

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DE EQUIPOS DE VENTAS EN  
EMPRESAS DEL SECTOR FINANCIERO PERUANO**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO  
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Mario Fernando Arias Ricardo, DNI: 48813197**

**Juliana Lisett Cáceres Flores, DNI: 43506056**

**Daniel Fernando Haro Hoyos, DNI: 43931078**

**Takeshi Israel Miyamoto Vega, DNI: 41642215**

**ASESOR**

**Daniel Eduardo Guevara Sánchez, DNI 09412483**

**Cod. ORCID 0000-0002-6374-8062**

**Jurados**

**Ruben Guevara Moncada, Presidente**

**Beatrice Elcira Avolio Alecchi, Jurado**

**Daniel Eduardo Guevara Sánchez, Jurado**

**Surco, enero 2021**

## **Agradecimiento**

Queremos agradecer a nuestro asesor el Doctor Daniel Guevara PhD, por su incondicional dedicación y apoyo como nuestro asesor durante todo el proceso, despejando nuestras dudas de forma práctica y didáctica. También queremos reconocer y agradecer a todos nuestros profesores en Centrum Católica quienes han compartido sus conocimientos y experiencias a lo largo de nuestro periodo de estudio, dejando lecciones de vida que nos serán muy útiles en nuestro desarrollo personal y profesional.

## **Dedicatoria**

El presente trabajo de investigación está dedicado a nuestras familias por el incondicional apoyo brindado y por la importante comprensión mostrada y el constante aliento entregado durante todo el proceso. También dedicamos esta investigación a Dios que siempre nos acompaña y nos dio la fuerza necesaria para sacar adelante todo este proceso académico y de formación. Finalmente, dedicamos este trabajo a nuestros compañeros del MBAG 129 que han compartido con nosotros tantas jornadas inolvidables, momentos de satisfacción y compañerismo, y principalmente una amistad que esperamos perdure por siempre.

## **Resumen Ejecutivo**

La presente investigación cualitativa con alcance descriptivo se realizó para identificar buenas prácticas en la gestión de equipos de ventas en empresas del sector financiero peruano, donde se analizó el desarrollo de las actividades comerciales en diferentes tipos de instituciones financieras como bancos, financieras y cooperativas de ahorro y crédito.

Cada entidad financiera cuenta con múltiples áreas comerciales donde se administra la gestión de los equipos de ventas con un sistema propio de seguimiento y de información de resultados. Los diferentes equipos de ventas que se examinaron para este caso pertenecen a las áreas de canales internos de ventas, banca privada, red de agencias, seguros y banca corporativa.

Para lograr una adecuada identificación de las mejores prácticas que se pueden utilizar en la gestión de equipos de ventas en empresas del sistema financiero, se seleccionaron cuatro variables como objeto de investigación, tales como, liderazgo, recursos humanos, gestión de operaciones e indicadores de gestión.

Los resultados de la investigación proporcionaron aspectos relevantes sobre cada una de las variables de estudio brindando conclusiones basadas en teoría especializada y el proceso de investigación de campo. Finalmente, se identificaron buenas prácticas en la gestión de equipos de ventas que van a beneficiar a las organizaciones del sector financiero peruano y que pueden ser replicadas en diversos sectores empresariales.

## **Abstract**

The following qualitative research with a descriptive scope was carried out to identify best practices in the management of sales teams in financial sector companies in Peru, in which the development of their commercial activities was analyzed for different types of financial institutions such as banks, finance companies and cooperatives of savings and credit.

Each financial institution has multiple commercial areas where the management of sales teams is operated with their own monitoring and results reporting system. The different teams that were examined for this case belong to the areas of internal sales channels, private banking, agency network, insurance and corporate banking.

To achieve a deep identification of the best practices that can be used in the management of sales teams, four variables were reviewed as an object of research, such as leadership, human resources, operations and management indicators.

The research results provided relevant aspects about each of the variables of investigation, providing conclusions based on specialized theory and the field research process. Finally, best sales team management practices were identified which will benefit organizations in the Peruvian financial sector and that can be replicated in other different business sectors.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>viii</b>
<b>Capítulo I: Introducción .....</b>	<b>9</b>
1.1. Antecedentes .....	10
1.2. Problema de Investigación .....	11
1.3. Propósito de la Investigación .....	12
1.4. Justificación de la Investigación .....	12
1.5. Naturaleza de la Investigación .....	14
1.6. Preguntas de la Investigación.....	15
1.7. Limitaciones .....	15
1.8. Delimitaciones.....	16
1.9. Resumen del Capítulo .....	17
<b>Capítulo II: Revisión de la Literatura .....</b>	<b>18</b>
2.1. Mapa Conceptual con Autores .....	19
2.2. Teorías Sobre Buenas Prácticas .....	20
2.2.1. Terminología y definiciones sobre buenas prácticas.....	20
2.2.2. Antecedentes sobre buenas prácticas.....	21
2.2.3. Características de las buenas prácticas .....	24
2.2.4. Buenas prácticas y sus componentes .....	25
2.2.5. Buenas prácticas y su proceso de evolución.....	27
2.3. Factores que Influyen en el Desempeño de los Equipos de Venta .....	32
2.3.1. Definición de equipos de ventas .....	32
2.3.2. Adecuada gestión de recursos humanos comerciales .....	33
2.3.3. Implementar sistemas de control adecuados .....	35

2.3.4. Habilidades del líder comercial .....	36
2.3.5. Herramientas para la gestión de operaciones comerciales .....	37
2.4. Relación de las Variables de Investigación con Buenas Prácticas.....	40
2.5. Teorías Sobre las Variables de Investigación .....	44
2.5.1. Teorías sobre liderazgo .....	44
2.5.2. Teorías sobre recursos humanos.....	46
2.5.3. Teorías sobre la gestión de operaciones .....	51
2.5.4. Teorías sobre indicadores de gestión.....	57
2.6. Relación Entre las Variables de investigación con los Equipos de Ventas.....	60
2.7. Relación Entre las Variables de Investigación con el Sistema Financiero .....	64
2.8. Resumen del Capítulo .....	68
2.9. Conclusiones del capítulo .....	70
<b>Capítulo III: Metodología .....</b>	<b>72</b>
3.1. Diseño de la Investigación .....	72
3.2. Consentimiento Informado.....	72
3.3. Selección de la Muestra .....	73
3.3.1. Población .....	73
3.3.2. Tipo de muestreo .....	74
3.3.3. Proceso de selección de casos que forman parte de la muestra.....	74
3.3.4. Preguntas de clasificación para la selección de la muestra .....	74
3.3.5. Estrategias para la construcción de la muestra .....	75
3.4. Confidencialidad .....	76
3.5. Procedimientos para Recopilar Datos .....	76
3.5.1. Fuentes de evidencia .....	76
3.5.2. Protocolo del caso .....	77

3.5.3. Casos piloto .....	78
3.5.4. Esquema de las entrevistas .....	78
3.6. Instrumentos .....	79
3.7. Procedimiento de Registro de Datos .....	81
3.8. Análisis e Interpretación de Datos .....	82
3.9. Validez y Confiabilidad .....	83
3.10. Resumen del Capítulo .....	84
<b>Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados.....</b>	<b>86</b>
4.1. Perfil de los Entrevistados.....	88
4.2. Análisis de Resultados .....	91
4.2.1. Influencia del liderazgo en la gestión de equipos de venta .....	92
4.2.2. Influencia del área de recursos humanos en la gestión de equipos de ventas ....	102
4.2.3. Influencia de las operaciones en la gestión de equipos de ventas.....	114
4.2.4. Influencia de los indicadores de gestión en el desempeño de los equipos de Ventas .....	123
4.3. Resultados de Buenas Prácticas Identificadas.....	133
4.3.1. Identificación de buenas prácticas en relación a liderazgo .....	133
4.3.2. Identificación de buenas prácticas en relación a recursos humanos .....	137
4.3.3. Identificación de buenas prácticas en relación a operaciones .....	139
4.3.4. Identificación de buenas prácticas en relación a indicadores de gestión.....	142
4.4. Resumen del Capítulo .....	144
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>147</b>
5.1. Conclusiones .....	147
5.2. Contribuciones Teóricas.....	152
5.3. Contribuciones Prácticas.....	154

5.4. Recomendaciones.....	154
5.5. Plan de Acción Para la Implementación de Buenas Prácticas en Equipos de Ventas del Sector Financiero .....	157
5.5.1. Plan de acción para la variable de liderazgo .....	158
5.5.2. Plan de acción para la variable de recursos humanos.....	163
5.5.3. Plan de acción para la variable de operaciones .....	168
5.5.4. Plan de acción para la variable de indicadores de gestión.....	173
<b>Referencias.....</b>	<b>177</b>
<b>Apéndices .....</b>	<b>194</b>
<b>Apéndice A: Lista de Autores Consultados.....</b>	<b>195</b>
<b>Apéndice B: Consentimiento Informado .....</b>	<b>201</b>
<b>Apéndice C: Guía de la Entrevista .....</b>	<b>203</b>
<b>Apéndice D: Validación de Expertos.....</b>	<b>208</b>
<b>Apéndice E: Protocolo de Diseño del Caso .....</b>	<b>227</b>
<b>Apéndice F: Mapa Atlas TI.....</b>	<b>228</b>
<b>Apéndice G: Modelo de Encuesta de Calidad .....</b>	<b>230</b>
<b>Apéndice H: Encuesta de Clima Laboral .....</b>	<b>232</b>
<b>Apéndice I: Cursos de Capacitación Sugeridos .....</b>	<b>250</b>
<b>Apéndice J: Herramienta SAAR .....</b>	<b>254</b>
<b>Apéndice K: Modelo de Encuesta de Satisfacción de Reportes.....</b>	<b>255</b>



### Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Cuestionario de Selección de participantes a la investigación</i> .....	74
Tabla 2	<i>Supuestos Considerados Según las Variables de Investigación Para las Buenas Prácticas en la Gestión de Equipos de Ventas en Empresas del Sector Financiero</i> .....	86
Tabla 3	<i>Perfil de los Entrevistados</i> .....	89
Tabla 4	<i>Características de los Entrevistados</i> .....	90
Tabla 5	<i>Estadísticas de los Casos de Estudio</i> .....	91
Tabla 6	<i>Matriz de Definición de Liderazgo según el Enfoque de los Ejecutivos de Ventas</i> ... .....	92
Tabla 7	<i>Matriz de Principales Cualidades de los Actuales Líderes de Ventas</i> .....	95
Tabla 8	<i>Matriz Rol Gerencial que Desempeñan los Líderes de Equipos de Ventas</i> .....	98
Tabla 9	<i>Matriz de Aspectos Relevantes para el Proceso de Selección de Vendedores</i> ....	102
Tabla 10	<i>Matriz de Acciones de Recursos Humanos para Transmitir la Cultura de la Organización</i> .....	105
Tabla 11	<i>Matriz del Rol de Recursos Humanos Para Contribuir al Clima Laboral del Área</i> . .....	108
Tabla 12	<i>Matriz de Aspectos Valorados en la Evaluación de Desempeño</i> .....	110
Tabla 13	<i>Matriz de Herramientas Brindadas por Recursos Humanos a las Áreas Comerciales</i> .....	112
Tabla 14	<i>Matriz de Aspectos de Mejoras en los Actuales Procesos de Gestión Comercial</i> .... .....	115
Tabla 15	<i>Matriz de Iniciativas para la Implementación de Mejoras de Procesos</i> .....	118
Tabla 16	<i>Matriz de Relación entre el Área Comercial y el Área de Tecnología de la Información</i> .....	121
Tabla 17	<i>Matriz de Uso y manejos de las herramientas de Medición de Indicadores</i> .....	124

Tabla 18	<i>Matriz de Frecuencia en el Uso de Herramientas para la Medición de Indicadores</i> .....	127
Tabla 19	<i>Matriz de Cambios de las Actuales Herramientas de Medición de Indicadores</i>	128
Tabla 20	<i>Matriz de Automatización en las Actuales Herramientas de Medición de Indicadores</i> .....	131
Tabla 21	<i>Matriz de Resultados de la Variable Liderazgo para la Gestión de Equipos de Ventas</i> .....	134
Tabla 22	<i>Matriz de Resultados de la Variable Recursos Humanos</i> .....	137
Tabla 23	<i>Matriz de Resultados de la Variable Operaciones para la Gestión de Equipos de Ventas</i> .....	139
Tabla 24	<i>Matriz de Resultados de la Variable Indicadores para la Gestión de Equipos de Ventas</i> .....	142
Tabla 25	<i>Cuadro de Mando del Plan de Acción Para la Variable de Liderazgo</i> .....	162
Tabla 26	<i>Cuadro de Mando del Plan de Acción Para la Variable de Recursos Humanos</i>	167
Tabla 27	<i>Cuadro de Mando del Plan de Acción Para la Variable de Operaciones</i> .....	172
Tabla 28	<i>Cuadro de Mando del Plan de Acción Para la Variable de Indicadores de Gestión</i> .....	176
Tabla A1	<i>Lista de autores consultados</i> .....	195

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Mapa Conceptual.....	19
<i>Figura 2.</i>	Características de las Buenas Prácticas.....	25
<i>Figura 3.</i>	Etapas de Buenas Prácticas.....	27
<i>Figura 4.</i>	Proceso de Documentación de Buenas Prácticas.....	27
<i>Figura 5.</i>	Pasos a Seguir para la Elaboración del Plan de Mejoras .....	31
<i>Figura 6.</i>	Modelo Plan Estratégico Integral.....	32
<i>Figura 7.</i>	Principios de la Gestión de Calidad.....	38
<i>Figura 8.</i>	La Planificación y Desarrollo de los RR.HH.....	48
<i>Figura 9.</i>	Objetivos del trabajador social en la gestión del talento humano.....	51
<i>Figura 10.</i>	Metodología de Gestión de Innovación Tecnológica.....	56
<i>Figura 11.</i>	La Pirámide de Maslow y Teoría Bifactorial de Herzberg.....	66
<i>Figura 12.</i>	Proceso de Ejecución de Plan de Acción.....	158
<i>Figura 13.</i>	Resumen del Plan de Acción Para Mejoras en la Variable de Liderazgo.....	159
<i>Figura 14.</i>	Resumen del Plan de Acción Para Mejoras en la Variable de Recursos Humanos .....	163
<i>Figura 15.</i>	Ejemplo de Resultados de Evaluación en Toggl Hire .....	164
<i>Figura 16.</i>	Resumen del Plan de Acción Para Mejoras en la Variable de Operaciones....	168
<i>Figura 17.</i>	Resumen del Plan de Acción Para Mejoras en la Variable de Gestión de Indicadores .....	173

## Capítulo I: Introducción

En este capítulo se presentarán los antecedentes que brindan el marco que precede a la identificación del problema sobre el cual implica el llevar a cabo la presente investigación. Igualmente, se expondrá el propósito del estudio, la justificación y naturaleza de la investigación. Asimismo, se plantearán las preguntas de la investigación. Finalmente, se mencionarán las limitaciones y delimitaciones de la investigación.

En la actualidad, la competencia en el mercado es cada vez más fuerte y requiere un esfuerzo mayor para que las empresas logren sus objetivos. El estrechamiento de los márgenes comerciales y la difícil tarea de encontrar ventajas competitivas, han convertido al cliente en un recurso estratégico clave para las empresas (Martín, Román & Fernández, 2011). Esto obliga a que las organizaciones sean más dinámicas en su oferta al mercado.

Uno de los instrumentos más importantes que las instituciones financieras tienen para que sus productos logren llegar al público objetivo es la fuerza de ventas. En efecto, la venta no es tan sencilla como alguna vez lo fue. Hoy requieren de una mayor demanda de excelencia, ya que los clientes tienen expectativas aún más altas (Kircher, 2019). Esto obliga a que las instituciones financieras deban realizar una revisión exhaustiva acerca de cómo se está liderando a sus equipos de ventas, qué gestiones están realizando las áreas de recursos humanos para apoyar a su personal de ventas, cómo las unidades comerciales han organizado sus procesos comerciales y cómo se está midiendo actualmente la gestión comercial.

Kircher (2019) también indica que “optimizar la fuerza de ventas de la empresa implica mucho más que mejorar simplemente las habilidades de las personas que la integren”. Esto incita a que hay un panorama aún más amplio de variables que directa e indirectamente repercuten con el desempeño de los vendedores y la consecución de resultados en las áreas comerciales. Por lo tanto, nuestro trabajo de investigación se enfocará principalmente en el análisis de cuatro variables de investigación: liderazgo, recursos humanos, gestión de

procesos e indicadores de gestión, las cuales, en su conjunto, consideramos muy relevantes en el proceso de gestión comercial.

### **1.1. Antecedentes**

Los líderes de ventas son los responsables de supervisar y dirigir las actividades de un departamento de ventas, buscando alcanzar la maximización de las ventas, estableciendo metas para lograr el aumento de los ingresos de la organización, para lo cual, requieren coordinar y monitorear el desarrollo de las actividades realizadas por los equipos de ventas a su cargo (Neuvoo, 2017). Por lo tanto, el rol de los líderes de equipos de ventas resulta fundamental para el éxito o fracaso de una empresa, ya que la consecución de objetivos reales, son los que impulsarán las ganancias de la misma. De hecho, el trabajo comercial, al ser una actividad muy concreta y exigente, necesita de líderes con un comportamiento a su vez empático y asertivo (Kircher, 2019).

Sin embargo, según un estudio realizado a 30,000 gerentes, tres de cada cuatro empleados afirman que la relación con su jefe es la parte más estresante de su trabajo, puesto que no inspiran, adolecen de falta de visión y dirección (Temple, 2018). Entre los resultados de dicho estudio, se señala que uno de los problemas más significativos es la forma en que los supervisores y gerentes gestionan a sus equipos, por tal razón, resulta necesario realizar una evaluación integral a las actuales prácticas que se están empleando en la gestión de equipos de ventas en empresas del sector financiero peruano, enfocadas en cuatro aspectos como son liderazgo, recursos humanos, gestión de operaciones e indicadores de gestión.

Hoy en día, el área de recursos humanos también tiene un efecto importante en el desempeño de los equipos de ventas por su gestión al momento de captar talentos, de hecho, también se ha convertido en uno de sus principales retos, retener al mejor talento (Capell, 2016). Adicionalmente, resulta vital que las organizaciones a través de su área de recursos

humanos, brinden los procesos de capacitación adecuados para que los equipos de ventas tengan los conocimientos adecuados y brinden la mejor asesoría posible a sus clientes.

Finalmente, para lograr gestionar un equipo de ventas, las empresas del sector financiero, deben preocuparse por brindar a sus equipos de ventas las herramientas necesarias para motivarlos, apoyándose en las nuevas tecnologías, ya que la flexibilidad y conectividad de los nuevos sistemas impactan en la eficiencia y competitividad de los equipos (Vásquez, Púa & Trejo 2017).

## **1.2. Problema de Investigación**

En la actualidad, los líderes de los equipos de ventas, debido a las agresivas metas establecidas por sus organizaciones, pueden que sólo se enfoquen en los resultados dejando de lado la relación personal con sus equipos de ventas. Por otro lado, las áreas de recursos humanos podrían preocuparse únicamente en reclutar al personal necesario para ocupar una posición de ventas, dejando de lado los adecuados procesos de inducción, capacitación y remuneración. Sumado a ello, los equipos de ventas en muchas ocasiones no cuentan con las herramientas necesarias para incrementar la eficiencia en el desarrollo de sus actividades comerciales, dado que gran parte de su tiempo lo dedican a realizar procesos operativos manuales. Finalmente, se ha identificado que los equipos de ventas generalmente no cuentan con las herramientas de medición y control de resultados adecuados para que los ayuden a direccionar sus estrategias comerciales.

Esto representa una gran oportunidad para identificar buenas prácticas de gestión, que integren cuatro variables de investigación tal como son: liderazgo, recursos humanos, gestión de operaciones e indicadores de gestión. Las variables descritas resultan de gran importancia ya que se integran y correlacionan entre sí, por lo tanto, brindarán las estrategias adecuadas para gestionar adecuadamente a los equipos de ventas en las empresas del sector financiero para la mejora de su desempeño.

### **1.3. Propósito de la Investigación**

El presente trabajo de investigación tiene como propósito general el identificar buenas prácticas en la gestión de equipos de ventas en empresas del sector financiero peruano.

Asimismo, se establecieron objetivos específicos para cada una de nuestras variables de investigación, las cuales se detallan a continuación:

1. Identificar factores de liderazgo que debe tener el responsable de la dirección de un equipo de ventas para llevar a cabo una adecuada gestión.
2. Identificar buenas prácticas que debe tener el área de recursos humanos al momento de reclutar, capacitar y motivar a los equipos de ventas de empresas del sector financiero.
3. Identificar buenas prácticas para incrementar la eficiencia en el desarrollo de operaciones en la gestión de ventas.
4. Identificar buenas prácticas de medición y control de resultados para dirigir estrategias comerciales para los equipos de ventas.

### **1.4. Justificación de la Investigación**

En un mercado de constante cambio, donde tales cambios son cada vez más rápidos, la gestión comercial de los equipos de ventas se ha visto influenciada por diversos factores y por esa razón, los equipos de ventas deben estar orientados en crear y transmitir valor al cliente de manera sostenible (IESE, 2010). Por esa razón, es importante que las organizaciones deban comprender que la gestión comercial de los equipos de ventas demanda un enfoque de gestión integral, por lo tanto, el presente trabajo de investigación busca identificar estrategias basadas en buenas prácticas para la gestión de equipos de ventas en empresas del sector financiero, combinando aspectos de liderazgo, recursos humanos, gestión de operaciones e indicadores de gestión.

En lo que respecta a liderazgo ejercido por los responsables de la gestión de los equipos de ventas, se busca demostrar que es necesario que las organizaciones cuenten con líderes capaces de dirigir a un equipo alineado a la misión y visión de la compañía, es decir, que puedan desempeñar sus roles gerenciales basados en su experiencia en la industria, que a su vez sean personas íntegras y que pueden generar un impacto positivo en su equipo a través de la empatía, inspirando y motivando su creatividad, para generar organizaciones dinámicas.

Por su parte, se busca demostrar que el área de recursos humanos desempeña un papel fundamental en el proceso de reclutamiento y selección de vendedores con proactivos para los equipos de ventas, que sean capaces de adaptarse rápidamente a la cultura de la empresa. Adicionalmente, se busca demostrar que el área de recursos humanos contribuye a generar un adecuado clima laboral, así como de motivar el trabajo en equipo dentro de los departamentos de ventas, involucrando siempre a los líderes de la unidad. Resulta también fundamental, su apoyo a los equipos de ventas en aspectos de las evaluaciones de desempeño y establecimiento de incentivos no sólo económicos, así como también, en las herramientas brindadas a los equipos de ventas, ya sea a través de capacitaciones como de dispositivos para la adecuada gestión comercial, y finalmente, estableciendo canales de comunicación para brindar el soporte en tiempos de crisis.

Por otro lado, se busca demostrar que resulta prioritario que las empresas del sector financiero se enfoquen en mejorar los procesos de la gestión comercial de los equipos de ventas, así como velar por el proceso de automatización de procesos manuales y para ello, mejorar la relación interdepartamental entre las unidades de ventas y de tecnologías de la información, así como también de flexibilizar los procesos en beneficio de la gestión comercial en tiempos de crisis.

Como se mencionó, toda organización debe velar por una adecuada medición respecto al avance de los resultados, por lo que este trabajo de investigación busca demostrar que se



deben establecer buenas prácticas para la medición de indicadores de manera continua y periódica para el correcto logro de los objetivos de los equipos de ventas. Sumado a ello, resulta imprescindible que las organizaciones establezcan metas reales y realizables para los equipos de ventas con el objetivo de mantenerlos motivados, utilizando el *Balance Scorecard* como herramienta integral de medición. Por otro lado, resulta una buena práctica que los equipos de ventas cuenten con reportes de gestión automatizados para que, de esta manera, el personal de los equipos de ventas, puedan tener un adecuado entendimiento de la evolución de su gestión comercial. Finalmente, la flexibilidad por parte de las organizaciones y líderes de los equipos de ventas deben estar enfocadas en velar porque sus equipos cuenten con accesibilidad de la información y comprender el efecto de las crisis en los resultados comerciales.

Por lo expuesto, los resultados de la investigación contribuirán a identificar mejores prácticas de gestión para un equipo de ventas en empresas del sector financiero peruano. Además, permitirá realizar un servicio de asesoría para cualquier entidad financiera que cuente con un equipo de ventas responsable de ofrecer sus productos y servicios financieros. La revisión de la literatura brindará un marco teórico referencial que facilite información sobre las mejores prácticas para la gestión de equipos de ventas según los diferentes autores. Al mismo tiempo, para recolectar información real se efectuaron entrevistas a personal de equipos de ventas, como vendedores y líderes de equipos de ventas pertenecientes a diversas instituciones financieras tales como bancos, financieras, cooperativas de ahorro y crédito, para recoger sus experiencias en las cuatro variables descritas.

### **1.5. Naturaleza de la Investigación**

La naturaleza de la presente investigación tiene un enfoque cualitativo con un alcance descriptivo. Asimismo, para el abordaje de estudios de casos se considerará un muestreo no probabilístico y se tendrá un foco en la recolección de datos a través de entrevistas a

profundidad y revisión de documentos académicos sobre cada una de las variables descritas anteriormente, lo que nos ayudará a analizar la situación actual en cada una de las variables del trabajo y nos brindará las herramientas necesarias, para crear una estrategia que integre las mejores prácticas que se pueden usar en equipos de ventas en empresas del sector financiero.

