.
Resultados grupales en la prueba TalentQ – Competencias.

| Dimensiones | Puntuación (1 a 5) |
|--------------------|--------------------|
| Metódico | 3,65 |
| Resistente | 4,11 |
| Flexible | 3,87 |
| Influyente | 3,67 |
| Con ansia de logro | 3,67 |
| Sociable | 3,71 |
| Consejero | 4,20 |
| Comunicativo | 3,69 |
| Solidario | 3,71 |
| Concienzudo | 4,24 |

Es posible observar que las mejores puntuaciones se encuentran en las dimensiones de resistencia, consejero y concienzudo, y las más bajas están en influencia y metódico.

En la empresa existe dos canales comerciales, el primero es aquel que va en busca de potenciales clientes y se denomina Hunter, allí están ubicados 42 líderes; y un canal encargado tanto de atender a los clientes que acuden a la empresa por sus servicios, así como de comercializar otro tipo de productos, denominado Farmer y que cuenta con 3 líderes. Del canal Hunter, el 41% se encuentran en un nivel de profundidad, el 37% en un nivel balanceado y el 22% en un nivel de amplitud. El canal Farmer reporta el 100% de sus integrantes en un nivel de profundidad.

La matriz diferencial de talento muestra que 6 líderes se encuentran en el primer cuadrante, (nivel alto-profundidad); 6 se encuentran en el segundo (nivel alto-balanceado); 7 en el tercero (nivel alto-amplitud); 1 entre el cuadrante 1 y 4 (nivel moderado-alto-profundidad); 1 entre el cuadrante 2 y 5 (nivel moderado-alto-balanceado); 7 en el cuarto cuadrante (nivel moderado-profundidad); 6 en el quinto (nivel moderado-balanceado); 3 en el sexto (nivel moderado-amplitud); 5 en el séptimo (nivel bajo-profundidad); 1 en el octavo (nivel bajo-balanceado); y 2 en el noveno (nivel bajo-amplitud).



Gráfica 3. Resultados grupales en cada etapa del ciclo de ventas.

8. Discusión

El presente diagnóstico fue realizado con el objetivo de evaluar las competencias y el potencial con el que cuentan actualmente 45 líderes de la compañía ubicados espacialmente en Perú, buscando obtener información objetiva sobre las habilidades y capacidad de aprendizaje que éstos poseen y, posteriormente ajustar, tanto los planes de formación relacionados con la adecuada implementación de la metodología comercial propuesta por la empresa, como las herramientas de desarrollo que se ofrecen a este grupo de líderes desde la dirección humana y de negocio. Con lo anterior, el diagnóstico realizado estará también aportando a la consecución de los objetivos estratégicos de Gestión comercial, Productividad, y Desarrollo del talento humano planteados a 2020, a través del establecimiento de un perfil de competencias para el líder comercial y estándares mínimos para la instrucción de su metodología de trabajo.

En este sentido, el instrumento ViaEdge permite apreciar que respecto a la agilidad mental de los participantes y al enfrentar situaciones problemáticas cotidianas, éstos prefieren trabajar en donde haya predictibilidad, concreción, estabilidad y certeza, orientándose hacia las técnicas y los enfoques ya comprobados, y buscando las mejores respuestas basados en datos actuales y experiencias del pasado. Esta preferencia puede limitar su agilidad para el cambio y el éxito de iniciativas o productos novedosos propuestos por la compañía, pues valoran altamente la forma establecida de hacer las cosas y las soluciones que han sido previamente demostradas, tendiendo a ser muy estructurados y orientados a procesos.

En agilidad interpersonal el grupo obtuvo un puntaje que puede considerarse balanceado, lo que implica que los líderes valoran su autonomía e independencia, pero a la vez están dispuestos a colaborar y trabajar en red con otras personas. Esto da cuenta de que el equipo tiene

en general la capacidad para trabajar con gran variedad de personas, ser políticamente ágil, comunicador hábil y dispone de herramientas para manejar conflictos interpersonales.

Respecto al componente de agilidad con los resultados, los resultados también reportan un perfil balanceado y representan la capacidad del equipo para mantenerse enfocado en alcanzar los objetivos establecidos por la empresa, pero también de poder responder a las múltiples tareas de su rol y ser ingenioso en la proposición de nuevos proyectos, planificando con cuidado las acciones para llevarlas a cabo y sin perder el foco en el cumplimiento de metas a corto plazo.