### **1.6. Preguntas de la Investigación**

Las preguntas de investigación nos ayudarán a encontrar la solución a nuestro problema de investigación. Es por ello, que el presente trabajo de investigación tiene como pregunta general entender qué buenas prácticas se deben implementar en los equipos de ventas en empresas del sector financiero para mejorar su productividad. Asimismo, se establecieron preguntas específicas para cada una de nuestras variables de investigación, las cuales se detallan a continuación:

1. ¿Qué factores de liderazgo son determinantes para la gestión y dirección de equipos de ventas en las nuevas realidades empresariales?
2. ¿Qué estrategias debe usar el área de recursos humanos para la gestión de equipos de ventas en empresas del sistema financiero?
3. ¿Qué buenas prácticas se deben implementar para optimizar las operaciones de un área comercial?
4. ¿Qué buenas prácticas se pueden implementar para mejorar la medición y control de gestión para incrementar la productividad en equipos de ventas en empresas del sector financiero?

### **1.7. Limitaciones**

Para la elaboración del presente trabajo de investigación se presentaron las siguientes limitaciones para lograr el desarrollo de los objetivos planteados:

1. No existe una literatura específica para la gestión de equipos de ventas en empresas del sector financiero que integren variables muy importantes para el desempeño de los equipos de venta como lo son: Liderazgo, recursos humanos, gestión de operaciones e indicadores de gestión.
2. No existen modelos comprobados acerca de la gestión de equipos de ventas para empresas del sector financiero.
3. El presente trabajo se realizó durante el periodo de emergencia sanitaria producto de la pandemia originada por el COVID-19 lo cual dificultó la ejecución de las entrevistas con los candidatos.
4. Al proponer mejores prácticas para la gestión de equipos de ventas en empresas del sistema financiero, es muy probable que sea el mismo personal ventas quienes se resistan al cambio.
5. Las propuestas de mejora de gestión en el presente trabajo de investigación demandarán una importante inversión económica y de recursos humanos para la implementación y despliegue de las mismas.

### **1.8. Delimitaciones**

Con la finalidad de obtener un alcance efectivo en nuestro desarrollo de investigación se plantearon las siguientes delimitaciones:

1. El presente estudio científico se desarrollará en Lima Metropolitana y los resultados son válidos en esa ciudad.
2. La investigación se limita a la identificación y aplicación de buenas prácticas en la gestión de equipos de ventas en empresas del sector financiero tales como bancos, financieras y cooperativas de ahorro y crédito.

3. Se analizó literatura especializada y las percepciones de miembros de áreas comerciales en el sector financiero con el fin de identificar las mejores prácticas de gestión para equipos de ventas.

### **1.9. Resumen del Capítulo**

El primer capítulo explicó que el presente trabajo de investigación tiene como finalidad identificar buenas prácticas en la gestión de equipos de ventas en empresas del sector financiero peruano. Para ello, se desarrollaron los antecedentes académicos que permitieron tener una clara referencia del tema a investigar y lograr con ello determinar nuestro problema de investigación y también, la justificación de nuestro tema de investigación. Asimismo, se identificó un propósito y pregunta general enfocados a buenas prácticas en la gestión de equipos de ventas en empresas del sector financiero peruano, así como también, propósitos y preguntas secundarias relacionadas a las cuatro variables de investigación, las que se definieron como liderazgo, recursos humanos gestión de operaciones e indicadores de gestión. Por último, se establecieron las limitaciones y delimitaciones con la finalidad de especificar los alcances de nuestro tema de interés. Todo ello sirvió como base para estructurar el marco teórico del presente trabajo de investigación.

## Capítulo II: Revisión de la Literatura

En el presente capítulo se describe un marco general relacionado a buenas prácticas en el manejo de equipos ventas en el sector financiero. Se considera que el área comercial de una empresa es una de las más importantes por todo lo que representa en términos de rendimiento en los presupuestos comerciales. De acuerdo a lo indicado por Küster y Sáez (2014), en la actualidad es de vital importancia mantener a los clientes ya que requiere una mayor complejidad y uso mayor de recursos el tener que encontrar nuevos. En ese sentido, es muy importante brindar a las fuerzas de ventas todas las herramientas para que se desarrollen y se puedan convertir en un activo muy valioso para las empresas.

Entonces ¿cuáles son las variables que influyen en el desempeño de las fuerzas de ventas? En su publicación, Fuentes Merino (2013) brindó ideas para que las empresas puedan ser más eficientes y consigan mejores resultados mediante mejoras en las fuerzas de ventas. Según esto, el autor recomienda que la primera variable es la de gestión esté ligada directamente con todas las actividades que se desarrollan todos los días desde el planeamiento de la fuerza de ventas. La segunda variable es la del entorno empresarial. Aquí se discute el ambiente competitivo. La tercera variable, según el autor, es la de la percepción del rol del vendedor. Esta se refiere a cómo los vendedores perciben sus funciones y el conflicto que puede ocurrir entre sus expectativas financieras y las necesidades del cliente. La cuarta variable que influye en el desempeño de la fuerza de ventas es la de los conocimientos técnicos, motivación, satisfacción, actitud y aptitud del comercial. Finalmente, Fuentes Merino (2013) presenta a la gestión de los recursos humanos como la quinta variable que afecta a las fuerzas de ventas.

Los factores presentados en la anterior sección pueden ser agrupados en tres variables principales que son: liderazgo, recursos humanos y operaciones. Sin embargo, existe una cuarta variable que tiene una gran importancia en las áreas de ventas. Se trata de la gestión de

indicadores. Según Jiménez (2018) en toda actividad empresarial, es de gran importancia poder medir los resultados de los esfuerzos comerciales. Fuentes Merino (2013) también hace referencia a la importancia de los sistemas de control ya que representan una forma de control cualitativo y cuantitativo en el desempeño de los vendedores.

## 2.1. Mapa Conceptual con Autores

Las variables seleccionadas para esta investigación son: liderazgo, recursos humanos, gestión de operaciones e indicadores de gestión. Se considera que estas cuatro variables son fundamentales porque integradas, pueden ayudar a identificar buenas prácticas para la gestión de equipos de ventas en empresas del sector financiero y de esta forma, favorecen a generar una adecuada gestión, lo que puede permitir que las organizaciones logren alcanzar los objetivos comerciales establecidos.

Para una mejor comprensión de este capítulo, en la Figura 1 se ha desarrollado una matriz de revisión de la literatura o mapa conceptual que clasifica a la bibliografía de acuerdo a los temas analizados e incluye la idea principal tomada de cada autor.

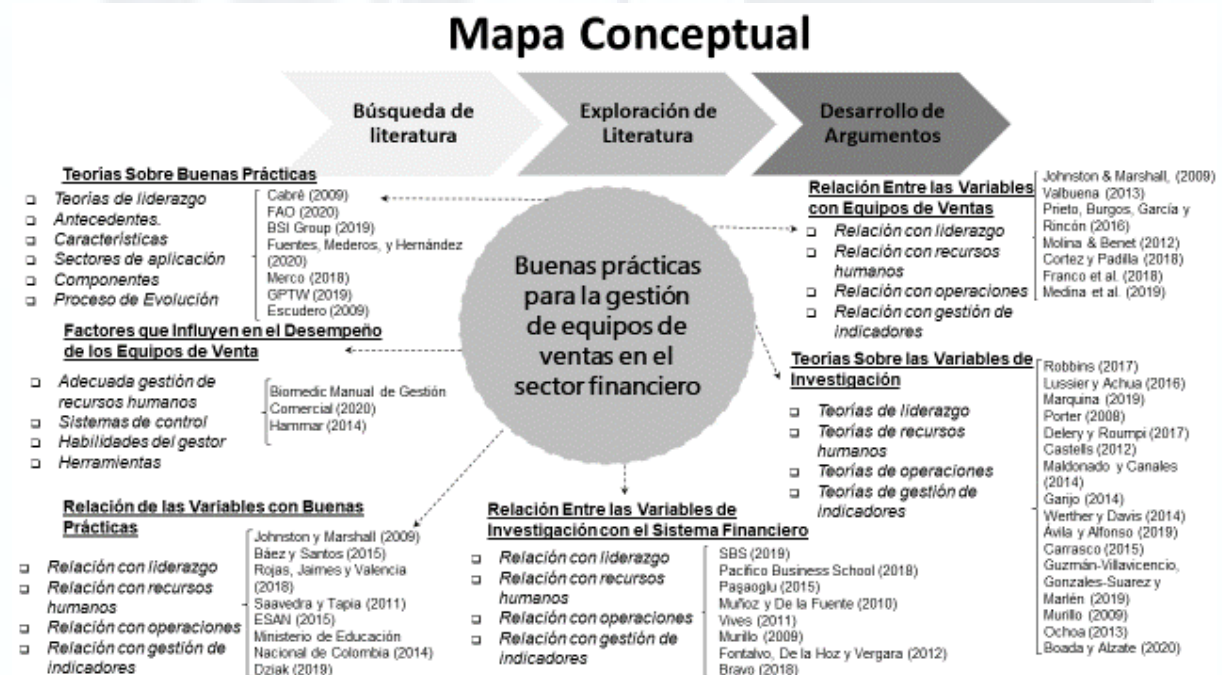


Figura 1. Mapa Conceptual.

## 2.2. Teorías Sobre Buenas Prácticas

Respecto a las buenas prácticas, es importante comprender desde diversa literatura, la terminología, antecedentes y características que definen una práctica como “buena” y la aplicación de estas en los sectores empresariales. Estos autores se refieren desde diferentes perspectivas según sus especialidades que se describen a continuación.

### 2.2.1. Terminología y definiciones sobre buenas prácticas

Intuitivamente y de manera general, el término “buenas prácticas” nos remite a dos interpretaciones. La *primera*, como forma de hacer correctamente las cosas, en el sentido moral y ético del término, desde esta perspectiva se interpreta como una manera de hacer honesta. La *segunda*, como forma de actuar siguiendo sistemáticamente unas pautas establecidas, reconocidas y aceptadas por un colectivo profesional o social suficientemente representativos. Esta última perspectiva, nos remite a la recta aplicación de reglas o instrucciones predeterminadas como adecuadas en un determinado campo y para una determinada actividad. Desde esta acepción, son aquellas prácticas que siguiendo las reglas establecidas permiten alcanzar los objetivos que inicialmente se han previsto alcanzar.

De estas dos ideas abstractas, surge el concepto de “buenas prácticas”, que se conciben como los modos de actuar más eficientes (que requieren menos esfuerzo) y eficaces (que producen mejores resultados) para cumplir una tarea, basándose en procedimientos repetibles probados por un número representativo de personas (Cabré, 2009).

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura define que “una buena práctica es una experiencia positiva, probada y replicada en contextos diversos y que, por consiguiente, puede ser recomendada como modelo. Merece ser compartida para que el mayor número de personas pueda adaptarla y adoptarla” (FAO, 2020). Por ejemplo, para el Ministerio de Educación del Perú (2020) las “buenas prácticas” se tratan de un conjunto de actividades, estrategias y metodologías que tienen la finalidad de lograr

aprendizajes vinculados a la demanda del sector productivo y del arte. Además, desarrollan habilidades para una buena gestión de las instituciones, contribuyen a mejorar la calidad educativa y, por ende, a la revaloración de la educación técnica y artística.

### **2.2.2. Antecedentes sobre buenas prácticas**

En la actualidad, lo que conocemos como “buenas prácticas” en los años ochenta y noventa hacía referencia a “calidad”. En 1998 *El Conseil International de la Langue Française* editó un número especial de la revista *La Banque des Mots* dedicado a la calidad, momento en el cual, las normas ISO 9000 estaban enfocadas hacia la calidad. El término “calidad”, como ahora el de “buenas prácticas”, era una etiqueta necesaria para dar prestigio a cualquier empresa, organismo, actividad o producto, pero entonces, como ahora, se trataba de un término ambiguo del que podían desprenderse interpretaciones distintas. De hecho, podemos inferir que el término “buenas prácticas” hace referencia a “etiquetas comerciales” de las que hacen uso las empresas para vender más y más fácilmente.

La calidad entonces, consiste en explicitar para una actividad dada el conjunto de procesos que se llevan a cabo en la elaboración de un producto. Esta actividad dinámica se expresa en dos fases: en una *primera fase* elabora una metodología que permite desarrollar un producto o una acción de calidad; y en una segunda fase se pone en pie un sistema de control de la puesta en práctica de esta metodología. Se trata pues de una actividad metodológica de carácter evaluativo, el cual se realiza a partir de una metodología, y para ello hay que establecer la metodología y buscar mecanismos de seguimiento y control de que esta metodología se ha aplicado rectamente. Este enfoque aplicado en la actualidad, es lo que se conoce como “buenas prácticas”.

Por lo expuesto, organizaciones de todos los tamaños utilizan normas para competir de una manera más eficaz, desde pequeñas empresas hasta grandes multinacionales. Las normas son un método comprobado para trabajar de un modo más eficiente, y ayudan a las



organizaciones a mejorar su desempeño, reducir sus riesgos y ser sostenibles. Existen muchas normas y programas de certificación, tal como son las normas ISO (BSI Group, 2019). A partir de este punto, el término “buenas prácticas” recién se comenzó a utilizar en el mundo de los negocios en la década de los noventa, a razón de que en economía existen técnicas como *benchmarking*, indicadores de eficacia y competitividad, y realización de comparaciones entre empresas, con el objetivo de incrementar los procesos de innovación corporativa (Revista de Lenguas Modernas, 2014).

Actualmente, las “buenas prácticas” están asociadas a lo que una empresa debe hacer para ser considerada innovadora y moderna (Cabré, 2009). Por consiguiente, Coffield y Edgard (2009) añaden que “buenas prácticas” se trata de una experiencia o cultura compartida. Por su parte, para los autores Fuentes, Mederos, y Hernández (2020) una “buena práctica” es desarrollar una manera de actuar estándar para hacer cosas que puedan aplicar múltiples organismos. Una empresa con buenas prácticas es reconocida por el mercado a través de diversos *rankings* que evalúan determinados aspectos que la llevan a obtener buenos resultados y contar con el mejor talento y retenerlo. Por ejemplo, MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) con presencia en doce países como son: España, Colombia, Argentina, Chile, Ecuador, Bolivia, Brasil, México, Perú, Costa Rica, Panamá y Portugal, es un monitor de referencia de evaluación reputacional lanzado en el año 2000, basado en una metodología *multi-stakeholder* compuesta por seis evaluaciones y veinticinco fuentes de información.

Por ejemplo, en el año 2018, cuatro bancos del sistema financiero peruano ocuparon el Top 10 del Ranking Merco Empresas, que demuestra que son las empresas con la mejor reputación corporativa en el sector financiero: en el puesto N° 1 BCP, siguiéndolo Interbank con el puesto N° 2, Scotiabank en el puesto N° 6 y BBVA en el puesto N° 8 (Merco, 2018). En ese mismo año, tres bancos del sistema financiero peruano ocuparon el Top 10 del

Ranking Merco Talento, que significa que son las empresas que mejor atraen y retienen el talento personal: BCP ocupó la posición N° 2, siguiéndolo Interbank en el puesto N° 5 y Scotiabank ocupó el puesto N° 8 (Merco, 2018). En la misma línea, en el año 2018 cinco CEO's de empresas del sistema financiero peruano se encuentran dentro del Top 10 del Ranking Merco Líderes, que significa que son los líderes empresariales mejor valorados, Carlos Rodríguez Pastor de Interbank en el puesto N° 1, Dionisio Romero Paoletti y Walter Bayly del BCP en el puesto N° 2 y N° 5, respectivamente, Eduardo Torres Llosa (ex-CEO) del BBVA en el puesto N° 6 y Miguel Uccelli de Scotiabank Perú en el puesto N° 8 (Merco, 2018).

Por su parte, el *Great Place to Work Institute* (GPTW, 2019) publicó su *ranking* de los mejores lugares para trabajar en el mundo, se trata de un estudio global a las empresas multinacionales reconocidas en más de 50 países del mundo y seleccionó a las 25 mejores en términos de cultura organizacional como el orgullo, la camaradería y credibilidad. Algunos de los rasgos que distinguen a estas empresas seleccionadas del resto, tienen que ver con los principios que definen su clima laboral, siendo el primero de éstos que las personas son tratadas de manera justa sin importar su orientación sexual ni su género. Destaca en el puesto N° 20 Scotiabank Perú, por ofrecer talleres exclusivos a las mujeres que colaboran en la institución con el objetivo que puedan desarrollar a plenitud capacidades de liderazgo (El Comercio, 2018). Por su parte, en el año 2002 la Bolsa de Valores de Lima (BVL) presentó al mercado peruano el Índice de Buen Gobierno Corporativo, el cual es un sistema a través del cual las empresas son administradas y controladas para el cumplimiento de principios de responsabilidad con los accionistas y sus *stakeholders*, basándose en principios de transparencia, confianza, equidad, responsabilidad social, fluidez e integridad de la información, que permitirán atraer y retener capital financiero y humano, funcionar de forma

eficiente, y de esta forma, crear valor económico, tanto para la misma corporación y como para sus accionistas.

### **2.2.3. Características de las buenas prácticas**

Según Escudero (2009), una “práctica” considerada como “buena”, es una realidad compuesta por valores, concepciones y propósitos, modos de hacer y formas de pensar, conocimientos explícitos e implícitos sostenidos por componentes racionales y otros que se anidan en las vivencias, sentimientos y compromisos, aspiraciones y sueños, al lado de otros que son motivos de frustraciones y barreras. Asimismo, distingue entre “buenas prácticas” *implícitas*, que están situadas en la experiencia personal y las *explícitas* que, pueden ser más públicas y sistematizadas.

Por su parte, la Revista de Lenguas Modernas (2014) y conforme a la comunidad internacional, citan a la UNESCO con su programa MOST (Management of Social Transformations), para detallar los principales rasgos que caracterizan a las “buenas prácticas” aplicadas al sector educación:

*Metodología de la intervención*, porque se fundamenta en principios metodológicos, como producto de la práctica o la investigación.

*Replicable y adaptable*, porque puede servir como modelo para promover iniciativas y desarrollar políticas en contextos similares.

*Eficaz*, debido a que cumple con los objetivos planteados desde la práctica.

*Efectivas*, porque demuestran un impacto positivo y tangible sobre la mejora educativa. El carácter innovador de una buena práctica se complementa con su efectividad, de lo contrario se estancaría en simple novedad. Adicionalmente, porque demuestra un impacto positivo y una mejora tangible frente a una problemática, necesidad identificada o inquietud en el contexto de intervención.

*Actividad de cambio*, porque sirve de punto de partida para responder a una problemática, necesidad identificada o inquietud.

Complementariamente a las características señaladas por la UNESCO, el Ministerio de Educación del Perú (2020) suma dos características adicionales que también podrían ser aplicadas a otros campos de acción:

*Innovadoras*, porque desarrollan soluciones nuevas o creativas. En educación, por ejemplo, una buena práctica es una iniciativa, una política o un modelo de actuación exitoso que mejora los procesos académicos y los resultados educativos del alumnado.

*Sostenibles*, debido a sus exigencias sociales, económicas y medioambientales pueden mantenerse en el tiempo y producir efectos duraderos.

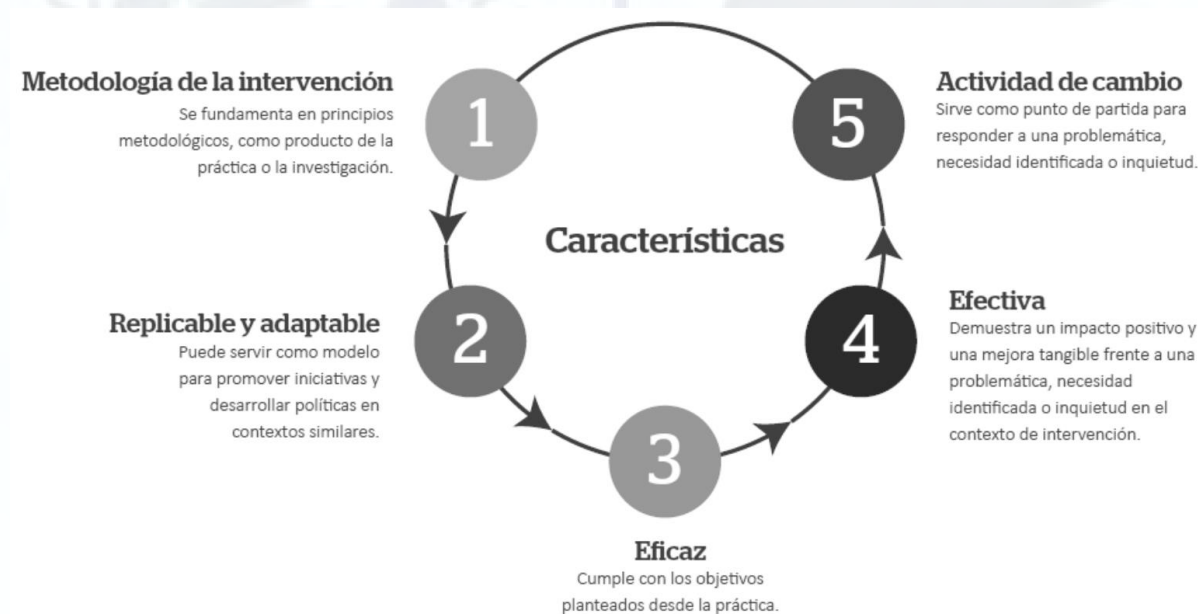


Figura 2. Características de las Buenas Prácticas.

#### 2.2.4. Buenas prácticas y sus componentes

Del análisis expuesto de estas definiciones de “buenas prácticas” aplicadas en distintos sectores, observamos que existe una constante presente en todas las situaciones en que se promueven buenas prácticas: se trata de una acción reguladora, es decir, de una “regulación”. Adicionalmente, hemos podido extraer los principales factores que siempre intervienen en ellas, cada factor constituye una variable que puede parametrizarse en valores

distintos. De esta parametrización se obtiene la tipología de lo que se entiende por “buenas prácticas” en distintos sectores de actividad. En las buenas prácticas siempre existe:

1. *Una entidad promotora*, un laboratorio, una empresa, una administración, un organismo corporativo.
2. *Un tema del que tratan*, biomedicina, farmacología, medio ambiente, seguridad, condiciones laborales, salud, comercio, prestación de servicios, multilingüismo, comunicaciones, etc.
3. *Un objeto en qué se proyectan*, un proceso, una técnica, una relación, un concepto, una información.
4. *Un objetivo por alcanzar*, la consecución de fiabilidad, calidad, eficiencia, eficacia, equidad, productividad, sistematicidad o consistencia, etc.
5. *Unos destinatarios de las mismas*, internos o externos a la organización, pueden estar dirigidas a un colectivo específico o a la sociedad en general.
6. *Una forma en que se expresan formalmente o materialmente*, a través de un conjunto de instrucciones que se editan bajo distintos títulos, pudiendo ser un código, un manual, un protocolo, una guía, etc.

Sobre este último punto, documentar e intercambiar las “buenas prácticas” permite a una organización aprender de sus propias experiencias y de la de otros. Esos conocimientos pueden ser convertidos en medidas concretas y fortalecer sus capacidades para mejorar los resultados y responder más rápida y eficazmente a los diversos cambios que pudieran producirse. Si no se toman medidas para analizar, sistematizar y compartir los conocimientos adquiridos en la investigación, es posible que los errores se repitan, se olviden las experiencias positivas y se pierdan oportunidades de mejorar las prácticas (FAO, 2020).

### 2.2.5. Buenas prácticas y su proceso de evolución

Una “buena práctica” suele evolucionar en cuatro etapas. Al principio, una innovación potencial realizada como “experiencia piloto” o “técnica o tecnología innovadora” parece tener resultados mínimos. Después de experimentarla varias veces en un determinado contexto, se convierte en una “práctica prometedora”, es decir, en una práctica que tiene éxito en su contexto específico, pero constituiría un riesgo aplicarla en un contexto distinto. Por último, cuando haya arrojado resultados positivos en diversas réplicas y contextos se la podrá calificar como “buena práctica”, plausible de ser compartida ampliamente para que otros puedan adaptarla y adoptarla. En algunos casos una “buena práctica” puede evolucionar e institucionalizarse, por ejemplo, cuando se convierte en la base que sustenta la formulación de una “nueva política o norma” (FAO, 2020).



Figura 3. Etapas de Buenas Prácticas.

Por lo tanto, para recoger una “buena práctica” es necesario iniciar el proceso de documentación desde las etapas iniciales, cuando la práctica es todavía una “innovación potencial”.

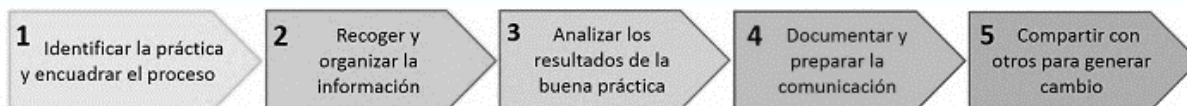


Figura 4. Proceso de Documentación de Buenas Prácticas.