Los puntajes en la dimensión de autoconciencia son altos y se traducen en un buen nivel de conciencia de sí mismos y comprensión de sus fortalezas y oportunidades de mejora, conocimiento que es clave en la evaluación constante de su desempeño. Vale aclarar que, si bien los resultados nos muestran que los líderes son altamente reflexivos y pueden tener un alto nivel de conversación interna, también gustan de buscar la retroalimentación de las personas con que interactúan y conocer su impacto frente a los demás.

Siguiendo a Lombardo y Eichinger (2004), quienes a través de sus estudios concluyen que las características de los líderes exitosos son: “a) buscan y obtienen mayor feedback; b) están dispuestos a enfrentar los desafíos de liderazgo y los afrontan de múltiples formas; y c) responden a dichos problemas con flexibilidad, están dispuestos a la novedad y la diversidad en el aprendizaje de nuevas habilidades y formas de pensar” (p. 323); es posible observar que los resultados del equipo en la variable de potencial son favorables y evidencian también una oportunidad para reestructurar las estrategias de capacitación que actualmente se llevan a cabo con él, integrar como objetivo principal el desarrollo de características más adaptativas que técnicas, las cuáles éstos y otros autores mencionan como fundamentales por parte de un líder, e

idealmente ajustarlas a las necesidades particulares de cada uno de sus integrantes, con el fin de maximizar el impacto de dichas estrategias en las distintas carreras de liderazgo.

Ahondando un poco más en los resultados generales de potencial, es posible advertir que el equipo presenta una clara tendencia al estilo de profundidad, en el que hay un mayor interés profesional y habilidades personales enfocadas en un área específica de conocimientos. El 42% de los líderes del canal Hunter y el 66% del Farmer poseen amplia experiencia a nivel técnico, reportan un desempeño contante y prefieren desarrollar a sus equipos desde el conocimiento que ya dominan, gustan de interactuar con profesionales similares, son cautelosos y prefieren la estabilidad y establecer metas a largo plazo que les permitan moderar la toma de riesgos y el impacto que traen los grandes cambios.

La preferencia anteriormente descrita y los puntajes obtenidos por el equipo en las dimensiones de agilidad mental y agilidad para el cambio, advierten una menor flexibilidad frente a la adquisición de nuevos aprendizajes y estrategias, e impactan ciertamente a los objetivos corporativos relacionados con en el afrontamiento de nuevas condiciones de negocio, el desarrollo de nuevos productos y la formación de sus equipos de trabajo. Esta situación debe ser atendida por la organización en la preparación del equipo de cara a nuevos direccionamientos y movimientos laborales, y puede ser explicada por la consideración de los líderes comerciales de que las habilidades y el éxito como asesores que los llevaron a ascender al cargo de líder son suficientes para afrontar las demandas del nuevo rol, sin embargo, es necesario mencionar que aunque los colaboradores con alto potencial tienen en su mayoría un alto desempeño, tan solo el 29% de las personas con alto desempeño son altos potenciales.

Los aportes de Lombardo y Eichinger (2004), Heredia (2015) y Kircher (2012) precisamente sustentan por qué algunos líderes comerciales que carecen de flexibilidad para

incorporar nuevas experiencias en su comportamiento laboral limitan significativamente su aprendizaje, lo que relacionan con la sobreestimación de sus capacidades, o bien, a que no creen necesario modificar las estrategias que hasta ese momento han implementado y la misma experiencia les ha dicta como útil.

Compensando lo anterior, y respondiendo al perfil balanceado que reportó el equipo, los puntajes altos en autoconciencia pueden ser vistos como una buena condición de partida para el desarrollo y especialización de los planes de formación que tiene la compañía, apoyándose en la disposición de los líderes para reconocer sus propios errores generando enfoques más ajustados a sus necesidades, que les permitan modificar no solo sus estrategias, sino también mejorar el desempeño frente a su equipo y las metas comerciales que lideran.

En línea con estas conclusiones, los resultados obtenidos en la valoración de competencias también son bastante favorables y permiten observar que la mayoría del equipo se encuentra en un nivel medio-alto de ajuste a los comportamientos asociados con la implementación de la metodología comercial. Sus integrantes demuestran tener un buen manejo de las dificultades y expresar una visión positiva ante las frustraciones naturales del rol, son personas empáticas y su conducta se rige por principios éticos que les permite cumplir compromisos y respetar acuerdos. Las oportunidades de mejora más significativas se evidencian en el liderazgo y la gestión de personas, así como en la capacidad para planear y organizar las actividades, las cuales se pueden impactar efectivamente por parte de la compañía con procesos de Feedback y formación especializada.