***Etapa 1, identificar la práctica y encuadrar el proceso.*** Antes de iniciar la documentación de una “buena práctica” es necesario identificar la práctica en la que

deseamos centrarnos y encuadrar el proceso que seguiremos, atendiendo a éstas cuatro cuestiones fundamentales:

¿Qué? (identificar en qué experiencia o práctica se centrará).

¿Por qué? (definir la finalidad del proceso de documentación).

¿Para quién? (comprender las necesidades de los destinatarios).

¿Con quién? (identificar a las partes interesadas que participarán).

¿Cuándo? (definir los plazos del proceso).

Al identificar la práctica, debemos recordar observar el nivel de pruebas del que se dispone sobre la misma e identificar su potencial de replicación. A continuación, se deberá hacer una planificación aproximada del modo en que se procederá para documentar y compartir la práctica, detallando las medidas a adoptar, las personas responsables, un cronograma y un presupuesto, en la medida que pueda ser necesario.

***Etapas 2, recoger y organizar la información relativa a la buena práctica.*** Una vez que se haya identificado y encuadrado la práctica, se deberá reunir y organizar toda la información necesaria para documentar esa práctica. Ésta debería incluir, por lo menos, el contexto y los objetivos de la misma, las partes interesadas participantes, el enfoque metodológico, los resultados, así como los factores de éxito y los factores limitativos. Se deberá explicar asimismo la manera en que esa práctica podría hacerse sostenible y qué debería tenerse en cuenta para que ésta se pueda adaptar, adoptar y ampliar. Lo ideal sería que la recolección de datos comience al principio de la puesta en marcha de la práctica y continuar durante su experimentación.

***Etapas 3, analizar los resultados de la buena práctica.*** Documentar una “buena práctica” no significa sólo describir los buenos resultados conseguidos sino más bien, explicar cómo y por qué las actividades tuvieron éxito. Se trata de un paso fundamental ya que ayudará a otros a comprender los factores claves de éxito y la manera de replicar la buena

práctica en su propio contexto. Los resultados no deberían ser analizados solo por un individuo, unidad u organización, sino más bien, reflexionar junto con otras partes interesadas recurriendo a métodos participativos como, por ejemplo: *After Action Review* o revisión después de la acción, *Most Significant Change* o cambio más significativo, *Fishbone Diagram* o diagrama de espina de pez, etc.

***Etapas 4, documentar y preparar la comunicación.*** Una vez recabada la información pertinente y en condiciones de explicar cómo y por qué constituye una buena práctica, podremos seleccionar el formato más adecuado y documentarla. Se debe recordar que una buena práctica puede documentarse de maneras distintas, no solo mediante productos escritos. Por ejemplo, un video corto podría transmitir con mayor eficacia el mensaje más que un documento bastante extenso, lo mismo que un programa de radio que podría ser accesible en comunidades rurales sin acceso a Internet. Sin embargo, incluso para productos de audio, audiovisuales y vídeos hay que pasar por una fase de escritura, como por ejemplo redactar el guion para un programa de radio o el libreto de una representación teatral. Escribir lleva tiempo y es importante encontrar una persona responsable de la redacción de un borrador, de dar respuestas en materia de contenidos, de corregir las pruebas y de realizar el diseño final.

***Etapas 5, compartir la buena práctica para generar el cambio.*** Las “buenas prácticas” se documentan para ser difundidas con amplitud de manera que se puedan adoptar, adaptar y ampliar. Por esa razón es extremadamente importante seleccionar los canales más adecuados para llegar al público destinatario. Una “buena práctica” se puede difundir por diferentes canales: *Canales convencionales* (televisión, radio, difusión de documentos impresos), *canales digitales* (correo electrónico, medios de comunicación social, páginas en la red, comunidades en línea, blogs) y *comunicación presencial* (ferias, visitas de intercambio, reuniones, obras de teatro, etc.). Cada uno de los canales tiene sus ventajas, algunos ofrecen una vía de comunicación rápida para llegar a otras personas, otros ofrecen mayor interacción



y acceso a comentarios. Se debe considerar utilizar productos diversos, mediante canales variados, para tener la certeza de alcanzar adecuadamente a los destinatarios.

El objetivo final de un proceso de “buenas prácticas” no es solo publicarlas y compartirlas, sino más bien, generar cambios por medio de la adopción, adaptación y ampliación de esas “buenas prácticas”. Por lo tanto, es importante planificar desde el inicio del proceso la manera en que la difusión de una “buena práctica” podrá ser objeto de seguimiento y evaluación.

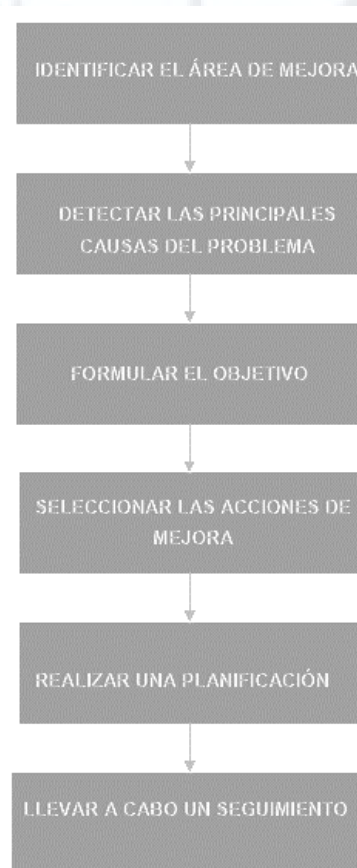
Las empresas pueden estudiar la situación actual de la calidad en toda la organización. Para ello, la empresa tiene varias posibilidades. Por un lado, puede comprobar el cumplimiento de los criterios establecidos en los modelos internacionales a la calidad como el Modelo Europeo de Calidad. Por otro, basarse en las normas internacionales ISO 9000 que establecen un cuestionario a partir de una serie de preguntas referentes a cada uno de los puntos que exige la misma, como manera de evaluar la situación actual de la calidad en la organización.

Por lo tanto, las empresas deben seguir avanzando en el camino hacia la mejora continua también en otras áreas que influyen realmente sobre la calidad y que no son contempladas por las normas ISO 9000 como son, entre otras, la actividad comercial, gestión administrativa (clientes, proveedores), gestión de los recursos humanos, producción (gestión de la producción) o costes. Una manera de evaluar los resultados de la calidad de servicio para sustentar las buenas prácticas, es el uso del Modelo de Cuantificación de Calidad de Servicio Percibido (SERVQUAL) Según Ubilla, Barreno, Freire y Sánchez (2019), este modelo se usa para medir las expectativas de los clientes. Proviene de la abreviación Service Quality, y se apoya de los siguientes descriptores:

- Confianza: Capacidad para desempeñar el servicio
- Responsabilidad: Disponibilidad para ayudar a los clientes

- Seguridad: Conocimiento y cortesía de los empleados
- Empatía: Brindar a los clientes una atención individualizada y cuidadosa
- Tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales escritos

Para la implementación de planes de acción, la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) de España, indica que una organización logra conseguir la excelencia cuando tiene la capacidad de concentrarse en procesos de mejora continua. En ese sentido, la ANECA (2020) presentó su modelo de los pasos a seguir para la elaboración del plan de mejoras que se ilustra en la siguiente figura:



*Figura 5.* Pasos a Seguir para la Elaboración del Plan de Mejoras

Parte del proceso de la implementación de un plan de mejora, es la de sugerir buenas prácticas según la realidad de las empresas. Dichas estrategias brindan la hoja de ruta a seguir durante el proceso de implementación del plan de acción. Para el planteamiento de

estrategias, se recomienda usar el plan estratégico integral diseñado por D'Alessio (2015). Dicho planteamiento puede ayudar a mantener el control del proceso y realizar todos los ajustes necesarios para mejorar el proceso. El diseño del plan estratégico integral brinda a detalle las estrategias de acuerdo a cada uno de los objetivos planteados. La siguiente figura muestra el Modelo del Plan Estratégico integral.

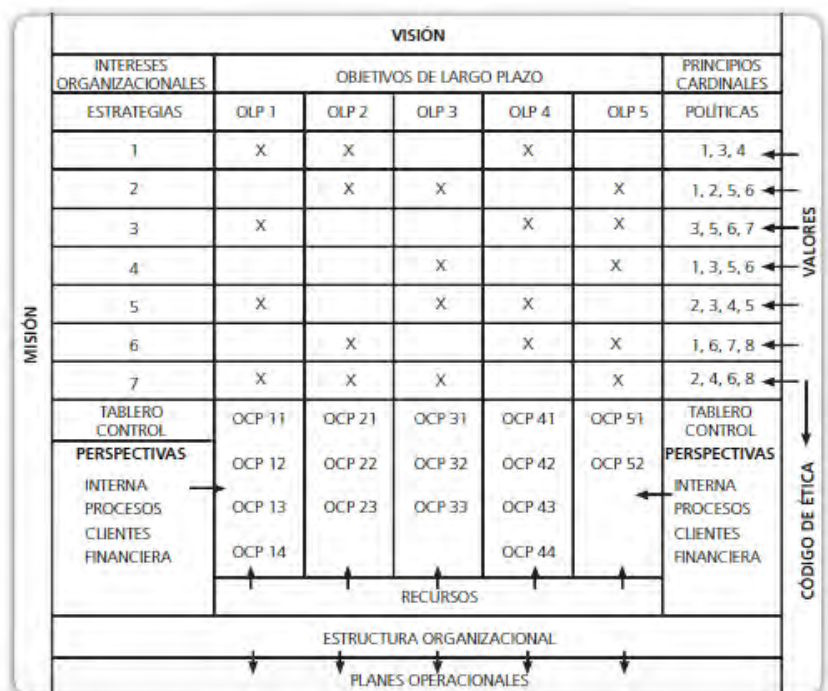


Figura 6. Modelo Plan Estratégico Integral.

### 2.3. Factores que Influyen en el Desempeño de los Equipos de Venta

En este apartado se procede a definir qué son equipos de ventas para identificar los factores que influyen en su desempeño teniendo en cuenta las cuatro variables de investigación definidas previamente.

#### 2.3.1. Definición de equipos de ventas

Martinez y Zumel (2016) definen al departamento de ventas como el área que se encarga de realizar la función comercial conectando a la empresa con el mercado. Entre las

funciones de los equipos de ventas, se encuentran las que son relativas al cliente como, por ejemplo, averiguar sus necesidades y atender consultas y reclamos.

Los equipos de ventas también se encargan de las funciones relativas al producto, esto es, conocer los productos de la empresa y las condiciones de venta. Además, los equipos de ventas también deben estar informados sobre lo que sucede en el mercado conociendo a la competencia y a sus productos. Finalmente, los equipos de venta son la imagen de la empresa ante sus clientes.

La fuerza de ventas es el sustento de los ingresos de cualquier empresa, sin embargo, no hay muchos estudios exhaustivos que analicen esta importante función de la empresa en comparación con otras. Este *gap* de análisis hace que los gestores de equipos de ventas posean mucho conocimiento práctico pero pocos modelos teóricos que confirmen o desmientan si esas prácticas, con recurrencia, pueden generar un mayor rendimiento de la función comercial de los equipos de venta. En los estudios académicos que, en general, se han dedicado a investigar qué factores influyen en la gestión de los equipos de venta, según Javier Fuentes Merino, CEO del Grupo Redes de Venta Proactiva (MK: Marketing + Ventas, 2013), figuran o confirman la existencia de al menos cuatro aspectos, que vamos a proceder a analizar detalladamente.

### **2.3.2. Adecuada gestión de recursos humanos comerciales**

Se parte desde la premisa de que “mejores políticas de recursos y más adaptadas podrían generar mayores rendimientos”. En este bloque se encuentran variables tan importantes como las técnicas y procesos de selección para la búsqueda de gestores o líderes de equipos comerciales con talento, la formación de los equipos comerciales o vendedores, la definición de perfiles comerciales para la determinación estratégica del rol del comercial y las políticas de compensación (Fuentes Merino, 2013).

Las estrategias y políticas intensivas en técnicas de recursos humanos que ayuden a encontrar mejores perfiles comerciales, luego adaptarlos a la empresa y al sector, o las estrategias de reducción de rotación de personal dentro del equipo comercial de ventas, son uno de los pilares del rendimiento de la fuerza de ventas. Las empresas que piensen en el comercial como una persona que se limita a catalizar intercambios, sin recurrir a técnicas avanzadas de recursos humanos, obtendrán resultados inferiores a la media de su industria (Fuentes Merino, 2013).

En cambio, aquellas empresas que consigan líderes de equipos comerciales capaces de gestionar con éxito estas variables, tendrán equipos de mucho mayor rendimiento. Estas compañías acortarán curvas de aprendizaje y conseguirán estabilidad a mediano y largo plazo, la cual se traducirá en rendimiento interno (rentabilidad de la empresa y del vendedor) y externo (rentabilidad para el cliente), cerrando el círculo del rendimiento de la fuerza de ventas.

En la práctica, en mercados como los actuales, y más con la crisis presente, es crítico invertir en el correcto análisis de los perfiles de los vendedores que se van a incorporar a los equipos comerciales de la compañía, de lo contrario el número de ventas y su calidad podrían reducirse significativamente, como muestra el siguiente ejemplo. Recientemente, en Panamá, un banco contrató a una empresa de fuerzas de venta externas, pero no definió correctamente el perfil del cliente, lo que condujo a un error en la definición del perfil del vendedor. Por lo tanto, el error identificado fue la mala definición del perfil del vendedor sólo por priorizar una reducción de costes, lo que provocó que el perfil del vendedor no fuera el adecuado para el del cliente, resultando en una reducción de las ventas por falta de sintonía entre vendedor y los clientes potenciales. Como solución, el banco analizó una adecuada reasignación de recursos y reparto del presupuesto para contratar a menos vendedores, pero del perfil adecuado (más alto y con más sueldo fijo) (Fuentes Merino, 2013).

### 2.3.3. Implementar sistemas de control adecuados

Según Fuentes Merino (2013), el segundo pilar fundamental del rendimiento de la fuerza de ventas o equipos comerciales, es el control y la sensación de este y de que esté adecuadamente implementado en la gestión en los equipos comerciales, dado que, la manera de ejercer el control sobre los equipos de ventas, determina no solo el rendimiento, sino el tipo de este y lo estimula. Según la información que los líderes comerciales quieran recibir de los vendedores, conseguirán que se orienten en sentidos distintos en su trabajo diario.

Los sistemas de control *cualitativo* generan ventas más completas, es decir, clientes más satisfechos, leales y mejores pagadores. Por su parte, los sistemas de control *cuantitativos* reflejan rendimiento de la fuerza de ventas a corto plazo, con mayor rotación y presión, con resultados muy evidentes de forma inmediata. Por lo tanto, el control no sólo se utiliza para saber qué sucede con la producción de los equipos comerciales, sino para orientarlo hacia el resultado que persigue la empresa.

Por lo expuesto, también se debe tomar en cuenta, la percepción del rol del vendedor la cual se refiere a cómo percibe el comercial sus funciones y el conflicto existente entre su orientación financiera y su orientación al cliente, y la ambigüedad entre ambos enfoques. Esto conlleva la creación de un “rol de beneficio propio para el vendedor” o de un “rol de beneficio común entre vendedor y empresa”, es decir, el papel que desempeña el comercial desde el punto de vista propio y desde el externo.

En la práctica, el control en ventas no debe ser puntual como en el resto de áreas de la empresa, sino continuo y exhaustivo, sin caer en la paradoja de la “parálisis por el análisis”. Vamos a analizar el ejemplo de una empresa procedente de México dedicada a la instalación de alarmas, dicha empresa estaba consiguiendo unas ventas brutas exponenciales. El equipo de ventas lograba visitar domicilios y mantener un ratio elevado de conversión venta/visita. La empresa estaba controlando exhaustivamente la venta firmada por el cliente, pero solo

esta. Cuando el personal técnico de instalación de las alarmas visitaba el domicilio para instalarla, muchos clientes renunciaban al contrato porque implicaba hacer pequeñas obras en la vivienda, una información que los vendedores estaban omitiendo para conseguir más ventas. En este caso, el error de la compañía fue no controlar exhaustivamente la parte final del proceso de venta, las ventas brutas, y no dedicarse al control diario de las ventas netas, efectivamente instaladas y activas. Como solución, la compañía decidió establecer un sistema de control que diariamente cotejaba las ventas brutas con las altas realmente instaladas y activas, valorando el trabajo de los vendedores en función de las ventas brutas, las ventas netas, incluso penalizando y/o premiando en función del ratio de ventas netas/ventas brutas.

#### **2.3.4. Habilidades del líder comercial**

Se parte desde la premisa de que “el estilo de dirección influye directamente en el rendimiento de los equipos comerciales”. Las habilidades de los gestores o líderes a cargo de las fuerzas de venta o equipos comerciales están relacionadas con las actividades de gestión en general dentro de su actividad comercial. Las variables que se utilizan para construir esta dimensión son: La actividad de los jefes de ventas o jefes de equipo que dirigen a los comerciales, el diseño del territorio, el esfuerzo que hacen los managers en destacar la orientación hacia la venta relacional y hacia la adaptativa. También influyen la orientación estratégica de la empresa, la planificación de ventas y el enfoque a la calidad exigida por los jefes de venta y de equipo.

Si bien las estrategias de motivación conceptualmente pertenecerían a la gestión de recursos humanos, merece un apartado propio como habilidad inherente de los jefes de las fuerzas de ventas de la empresa, por su influencia capital o directa en el rendimiento de los equipos comerciales bajo su responsabilidad. Los sistemas de motivación mantienen los equipos de ventas en funcionamiento tanto en momentos de buenos como de malos resultados. Los vendedores quieren obtener rendimientos de forma rápida y sencilla, los

cuales, normalmente, se trata de rendimientos económicos, aunque no se excluye alguno de otro tipo, lo cual validaremos con nuestro estudio de campo. La motivación a través de la adecuada gestión de recursos humanos y sistemas de control, lideradas y gestionadas por los jefes de los equipos comerciales, consigue mejores resultados en la venta y reduce la rotación del personal de ventas.

En la práctica, como ejemplo de situación de falta de sintonía en la motivación presentamos un caso ocurrido dentro de una compañía en Portugal, donde los vendedores de un equipo de ventas no estaban consiguiendo su objetivo, ellos tenían un salario fijo adecuado, una remuneración variable que siempre había funcionado, pero de repente no se alcanzaban los objetivos. Tras analizar la situación se detectó que existía una situación acomodaticia de los mandos intermedios, mientras los vendedores tenían suficiente motivación ellos se habían acomodado con su remuneración, la cual, venía dada por las ventas y no por la rentabilidad neta del proyecto, con lo que no motivaban a los vendedores de manera adecuada en el día a día. El error que cometió la compañía, fue el de no revisar el mix de remuneración fija y variable de manera periódica y en todos los niveles del departamento de ventas. Por lo tanto, establecieron como una solución cambiar la forma de calcular la remuneración variable de los supervisores de venta para que existiera más motivación por la vía de la vinculación con los resultados de rentabilidad y no exclusivamente de ventas.

### **2.3.5. Herramientas para la gestión de operaciones comerciales**

Las organizaciones buscan adecuarse lo mejor y más rápido posible ante los constantes cambios en el entorno empresarial, con el fin de asumir nuevos retos que contribuyan a consolidarse en el mercado a través del cambio de sus estrategias, procesos y estructuras; todo lo anterior reflejado en la mejora de sus productos y en la atención a sus clientes. Para dar respuesta a dichos cambios, las organizaciones pueden acudir a



herramientas que sirven como guía para mejorar el enfoque que las mismas le están dando a sus negocios (Biomedic Manual de Gestión Comercial, 2020).

Un ejemplo de estas herramientas es la familia de normas ISO 9000 que contribuyen a la mejora de la satisfacción del cliente y de la calidad tanto de la empresa como de los productos o servicios ofrecidos. Teniendo en cuenta que la norma ISO 9001, tiene como fundamento un modelo de gestión de proceso comercial, el cual toma como base siete principios de la Gestión de la Calidad, se debe procurar que en la organización se promuevan los mencionados principios para el logro y mantenimiento del sistema de gestión comercial (Hammar, 2014). Tales principios son:



*Figura 7.* Principios de la Gestión de Calidad.

***Principio 1, enfoque en el cliente.*** Dado que todo el objetivo de una empresa es proporcionar productos o servicios a los clientes, tiene sentido que haya un enfoque en los clientes como elemento principal. Esto comienza conociendo a su cliente y sus requisitos, asegurando que haya comunicación con los clientes durante todo el proceso y midiendo la satisfacción de su cliente como una forma de medir si los requisitos, hablados o no, se han cumplido.

**Principio 2, importancia del liderazgo en la alta dirección.** Se ha dicho muchas veces que, si los niveles superiores de gestión no están detrás de la implementación de ningún SGC, es inevitable que fracase. Si bien esto puede no ser siempre un hecho, es cierto que cuanto más involucrados estén los niveles superiores de administración en el SGC, mayores serán las posibilidades de éxito y mejor implementado será el resultado final. Si la alta dirección, que es responsable de controlar el flujo de caja de la organización, puede ver los beneficios del sistema, es mucho más probable que se utilice al máximo

**Principio 3, compromiso de las personas.** Es importante que las personas de toda la organización creen valor, especialmente en nuestro mundo competitivo en constante crecimiento. Para garantizar esto, el SGC debe centrarse en la competencia de las personas para ayudarlas a participar en los procesos para generar valor en ellas. Al haber empoderado e involucrado a las personas en la organización, esto puede convertirse en una fuerza impulsora detrás del cumplimiento de los objetivos de la organización

**Principio 4, el enfoque basado en procesos.** Tratar de comprender, controlar y mejorar un sistema en general a menudo puede ser complicado, lo que puede hacer que cualquier esfuerzo esté condenado al fracaso. Sin embargo, al considerar el sistema general como procesos interrelacionados más pequeños, puede enfocar sus esfuerzos hacia resultados más consistentes y predecibles en los procesos individuales del sistema. Controlar y mejorar los procesos individuales puede ser una forma mucho más fácil y eficaz de controlar y mejorar todo el sistema.

**Principio 5, mejora.** Las empresas que permanecen estancadas en un mercado cada vez más competitivo serán rápidamente superadas por su competencia y, para contrarrestar esta presión, la empresa debe mejorar para reducir los costos y mantener la participación de mercado. Esto permite que la empresa reaccione ante cambios en las condiciones internas o externas para crear nuevas oportunidades. Toda la idea de tener una política de calidad, con

objetivos coherentes con esta política, trabaja hacia la mejora. Los objetivos deben planificarse y ser INTELIGENTES (específicos, medibles, alcanzables, realistas, basados en el tiempo) y no funcionarán sin el compromiso de cambiar.

**Principio 6, toma de decisiones basada en evidencia.** Se dice que es más probable que obtenga los resultados deseados al basar las decisiones en el análisis y la evaluación de los datos en lugar de un instinto de la situación. Es por eso que hay un enfoque en el monitoreo y la medición en los requisitos de ISO 9001 (de hecho, 4 de los 6 procedimientos documentados obligatorios son de esta sección). Para saber que un proceso está funcionando correctamente necesitamos datos adecuados, y para planificar y evaluar mejoras, estos datos son aún más importantes. Debido a esto, mantener buenos registros se vuelve crucial para facilitar muchos de los otros Principios de Gestión de la Calidad.

**Principio 7, gestión de relaciones.** Dado que la interacción con las partes interesadas, como clientes, empleados y proveedores, puede influir en el desempeño de una organización, es fundamental gestionar estas relaciones. El enfoque suele estar en la gestión de las relaciones con la red de proveedores, pero mantener las relaciones de todas las partes es importante para optimizar su impacto en la organización y hacer más probable el éxito sostenido. Las empresas exitosas ven estas relaciones como asociaciones en lugar de interacciones estrictamente entre clientes y proveedores.

#### **2.4. Relación de las Variables de Investigación con Buenas Prácticas**

Se identificaron cuatro variables principales para establecer las buenas prácticas en la gestión de equipos de ventas en empresas del sector financiero, realizado en base al análisis teórico presentado en relación a los factores que influyen en el desempeño de los equipos de ventas. Estas cuatro variables son: liderazgo, recursos humanos, gestión de operaciones e indicadores de gestión.

***Relación entre liderazgo con buenas prácticas.*** Durante la mayor parte del siglo XX hubo poco interés o desconocimiento por parte de los gerentes para realizar buenas prácticas en la gestión de equipos de ventas al no existir modelos o recurrir a la teoría para comprender las motivaciones y conductas de sus equipos de ventas (Johnston & Marshall, 2009). Actualmente, la gestión de los equipos de ventas experimenta cambios continuos y constantes, por lo que se espera que los vendedores cuenten con nuevas habilidades, información actualizada y respuestas al instante, así como el empleo de tecnología de punta; en consecuencia, resulta imperativo que las empresas, a través de la gestión de sus líderes, cuenten con las mejores prácticas para la gestión de sus equipos de ventas, identificándolas y aplicándolas.

***Relación entre recursos humanos con buenas prácticas.*** En cuanto al papel que tienen las áreas de recursos humanos, se destacan las labores de la selección, contratación y de mantener los recursos humanos de la empresa. Sin embargo, Báez y Santos (2015) identificaron que también deben desarrollar programas que logren capacitar a los colaboradores y desarrollar sus habilidades. El resultado es tener una fuerza laboral capaz de desempeñarse de acuerdo a las expectativas de la empresa. En ese sentido, las áreas de recursos humanos deben desarrollar las herramientas para que los colaboradores logren brindar los productos por un costo relativamente menor para la empresa considerando los recursos que se utilizan.

Por ejemplo, en muchas ocasiones, una venta de un gran volumen puede no estar en el mejor interés de la empresa si el margen de rentabilidad es muy bajo, nulo, o represente pérdidas para la compañía. De acuerdo a esto, a través del área de recursos humanos se pueden crear programas de capacitación para la fuerza de ventas que tengan una correlación con los objetivos de la empresa. Saavedra y Tapia (2011) resaltaron que las buenas prácticas y factores de competitividad incluyen: Entender las necesidades y requisitos del cliente.

***Relación entre operaciones con buenas prácticas.*** Muchas organizaciones han visto afectados sus procesos de alineamiento de objetivos y estrategias, así como el incremento de costos operacionales debido a que no cuentan con prácticas de implementación de mejora de procesos de sus operaciones en la organización. En ese sentido, una buena gestión y planificación de operaciones en el equipo de ventas permite mejorar la comunicación y productividad del equipo de trabajo, para lo cual es importante involucrar a las áreas implicadas con la finalidad de ser efectivos en los procesos de ventas y con ello garantizar una mejor toma de decisiones (Medina, Hernández-Nariño, Nogueira & Comas, 2019).

Es importante resaltar que una correcta gestión de operaciones tiene como objetivos principales: (a) Crear procesos que estén alineados a la estrategia y prioridades de la empresa y por lo tanto de sus clientes, (b) dirigir a los miembros de la organización hacia un enfoque adecuado en los procesos relevante, (c) mejorar la eficacia, eficiencia y flexibilidad de los procesos, de tal manera que sean más ágil el tiempo de respuesta, y (d) crear una cultura de gestión de procesos y mejora continua (Medina et al., 2019).

Una buena gestión de operaciones en el equipo de ventas permitirá los siguientes beneficios (Esan, 2015): (a) Mejorar la comunicación horizontal entre las diferentes áreas de la organización, (b) reducir costos operativos, retrasos en la producción y gastos innecesarios debido a procesos no funcionales, (c) disminuir la suspensión de ventas a causa de insuficiencia del producto o servicio en los puntos de venta, (d) detectar de manera anticipada posibles problemas, teniendo reuniones periódicas para evaluar los procesos actuales y aplicar mejoras, y (e) mejorar el control de desempeño del equipo de trabajo, a través de procesos diseñados correctamente y el uso de nuevas tecnologías.

***Relación entre indicadores de gestión con buenas prácticas.*** Toda organización debe contar con un control de medición de indicadores para tener visibilidad de su rendimiento en un determinado periodo de tiempo según los objetivos trazados. Sin embargo, es importante

que el establecimiento de indicadores de gestión cumpla con ciertas características que permitan establecer mecanismos eficientes en la toma de decisiones de la organización. Según el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2014), las principales características al momento de establecer indicadores de gestión de manera eficiente son los siguientes:

*Pertinencia*, el indicador de gestión debe describir la situación, fenómeno determinado u objeto de la acción.

*Funcionalidad*, el indicador de gestión debe ser medible, operacional y sensible a los cambios en cualquier periodo de tiempo.

*Disponibilidad*, deben ser consultados cuando sea necesario y para ello, debe existir registros estadísticos de los indicadores.

*Interpretabilidad*, los indicadores de gestión deben ser fáciles de entender, más aún cuando los interesados no son especialistas en el tema.

*Utilidad*, los resultados a través del análisis de los indicadores de gestión deben permitir tomar decisiones para el logro de objetivos.

*Confiabilidad*, los indicadores de gestión deben ser medidos siempre bajo ciertos estándares de confiabilidad y la información requerida debe poseer atributos de calidad estadística.

El cuadro de mando integral o *balance scorecard* es una buena práctica en la gestión de indicadores que utilizan las organizaciones para poder medir el desempeño de sus trabajadores de manera periódica. Según Dziak (2019), el *balance scorecard* es un buen método para que las organizaciones puedan crear estrategias con la finalidad de cumplir con los objetivos de la organización. Asimismo, permiten a los líderes de cada unidad de negocio alinear los objetivos y estrategias de la organización con el desempeño interno de su área enfocado en satisfacción del cliente, desempeño financiero, eficiencia interna e innovación.

## 2.5. Teorías Sobre las Variables de Investigación

A continuación, se presenta el análisis teórico de las variables de investigación para comprender el contexto del trabajo de investigación.

### 2.5.1. Teorías sobre liderazgo

El liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de una visión o conjunto de metas (Robbins, 2017). Por su parte, Lussier y Achua (2016) definen el liderazgo como el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de la organización por medio del cambio. Por lo general, se entiende que el liderazgo tiene lugar cuando los líderes y los seguidores comparten una afiliación grupal formal y cobra importancia a medida que más organizaciones estructuran el trabajo en torno a equipos que puedan tomar la iniciativa y actuar en vez que les den órdenes.

Por lo tanto, el rol del liderazgo en la gestión de los equipos de ventas se cumple mediante los roles gerenciales que desempeñan sus líderes. A razón de ello, según Porter (2008) el líder necesitará contar con ciertas competencias, conocimientos y aptitudes, de tal forma que pueda convertir un grupo de personas en un verdadero equipo. En especial, para un equipo de ventas los líderes deben contar con capacidades, inteligencias, ideas y destrezas similares con el fin de realizar tareas de manera más rápida para obtener mejores resultados (Gestión, 2018).

Existen muchas definiciones para el concepto de liderazgo en base a la postura o pensamientos de diversos autores, sin embargo, son las organizaciones las que optan por desarrollar o implementar un modelo de liderazgo en base a su visión, misión y objetivos estratégicos.

**Liderazgo estratégico.** En un ambiente que cambia rápidamente, como el que tenemos hoy en día, la innovación se percibe como una estrategia imperativa para la supervivencia organizacional (Lussier & Achua, 2016). Para Charan (2008) los líderes juegan un papel

importante para enfrentar los retos que se presentan constantemente en un entorno cambiante. Por su parte, Marquina (2019) indicó que las organizaciones se encuentran en un entorno cambiante con clientes que demandan soluciones rápidas, mejores productos e ideas innovadoras. Ante esta situación, la primera reacción de los líderes, será presionar con las metas a los miembros del equipo de ventas de la organización, lo cual sería contraproducente, dado que impactaría negativamente en ellos, causándoles estrés y desmotivación.

**Liderazgo transaccional.** Busca mantener la estabilidad dentro de la organización por medio de intercambios económicos y sociales que logran metas específicas tanto para los líderes como para los seguidores (Lussier & Achua, 2016).

**Liderazgo laissez faire.** También conocido como pasivo evitativo es un tipo de liderazgo liberal que hace y deja hacer, el líder tiene un papel totalmente pasivo ya que los trabajadores o el grupo son los que tienen el poder o tienden a tener un mayor poder de decisión (Gestión.org, 2018).

**Liderazgo transformacional.** Es aquel tipo de liderazgo que se basa sobre líderes ejemplares cuya influencia tiene un impacto positivo en los sistemas sociales, culturales, económicos y políticos de la organización. Los líderes transformacionales son capaces de influir en los seguidores para concentrarse en las metas compartidas, generando una energía y emoción que hacen que los seguidores hagan sacrificios personales importantes a favor de los intereses de la organización a través de una visión inspiradora del futuro (Lussier & Achua, 2016). El liderazgo transformacional se compone de cuatro dimensiones de comportamiento para influir en los seguidores y progresar en sus visiones (Lussier & Achua, 2016):

*Influencia idealizada*, el líder transformacional se compromete con la conducta que infunde en los seguidores generando un fuerte sentido de idealismo, por lo que desarrollan un fuerte apego emocional con su visión.



*Motivación inspiradora*, los líderes transformacionales tienen la capacidad de comunicar apasionadamente una visión idealista del futuro, empleando explicaciones visionarias convincentes para representar lo que el grupo de trabajo puede lograr y lo que significará para ellos, con lo cual, los seguidores emocionados están motivados e inspirados para alcanzar metas organizacionales desafiantes.

*Consideración individual*, el líder transformacional asume en esta dimensión el rol de mentor para sus seguidores, utilizando un modelo de desarrollo individualizado que responde a las necesidades y preocupaciones del seguidor.

*Estimulación intelectual*, en esta dimensión, se describe la forma creativa e innovadora del líder transformacional, alentando a los seguidores a enfocarse de formas nuevas a problemas antiguos, estimulando así el pensamiento nuevo, cuestionando sus suposiciones y a aprender a resolver los problemas de manera creativa.

### **2.5.2. Teorías sobre recursos humanos**

En este esfuerzo compartido, una parte importante de la empresa que afecta a la gestión comercial es el área de recursos humanos. De acuerdo a Garijo (2014), a la hora de medir la importancia de los recursos humanos, se debe determinar cómo están estructuradas, cómo funcionan aquellas estructuras en las que por diversos motivos sus trabajadores se identifican o involucran en la causa, o qué técnicas están utilizando las empresas que logran obtener buenos resultados en el mercado marcando una diferencia. En su investigación sobre la teoría de los recursos y las capacidades en las organizaciones, Delery y Roumpi (2017) plantearon que existen competencias nucleares en las organizaciones. Dichas competencias son esenciales y engloban los atributos aptitudinales y actitudinales. De acuerdo a esto, las competencias nucleares son la suma de competencias tecnológicas, organizativas y personales. Dentro de cada una de estas competencias existen capacidades que se crean y que adquieren relevante importancia.

Cada organización está departamentalizada de acuerdo a su filosofía interna. Esto no significa que cada área sea conformada por estructuras completamente independientes. En efecto, los esfuerzos del área de recursos humanos son transversales para las demás áreas, ya que puede intervenir con proyectos en cada una de ellas. En efecto, este trabajo investigativo se concentró en los aspectos relacionados a las áreas comerciales, y en ese sentido, las áreas de recursos humanos son fundamentales para contribuir al éxito en la gestión de ventas de las empresas.

Haciendo una revisión al organigrama, las áreas más comunes de los departamentos de recursos humanos incluyen las sub-áreas de reclutamiento y selección; motivación y formación; prevención de riesgos laborales; relaciones laborales; administración y planillas; y gestión de auditoría. En algunas empresas, se presenta la combinación de funciones. Sin embargo, es común encontrar el organigrama presentado por Werther y Davis (2014). En la siguiente figura se ilustran las responsabilidades de las diferentes áreas en recursos humanos:

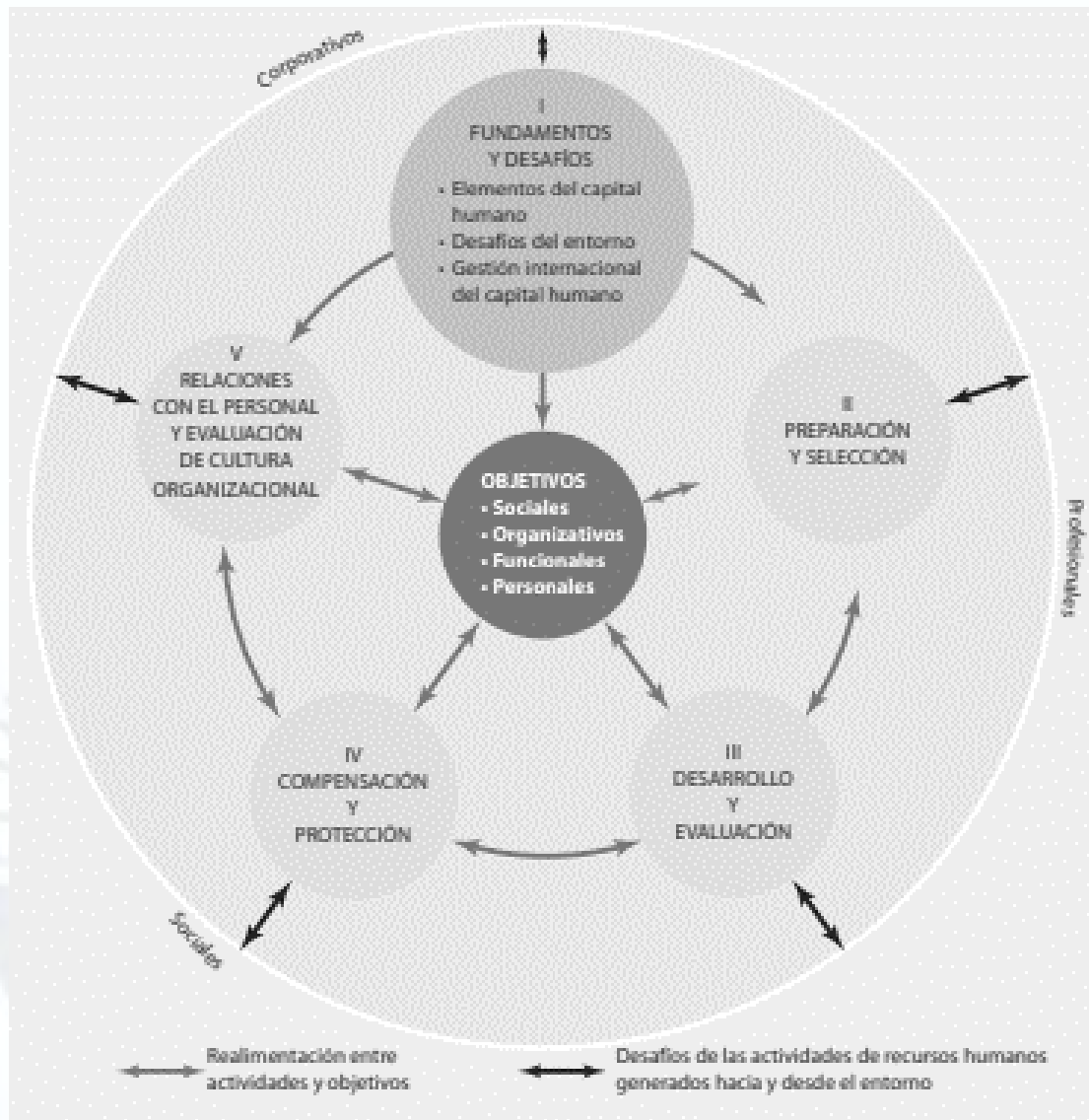


Figura 8. La Planificación y Desarrollo de los RR.HH.

**Reclutamiento y selección de la fuerza de ventas.** Castells (2012) indicó que la selección de personal es un proceso en el cual se elige a unas personas para cubrir un puesto de trabajo. Además, los autores también indicaron que en dicho proceso se toman dos decisiones, en una se contrata a alguien que provenga desde afuera de la compañía y, por otro lado, también se puede buscar dentro de la organización y cambiar de posición al personal. La finalidad de dichos cambios es satisfacer la necesidad de cubrir posiciones. Los procesos de reclutamiento y selección son separados, pero se conectan. En el proceso de reclutamiento de un vendedor, la empresa detecta a aquellas personas que pueden cumplir con las

especificaciones de la posición tanto comerciales y de gestión, y así ser seleccionados para ser parte de la empresa. Si este proceso es exitoso, la selección también lo será. Para lograr conseguir la mejor estrategia de reclutamiento y selección, la empresa debe ser consciente de que los candidatos difieren entre sí. Además, sus expectativas sobre el proceso de selección también pueden diferir.

Como se indicó anteriormente, existen dos tipos de reclutamiento, externo e interno. El interno se presenta cuando se eligen trabajadores dentro de la empresa y en muchas ocasiones ocurre cuando hay alguna promoción. Las ventajas del reclutamiento y selección interno incluyen el bajo uso de recursos y el ahorro en tiempo a comparación del reclutamiento externo. Sin embargo, también puede tener algunas desventajas como, por ejemplo, la inclinación hacia la endogamia que podría poner en peligro la innovación y cambios positivos que puede traer una persona producto de una selección externa. Por otro lado, en algunas ocasiones, no se cuenta con el perfil adecuado dentro de la organización para cubrir una posición. Las técnicas que normalmente se usan para encontrar candidatos externos incluyen anuncios de prensa, oficinas públicas de empleo, el uso de una cartera de candidatos previamente entrevistados para alguna posición, instituciones educativas y empresas que se encargan de hacer los filtros y encontrar posibles candidatos “*headhunters*” (Castells, 2012).

***Formación del personal de fuerza de ventas.*** Otra de las áreas funcionales dentro del departamento de recursos humanos se encarga de la formación de los colaboradores en la empresa y de plantear los programas de capacitación que inicia con la inducción de la empresa al momento de iniciar su relación con la compañía. Vila, Kuster y Escamilla (2015) indicaron que un mayor liderazgo en los jefes comerciales logrará aumentar el rendimiento de su fuerza de ventas. Para lograr esto, las áreas de recursos humanos brindan apoyo a las gerencias comerciales para poder programar y planificar la formación de los equipos de

ventas. Dichas capacitaciones se presentan de manera que logre estimular las habilidades aptitudinales de los vendedores incluyendo seminarios, presentación de productos y talleres de “*role play*”. Por otro lado, también se pueden planificar actividades de capacitación en habilidades blandas mediante talleres situacionales. En efecto, en su estudio sobre la estrategia de desarrollo de competencias blandas para mejorar el liderazgo en los supervisores de ventas realizado por Ramos (2019), existen ocho competencias de este tipo que se deben estimular y entrenar. Entre ellas se encuentran la comunicación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, ética, creatividad, valor de la diversidad, competitividad y voluntad de cambio.

En la actualidad, las empresas han evolucionado y se percibe una nueva manera de considerar factores como los colaboradores, las competencias blandas y los incentivos laborales. Por ejemplo, los colaboradores son ahora considerados como el agente más importante dentro de las organizaciones. Por otro lado, las nuevas tendencias obligan a las organizaciones a entrenar las habilidades blandas de sus colaboradores para estimular su crecimiento. Incluso, llegan a invertir en la educación de sus trabajadores para que puedan tener mejores resultados. Finalmente, las empresas han implementado sistemas de incentivos que puedan motivar de manera personalizada a sus vendedores. Esto incluyen incentivos no solamente para el colaborador, sino que también incluya a su familia (Ramos, 2019).

***Relaciones laborales.*** La labor de esta área es transversal entre las diferentes subáreas del departamento de recursos humanos. Sus responsabilidades son más comunicativas y se encargan de estar cerca a los trabajadores y medir los niveles de satisfacción en la empresa. Comúnmente, existe la posición de los trabajadores sociales. De acuerdo a Gómez (2018), un(a) trabajador(a) social se dedica a conectar los recursos sociales que estén disponibles para brindar apoyo para la mejora del bienestar de las personas en la organización. En empresas con sindicatos de trabajadores, las relaciones laborales toman una importancia aún mayor.

Incluso, la capacidad de negociación de los encargados del área de relaciones laborales debe tener un alto desempeño.

Según Maldonado y Canales (2014), la dinámica de los sectores en los que las empresas se encuentran, las obliga a evaluar y renovar de manera periódica los acuerdos y convenios de salario y demás beneficios. Finalmente, tener el apoyo de un trabajador social es bastante positivo ya que los vendedores podrán percibir una ayuda directa y es una demostración tangible que la empresa tiene una preocupación genuina por el bienestar de sus trabajadores, ya que el área de relaciones laborales son el puente entre los colaboradores y la empresa.

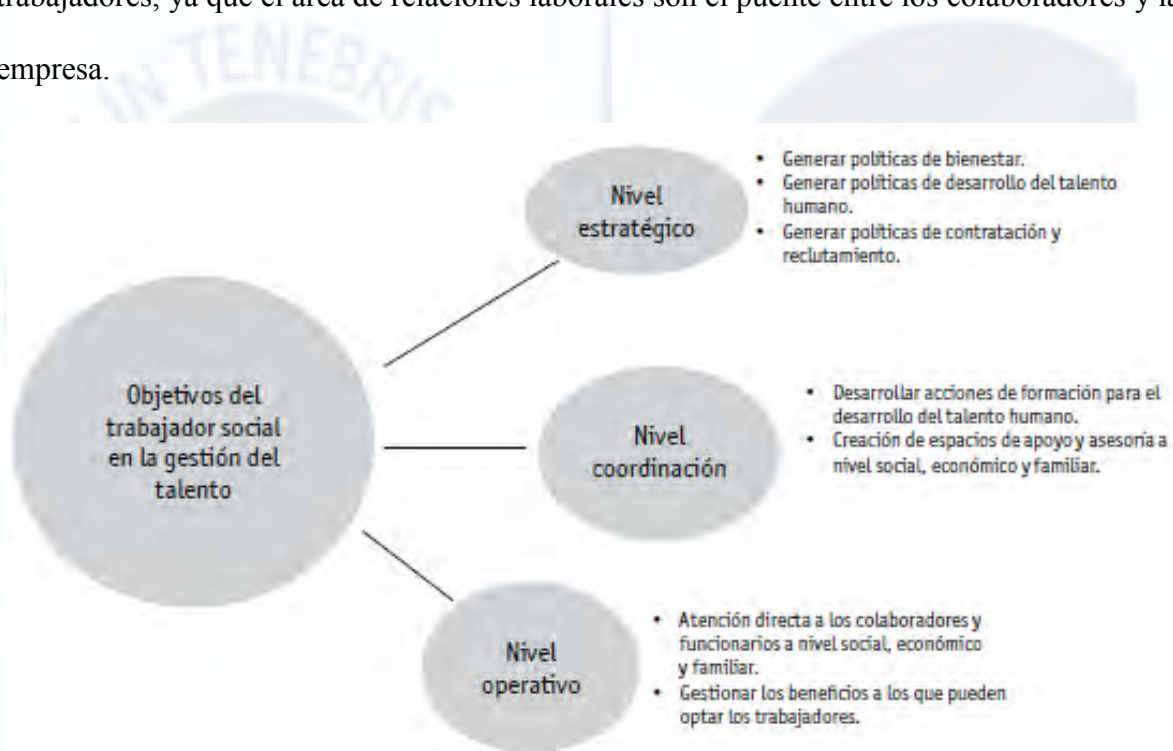


Figura 9. Objetivos del trabajador social en la gestión del talento humano

### 2.5.3. Teorías sobre la gestión de operaciones

La gestión de operaciones se define como la forma de crear y organizar los procesos de producción dentro de la organización con la finalidad de obtener ventajas competitivas. En este sentido, es importante alinear los procesos con la estrategia, misión y objetivos de la empresa como un sistema interrelacionado enfocado a incrementar la satisfacción del cliente,

capacidad de respuesta y aportar valor a la organización. Así mismo, una adecuada gestión de operaciones conlleva a reordenar los flujos de trabajo de tal forma que sea flexible y rápida ante los posibles cambios que sucedan. (Marin-Garcia, Bautista, Garcia-Sabater & Vidal-Contreras, 2010).

Por otro lado, el término gestión de operaciones hace referencia a los aspectos relacionados con gestión de productos, procesos, servicios y recursos que la empresa requiere para entregar los bienes o servicios que comercializa. Como parte del desarrollo de la gestión de operaciones, se debe tener en cuenta que la mejora y la innovación son dos conceptos que están estrechamente relacionados, los cuales aportan en la elaboración de un nuevo producto, servicio, métodos de producción, apertura de nuevos mercados, cambios en la gestión de proveedores y modelos de negocio que sean considerados como novedad para la organización (Medina, Hernández-Nariño, Nogueira & Comas, 2019).

Asimismo, la gestión de operaciones, a pesar de que parece simple, no es fácil implantarla y mantenerla vigente, debido a que el entorno va en constante cambio y las empresas se van amoldando a las nuevas condiciones de mercado. Eliminar los defectos, mejorar y reducir los tiempos para entregar el servicio o producto es un trabajo arduo, pero de vital importancia, puesto que son objetivos necesarios en casi todas las organizaciones, esto implica entender primero como operan los procesos, identificar las oportunidades de mejora y luego cambiar o rediseñar los procesos en donde suceden las ineficiencias, defectos o bajo ritmo de producción (Medina et al., 2019).

***Innovación de procesos.*** La innovación de procesos permite un análisis complejo que debe realizarse a través de una metodología que permita abrir nuevos caminos como vía para la optimización de dichos procesos, descubrir las partes débiles del proceso productivo y crear medidas para su eliminación parcial o completa a fin de conseguir mejores resultados. Este análisis permite conducir a un aumento de la efectividad del proceso de producción y

permitir un mejor aprovechamiento de los recursos y aumentar el grado de eficiencia de la fuerza laboral (Guzmán-Villavicencio, Gonzales-Suarez & Marlén, 2019).

Es importante tener en cuenta que un procedimiento de mejora de procesos tiene como objetivos principales diseñar procesos que generan valor para la empresa; impulsar a todos los miembros de la compañía en el involucramiento de la mejora de procesos; mejorar la eficacia, eficiencia y flexibilidad de los procesos; y crear una cultura de gestión de procesos como parte de los principios y valores de la organización. Así mismo, es necesario considerar que debe existir un compromiso por parte de los altos directivos, respaldado por un trabajo en equipo, el cual permita a los especialistas de las diferentes áreas involucradas brindar ideas y tomar decisiones (Medina et al., 2019). En este sentido, Ávila y Alfonso sugieren realizar los siguientes pasos (Ávila & Alfonso, 2019):

*Selección del equipo*, seleccionar las personas idóneas para formen parte del equipo de mejora. Estas personas pueden ser directivos, jefaturas, especialista de áreas funcionales, personal de operaciones, los cuales participarán en reuniones de trabajo programado.