Sin embargo, el que 8 líderes se encuentren en un nivel bajo de ajuste responde posiblemente a que la evaluación hasta ahora realizada para ocupar la posición de líder de ventas suele basarse en los indicadores de desempeño como asesor comercial, sin que exista certeza por

parte de la compañía sobre las competencias mínimamente requeridas para asumir dicho rol, y sobre si existen o no en la persona en el nivel esperado para responder a las funciones que le serán asignadas. Se espera que el diagnóstico realizado posibilite la definición cada vez más precisa del perfil de competencias base para el cargo de Líder Comercial, la malla curricular y plan de carrera que se diseña para el mismo.

En esta línea, tal como explica Kircher (2012), el líder debe tener 3 cualidades esenciales: ser lúcido, es decir, consciente de las debilidades en el servicio prestado; ser perseverante en la consecución de objetivos, animando y motivando a sus vendedores; y previsor, es decir, debe desarrollar habilidades para diagnosticar, hacerse entender y corregir a su equipo, reconociendo que su alcance es limitado porque no puede observarlos todo el tiempo.

Por otra parte, al observar el cruce entre competencias y antigüedad, es posible advertir que aquellos líderes que llevan entre 1 y 5 años en la compañía son los que puntúan más alto en competencias, lo que quiere decir que cuentan con las habilidades necesarias para implementar la metodología de trabajo que ha definido la empresa, y probablemente también son más flexibles al aprendizaje de nuevas estrategias, condición que debe ser aprovechada por la empresa en la implementación de nuevas estrategias de negocio y la movilización del resto del equipo. Vale mencionar que esta situación puede darse porque probablemente los colaboradores con menos de 5 años de antigüedad no han establecido una zona de confort en la empresa, consideran que pueden aprender del cargo, que su estancia en el mismo no está asegurada, o bien, son líderes que no ascendieron de una carrera en ventas dentro de la misma compañía.

Para las personas que llevan más tiempo en la compañía, el nivel de competencias tiende a ser medio-bajo, y aquellos líderes que tienen más de quince años de antigüedad reportan un ajuste definitivamente bajo, lo que puede ser explicado por razones opuestas a las previamente

expuestas e implica que estos colaboradores consideran que ya han aprendido lo necesario para afrontar las demandas de su cargo y que no necesitan mejorar sus capacidades, aspecto reforzado por la permanencia alcanzada y la idea de que su trabajo está bien hecho, que además limita la flexibilidad y apertura al aprendizaje.

Los rasgos con mayor ajuste son: *el resistente, el consejero y el concienzudo*, y evidencian un buen manejo de las dificultades y una actitud de optimismo en los líderes, una visión positiva tanto de los asuntos externos, así como de sí mismos, habilidad de escucha, empatía y aceptación de las opiniones de los demás, y una conducta ética vital para el entorno del negocio. Las competencias de menor ajuste, sin que ello se relacione con un nivel inferior a 3, son *influencia y habilidad para organizarse*, que como ya se mencionó son rasgos asociados al liderazgo, la gestión de personas, y la capacidad para planear y organizar las actividades, así como la orientación al detalle en su trabajo.

De acuerdo a lo que consideran diversos autores (Gómez-Rada, 2002; Lupano y Castro, 2013; Casallas, 2009) aparecen un foco de acción prioritarios, pues a pesar de que el líder debe ser definitivamente un colaborador integral, la influencia es una de las cualidades más importantes y permite comunicar su visión personal, las mejores estrategias a utilizar y motivar a su equipo para la consecución de los logros propuestos.

Los resultados de ajuste satisfactorio en las demás dimensiones, permiten afirmar que el equipo tiene la capacidad para tomar decisiones difíciles a cerca de las personas, atraer y seleccionar el mejor talento para satisfacer las necesidades actuales y futuras del negocio, lograr resultados de manera consistente, desarrollar y generar comunicaciones multimodales que transmitan una clara comprensión de las necesidades exclusivas de diferentes audiencias, y relacionarse de manera abierta y cómoda con grupos diversos de personas.

Relacionando los resultados obtenidos con los constructos teóricos revisados sobre el liderazgo aplicado en el área comercial, es viable afirmar que los líderes comerciales de la compañía cuentan con un nivel favorable en inteligencia emocional, característica que Goleman (2005) considera como esencial en el líder, y que se refleja en el adecuado manejo de las relaciones interpersonales, en la conciencia de sus particularidades y dificultades, y en el reconociendo que el líder realiza de su responsabilidad sobre el desempeño de su equipo de trabajo y, por ende, de la consecución de las metas corporativas.