*Selección del proceso*, determinar cuáles son las partes del proceso que generan valor a la empresa y deben ser revisados.

*Estudio del proceso*, identificar en que parte de la organización encaja el proceso seleccionado, analizar las necesidades y mejoras.

*Diagnóstico del proceso principal*, analizar los procesos principales como columna vertebral.

*Diagrama de los puntos a revisar*, identificar errores antes de que estos tengan un impacto masivo en los clientes y realizar un diagrama.

*Diagrama para mejorar el proceso de trabajo*, la finalidad es presentar un proceso o producto sin errores y demoras, de tal manera que se sientan satisfechos. Para ello, deben



realizarse reuniones periódicas para realizar una lluvia de ideas y presentar propuestas de mejoras.

*Implantación y mejora, en esta etapa se pone en marcha las soluciones y las mejoras propuestas por el equipo de trabajo.*

*Seguimiento de la implantación de la mejora, realizar un seguimiento a la implantación realizada y controlar de manera sistemática.*

En un mundo competitivo, es imposible para las empresas sobrevivir sin considerar a la innovación como una filosofía de la empresa. Resulta difícil encontrar, actualmente, una organización exitosa que no considere al desarrollo tecnológico, innovación de productos y mejora de procesos como elementos esenciales para su crecimiento socioeconómico; por ello, algunas empresas tienen especial consideración por el tipo de cultura organizativa que se implementa puesto que tiene efectos determinantes sobre el enfoque de innovación (Naranjo-Valencia, Jimenez & Sanz-Valle, 2012). Así mismo, la innovación y desarrollo tecnológico se constituyen como dos estrategias de gestión que benefician el mejoramiento continuo de los procesos en las organizaciones contemporáneas, las cuales están basadas en la era del conocimiento. Este concepto de mejora continua e innovación de los procesos va de la mano con la exigencia de los consumidores y usuarios de los distintos productos y servicios; los cuales, han evolucionado en la forma de evaluar su satisfacción y esperan tener respuestas y alternativas respecto a sus requerimientos (Jiménez, Mojica, Hernández & Cardona, 2018).

***Innovación tecnológica.*** La innovación tecnológica es la aplicación de la ciencia y la tecnología en el desarrollo de nuevos procesos y productos que generen un valor añadido a la organización. Esto es, siempre y cuando, el mercado, los consumidores y los usuarios acepten la innovación propuesta o se incorpore los nuevos diseños de procesos de producción en la organización. Además, Hernández, Cardona y Del Río señalan que la innovación tecnológica se origina a partir de los desafíos que la globalización económica impone en función al uso de

nuevas herramientas de información y comunicación que permita aumentar la productividad en las empresas, la gestión de cambios y administración (Hernández, Cardona & Del Rio, 2017).

Así mismo, para Guzmán-Villavicencio, Gonzales-Suarez y Marlén (2019), la gestión de la innovación tecnológica en una organización se debe realizar en base a los siguientes pasos descritos en el siguiente flujo:

1. Realizar un diagnóstico tecnológico interno de la empresa, para el cual se debe inventariar y evaluar cada una de las tecnologías con las que dispone y la relación con cada área. En base a lo recopilado se determina si existe brechas tecnológicas.
2. Realizar un diagnóstico externo de los competidores con el objetivo de analizar las ventajas competitivas del mercado.
3. Valorizar el patrimonio tecnológico de la empresa frente a la competencia potencial.
4. Identificación de oportunidades de mejoras.
5. Evaluación de las metodologías a implementar
6. Definición de los cambios a ejecutar.
7. Revisión y evaluación de los resultados.

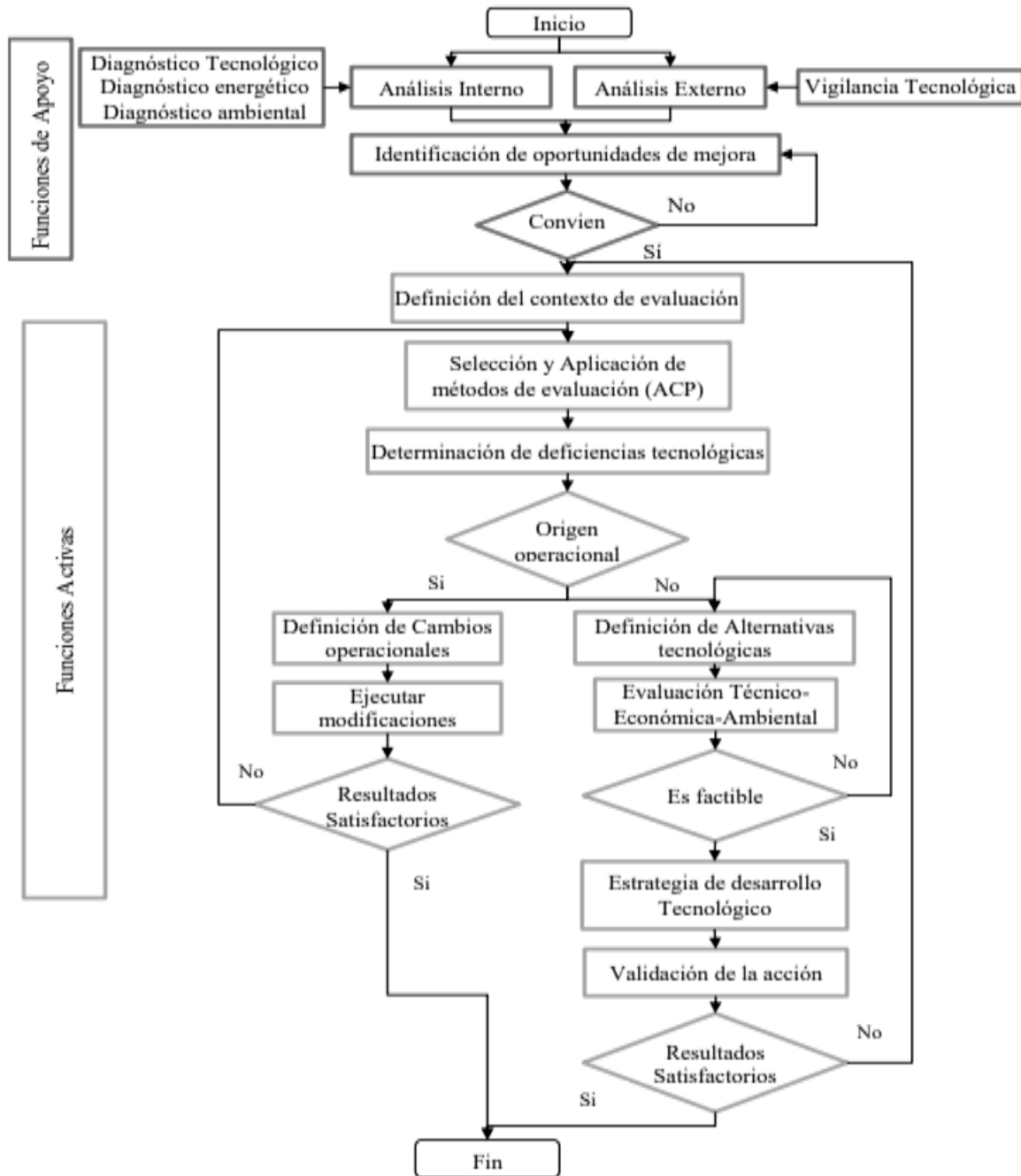


Figura 10. Metodología de Gestión de Innovación Tecnológica.

Asimismo, Murillo (2009) afirma que las tecnologías blandas (*software*) y las tecnologías duras (*hardware*) coexisten en los procesos de desarrollo e innovación, los cuales se convierten en un elemento central que ayuda a la toma de decisiones. En este sentido, Carrasco (2015) indica que en la actualidad se observa con mayor intensidad como la ciencia y la tecnología se va ubicando cada vez más en el centro de los procesos de cambio y mejora

de la gestión de operaciones empresariales, permitiendo que las organizaciones fortalezcan sus ventajas competitivas y sus procesos obtengan sostenibilidad en un mercado bastante complejo. Así mismo, el autor señala que la tecnología está afectando directamente las estrategias empresariales permitiendo tener la información disponible en todo momento, agilizando la toma de decisiones y mejorando la productividad (Carrasco, 2015).

Del mismo modo, la implementación de herramientas tecnológicas se ha convertido en una pieza clave en las empresas. En los últimos años, el uso correcto de herramientas digitales en el sector comercial ha colaborado de manera esencial en la obtención de mejores resultados en la producción de ventas y la disminución en los tiempos de respuesta a los clientes. Además, para compañías importantes, el uso de estas herramientas, les ha permitido encontrar mejores oportunidades para sus equipos de venta en cuanto al manejo de información: (a) agilidad, (b) gestión de la información y (c) cohesión del equipo de trabajo (Especial Directivos, 2019).

*Agilidad*, es fundamental disponer de herramientas tecnológicas que permitan el acceso de manera rápida y ágil a la información, de tal manera que facilite una mejor toma de decisiones.

*Gestión de información*, es importante mantener un flujo de información dinámico que se encuentre actualizado en tiempo real, el cual permita una mejor coordinación de los equipos de ventas.

*Cohesión del equipo*, la adaptación de herramientas tecnológicas en una organización permite brindar a los directivos y jefaturas manejar un equipo de trabajo integrado a través de información consolidada.

#### **2.5.4. Teorías sobre indicadores de gestión**

Según Ochoa (2013), los indicadores de gestión son establecidos principalmente por los líderes de la organización, los cuales utilizan la herramienta de medición para poder

controlar de manera continua el desempeño y los resultados de la organización de manera cuantitativa y cualitativa con la finalidad tener una mejor visibilidad de los objetivos trazados por la organización, la cual al ser comparada con algún nivel de resultado cuantitativo y cualitativo, brinda una referencia sobre el cual se podrán tomar acciones correctivas pertinentes, o preventivas del ser el caso, con la finalidad de seguir alineados a los objetivos de la organización.

Por otro lado, Baque et al. (2019), señalaron que los indicadores de gestión son la medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado, los cuales pueden proporcionar el panorama de la situación de un determinado proceso, de un negocio o de las ventas de una organización con el objetivo de poder predecir y actuar en base a las tendencias positivas o negativas observadas en el desempeño de la organización, para utilizarlos de manera oportuna y actualizada. Asimismo, Arango et al. (2017), mencionó que las variables externas y los requerimientos del mercado son cada vez más exigentes debido a factores como la globalización, la competencia, los cambios en la demanda, etc., por lo que el uso de indicadores de gestión en las organizaciones permitirá cuantificar el impacto y la evolución de los factores involucrados en la obtención de información necesarias sobre el estado real de las áreas decisionales que afectan el desempeño de la organización.

De igual manera, Boada y Alzate (2020), indicaron que cuando se habla de productividad y competitividad en una organización, sin lugar a dudas hay indicadores de desempeño que aportan información cuantitativa y cualitativa útil para conocer el estado real y el comportamiento de las áreas o departamentos que impactan de forma directa al desempeño de la organización, la cual se ha convertido en una actividad de suma relevancia para alcanzar los objetivo estratégicos empresariales u organizacionales. Como bien lo mencionaron Restrepo y Zavala (2016), las instituciones requieren definir indicadores que les permita medir su desempeño en sus actividades y utilizarlos posteriormente para la toma de

decisiones estratégicas que aumenten sus ventajas competitivas en un escenario donde el conocimiento y la experiencia se conviertan en un activo valioso.

Por otro lado, Miranda et al. (2019) , mencionaron que antes de realizar una gestión de indicadores se debe identificar el tipo de organización que se gestiona, debido a que se tienen que considerar las particularidades de dicha organización, así como también, las relaciones que se establecen de manera interna en un periodo determinado con la finalidad de avizorar los fines a los cuales deben destinarse los indicadores de gestión, pues estos describirán la entidad y razón de ser de la organización. De esta manera, la creación de indicadores permitirá tener una base para un mejor análisis, y al hacerlo de manera periódica, es decir, tener indicadores históricos, permitirán a la organización tener una visión de las tendencias tanto por su objetivo fundamental, como por la variación de sus componentes.

Asimismo, es importante que las organizaciones puedan medir sus resultados y desempeño en un periodo determinado con el fin de tener un plano comparativo y poder establecer estrategias que permitan alcanzar objetivos y metas en el corto plazo. Para ello, es fundamental contar con herramientas de medición claras y pertinentes, las cuales pueden ser de distintas características y naturaleza según el rubro o giro del negocio. Además, deberán ser clasificadas de acuerdo a su funcionalidad y su uso, ya que a nivel empresarial existen algunas de uso generalizado que no aportan valor (Vimrová, 2015).

El uso del *balance scorecard* tiene como principal objetivo la medición de desempeño de sus trabajadores según los objetivos establecidos en cada área. Sin embargo, es importante recalcar que esta herramienta es criticada por algunos autores quienes enfatizan que dicha herramienta posee una medición subjetiva y de difícil cuantificación debido a que las organizaciones modifican el cuadro de control integral para adaptarse mejor a sus necesidades y muchas veces, se prioriza las necesidades financieras antes que el resto de

necesidades, lo que resulta ideal para organizaciones privadas con fines comerciales y no para aquellas organizaciones sin fines de lucro (Dziak, 2019).

## **2.6. Relación Entre las Variables de investigación con los Equipos de Ventas**

La filosofía que hoy guía a los mejores equipos de ventas consiste en agregar valor a sus clientes, por lo tanto, los equipos de ventas modernos son muy complejos y dinámicos, se requiere que los conformen personas muy calificadas y con habilidades muy específicas para que puedan captar a una velocidad muy rápida los nuevos productos o los mercados crecientes (Johnston & Marshall, 2009).

Según Johnston y Marshall (2009) la relación de los factores de éxito para los vendedores profesionales de acuerdo a la importancia que les adjudican los gerentes de ventas, basado en el *journal* titulado “Contratación para el éxito en la interfaz comprador-vendedor” publicado por la revista de investigación empresarial Elsevier de 2003 son: habilidad para escuchar, organización adecuada, empatía con el cliente y creatividad.

Adicionalmente, en la actualidad las funciones de los equipos de ventas, ha evolucionado desde pasar a ser desarrolladores de producto y vendedores de soluciones, a ser hoy en día asesores y socios de los clientes, es decir, se convirtieron en verdaderos gerentes de relación. En base al informe Chally realizado en el 2007, se identifican las necesidades de los clientes que deben ser cubiertas por las fuerzas de ventas (Johnston & Marshall, 2009):

Desean que las fuerzas de ventas sean sus socios y hagan suyos los resultados de sus clientes. Además, que tengan un conocimiento sólido de los negocios y cultura de sus clientes. También esperan que resuelvan sus problemas ante los limitados y burocráticos procesos dentro la compañía, es decir, que siempre estén de su lado. Asimismo, la fuerza de ventas debe diseñar las aplicaciones correctas del producto para que satisfaga las necesidades del cliente. Por otro lado, buscan accesibilidad y canales de contacto fiables de la fuerza de ventas y que no sólo se enfoquen en vender el producto o servicio, sino más bien que realicen

un análisis adecuado que solucione los problemas de sus clientes. Finalmente, deben ofrecer creatividad e innovación que apunten a buscar la mejora constante de los negocios de sus clientes.

***Relación de liderazgo con los equipos de venta.*** El liderazgo es un rasgo esencial para el éxito de los gerentes de ventas, esto significa que el líder de ventas debe tener la capacidad para hacer que todo salga bien, en beneficio de la organización, así como de sus clientes. Los líderes de equipos de ventas deben promover la innovación, es decir, el interés de su equipo por salirse del marco establecido, para hacer el trabajo de otra manera y favorecer el cambio. Adicionalmente, los líderes de ventas deben aprovechar la tecnología disponible en el amplio espectro de instrumentos tecnológicos que se encuentran a su alcance (Johnston & Marshall, 2009).

***Relación de recursos humanos con equipos de venta.*** La relación entre los departamentos de recursos humanos y las fuerzas de ventas es estrecha en el inicio, ya que el proceso de reclutamiento y selección es elaborado por el área de recursos humanos de acuerdo a las necesidades de las áreas comerciales, las primeras entrevistas son realizadas para determinar si los candidatos cuentan con el perfil; ya en segunda instancia las jefaturas comerciales se encargan de las entrevistas para comprobar qué tan adecuado es un candidato para formar parte del área. Después de todo, la fuerza de ventas en una empresa es base clave para lograr atraer nuevos negocios.

Según Valbuena (2013), la fuerza de ventas y competitividad tienen una relación estrecha, ya que hay una necesidad de vincular los esfuerzos de la empresa con el mercado. Los equipos de ventas se encargan de generar ingresos monetarios para la empresa mediante la captación de nuevos negocios. En banca, la fuerza de ventas toma un protagonismo completo ya que ellos son los encargados de convertir a los clientes en embajadores de la marca. Prieto, Burgos, García y Rincón (2016) indicaron que la lealtad es la respuesta de los



consumidores durante periodos de tiempo y se mide con la repetición de comportamientos de compra o uso de servicios. También se puede determinar la lealtad con el nivel de interacción que los clientes tienen con la marca. Por ejemplo, en las redes sociales se puede observar a clientes interactuando con las páginas de la marca respondiendo a encuestas o reaccionando a publicaciones hechas por las empresas.

La fuerza de ventas finalmente se encarga de servir como la conexión directa entre la empresa y los clientes. Su misión es lograr llevar el producto o servicio y satisfacer las necesidades de los clientes. Prieto et al. (2016), también destacaron que la satisfacción y el compromiso son factores condicionantes de la lealtad. Esto sucede porque finalmente la repetición de compra o uso de servicio depende mucho de la calidad del servicio o producto que se vendió. Esto puede funcionar como un arma de doble filo ya que las relaciones entre clientes y los vendedores al principio son relativamente débiles. Si el cliente llega a desconfiar de los servicios ofrecidos, muy posiblemente la venta no se complete, o en el peor caso si la venta se completa, pero el producto y/o servicio no logra satisfacer las necesidades del cliente, la lealtad se verá irremediablemente afectada. Sin embargo, factores organizacionales pueden afectar el desempeño de los equipos comerciales como, por ejemplo: cultura corporativa, capacitación, finanzas, relaciones laborales, clima y posición de mercado (Prieto et al., 2016).

***Relación de operaciones con los equipos de venta.*** Los equipos de ventas se encuentran en un desafío constante por lograr alcanzar el éxito en sus objetivos. Sin embargo, este es un proceso complicado, que involucra varios factores, los cuales incluye transmitir información, construir credibilidad y confianza, hasta que finalmente se puedan conseguir compromisos, lograr una mejor organización y realizar controles y seguimientos. Los directivos comerciales deben saber gestionar los equipos de ventas generando compromiso y reciprocidad, enfocándolos a estar atentos a las nuevas oportunidades de negocio. Asimismo,

ellos deben ser conscientes de que es necesario medir los nuevos comportamientos y resultados de ventas. Por otro lado, también será necesario identificar los parámetros de conflicto, estructurar normas de cooperación en vez de promover la competitividad (Molina & Benet, 2012).

Asimismo, gestionar las operaciones de un equipo de ventas debe considerar tener abiertas las opciones para que el equipo de trabajo proponga nuevos procedimientos que permitan crear un orden entre los procesos para su mejora, sustentado con la importancia que representa cada una de ellas en la operación. En este sentido, los procedimientos deben estar basados en un correcto enfoque hacia el cliente, el alineamiento estratégico, mejora continua e implementación de estándares de calidad (Medina et al, 2019).

***Relación de indicadores de gestión con los equipos de venta.*** Uno de los principales indicadores en equipos comerciales es la medición periódica de las ventas. Esto se debe principalmente porque las ventas generan los ingresos monetarios necesarios para la sostenibilidad del negocio y le permiten al negocio tener mayor posicionamiento en el mercado. Sin embargo, la medición no solo debe ser enfocada en indicadores de ventas, sino que se debe tener en consideración otros indicadores de soporte que ayuden al vendedor a tener un desempeño integral en la gestión comercial.

Según Franco et al. (2018), las empresas de ventas al consumidor final necesitan innovar en cuanto a la medición de resultados se refiere y que una medición solo en ventas generará insostenibilidad en las ventas periódicas en equipos comerciales. Ante ello, es importante que los equipos comerciales mejoren su posición competitiva y eleven su desempeño comercial en base a un modelo de innovación, el cual tiene como objetivo medir aspectos relacionados a los procesos, tecnología, equipo de trabajo y evaluar el impacto de servicio al consumidor final.

Asimismo, Cortez y Padilla (2018), mencionaron que los indicadores clave de rendimiento en organizaciones de servicios de ventas permiten recopilar el conocimiento y explorar la manera más idónea de lograr los objetivos de la organización, para lo cual es importante tener una visibilidad integral del desempeño de equipos comerciales y determinar cuáles son los *KPIs* más importantes en la organización con la finalidad de tener la capacidad de asignar de manera efectiva los recursos necesarios y con ello, tener la capacidad para implementar y entregar los procesos de servicio según lo planificado.

## **2.7. Relación Entre las Variables de Investigación con el Sistema Financiero**

Según el Texto Concordado de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, Ley No. 26702, define al sistema financiero como “el conjunto de empresas, que debidamente autorizadas operan en la intermediación financiera. El sistema financiero peruano está compuesto por 54 empresas entre bancos, financieras, cajas municipales (CM), cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC) y entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme), que realizan operaciones múltiples y poseen activos por más de S/ 459 mil millones (SBS, 2019).

***Relación entre liderazgo con el sistema financiero.*** Los principales líderes del sistema financiero peruano, entre ellos, Miguel Uccelli Country Head de Scotiabank Perú, señaló que las empresas del sistema financiero deben apostar por la innovación y nuevas formas de liderazgo. También reflexionó acerca que, en una organización bien formada, nadie es imprescindible, y de la importancia que los líderes enseñen a los demás, que no hay que negociar con la mediocridad y que cuando los colaboradores salen de su zona de confort sacan lo mejor de sí (Pacífico Business School, 2018). Por otro lado, Fernando Eguiluz quien se desempeña como el nuevo CEO de BBVA en el Perú indicó que el activo más importante con el que contaba la entidad financiera eran las personas, dado que gracias a los colaboradores hace que el banco en México sea tan potente. (G de Gestión, 2019).

***Relación entre recursos humanos con el sistema financiero.*** De acuerdo al estudio realizado por Paşaoglu (2015) sobre los efectos de las prácticas de la administración de recursos humanos sobre el compromiso organizacional, las empresas de servicio como por ejemplo bancos y financieras, son organizaciones en las que la mano de obra es intensiva y la eficiencia de las prácticas de recursos humanos de los empleados toma un factor de gran importancia. Sin lugar a dudas, el recurso más importante dentro de las instituciones financieras por su naturaleza de servicio son los empleados. Finalmente, su desempeño y productividad es uno de los factores que logran influir en el éxito de la organización.

Paşaoglu (2015) también hizo referencia a la teoría sobre la importancia de la participación emocional de los individuos en las organizaciones ya que es algo que se puede medir y que contribuye al compromiso con la filosofía de la empresa. En las entidades financieras, el servicio es fundamental y puede ser el factor determinante para que los clientes la elijan. Gatica, Lavandero, Lobos, Margozzini, y Reyes (2013) concluyeron en su estudio sobre la correlación entre el clima laboral y la satisfacción en los empleados, que la creación de un agradable clima laboral ha evolucionado en una herramienta de gran importancia en la gestión de personas. Además, dicho estudio también hizo referencia a que existen muchos factores que pueden afectar al clima y a la satisfacción de los trabajadores. Sin embargo, se pueden medir mediante el uso de la pirámide de necesidades de Maslow y la teoría de los factores de Herzberg.

Según Muñoz y De la Fuente (2010), la pirámide de Maslow jerarquiza las necesidades de las personas y su importancia. Desde las básicas fisiológicas, y de seguridad, hasta las necesidades de relacionarse, y las más propias desde la estima hasta las necesidades de conocer y explorar, las estéticas, para finalmente cumplir con las necesidades de autorrealización. Al momento de relacionar esta teoría con la satisfacción en el lugar de

trabajo, los departamentos de recursos humanos deben crear los escenarios para ayudar a satisfacer las necesidades de los trabajadores.

Muñoz y De la Fuente (2010) también indicaron que el otro factor que se puede usar para medir la satisfacción del trabajador es la teoría de los factores de Herzberg. En su estudio Parra, Bayona y Salamanca (2018) indicó que los administradores de las organizaciones deben diseñar estilos y prácticas que puedan lograr eficiencia y un desempeño óptimo de su personal. En su teoría, Herzberg indicó que la búsqueda de la satisfacción de las necesidades produce motivación y satisfacción laboral. En su teoría bifactorial, Herzberg resaltó los factores de higiene que incluyen por ejemplo las condiciones propias de trabajo, remuneración, beneficios y la administración de la empresa.

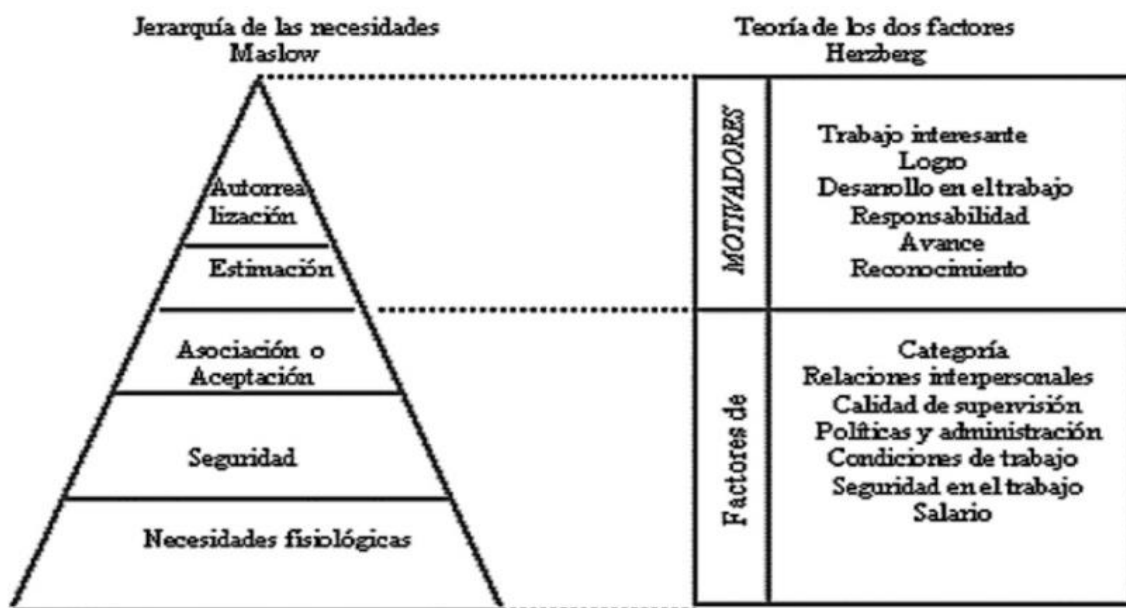


Figura 11. La Pirámide de Maslow y Teoría Bifactorial de Herzberg.

**Relación entre las operaciones del área con el sistema financiero.** La aceleración del proceso de globalización del sector financiero iniciado en Estados Unidos en los años setenta, basados en los cambios de tecnología de información y estimulado por ellos, no ha sido acompañada en paralelo por el desarrollo de la regulación del sistema. Al revisar la historia reciente del sector financiero se marcan dos periodos, el primero asociado a la intervención y

regulación estricta del sector financiero entre los años cuarenta y setenta; y que a pesar de los episodios de crisis de los años setenta, la innovación financiera ha contribuido al desarrollo de la industria, y con ello al crecimiento de la economía; el segundo periodo está relacionado a innovaciones en los medios de pago, procesamiento de transacciones, medios de ahorro, créditos y coberturas de riesgo (Vives, 2011).

A partir del siglo XXI los avances tecnológicos en informática y comunicaciones han permitido obtener una mayor eficiencia en la operación de los sistemas financieros, hoy en día se hace visible en la mejora de las relaciones con los clientes en cuanto a movilidad y alcance a causa de la implementación de las plataformas web, canales digitales e inteligencia artificial (Murillo, 2009). En consecuencia, se puede afirmar que la innovación de procesos y avances tecnológicos han permitido aumentar la productividad, diversificar mejor el riesgo, generar economías de escala en las actividades internas, mejorar la relación con los clientes y requerir personal altamente calificado para sostener y dirigir las operaciones (Murillo, 2009).

***Relación entre los indicadores de gestión con el sistema financiero.*** En el sistema financiero es muy importante la gestión de indicadores debido a que le permiten analizar a detalle su rentabilidad, los niveles de productividad y de endeudamiento con la finalidad de tener visibilidad de su posicionamiento en el sector. Como bien lo mencionaron Fontalvo, De la Hoz y Vergara (2012), el sistema financiero evalúa su desempeño de manera periódica a través de indicadores de liquidez, actividad, rentabilidad y endeudamiento, los cuales son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar cifras del Balance General y del Estado de Ganancias y Pérdidas en un periodo comparativo con años anteriores con el fin de tener visibilidad acerca de la variación de dichos indicadores.

El cumplimiento de objetivos en el sistema financiero es de vital importancia para lograr la sostenibilidad en el sector, de acuerdo a Bravo (2018), la ausencia de indicadores básicos de medición tales como rentabilidad y endeudamiento, impide a la organización tener

un mayor alcance en cuanto al análisis de información se refiere y con ello, se evita el cumplimiento de los objetivos en un corto plazo al carecer de información sobre importantes atributos. Asimismo, para empresas transnacionales del sector financiero, la medición de indicadores juega un rol fundamental ya que brinda atributos con alcance territorial, el cual permite la articulación y concentración de actores en distintos niveles con la finalidad de conformar redes articuladas y lograr una adecuada sinergia territorial (Bravo, 2018).

## **2.8. Resumen del Capítulo**

Como se ha podido observar a lo largo de este capítulo se describió un marco general relacionado a buenas prácticas en la gestión de equipos ventas en empresas del sector financiero. En primer lugar, se desarrolló una matriz de revisión de la literatura, la cual clasifica a la bibliografía de acuerdo a los temas analizados e incluye la idea principal tomada de cada autor.

En segundo lugar, se definió que una buena práctica se interpreta como los modos de actuar más eficientes y eficaces para cumplir una tarea en base a procedimientos repetibles y probados por un número representativo de personas. Así mismo, una buena práctica se caracteriza porque se fundamenta en principios metodológicos; es replicable y adaptable; eficaz; efectiva; sirve como punto de partida para responder a una problemática; es innovadora; y es sostenible. Cabe destacar que las buenas prácticas se aplican a diversos sectores en función a las necesidades y el contexto en el que se llevará a cabo. Esto es viable a partir de experiencias; evaluación de resultados; retroalimentación y generación de conocimiento válido, transferible y útil. Igualmente, una buena práctica siempre posee una acción reguladora, factores que siempre intervienen en ellas y un proceso de evolución. Este último, inicia con la etapa de una innovación potencial realizada como “experiencia piloto”, después pasa a la segunda etapa en donde ésta se convierte en una práctica prometedora.

Luego de evaluar los resultados en diversas réplicas pasa a la etapa de calificación como “buena práctica” y finalmente se institucionaliza como una política o norma.

En tercer lugar, se estudió los factores que influyen en la gestión de los equipos de ventas. Si bien es cierto no hay muchos estudios que analicen la fuerza de ventas en una organización; sin embargo, existen autores que confirman la existencia de, al menos, cuatro aspectos que influyen en la gestión de equipos de ventas; tales como una adecuada gestión de recursos humanos comerciales, implementación de sistemas de control adecuados, habilidades del líder comercial y herramientas para la gestión de procesos comerciales. En base a estos factores influyentes se identificaron las cuatro variables principales para establecer las buenas prácticas en equipos de ventas en empresas del sector financiero, las cuales son liderazgo, recursos humanos, gestión de operaciones e indicadores de gestión. Así mismo, se estudió como se relaciona cada una de estas variables con la teoría de las buenas prácticas.

En cuarto lugar, se explica las teorías sobre las cuatro variables de investigación. Como primer punto se describe los cuatro tipos del liderazgo, que comprenden al liderazgo estratégico, liderazgo transaccional, *laissez-faire* y liderazgo transformacional. Del mismo modo, la teoría también nos muestra que las áreas de recursos humanos tienen una relación directa e indirecta con la gestión de equipos de ventas, las cuales intervienen el proceso de adquirir y mantener nuevos talentos, desarrollo de personal, y creación de un clima positivo de trabajo son aportes directos para lograr conseguir una relación positiva entre los colaboradores y la empresa. No obstante, la teoría también señaló que la empresa debe usar sus recursos efectivamente y brindar a sus áreas comerciales las herramientas necesarias para ejecutar su gestión.

El resultado es lograr eliminar defectos y mejorar tiempos de entrega de servicio, considerando que una adecuada gestión de operaciones logra aportar al desarrollo de la



compañía y a reordenar los flujos de trabajo para conseguir flexibilidad y rapidez para enfrentar cambios. Por último, la literatura nos brindó información sobre la importancia de los indicadores de gestión. Su objetivo es la medición del comportamiento y desempeño de un proceso. Dichos resultados brindan información sobre la situación actual de los esfuerzos de la empresa. El análisis de los indicadores de gestión ayuda a las áreas gerenciales y jefaturas a tomar decisiones preventivas o correctivas para mantenerse en línea con los objetivos de la empresa.

Finalmente, la literatura enfatizó que un buen equipo de venta consiste en agregar valor a sus clientes; es decir que no solo se enfoquen a vender productos y servicios, sino que también ayuden a solucionar los problemas de sus clientes y apunten a buscar mejoras constantes en los negocios de sus clientes. Por otro lado, la teoría también señala que el sistema financiero es definido como el conjunto de empresas, que debidamente autorizadas, operan en la intermediación financiera. De acuerdo con ello, se explica en detalle la relación de cada variable de investigación con estas dos terminologías. Igualmente, este capítulo culmina explicando los modelos y tendencias del liderazgo de cada variable de investigación.

## **2.9. Conclusiones del capítulo**

En el presente capítulo se puede concluir que existe un marco teórico sólido que permitió establecer los parámetros necesarios para identificar las buenas prácticas en el manejo de equipos ventas en el sector financiero. En primer lugar, se identificaron teorías y estudios académicos que ayudaron a definir el concepto en torno a la terminología de las buenas prácticas: antecedentes, definición de terminologías, características, sectores de aplicación, proceso de evolución y componentes. Asimismo, se encontraron estudios académicos que sustenten los factores que influyen en el desempeño de los equipos de ventas, lo cual ayudó a identificar los parámetros necesarios para lograr una adecuada gestión de

recursos humanos en equipos comerciales y que ayuden a implementar sistemas de controles adecuados para identificar las principales habilidades en líderes y/o jefes para la gestión de procesos y operaciones comerciales.

Es en base al análisis teórico presentado anteriormente, se pudo identificar las cuatro principales variables del presente estudio: liderazgo, recursos humanos, gestión de operaciones e indicadores de gestión y como se relacionan con las principales características en relación a las buenas prácticas. Para ello, se identificaron teorías y estudios académicos que ayudaron a definir el concepto de cada variable de estudio y su relación con los equipos comerciales debido a que los equipos de ventas son muy complejos y los líderes actuales deben contar con habilidades o factores de éxito para identificar y satisfacer las necesidades tanto de sus clientes internos como externos.

De igual manera, se identificaron teorías y estudios académicos que ayudaron a definir el concepto de cada variable de estudio y su relación con el sistema financiero, ya que en el sistema financiero peruano podemos encontrar diversos bancos y empresas financieras que están en la constante búsqueda de crear valor tanto para sus clientes a través de sus fuerzas de ventas, por lo que establecer buenas prácticas comerciales no solo les permitirá ser reconocidos por el mercado, sino que será beneficioso para toda la organización y se traducirá en buenos resultados económicos-financieros. Por último, se analizaron teorías y estudios académicos de los modelos y tendencias de cada variable de estudio que ayudaron a obtener un marco teórico vanguardista con el objetivo de fortalecer la investigación del presente estudio.

## **Capítulo III: Metodología**

### **3.1. Diseño de la Investigación**

La metodología cualitativa brinda un marco para la investigación enfocada en preguntas básicas del “porqué” y “cómo” referentes a comportamientos humanos y creencias (López-Virgen & Fuentes-Valdivieso, 2013). Por lo tanto, se determinó utilizar el tipo de enfoque cualitativo ya que esta investigación analizará los comportamientos, actitudes, experiencias, pensamientos y motivaciones de las personas que trabajan en el área de ventas del sector financiero, con el objetivo de recolectar información que permita identificar las buenas prácticas de gestión según las variables de estudio seleccionadas para la presente investigación. Asimismo, el propósito de esta investigación es no experimental, debido a que las variables no han sido manipuladas. Siendo el tipo de medición transversal, el cual se centra en describir y analizar la situación de las variables de estudio en un momento determinado (López-Virgen & Fuentes-Valdivieso, 2013).

### **3.2. Consentimiento Informado**

Según Kvale (2011), en el proceso de entrevista se brinda a los candidatos un consentimiento informado en el que los investigadores explican el propósito de la investigación, incluyendo posibles riesgos y beneficios. Por lo tanto, se elaboró un formato para el consentimiento informado, el cual será presentado a cada uno de los investigados.

Apéndice B.

Para esto, los investigadores proporcionaron a cada entrevistado el formato de consentimiento informado donde el entrevistado firmó para poder ser parte del proceso de investigación. En este formato se detalló la autorización y consentimiento de cada participante, y se presentaron los objetivos y procedimientos a realizar. La participación de los investigados fue voluntaria. Asimismo, para no afectar la relación laboral actual, se les

informó y garantizó que las respuestas de las encuestas son obtenidas de forma anónima y de carácter confidencial.

### **3.3. Selección de la Muestra**

A continuación, se detalla el procedimiento utilizado para seleccionar la muestra, de acuerdo a lo sugerido por Avolio (2015) que describe los pasos para desarrollar investigaciones de tipo cualitativo: a) tipo de muestreo; b) manera de seleccionar los casos que forman parte de la muestra; c) preguntas de clasificación para la selección de la muestra; d) estrategias para la construcción de la muestra.

#### **3.3.1. Población**

El presente trabajo utiliza a los equipos de venta en el sector financiero como la población en la que se centra el estudio de campo. En total, en el país existen 54 instituciones que forman parte del sistema financiero peruano según la SBS (2019). Cada una de estas instituciones cuenta con equipos de ventas que se encargan de la colocación de sus productos. Por ejemplo, en un banco, el área de ventas está dividida en dos frentes: Banca Empresa/Comercial y Banca de Consumo/Personas. Cada una de estas divisiones tiene su propia estrategia con equipos de ventas que se hacen cargo de los productos que ofrecen a su público objetivo. Mientras la banca para empresas se encarga de colocar pasivos como cuentas empresariales y productos de activos como arrendamientos financieros y líneas de crédito, el área de banca de consumo se dedica a la oferta de pasivos como por ejemplo cuentas de ahorro, cuentas a plazo fijo, CTS, y de productos activos como tarjetas de crédito y préstamos (hipotecario y vehiculares).

Finalmente, en el presente estudio, la población de profesionales que pertenecen a equipos de ventas incluye a: Analistas de créditos, cajeros bancarios, corredores de bolsa, ejecutivos corporativos, ejecutivos de afiliación de tarjetas de crédito, ejecutivos de cuenta, gerentes de agencia bancaria, gerentes de banca, gerentes de créditos, gerentes de operaciones

bursátiles, asesores comerciales y supervisores de ventas de los distintos canales de manera presencial y telefónica en empresas del sector financiero en Perú.

### **3.3.2. Tipo de muestreo**

El presente estudio utiliza un muestreo de propósito o *purpose sampling*, puesto que la muestra no probabilística o dirigida es un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación de acuerdo a lo descrito por Hernández, Fernández y Baptista (2010). Este tipo de muestreo se enfoca en un proceso de selección de los individuos, que demuestren tener la información suficiente para satisfacer el propósito de la investigación.

### **3.3.3. Proceso de selección de casos que forman parte de la muestra**

La muestra seleccionada para la presente investigación fue conformada por profesionales tales como: Gerentes, subgerentes, jefes, supervisores, banqueros, asociados, especialistas, ejecutivos, asesores y gestores que pertenecen a equipos de ventas de empresas del sector financiero entre ellas: Bancos, financieras y cooperativas de ahorro y crédito ubicados en Lima Metropolitana. A continuación, se detalla el proceso de clasificación de para la selección de la muestra.

### **3.3.4. Preguntas de clasificación para la selección de la muestra**

Teniendo en cuenta que se trata de un tipo de muestreo de propósito, se realizaron preguntas de clasificación para seleccionar los posibles candidatos a formar parte de la muestra. Ver tabla 1.

Tabla 1

*Cuestionario de Selección de participantes a la investigación*

Pregunta	Si	No
¿Trabaja en alguna empresa del sector financiero?		
¿Trabaja en Lima Metropolitana?		
¿Trabaja en alguna área comercial?		

- ¿Tiene personal bajo su cargo?
  - ¿Dispone de por lo menos una hora y media de su tiempo para la entrevista?
  - ¿Está de acuerdo con tener la entrevista grabada?
  - ¿Estaría dispuesto en tener la entrevista de manera virtual usando la plataforma *GoogleMeet*?
  - ¿Está dispuesto a brindar información sobre sus líderes?
  - ¿Está dispuesto a brindar información sobre su relación con el área de recursos humanos?
  - ¿Está dispuesto a brindar información sobre sus operaciones diarias?
  - Lima metropolitana ¿Está dispuesto a brindar información sobre la manera que el área realiza la evaluación de resultados?
- 

### **3.3.5. Estrategias para la construcción de la muestra**

Según Morales (2012), el propósito del estudio de casos es el de lograr hacer una búsqueda a profundidad acerca de las personas, sentimientos y hechos con los cuales el individuo entra en contacto y la naturaleza de sus relaciones con aquéllos. Por lo tanto, para la presente investigación descriptiva se utilizó el método de los estudios de casos mediante entrevistas a profundidad.

Al ser un muestreo de propósito, y dado el nivel de acceso obtenido para obtener la muestra de las entrevistas, se consideraron a miembros de áreas de ventas de siete empresas financieras de un total de 54 instituciones que forman parte del sistema financiero peruano según la SBS (2019). Se lograron ubicar voluntarios en bancos, financieras y cooperativas de ahorro y crédito. Después de hacer las preguntas de clasificación, los individuos que cumplían con el perfil de acuerdo al criterio seleccionado, se sumaron a la muestra.

Encontrar una cantidad de voluntarios importante para la investigación representó un reto especial. Actualmente nos encontramos en una emergencia sanitaria a causa del COVID-19. El tiempo de los candidatos era muy limitado, y las entrevistas solamente se podían realizar de manera virtual. La cantidad de voluntarios que finalmente fueron parte de la muestra fue de 40 de los cuales cinco fueron entrevistas de prueba o casos piloto, cinco rechazos por tener respuestas sin sentido que no hacían parte del propósito de la investigación, y 30 entrevistas que finalmente representaron la muestra.

### **3.4. Confidencialidad**

De acuerdo a Meo (2010) los investigadores deben presentar los resultados de su estudio. Sin embargo, no deben divulgar información que pueda permitir la identidad, o publicar información sobre la empresa donde trabaja el voluntario. Por lo tanto, es importante mantener el anonimato de los entrevistados para evitar posibles problemas legales. Para lograr tener la confianza del entrevistado, el grupo a cargo de la investigación mantuvo la privacidad de la información sensible de las empresas a estudiar, de sus estrategias de negocio, e información de los entrevistados utilizando seudónimos. Esta información no será registrada en ningún instrumento de investigación para garantizar la confidencialidad de la misma (ver apéndice B). Al final de cada entrevista, a los entrevistados se les entregó una copia grabada de la misma (audio).

### **3.5. Procedimientos para Recopilar Datos**

Reyes (1999) concluyó que entre las técnicas de investigación cualitativas más conocidas se encuentran: la observación participante, entrevistas, informantes claves, grupos focales, biografías, revisión de documentos oficiales, estudios de casos y encuestas o cuestionarios. Para el presente trabajo de investigación, se elaboraron entrevistas que fueron abordadas a profundidad a ejecutivos de los equipos de ventas en empresas del sector financiero tales como bancos, financieras y cooperativas de ahorro y crédito, con la finalidad de obtener información precisa sobre las mejores prácticas de liderazgo, recursos humanos, gestión de operaciones e indicadores de gestión.

#### **3.5.1. Fuentes de evidencia**

Para el presente trabajo se utilizaron tres fuentes principales de evidencia que brindaron la información necesaria para el desarrollo de la investigación: entrevistas en profundidad y documentos. Finalmente, se utilizó la técnica de triangulación. Se utilizó el método de triangulación, combinando múltiples investigadores y teorías, los cuales aportaron

sustento a lo largo del proceso. Según Olabuénaga (2012), la triangulación debe ser usada en todo tipo de investigación cualitativa ya que permite hacer la comparación de diferentes fuentes de información para comprobar la validez de los resultados de la investigación. La manera que se usó la triangulación para la presente investigación fue primero hacer la comparación de las respuestas de cada uno de los entrevistados a cada pregunta. Segundo, la información sobre el tipo de entidad financiera con la que trabaja y su posición actual, y tercero, con lo reportado por el investigador durante la dinámica de la entrevista.

***Documentos de investigación.*** La otra fuente de evidencia que se usó en esta investigación, fue el uso de fuentes primarias y secundarias de literatura especializada que se detalló a profundidad en el capítulo anterior y que sirve como el marco teórico para el presente trabajo. La lista de autores consultados se encuentra en el apéndice A.

***Entrevistas en profundidad.*** La investigación con entrevistas en profundidad ha sido aceptada a lo largo del tiempo. Ya que han logrado comprender la situación actual de los individuos y su comportamiento. Según Kvale, (2011) la entrevista cualitativa es muy importante porque los entrevistados tienen una oportunidad de expresar sus experiencias y cómo ven su mundo. Es por eso que fue de suma importancia preparar la herramienta y seguir el proceso de creación de la guía de entrevista.

### **3.5.2. Protocolo del caso**

El protocolo es la agenda que se debe seguir antes del inicio de las entrevistas. Primero el proceso de guía de entrevistas para la presente investigación se resume en el Apéndice E. Se obtuvo la validación de expertos gracias al aporte de diversos profesores de Centrum. Cada participante fue informado sobre el propósito del estudio, y se le brindó la carta de consentimiento. Después, se realizaron los procedimientos de campo en los que se recolectaron los datos de los ejecutivos de ventas de empresas del sector financiero. Se realizaron las preguntas de clasificación para determinar si estaban dentro de muestra.



Después, por medio de llamada o utilizando diversos canales virtuales, se realizó la invitación a cada uno de los entrevistados. Después se consiguió el consentimiento del entrevistado, y se planeó el calendario de las entrevistas de acuerdo a la disponibilidad de cada uno de los candidatos. Finalmente, en la fecha acordada se realizaron las entrevistas usando la plataforma de video-llamada *GoogleMeet*.

### **3.5.3. Casos piloto**

En la sección sobre estrategias para la construcción de la muestra, se mencionó que se entrevistaron a 30 participantes. Sin embargo, antes de las entrevistas formales, también se entrevistaron a cinco voluntarios que sirvieron como entrevistas de prueba o casos piloto. Este proceso de casos piloto fue de gran importancia ya que sirvió como prueba de la herramienta. Según lo sugerido por Avolio (2015), este proceso se realiza con el propósito de ver el comportamiento de los entrevistados y realizar modificaciones a la misma. Para esta investigación los casos piloto fueron seleccionados por conveniencia y acceso, ya que los entrevistados fueron personas conocidas por el grupo de investigación.

### **3.5.4. Esquema de las entrevistas**

Las entrevistas en profundidad se realizaron a líderes de equipos comerciales y personal de ventas, con la finalidad de identificar para la gestión de equipos de ventas en empresas del sector financiero saber sus opiniones y conocimientos sobre la relación de cada una de las variables de investigación.

De acuerdo a lo detallado en el procedimiento de campo encontrado en el apéndice E, se tomaron los datos de los ejecutivos de ventas de empresas del sector financiero, después se les realizó las preguntas de clasificación, y se invitó a la entrevista. En ese momento se les entregó el formato de consentimiento y se programaron las entrevistas a ser conducidas de manera virtual usando la plataforma *GoogleMeet*.

Cada entrevista se realizó de acuerdo a la guía aprobada (ver Apéndice C). Los horarios de las entrevistas fueron coordinados de acuerdo a la disponibilidad del sujeto. En algunas ocasiones las entrevistas fueron realizadas antes del inicio de la jornada laboral. Otros entrevistados preferían horarios nocturnos, e incluso, fines de semana para poder asegurar toda la atención durante la dinámica. Cada una de las entrevistas tuvo una duración de aproximadamente 40 minutos a una hora. Algunas fueron rechazadas porque los sujetos se mostraban de prisa y sus respuestas fueron ambiguas. Algunos de ellos no se mostraban muy interesados, y otros muy nerviosos y/o cuidadosos en sus respuestas.

En cuanto al desarrollo de la dinámica, también se siguió un protocolo. De acuerdo a su publicación sobre teoría y técnica de la entrevista, Morga (2012) explicó que la entrevista tiene etapas. Primero el *rapport* provee una atmósfera cálida para el desarrollo de la entrevista logrando que el entrevistado se sienta cómodo y más dispuesto a participar en la dinámica. La siguiente etapa fue la del desarrollo, y aquí es donde se recaba la mayor información y se profundiza en los detalles. Finalmente, la etapa de cierre consolida los logros alcanzados durante cada una de las partes de la entrevista y brinda una oportunidad para poder aclarar algunas respuestas que no hayan sido entendidas a plenitud.

### **3.6. Instrumentos**

Las entrevistas se estructuraron de acuerdo a la guía diseñada por el grupo de investigación, la cual pasó por un proceso de evaluación por profesores de Centrum. Posteriormente, también tuvo un proceso de revisión a través de entrevistas piloto (ver Apéndice C).

Según Díaz, Torruco, Martínez y Varela (2013), los tipos de entrevista se clasifican en: Estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas. Para la presente investigación, las entrevistas fueron de tipo estructuradas ya que las preguntas se fijaron de antemano con un

orden rígido. Este tipo de entrevista tiene el beneficio de ser sistematizada, y eso es un factor que apoya al análisis y a la clasificación.