9. Conclusiones y recomendaciones

El equipo comercial evaluado se caracteriza por estar altamente balanceado en la variable de agilidad para el aprendizaje con tendencia a la profundidad, lo cual facilita el desarrollo del negocio al tener diversidad de perfiles que pueden aprovecharse para lograr los resultados.

Una parte importante de la población está en disposición para capitalizar lo que han construido desde el conocimiento y experiencia, y poner estos elementos al servicio de los nuevos retos y aprendizajes, y puede influir a la otra parte del grupo para enfocar los esfuerzos de desarrollo hacia la consolidación de una visión más amplia por parte de sus colaboradores y fortalecer las habilidades de liderazgo para potencializar el manejo integral del negocio y facilitar los procesos de cambio, que en el hoy pueden requerir de esfuerzos importantes.

El nivel promedio de las competencias del equipo es medio alto, evidenciándose algunas oportunidades puntuales de desarrollo, que se pueden impactar con procesos de feedback y formación especializada.

Las características más distintivas del grupo corresponden a Actuar con honor y carácter y Manejo de Problemas, lo que evidencia un manejo de situaciones y personas difíciles a partir de la construcción conjunta y la negociación, y una compañía coherente con su declaración de principios.

En cuanto al proceso comercial y perfil de ventas, el equipo muestra fortalezas en el aspecto relacional de la venta: causar buena impresión, identificar necesidades, ofrecer soluciones y efectividad en el proceso de cierre en el ciclo comercial. Con oportunidades de mejora en planificación y preparación, así como en la búsqueda de información, que son las áreas que permiten tener un acercamiento al cliente más preciso en términos de sus necesidades desde una venta consultiva.

Las implicaciones de los hallazgos realizados pueden evidenciarse favorablemente para la empresa al utilizarlos en el ajuste de procesos estratégicos para la gestión del talento: el proceso de selección, las actividades de capacitación, y la generación de planes de desarrollo y sucesión para líderes comerciales.

Respecto al proceso de reclutamiento y selección, es crucial que se reconozca la necesidad de incluir una valoración rigurosa de las competencias identificadas como críticas para desempeñar el rol del líder comercial, y de la capacidad de aprendizaje con la que cuentan los potenciales líderes, especialmente desde la medición de la flexibilidad, pues hacer un diagnóstico temprano puede proveer la información necesaria para ajustar las mallas de formación posteriores, reducir los costos asociados a estas y maximizar su impacto e indicadores de retorno de la inversión para la compañía.

Se hace necesario además, diseñar un plan de capacitaciones que apoye y esté alineado con el desarrollo de carrera para cada uno de los integrantes del equipo comercial, que basado en un conocimiento de las características y habilidades personales de estos colaboradores permita alimentar la motivación intrínseca por su trabajo, habilitar un mejor desempeño, la superación de las metas corporativas y la adecuada gestión del equipo de trabajo para la consecución de las mismas; que promueva la flexibilidad al cambio como la principal característica esperada del líder comercial por la empresa.

Dada la alta tendencia hacia la profundidad reportada por el equipo, favorecer un mayor balance en la agilidad de aprendizaje, le permitirá a la compañía liderar mejor los procesos de cambio y la introducción de nuevas políticas o productos, y a los líderes, tolerar con mayor competencia situaciones de incertidumbre naturales del rol y tomar mayor conciencia sobre el impacto de sus comportamientos en los demás. Es importante brindar a los líderes herramientas

para la gestión de personas en un entorno diverso, lo cual impulsará al desarrollo de personas más orientadas –desde su agilidad- hacia el balance o la amplitud, que sean comunicadoras hábiles y cuenten con un buen manejo de los conflictos interpersonales.

Si bien el equipo evidencia un alto índice en la dimensión de grado de conciencia de sí mismo, sugiriendo apertura y disposición para hacerse cargo de su desarrollo, en ocasiones le podría costar los espacios de retroalimentación y moverse de manera versátil frente a los cambios, en la medida que su seguridad puede estar muy sustentada sobre el conocimiento y experiencia adquirida en temas específicos, por lo que intervenciones posteriores deben favorecer la construcción herramientas que le permitan al líder enfrentar la ambigüedad y favorecer el manejo de situaciones complejas, problemáticas y novedosas, enfocándose en el diseño de esquemas de desarrollo que reduzcan las brechas existentes a nivel individual.

Se recomienda un plan de desarrollo comercial diferenciado para los canales Hunter y Farmer, ya que los líderes requieren fortalezas en etapas distintas del proceso de ventas. En el canal Hunter se recomienda reforzar la fases de Planificación y preparación y Búsqueda de información, potencializando las habilidades de venta consultiva y un conocimiento integral del negocio de manera que podrán tener conversaciones más amplias, que a su vez permitan un mayor acercamiento a las necesidades del cliente. En relación al canal Farmer, el reforzamiento en etapas intermedias del proceso de ventas, relacionadas con la identificación de necesidades y manejo de objeciones, contribuirá a un mayor ajuste del perfil.