Es importante la creación una guía de entrevista que tenga los objetivos a conseguir junto a los subtemas que la acompañan. Si bien las preguntas fueron abiertas, y le dan libertad al entrevistador a tomarse su tiempo para contestar, fueron elaboradas para cumplir con el objetivo de responder a las preguntas de investigación desarrolladas al principio del proceso de investigación.

En un principio se formularon aproximadamente 55 preguntas. Se realizó el proceso de validación de expertos. En este caso seis expertos en investigación de Centrum brindaron su tiempo para evaluar la herramienta usando el formato de validación de expertos (ver Apéndice D). Después del proceso de validación de expertos, se lograron consolidar algunas preguntas y eliminar las que en su momento fueron identificadas de acuerdo a dos criterios principales: a) Esencial, y b) Redacción.

Finalmente, se consolidó la herramienta a 40 preguntas en total. Dentro del proceso de entrevistas piloto, se consideró que era un número óptimo que evitaba exceder la hora de duración de cada entrevista, y mantenía una comunicación fluida con los sujetos. La guía de la entrevista constó de cinco partes (ver Apéndice C). En la parte I de la entrevista el propósito fue el de conocer el perfil del colaborador y el impacto de su trabajo dentro de su institución financiera. Después, en la parte II el propósito fue el de identificar buenas prácticas en la gestión de equipos de ventas relacionados a liderazgo. La parte III se encargó de identificar buenas prácticas en la gestión de equipos de ventas relacionados a gestión de recursos humanos. La parte IV estuvo a cargo de identificar las buenas prácticas relacionadas a gestión de operaciones. Finalmente, la parte V, tuvo el propósito de identificar las prácticas eficientes en la gestión de equipos de ventas relacionados a la gestión de indicadores.

### 3.7. Procedimiento de Registro de Datos

Previamente se indicó que las entrevistas fueron conducidas de manera virtual usando la plataforma de *GoogleMeet* proporcionada por Centrum como una herramienta de comunicación para los estudiantes. Esta plataforma tiene una función que permite grabar la reunión. Al finalizar la dinámica, automáticamente envía un correo a la bandeja con la grabación completa. Dicha herramienta se utilizó para organizar todas las grabaciones. Se diseñó un archivo matriz donde todas las entrevistas fueron cuidadosamente escuchadas y transcritas de manera ordenada.

Para proteger la confidencialidad y privacidad de los sujetos, se optó por denominar a los entrevistados con el pseudónimo “E” y el número de entrevistado. Por ejemplo: Primer entrevistado: “E1”. Basados en lo sugerido por Avolio (2015), el procedimiento de registro de datos comprende la gestión de ordenar bases de datos con toda la información obtenida usando los protocolos para asegurar una cadena de evidencia verificable. En el archivo de evidencia se encuentra lo siguiente:

1. Video-grabaciones de todas las entrevistas cada una con el nombre, fecha y hora. Por ejemplo: E1, 15-06-20, 11:43am
2. Archivo matriz con las transcripciones
3. Informe del entrevistador
4. Consentimiento informado (Apéndice B)
5. Guía de la entrevista (Apéndice C)
6. Formato de validación de expertos (Apéndice D)
7. Protocolo de diseño de herramienta de investigación (Apéndice E)
8. Mapas de palabras decodificado: Atlas T.I. (Apéndice F)

### 3.8. Análisis e Interpretación de Datos

En las investigaciones de enfoque cualitativo, el proceso de interpretación de datos es el brindar un significado coherente con el propósito de la investigación a la información recopilada durante el proceso de entrevista. En ese sentido, el análisis de los datos fue realizado bajo un marco descriptivo basado en preguntas de investigación sobre las buenas prácticas de liderazgo, recursos humanos, gestión de operaciones e indicadores de gestión de las áreas de ventas de empresas del sector financiero.

La estrategia utilizada fue en base a un análisis transversal. Según Rodríguez y Mendivelso (2018), un beneficio del análisis transversal es que se puede clasificar como un estudio observacional que tiene un propósito descriptivo y analítico a la vez. Para el presente estudio, permitió identificar factores que impactan la gestión de un equipo de ventas y con ello llegar a conclusiones acertadas.

En el proceso de análisis de los datos se usó el modelo presentado por López-Virgen y Fuentes-Valdivieso (2013), en el que indicaron que dicho análisis debe tener un enfoque iterativo, el cual involucra tres actividades importantes: (a) reducción de datos; (b) presentación de datos; (c) elaboración y verificación de conclusiones. El análisis de datos se inició una vez elaborada la base de datos con la información recolectada y codificada. Luego se procedió con la transcripción de las respuestas obtenidas en las entrevistas en el programa Atlas.TI, el cual fue el *software* elegido que permite el análisis visual de datos cualitativos y contempla una variedad de herramientas para organizar, reagrupar y codificar la información a explorar, ver Apéndice F. Después se procedió a examinar el contenido de cada una de las entrevistas tomando en cuenta las expresiones de cada uno de los sujetos y su forma de responder.

Se analizó la información, comparando las respuestas e identificando tipologías y perfiles de los entrevistados de forma individual. Asimismo, las respuestas fueron analizadas

de forma transversal, abarcando todas las variables, para ello se buscaron similitudes y diferencias marcadas con la finalidad de hallar patrones y relaciones que colaboren en la identificación de las mejores prácticas de los equipos de ventas. Finalmente, con la información recabada, permitió al equipo de investigación describir los hallazgos encontrados.

### **3.9. Validez y Confiabilidad**

Según Franco y Josefina (2009) indicaron que una preocupación al momento de realizar trabajos de investigación, se centra en poder construir herramientas para conseguir datos válidos y confiables. Por lo tanto, el valor de la investigación depende en que la información sea fidedigna y utilice instrumentos adecuados para brindar resultados relevantes al objetivo de la investigación.

**Validez.** Franco y Josefina (2009) mencionaron que la validez de una investigación consiste en que mida lo que debe medir según sus objetivos. En ese sentido, los autores hacen referencia a que uno de los métodos usados es el de juicio de expertos. Se recurre a este método para conocer la probabilidad de error en la configuración del instrumento. Aquí se puede medir si las preguntas en la herramienta son esenciales y si están bien redactadas.

Para la presente investigación se recurrió a seis docentes de Centrum quienes aportaron su experiencia, brindaron comentarios y se tomaron su tiempo para evaluar cada una de las preguntas de la herramienta. Finalmente, gracias a su aporte, se logró construir un cuestionario coherente con el propósito acorde a la investigación,

**Confiabilidad.** Franco y Josefina (2009) indicaron que es imprescindible realizar pruebas del cuestionario antes de realizar los procesos de entrevistas con los candidatos. En ese sentido, se recomienda que se seleccione a un grupo de personas que no pertenezcan a la muestra seleccionada, pero que sí sean parte de la población y que cuenten con las mismas características de los participantes seleccionados para el proceso de entrevistas. Finalmente,

para medir la confiabilidad de la herramienta usada en la presente investigación, se entrevistaron a cinco candidatos adicionales que pertenecen a diversas instituciones financieras, y a los que posteriormente se les brindó el cuestionario para que evalúen la validez de las preguntas, y que brinden su opinión sobre la herramienta.

### **3.10. Resumen del Capítulo**

El diseño de la investigación fue descriptivo para el estudio de buenas prácticas en la gestión en equipos de ventas en empresas del sector financiero. Se utilizó el paradigma de la investigación cualitativa, principalmente porque se investigaron comportamientos, creencias y percepciones de las personas que trabajan en las áreas de ventas. El propósito de esta investigación es no experimental, debido a que las variables no han sido manipuladas. El tipo de medición es transversal, el cual se centra en describir y analizar la situación de las variables. Finalmente, se utilizaron instrumentos y estrategias de recolección de información sugeridas por autores con experiencia en investigaciones cualitativas, garantizando la calidad de la investigación a través de técnicas de validez y confiabilidad.

En relación al instrumento de investigación usado en el presente trabajo, se realizó una guía de entrevistas a profundidad dirigida a ejecutivos de los equipos de ventas en empresas del sector financiero tales como bancos, financieras y cooperativas de ahorro y crédito siendo la muestra seleccionada por propósito. El análisis de los datos fue realizado bajo un marco descriptivo basado en preguntas de investigación sobre buenas prácticas en las variables estudiadas. La estrategia utilizada fue en base a un análisis transversal apoyado en el *software* Atlas. T.I. que permitió identificar patrones en las respuestas de los entrevistados. También, se utilizaron técnicas de validez tales como: juicio de expertos y casos pilotos. Finalmente, se diseñó la cadena de evidencia como medida que permitió documentar todas las fases del proceso de investigación de campo.





## Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados

El propósito del presente capítulo es la presentación y discusión de los resultados de la investigación de campo. Los resultados de los casos estudiados han sido desarrollados y organizados según las preguntas de la investigación. El análisis de la información ha sido organizado sobre la base de un análisis transversal, de tal forma que ningún caso ha sido presentado de forma individual. Por lo tanto, para poder alcanzar los objetivos de la investigación, se han establecido supuestos de partida específicos para cada variable de investigación, ver Tabla 2.

Tabla 2

*Supuestos Considerados Según las Variables de Investigación Para las Buenas Prácticas en la Gestión de Equipos de Ventas en Empresas del Sector Financiero*

Variable	Liderazgo
Objetivo	Identificar factores de liderazgo que debe tener el responsable de la dirección de un equipo de ventas para llevar a cabo una adecuada gestión.
Pregunta de investigación	¿Qué factores de liderazgo son determinantes para la gestión y dirección de equipos de ventas en las nuevas realidades empresariales?
Supuesto	El estilo de dirección influye directamente en el rendimiento de los equipos comerciales.
Variable	Recursos Humanos
Objetivo	Identificar buenas prácticas que debe tener el área de recursos humanos al momento de reclutar, capacitar y motivar a los equipos de ventas de empresas del sector financiero.
Pregunta	¿Qué estrategias debe usar el área de recursos humanos para la gestión de equipos de ventas en empresas del sistema financiero?
Supuesto	Mejores políticas de recursos y más adaptadas generan mayores rendimientos.
Variable	Gestión de Operaciones
Objetivo	Identificar buenas prácticas para incrementar la eficiencia en el desarrollo de operaciones en la gestión de ventas.
Pregunta	¿Qué buenas prácticas se deben implementar para optimizar las operaciones de un área comercial?
Supuesto	Establecer un modelo de gestión de proceso comercial basados en los principios de la gestión de la calidad.
Variable	Indicadores de Gestión
Objetivo	Identificar herramientas de medición y control de resultados para dirigir estrategias comerciales para los equipos de ventas.

Pregunta	¿Qué buenas prácticas se pueden implementar para mejorar la medición y control de gestión para incrementar la productividad en equipos de ventas en empresas del sector financiero?
Supuesto	La manera de ejercer el control sobre los equipos de ventas, determina el tipo de rendimiento y lo estimula.

---

- Para la variable de *liderazgo*, en base a las habilidades del gestor comercial, llámese líder, gerente o jefe comercial, se parte desde la premisa de que “el estilo de dirección influye directamente en el rendimiento de los equipos comerciales”
- Para la variable de *recursos humanos* y poder lograr una adecuada gestión de recursos humanos, se parte desde la premisa de que “mejores políticas de recursos y más adaptadas generan mayores rendimientos”.
- Para la variable *gestión de operaciones*, se parte desde la premisa que “las organizaciones que buscan adecuarse lo mejor y más rápido posible ante los constantes cambios en el entorno empresarial, estará reflejado en la mejora de sus productos y en la atención a sus clientes, fundamentado en un modelo de gestión de proceso comercial basados en los principios de la gestión de la calidad”.
- Para la variable *indicadores de gestión*, siendo el control un pilar fundamental del rendimiento de la fuerza de ventas o equipos comerciales, y de que esté adecuadamente implementado, se parte desde la premisa que “la manera de ejercer el control sobre los equipos de ventas, determina no solo el rendimiento, sino el tipo de este y lo estimula”.

Una vez realizado el análisis y discusión de los resultados, estaremos en la capacidad de poder identificar patrones de buenas prácticas en la gestión de equipos de ventas en determinadas empresas del sector financiero, las cuales, de ser factible, podrían incluso ser replicadas y aplicadas al resto de la industria.

#### 4.1. Perfil de los Entrevistados

Para nuestra investigación se realizaron entrevistas en profundidad a personal perteneciente a equipos comerciales, entre los cuales se encontraban gerentes, subgerentes, jefes y ejecutivos de ventas, de las distintas empresas del sistema financiero nacional. En la Tabla 3 se presenta el resumen del perfil de los expertos de ventas entrevistados, que incluye las entidades en las cuales laboran, así como los cargos que desempeñan. Se entrevistó a 30 expertos de ventas, cuidando que la muestra seleccionada cumpla adecuadamente con el perfil para que se puedan cumplir los objetivos de la investigación. Los entrevistados fueron seleccionados en base a los propios contactos de los investigadores. Por razones de las disposiciones de inamovilidad dictaminadas por el Gobierno a partir del 16 de marzo de 2020, las entrevistas se realizaron mediante video llamada a través de la plataforma *GoogleMeet*.

Los candidatos para las entrevistas pertenecen en su mayoría al Banco Scotiabank (43%), seguido de Interbank (23%) y BBVA (17%). En menor medida, los entrevistados pertenecen a BCP (7%) y sólo dos entrevistados laboran en Financieras, tal como son Crediscotia Financiera (3%) y Financiera Efectiva (3%). Sólo un entrevistado pertenece a una Cooperativa de Ahorro y Crédito, llamada Cooperativa Pacífico (3%). Por lo tanto, se infiere que el 90% de los ejecutivos entrevistados pertenece a las 4 principales empresas del sistema financiero peruano. El 10% restante pertenece a entidades financieras y cooperativas de ahorro. Adicionalmente, se indican los respectivos cargos de los ejecutivos. De los cuales, se entrevistaron a siete Gerentes (23%), dos Sub-Gerentes (7%), un Jefe (3%), cuatro Supervisores (13%), dos Banqueros (7%), un Asociado (3%), tres Especialistas (10%), cuatro Ejecutivos (13%), cinco Asesores (17%) y a un Gestor (3%), ver Tabla 3.

Tabla 3

*Perfil de los Entrevistados*

Entrevistado	Nombre	Entidad Financiera	Cargo
E1	Eduardo	Scotiabank	Subgerente
E2	Saulo	Bbva	Jefe
E3	Roberto	Scotiabank	Asociado
E4	Enzo	Scotiabank	Gerente
E5	Jaime1	Scotiabank	Especialista
E6	Jaime2	Bcp	Gerente
E7	Luis	Scotiabank	Subgerente
E8	Cecilia	Scotiabank	Asesor
E9	Osver	Cooperativa Pacífico	Asesor
E10	Renzo1	Scotiabank	Asesor
E11	Armando	Scotiabank	Supervisor
E12	Elizabeth	Scotiabank	Gerente
E13	Fernando1	Scotiabank	Gerente
E14	Renzo2	Interbank	Gerente
E15	Carlos	Financiera Efectiva	Especialista
E16	Miriam	Interbank	Supervisor
E17	María	Interbank	Supervisor
E18	Blanca	Interbank	Ejecutivo
E19	Glaucia	Interbank	Supervisor
E20	Eva	Interbank	Ejecutivo
E21	Fernando2	Interbank	Ejecutivo
E22	Joel	Bbva	Banquero
E23	Kelly	Bbva	Ejecutivo
E24	Anali	Bcp	Asesor
E25	Deysi	Bbva	Asesor
E26	Karla	Scotiabank	Especialista
E27	Andrea	Scotiabank	Gestor
E28	Dikson	Bbva	Banquero
E29	José	Financiera Crediscotia	Gerente
E30	Angel	Scotiabank	Gerente

Por otro lado, se muestran a los entrevistados por nivel de responsabilidad, años de experiencia en el puesto y sus respectivos géneros. Tales ejecutivos responsables de equipos de ventas con personal bajo su cargo, en conjunto representan el 47% del total de entrevistados, a su vez, los ejecutivos sin personal a su cargo, en su conjunto representan el 53% del total de los entrevistados. Por lo expuesto, nuestra ratio de entrevistas, se encuentra balanceado entre líderes de ventas y ejecutivos de ventas, para evitar cualquier tipo de sesgo.

Adicionalmente, se presenta el número de entrevistados por años de experiencia en el puesto. En primer lugar, se encuentran los ejecutivos hasta con un año de experiencia (30%), ejecutivos con uno a tres años de experiencia (37%), ejecutivos con tres a cinco años de experiencia (13%) y ejecutivos con más de 5 años de experiencia (20%), por lo que se demuestra que el 67% de los entrevistados cuenta con hasta 3 años de experiencia en su actual posición y el 33% restante, cuenta con más de 3 años de experiencia, por lo que se evidencia que muchos de los ejecutivos entrevistados cuentan con amplia experiencia en la industria, y han desempeñado diversas funciones en el campo de ventas. Además, se muestra el número de entrevistados por género, se entrevistaron a 18 ejecutivos comerciales hombres (60%) y a 12 ejecutivas comerciales mujeres (40%), con lo cual se demuestra que no hay ningún tipo de sesgo de género en la relación de entrevistados, dado que seleccionamos una muestra de tal forma que sea muy balanceada, ver Tabla 4.

Tabla 4

*Características de los Entrevistados*

Nivel de Responsabilidad	Entrevistados	Ponderación
Con personal a cargo	14	47%
Sin personal a cargo	16	53%
Total	30	100%
<b>Años de Experiencia en el Puesto</b>		
Hasta 1 año	9	30%
De 1 a 3 años	11	37%
De 3 a 5 años	4	13%
Más de 5 años	6	20%
Total	30	100%
<b>Género</b>		
Hombres	18	60%
Mujeres	12	40%
Total	30	100%

Finalmente, la Tabla 5 muestra las estadísticas de la información obtenida por cada caso de estudio, respecto al número de páginas de las transcripciones de las 30 entrevistas

resultaron 322 páginas, ocupando unos 6,830 Kb de espacio de disco. Las grabaciones de las entrevistas (videos) representaron un total de 3,842Mb de espacio de disco.

Tabla 5

*Estadísticas de los Casos de Estudio*

Entrevistado	Total de Páginas (transcripción de la entrevista)	Espacio KB (transcripciones)	Espacio MB (grabación de entrevistas)
E1	17	246	200
E2	14	237	155
E3	18	251	212
E4	14	238	151
E5	17	247	128
E6	17	249	156
E7	16	240	148
E8	9	223	71
E9	5	221	80
E10	11	227	158
E11	10	224	150
E12	12	229	242
E13	12	230	166
E14	9	237	75
E15	9	224	30
E16	9	225	64
E17	12	232	148
E18	8	221	55
E19	10	226	81
E20	10	228	112
E21	11	230	118
E22	8	163	69
E23	8	223	79
E24	8	222	268
E25	8	223	140
E26	10	229	65
E27	7	220	179
E28	7	221	54
E29	8	222	218
E30	8	222	70
Total	322	6830	3842

#### 4.2. Análisis de Resultados

A continuación, se analizarán los factores que influyen en el desempeño de las fuerzas de ventas según las cuatro variables de investigación (liderazgo, recursos humanos, gestión

de operaciones e indicadores de gestión). Los resultados son presentados de acuerdo a las preguntas de investigación basados en la guía de entrevista, y aportarán a alcanzar el objetivo principal de la investigación, que es identificar las buenas prácticas en la gestión de los equipos de ventas en las empresas del sector financiero peruano.

#### 4.2.1. Influencia del liderazgo en la gestión de equipos de venta

En la sección sobre liderazgo, se ha buscado obtener resultados acerca de la influencia del liderazgo en relación a la gestión de equipos de venta enfocados en los siguientes aspectos: (a) Qué entienden por liderazgo los equipos de venta, (b) cuáles son las principales cualidades de sus actuales líderes, (c) cuales son los principales roles gerenciales más valorados por los equipos de ventas y (d) el liderazgo en tiempos de crisis.

*Definición de liderazgo según los equipos de ventas.* De acuerdo a los resultados de la investigación de campo, en relación a la influencia del liderazgo en la gestión de equipos de ventas, al realizarles la pregunta ¿Qué entiendes por liderazgo? se lograron identificar diversas definiciones desde el enfoque o perspectiva comercial de los ejecutivos, las cuales han sido agrupadas en cuatro principales categorías: Competencias para dirigir a un equipo, capacidad para desarrollar a las personas, generar influencia positiva en las personas y lograr alcanzar un objetivo común, ver Tabla 6.

Tabla 6

*Matriz de Definición de Liderazgo según el Enfoque de los Ejecutivos de Ventas*

Entrevistado	Competencias para dirigir a un equipo	Desarrollo de personas	Influencia positiva	Objetivo común
E1		X	X	
E2			X	X
E3		X	X	
E4		X		X
E5		X	X	X
E6	X	X		X
E7	X	X	X	
E8	X	X	X	
E9			X	

E10		X		
E11		X		
E12	X		X	
E13	X			
E14	X		X	X
E15	X	X		X
E16			X	X
E17		X		
E18			X	X
E19		X	X	X
E20	X			X
E21	X	X	X	X
E22	X		X	
E23		X	X	
E24	X			
E25	X	X		X
E26	X	X	X	X
E27		X	X	
E28	X		X	X
E29	X			X
E30		X	X	X
Total	15	18	19	16

*Competencias para dirigir a un equipo*, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, el estudio revela que para 15 de los ejecutivos, liderazgo significa que los líderes deben contar con las competencias necesarias para dirigir a un equipo. Entre las razones que se encontraron en la investigación para obtener tal definición, es que algunos de los entrevistados perciben que el liderazgo es una característica para encaminar a un grupo de trabajo o lo que define a una persona para que pueda hacer que el resto de un equipo esté de acuerdo para seguir sus objetivos, tal como lo indica el entrevistado E4: “*Liderazgo, es lo que se necesita para poder tener a cargo algún equipo*” (E4, 21:21) y “*la metodología que tienes para manejarlo [al equipo]*” (E15, E83:83). Otro rasgo importante de liderazgo que identificaron los entrevistados, también señalan a la capacidad para tomar decisiones, como, por ejemplo, el entrevistado E18 señala: “[liderazgo] *Diría que [representa una] mayor fuerza en la toma de decisiones*” (E18, 498:499).



*Capacidad para desarrollar a las personas*, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, el estudio revela que para 18 de los ejecutivos, liderazgo significa la capacidad para desarrollar las habilidades de las personas. Entre las razones que se encontraron en la investigación para obtener tal definición, es que algunos de los entrevistados perciben que el liderazgo es una característica para trascender, guiar, acompañar, inspirar, desarrollar a los equipos, poder interactuar con las personas que tiene a su cargo y combinar las metas comerciales. Por lo tanto, están de acuerdo que los líderes deben contar con habilidades blandas para poder dirigir a un equipo de ventas, tal como lo señala el entrevistado E3: “[El líder] *es alguien que inspira, da confianza*” (E3, 16:16) y “*con su ejemplo me motive a seguir su camino*” (E5, 30:30). Otro aspecto que define al liderazgo, según los entrevistados, indican también que liderazgo significa brindar un mayor reconocimiento a los miembros del equipo. Por ejemplo, el entrevistado E10 señala: “*Creo que [un aspecto de] la mejora que pueda tener en general no solamente mi jefe, pero los líderes del banco es el tema del reconocimiento*” (E10, 457:458).

*Generar influencia positiva en las personas*, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, el estudio revela que para 19 de los ejecutivos liderazgo significa generar una influencia positiva en su equipo. Entre las razones que se encontraron en la investigación para obtener tal definición, es que algunos de los entrevistados perciben que el liderazgo es una característica para ayudar a las personas para que encuentren su propia felicidad a través de lo que hacen, dar el ejemplo con acciones y que hagan que otras personas también quieran seguirlos o imitarlos. Tal como lo señala el entrevistado E9: “*Liderazgo no es jerarquía, sino la capacidad de cada uno de influenciar en los demás de manera positiva*” (E9, 54:55). Los entrevistados, también buscan motivación e inspiración. Adicionalmente, para algunos de los entrevistados, liderazgo significa crear un ambiente de confianza, por ejemplo, el entrevistado E11 señala: “[liderazgo es] *tratar de que cada uno de nosotros se pueda sentir seguro y con*

*total confianza de lo que se va a realizar a futuro por todo lo que está sucediendo*” (E11, 463:464).

*Lograr alcanzar un objetivo común*, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, estudio revela que, 16 de los ejecutivos están de acuerdo en que liderazgo es buscar alcanzar un objetivo común como equipo. Entre las razones que se encontraron en la investigación para obtener tal definición, es que algunos de los entrevistados perciben que el liderazgo es una característica para influir en las personas a través de ciertos *skills*, logrando generar un verdadero equipo para el logro de un objetivo común. Tal como lo señala el entrevistado E21: *“Liderazgo significa poder motivar [al equipo] para que ellos en conjunto, puedan cumplir con los objetivos de la empresa”* (E21, 115:117).

***Cualidades de sus líderes según los equipos de ventas.*** De acuerdo a los resultados de la investigación de campo, en relación a la influencia del liderazgo en la gestión de equipos de ventas, al realizarles la pregunta *¿Cuáles son las principales cualidades de líder que tiene tu jefe?* se lograron identificar diversas cualidades para los líderes de ventas, las cuales han sido agrupadas en cuatro principales categorías: Valores, motivación, creatividad y empatía, ver Tabla 7.