Resultaría igualmente favorable, el diseño y ajuste a los programas de desarrollo de habilidades de liderazgo con el fin de que provean más herramientas para la gestión de las personas y la motivación en sus equipos a los líderes, para el entendimiento de los objetivos de la compañía y el sentido de pertenencia con los resultados que ésta obtiene; esto sin olvidar el

constante desarrollo de habilidades técnicas, que apunten a optimizar el desempeño del equipo en las diferentes etapas del proceso comercial, enfocándose en las que muestran mayor oportunidad de mejora. Estos programas deben incluir procesos de retroalimentación grupal e individual, a través de los líderes de equipo, que le permita al líder atender situaciones de mejora de una manera más ágil.

Para hacer ajustes más precisos en los planes de formación, resultaría sumamente oportuno incorporar los indicadores de desempeño de los líderes participantes, pues esto permitiría hacer conclusiones específicas respecto a la labor realizada, además de identificar patrones de éxito en la relación entre el nivel de competencias obtenido y los resultados en las funciones comerciales.

Los resultados aquí obtenidos pueden nutrirse de aquellos que se obtengan posteriormente con la valoración de los líderes comerciales en las otras sedes de la compañía; esto permitirá identificar de manera más integral las fortalezas y oportunidades de todo el equipo comercial, robustecer los datos integrados a la matriz de talento diferenciada, y diseñar un plan de acción con alcance regional, a partir del conocimiento del estado actual de las competencias que soportan la implementación de la metodología comercial.

Referencias

- Alonso, C. (2016). Reinención digital en el sector financiero. *Harvard Deusto Business & Technology*, (26). Recuperado de <https://www.harvard-deusto.com/reinvencion-digital-en-el-sector-financiero>
- Álvarez, C. (2016). El conocimiento del cliente en el sector financiero. *Harvard Deusto Business & Technology*, (26). Recuperado de <https://www.harvard-deusto.com/el-conocimiento-del-cliente-en-el-sector-financiero>
- Casallas, W. (2009). Identificación de competencias laborales de asesores comerciales en una compañía de aseguramiento y prestación en servicios de salud. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 27 (1), 207-230.
- Colletti, J., & Fiss, M. (2006). El cargo responsable por excelencia: Liderar la organización de ventas actual. *Harvard Business Review*, 84 (7), 89-95.
- Economía y Negocios. (3, junio, 2016). Sector industrial, clave para sostener crecimiento económico del país. *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/crecimiento-economico-de-colombia-en-2016-dependera-de-sector-industrial/16611330>
- Eichinger, R., & Lombardo, M. (2004). Learning Agility as a prime indicator of potential. *Human Resource Planning*, (27), 12-15.
- Goleman, D. (2004). ¿Qué hace a un líder? *Harvard Business Review*, 82 (1), 1-10.
- Goleman, D. (2005). El liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*, 83 (11), 109-122.
- Gómez-Rada, C. A. (2002). Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 2 (2), 61-77.

- HayGroup. (2016). *Dimensions Psychometric Review. TalentQ*. recuperado de <https://www.talentqgroup.com/about-us/news/2014/talent-q-assessments-rated-excellent-in-latest-british-psychological-society-review/>
- Heredia, J. (2015). La figura del jefe de ventas: valores, competencias y liderazgo. *Marketing más ventas*, (229), 52-59.
- Kircher, E. (2012). El jefe de ventas, ¿líder o mentor? *Harvard Deusto Márketing y Ventas*, (108), 44-49.
- Korn Ferry. (2013). *ViaEdge. Technical Manual*. Recuperado de http://store.kornferry.com/store/lominger/en_US/pd/ThemeID.2815600/productID.273172100?resid=WCY-7goydBAAAFLLhB8AAALU&rests=1478901740467
- Lombardo, M., & Eichinger, R. (2000). High potentials as high learners. *Human Resources Management*, 39 (4), 321-329.
- Lupano, M., & Castro, A. (2013). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicología, Cultura y Sociedad*, (6), 107-122.
- Páez, I. (2005). *Competencias para el liderazgo gerencial*. Primer Congreso Iberoamericano de Investigación en Administración. Universidad de Manizales, 11 al 13 de mayo de 2005.
- SURA Asset Management. (2015). *Manual metodología SUAM*. Medellín.