Tabla 7

*Matriz de Principales Cualidades de los Actuales Líderes de Ventas*

Entrevistado	Valores	Motivación	Creatividad	Empatía
E1	X			X
E2			X	X
E3	X			X
E4	X			X
E5	X	X		
E6		X		X
E7			X	X
E8		X	X	
E9			X	X
E10	X			X
E11		X		X
E12	X			X
E13	X			X

E14	X			X
E15	X	X		
E16		X	X	
E17			X	X
E18	X	X		
E19	X			X
E20			X	X
E21	X		X	
E22	X		X	
E23	X			X
E24	X	X		
E25		X		X
E26	X		X	X
E27	X			X
E28				X
E29	X	X		
E30	X			X
Total	19	10	10	21

*Valores*, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, el estudio revela que para 19 de los ejecutivos, señalan que sus líderes cuentan con altos niveles de valores. Entre las razones que se encontraron en la investigación para obtener tal cualidad, es que la mayoría de los entrevistados perciben que sus líderes son referentes en valores, dado que son personas íntegras, auténticas y humildes, como es el caso del entrevistado E5: “*Mi jefe es una persona íntegra, si de eso no me queda duda*” (E5, 297:297) y “*es un referente en valores*” (E14, 345:345).

*Motivación*, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, el estudio revela que para 10 de los ejecutivos, señalan que sus jefes los motivan de tal manera que dan relevancia y significado al trabajo que realizan. Entre las razones que se encontraron en la investigación para obtener tal cualidad es que la mayoría de los ejecutivos perciben que sus jefes siempre animan al equipo para que visualicen un futuro positivo y atractivo, tanto, para ellos mismos, como para la organización, como por ejemplo en el caso del entrevistado E5 que señala: “[su jefe] *sabe muy bien hacia dónde quiere llegar y hacia dónde debe ir [el equipo] para cumplir con las metas que necesitamos*” (E5, 297:299).

*Creatividad*, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, el estudio revela que para 10 de los ejecutivos, señalan que sus jefes están continuamente estimulándolos para que sean innovadores y creativos, buscando nuevas ideas y soluciones. Entre las razones que se encontraron en la investigación para obtener tal cualidad, es que la mayoría de los ejecutivos perciben que sus jefes de forma permanente les otorgan nuevos proyectos y nuevas tareas. Tal como lo señala el entrevistado E13: “[mi jefe] *deja mi creatividad al aire libre, de ahí yo ya llego con mis ideas, las plasmamos en mesa, me ayuda a corregir algunos puntos que no he visto y me deja liderar mis iniciativas, enviando las comunicaciones directamente a las otras áreas*” (E13, 876:878).

*Empatía*, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, el estudio revela que para 21 de los ejecutivos, la empatía se establece como la principal cualidad identificada en sus jefes. Entre las razones que se encontraron en la investigación para obtener tal cualidad, es que los ejecutivos perciben que sus líderes ponen atención en las necesidades de cada persona, dado que tienen un alto enfoque humano y muestran preocupación por cada uno de los miembros de su equipo. Por ejemplo, para el entrevistado E19: “[su jefe] *es una persona muy humana que se preocupa mucho por nosotros [tanto] en el ámbito profesional y también en el ámbito personal*” (E19, 371:373).

***El rol gerencial que desempeñan los líderes de equipos de ventas.*** De acuerdo a los resultados de la investigación de campo, en relación a la influencia del liderazgo en la gestión de equipos de ventas, al realizarles la pregunta ¿De qué manera tu jefe se involucra en el logro de tus resultados? se lograron identificar diversos roles de los líderes de ventas, los cuales han sido agrupados en cuatro principales categorías: Enfoque en resultados, establecer relaciones estratégicas, desarrollo de estrategias y preocupación por el equipo, ver Tabla 8.

Tabla 8

*Matriz Rol Gerencial que Desempeñan los Líderes de Equipos de Ventas*

Entrevistado	Enfoque en resultados	Relaciones estratégicas	Desarrollo de estrategias	Preocupación por el equipo
E1	X	X		X
E2	X	X	X	X
E3	X		X	X
E4	X	X	X	X
E5	X	X	X	
E6	X		X	X
E7	X	X	X	
E8	X			X
E9	X			
E10	X	X		X
E11	X			X
E12	X			X
E13	X	X		
E14	X	X		
E15	X			
E16	X			
E17	X			
E18	X			
E19		X	X	
E20	X			X
E21	X			X
E22	X	X		
E23	X			
E24	X			X
E25	X			
E26	X	X	X	
E27	X	X		
E28		X		
E29	X	X		
E30		X		X
Total	27	15	8	13

*Enfoque en resultados*, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, el estudio revela que para 27 de los ejecutivos, señalan al enfoque en los resultados como el principal rol gerencial que desempeñan sus líderes. Entre las razones que se encontraron en la investigación para identificar este rol, es que la mayoría de los entrevistados perciben sus líderes están completamente comprometidos y enfocados en el logro de las metas establecidas para la unidad. Por ejemplo, para el entrevistado E27: “[su jefe] *se enfoca en apoyarnos, en*

[lograr] *conseguir [las] metas y te acompaña para hacerlo*” (E27, 800:800). Sin embargo, el estudio también revela, que una minoría (tres) de los ejecutivos entrevistados desearían que sus jefes tengan un mejor manejo en la gestión para alcanzar los resultados establecidos, tal como lo señala el entrevistado E24: “[quisiera que mi jefe] *no se remonte solamente en números, sino que nos escuche más para poder entender las dificultades que podemos tener y así avanzar juntos como equipo*” (E24, 517:518).

*Establecer relaciones estratégicas*, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, el estudio revela que para 15 de los ejecutivos, señalan al establecer relaciones estratégicas, como otros de los principales roles gerenciales que desempeñan sus líderes. Entre las razones que se encontraron en la investigación para identificar este rol, es que la mayoría de los entrevistados perciben que sus líderes se preocupan por establecer contactos clave sobre todo con las áreas de apoyo que permiten el rápido proceso de las operaciones. Por ejemplo, el entrevistado E1 señala lo siguiente: “*mi jefe es muy activo, refuerza mucho cada requerimiento [que realizamos] a las áreas de soporte, él impulsa de esa manera los resultados*” (E1, 670:672). También indican: “*es un apoyo cuando lo necesito [por ejemplo] elevar consultas, presionar por alguna respuesta*” (E14, 752:752). Sin embargo, algunos de los entrevistados, señalan también que sus líderes deberían buscar establecer una mayor integración entre las distintas unidades de negocio: “[su jefe] *Podría trabajar con las Gerencias que le reportamos [a él] para una mayor integración con las Gerencias de Lima, Provincia y Sinergia*” (E1, 413:415).

*Desarrollo de estrategias*, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, el estudio revela que, en menor medida, para 8 de los ejecutivos, señalan al desarrollo de estrategias como otro rol importante, respecto al rol gerencial que desempeñan sus jefes. Entre las razones que se encontraron en la investigación para identificar este rol, es que la mayoría de los entrevistados perciben que sus líderes siempre participan activamente en los

comités y análisis de las carteras para poder enfocarse en desarrollar nuevas estrategias comerciales: “*Todas las empresas hoy por hoy están atravesando un momento de innovación, se están reinventando, la oferta de valor de cara a los clientes se está migrando a canales más digitales, vamos desplegando diferentes estrategias*” (E2, 958:964). Tal como lo señala el entrevistado E3: “[mi jefe] *se involucra en el análisis de mi cartera*” (E3, 679:682), “*por ejemplo, estando clave en la propuesta, en el desarrollo de la estrategia, participando en los comités, clave apoyando al equipo*” (E2, 676:677).

*Preocupación por el equipo*, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, el estudio revela que para 13 de los ejecutivos, señalan que otro de los roles gerenciales que desarrollan los líderes es la preocupación por su equipo. Entre las razones que se encontraron en la investigación para identificar este rol, es que la mayoría de los entrevistados perciben que sus líderes se preocupan realmente por la situación tanto profesional como personal de sus trabajadores, así como por brindarles las herramientas necesarias para que puedan desempeñar correctamente sus funciones. Por ejemplo, el entrevistado E24: “[el líder] *tiene que [preocuparse por] brindar las herramientas que necesitamos, ayudarnos en temas que no podemos resolver y asesorarnos como poder afrontar cualquier situación*” (E24, 127:128).

**Liderazgo en tiempos de crisis.** La actual coyuntura ha afectado el normal funcionamiento de la operatividad de las empresas y la gestión de los equipos de ventas tampoco ha sido ajena a realidad (Covid-19). Por lo tanto, de acuerdo a los resultados de la investigación de campo, en relación a la influencia del liderazgo en la gestión de equipos de ventas, al realizarles la pregunta, ante esta situación de crisis ¿De qué manera tu jefe confronta la situación? Pudimos identificar cuatro aspectos relevantes acerca de la gestión los líderes de equipos de ventas en la actual coyuntura: Brindar herramientas de conectividad, mejor sentido de organización y tener una mejor comunicación.

*Brindar las herramientas de conectividad necesarias*, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, el estudio revela que para 12 de los ejecutivos, señalan que sus líderes en la actual coyuntura, se enfocaron en brindarles las herramientas de conectividad necesarias a sus equipos de ventas. Entre las razones que se encontraron en la investigación para identificar este aspecto, es que la mayoría de los entrevistados perciben que sus líderes buscaron brindarles la conectividad asegurar la continuidad del negocio. Por ejemplo, en el caso del entrevistado E2 el cual señala: *“El apoyo que recibimos directamente de nuestras jefaturas es tener al menos las herramientas necesarias para poder hacer el trabajo desde casa”* (E2, 960:962). Por su parte, el entrevistado E4, indica: *“básicamente se preocupó de que todas las personas en el área pudieran tener una laptop, eso es lo básico, laptop más VPN”* (E4, 985:986).

*Mejor sentido de organización*, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, el estudio revela en menor medida que, para cuatro de los 30 entrevistados, quisieran que sus jefes en la actual coyuntura tengan un mejor sentido de organización. Entre las razones que se encontraron en la investigación para identificar este aspecto, es que algunos de los entrevistados perciben que sus líderes deben tener un mejor manejo del tiempo. Por ejemplo, para el entrevistado E8: *“[su jefe] puede ser que deba mejorar un poco en el manejo del tiempo, a veces le falta manos y tiempo para poder solucionar todo lo que sucede”* (E8, 452:453). Otra opinión: *“[su jefe] debe tener un poco más de organización, no es muy organizado”* (E6, 445:445). Y para el entrevistado E27: *“[su jefe] siempre está disponible para el trabajo, y le cuesta decir no”* (E27, 527:527).

*Mejor comunicación*, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, el estudio revela en menor medida que, para ocho de los 30 entrevistados quisieran que sus jefes tengan una mejor comunicación con el equipo en la actual coyuntura. Entre las razones que se encontraron en la investigación para identificar este aspecto, es que algunos de los



entrevistados perciben que un líder debe ser un buen comunicador y hay veces pierden las formas de poder comunicar adecuadamente al equipo. Por ejemplo, el entrevistado E3 indica: “Yo creo que [su jefe] tiene que mejorar el tema de cómo él sube los mensajes de su equipo hacia un nivel más arriba que el de él” (E3, 427:428). Y para el entrevistado E5 señala que: “Me imagino que el día a día le gana, como nos pasa muchas veces y hay mucha información, mucha casuística, que nos debería bajar e informar a todo el equipo” (E5, 438:440).

#### 4.2.2. Influencia del área de recursos humanos en la gestión de equipos de ventas

En la sección sobre recursos humanos, se ha buscado llegar a encontrar (a) su conocimiento del proceso de selección de vendedores para su área, (b) a través de qué mecanismos el área de recursos humanos difunde y transmite la cultura de la organización (c) cuál es rol de recursos humanos para contribuir al clima laboral de la unidad, (d) el conocimiento de los ejecutivos comerciales acerca de las evaluaciones de desempeño, y (e) el rol de recursos humanos en tiempos de crisis.

**Proceso de selección de vendedores.** En este aspecto, se identificaron ocho aspectos que se consideran relevantes en el proceso de selección de un vendedor para la unidad: (a) actitud, (b) pro-actividad, (c) comunicación, (d) experiencia, (e) perseverancia, (f) empatía, (g) compromiso, ver Tabla 9.

Tabla 9

*Matriz de Aspectos Relevantes para el Proceso de Selección de Vendedores*

Entrevistado	Actitud	Proactividad	Comunicación	Experiencia	Perseverancia	Empatía
E1	X			X		
E2	X		X			
E3	X			X		
E4	X		X	X	X	
E5			X			X
E6				X		

E7	X		X	X		
E8			X	X		
E9			X		X	
E10				X		
E11	X			X		
E12	X	X				
E13						X
E14				X		
E15					X	
E16					X	
E17			X			
E18				X		
E19				X		
E20		X				X
E21			X			X
E22			X	X		
E23				X		
E24				X		
E25				X		
E26			X	X		
E27				X		
E28	X					
E29				X		
E30	X					
Total	9	3	10	18	4	4

*Actitud*, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, una de las características más populares entre las respuestas de los entrevistados es la actitud que debe tener el postulante, y que debe demostrar al momento de las entrevistas. Factores como el hecho de que el ser vendedor no sea la segunda opción del postulante, o que demuestre que sus intenciones de superación, pueden brindar una opinión positiva sobre el postulante. Según el entrevistado E7: *“Puede ser una persona que probablemente no tenga mucha experiencia o que no conozca mucho del banco, pero si muestras una actitud de querer aprender, de dar lo mejor, de dar ese 100%, esa milla extra, para mí, esas son cualidades que un asesor comercial tiene que tener, así como la estrella más, eso para mí es invaluable”* (E7, 1406:1410).

*Proactividad*, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, algunos de los ejecutivos nombraron a la proactividad del vendedor como un punto importante a tener en cuenta en las evaluaciones. Incluso lo combinaron con otros rasgos. Tal como lo menciona el entrevistado E12: *“Mucha proactividad, y con mucha aptitud y actitud. La combinación de ambos. La venta en sí no es sencilla. Diría que pueden existir técnicas de ventas, pero es importante que esta persona tenga la actitud y tenga el deseo de crecer”* (E12, 1431:1433).

*Ser comunicativo*, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, este fue otro de los rasgos más resaltantes entre las respuestas. Varios de los ejecutivos indicaron que se debe desenvolver muy bien ante los clientes y ser un comercial con coraje y experiencia para poder encontrar oportunidades y lograr cerrar negocios. Incluso, algunos consideraron que el ser comunicativo es un rasgo indispensable para poder ejercer la gestión comercial. Tal como lo describió el entrevistado E5: *“Si no tienes una buena relación con los clientes y si no te sabes comunicar bien, entonces va a ser muy difícil que puedas seguir creciendo en este en este negocio”* (E5, 1395:1397).

*Experiencia como vendedor*, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, el estudio revela que este es el rasgo más importante encontrado en las respuestas de los entrevistados. 18 de los ejecutivos entrevistados valoraron que el postulante haya tenido otros trabajos anteriores relacionados a las ventas puesto que esto haría que el proceso de inducción sea mucho más corto, y el postulante esté listo para salir al mercado a producir. Tal como lo señala el entrevistado E10: *“En todos los productos que vendemos en el día a día. Si bien es cierto que las últimas personas que han empezado a trabajar en el banco tienen experiencia, vienen de otras instituciones con toda la experiencia de haber vendido los productos que ofrecemos y cuando llegan simplemente se adaptan a los procesos del banco y salen al mercado lo más rápido posible”* (E10, 1419:1423).

*Perseverancia*, los entrevistados valoraron a este rasgo puesto que algunos de ellos consideran que un vendedor debe ser constante y no rendirse ante las negativas que le puedan transmitir los clientes. Para el entrevistado E4, la perseverancia se presenta porque: “*el rol de vendedor/administrador de portafolios es básico y siguiendo con las habilidades es que tiene que ser responsable, acomedido y sobre todo perseverante, una persona que no se deje vencer por más que tengas un problema que probablemente creas que no se pueda solucionar porque siempre hay algo que se pueda hacer entonces, esa actitud es algo primordial para el rol de un Gerente de Relación*” (E4, 1386:1390).

*Empatía*, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, consideraron que el ser empático representa un complemento importante que se podría medir al momento de entrevistar a los postulantes de acuerdo a preguntas situacionales. Por ejemplo, el entrevistado E20 resume un vendedor ideal con: “*Que sea proactivo, empático, que tenga experiencia en el negocio y que sepa trabajar en equipo*” (E20, 1465:1466).

#### ***Acciones de recursos humanos para transmitir la cultura de la organización.***

Durante el trabajo de campo, se identificaron cuatro acciones que hace el área de recursos humanos para transmitir la cultura de la organización: (a) Comunicados, (b) capacitaciones, (c) plataforma de información y (d) responsables encargados de la gestión de cultura, ver Tabla 10.

Tabla 10

*Matriz de Acciones de Recursos Humanos para Transmitir la Cultura de la Organización*

Entrevistado	Comunicados	Capacitaciones	Plataformas de información	Responsables encargados de la gestión de cultura
E1	X			
E2	X			
E3	X			
E4	X			
E5		X		
E6			X	
E7		X		

E8				X
E9	X			
E10	X			
E11	X			
E12	X			
E13		X		
E14		X		
E15		X		
E16	X	X		
E17	X			
E18			X	
E19	X	X		
E20	X	X		
E21	X	X		
E22	X			
E23		X		
E24	X			
E25	X	X		
E26			X	
E27	X			
E28		X		
E29	X	X		
E30			X	
Total	18	13	4	1

*Comunicados*, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, 18 de los 30 entrevistados indicaron que se les envía comunicados para actualizar información y constantemente se les recuerda sobre los pilares de la empresa. Normalmente, esta información es estructurada de acuerdo a los valores y a la cultura de la compañía. Según el entrevistado E21: *“Siempre recursos humanos nos mandan cuestionarios, nos manda charlas, videos, en todas las presentaciones que tiene la vicepresidencia se remarcan los valores y nos dice que cualquier cosa que hagamos o cualquier objetivo que tengamos siempre deben estar alineados a los valores y cultura de la empresa”* (E21, 1615:1618). Esto concuerda con lo indicado por el entrevistado E27: *“Siempre está recordándonos la misión, visión de la empresa e informándonos a través de reuniones y correos”* (E27, 1636:1637).

*Capacitaciones*, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, 13 de los entrevistados consideraron que el área de recursos humanos brinda capacitaciones constantes para que los colaboradores adopten la cultura de la empresa. Estas capacitaciones se realizan de manera virtual en especial durante la temporada de emergencia sanitaria. Sin embargo, en situaciones normales, las empresas realizan talleres presenciales para informar a los colaboradores sobre la visión y cultura de la empresa. Según el entrevistado E10: “*Se les brinda muchas capacitaciones. De hecho, tienen una curva de aprendizaje siempre los grupos de trabajo se hacen con un líder que tiene más experiencia en el equipo y puede ayudar a resolver las dudas de los demás. Pero son las capacitaciones y programas de aprendizaje son constantes*” (E10, 1565:1568).

*Plataformas de información*, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, varios de los colaboradores mencionaron que la empresa les brinda acceso a diversas plataformas que les brindan toda la información necesaria sobre la cultura y que además pone a la disposición del colaborador áreas de aprendizaje donde podrán encontrar cursos que incluyen temas sobre habilidades blandas. Por ejemplo, para el entrevistado E6 indicó que: “*Tenemos ahora lo que se llama el Workplace, antes teníamos netamente el siga y siempre están informando o siempre le están dando bastantes oportunidades como de capacitación a los chicos*” (E6, 1541:1543).

*Responsables encargados de la gestión de la cultura*, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, otro punto relevante que se mencionó en las respuestas fue el hecho que en algunas áreas se elige a persona encargada de mantener al equipo informado sobre la cultura de la compañía. Incluso a estos colaboradores elegidos se les denomina “*champions*” o “*embajadores*” de la cultura tal como lo indica el entrevistado E8: “*Tenemos ahora en ventas lo que se llama los Embajadores de Cultura que nos contagian de las ganas de avanzar hacia*

*adelante y nos brinda información nueva para mejorar nuestro conocimiento”* (E8, 1558:1560).

***Rol de recursos humanos para contribuir al clima laboral del área.*** Parte del estudio se concentró en entender la percepción de los ejecutivos comerciales sobre cuál es el rol de recursos humanos para contribuir al clima laboral del área. Se identificaron tres opiniones entre los entrevistados: (a) muy importante, (b) solamente brindan soporte, (c) simplemente se maneja de manera interna en el área, ver Tabla 11.

Tabla 11

*Matriz del Rol de Recursos Humanos Para Contribuir al Clima Laboral del Área*

Entrevistado	Muy Importante	Brindan soporte	Se maneja de manera interna en el área
E1	X		
E2		X	
E3			X
E4		X	
E5	X		
E6		X	
E7	X		
E8			X
E9	X		
E10			X
E11	X		
E12	X		
E13	X		
E14		X	
E15	X		
E16		X	
E17	X		
E18			X
E19	X		
E20			X
E21	X		
E22		X	
E23			X
E24	X		
E25		X	
E26		X	
E27	X		

E28		X	
E29	X		
E30	X		
Total	15	9	6

*Muy importante*, algunas compañías creen que el hecho de mejorar las habilidades básicas de ventas conduce a un mejor desempeño en el campo. Los resultados de esta parte del trabajo de campo, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, reflejaron que 15 de los 30 entrevistados consideraron que el rol de recursos humanos es esencial para el mejoramiento del clima laboral en la oficina. *“Desde mi punto de vista creo que es esencial. Recursos humanos tiene hoy la misión de poder ayudar a los talentos encontrados en el desarrollo de sus funciones en Scotiabank, o en el área de ventas para que puedan tener la oportunidad de crecer profesionalmente, que encuentren una verdadera línea de carrera en el banco, esa es, considero, la mejor forma de contribuir a un clima laboral de competitividad, de ambición, de ayuda y solidaridad, y creo que eso a través de los programas lo está haciendo bien el Área de recursos humanos”* (E1, 1652:1659).

*Brindan soporte*, por otro lado, nueve entrevistados indicaron que, si bien el apoyo de recursos humanos no es esencial, igualmente brinda apoyo para crear un clima laboral aceptable en las áreas comerciales. *“De parte del banco tenemos bastantes comunicaciones internas y evaluaciones para calificar a nuestro jefe y poder identificar puntos de mejoras, siendo esto también un punto de calificación para ellos. Aparte de preocuparse siempre de los números, se preocupan por cómo nos sentimos y si nuestros jefes ejercen bien su función ya que no es solo tener un jefe que ascendió por tener bastante tiempo en el banco sino porque realmente tenga los “skills” necesarios”* (E26, 1787:1792).

*Se maneja de manera interna*, finalmente, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, seis de los ejecutivos entrevistados consideraron que el rol de recursos humanos no es importante ya que el clima se maneja de manera interna. Por ejemplo, E3



respondió que “*La verdad, la integración etcétera que hemos hecho ha sido más que iniciativa de área, más no de recursos humanos. Creo que más lo ha promocionado o lo ha empujado esto, es el área como tal, más no tanto recursos humanos*” (E3, 1666:1668).

**Aspectos valorados en la evaluación de desempeño.** Durante el estudio también se preguntó sobre lo que los entrevistados consideraban más importante en su evaluación de desempeño. Las respuestas incluyeron factores como (a) Resultados cuantitativos, (b) operaciones, (c) compromiso y valores, y (d) trabajo en equipo, ver Tabla 13.

Tabla 12

*Matriz de Aspectos Valorados en la Evaluación de Desempeño*

Entrevistado	Resultados cuantitativos	Operaciones	Compromiso y valores	Trabajo en equipo
E1	X	X	X	
E2	X			X
E3	X			
E4	X			
E5	X		X	
E6				
E7	X		X	
E8	X			
E9	X	X	X	
E10	X		X	
E11	X		X	
E12	X		X	
E13			X	
E14	X		X	
E15	X		X	
E16			X	
E17		X		
E18	X		X	X
E19	X		X	
E20	X		X	
E21			X	
E22	X			
E23	X			
E24	X		X	
E25	X		X	
E26	X		X	

E27	X		X	
E28	X		X	
E29	X		X	
E30	X		X	
Total	25	3	22	2

Un total de 25 de los entrevistados indicaron que el factor más importante es la *producción cuantitativa*. Sin embargo, otro factor que fue muy bien valorado por 22 de los entrevistados fue el compromiso y valores del colaborador. Esto demuestra que las áreas comerciales no se enfocan netamente en los resultados cuantitativos. Es decir, que hay una orientación en el desarrollo de las habilidades blandas del colaborador con factores como el compromiso, compañerismo y capacidad de innovación para servir mejor al cliente tal como lo menciona el entrevistado E21: *“Siempre en nuestra área se enfoca al cliente, ser digitales, por darle facilidades al cliente siempre para que no sea un trámite más pesado y ser proactivo cuando ejecutas una acción, no siempre quedarte ahí, siempre aportar más de lo que puedes”* (E21, 2071:2073).

**Herramientas brindadas por recursos humanos a las áreas comerciales.** En esta sección del trabajo de campo, se le consultó a los entrevistados sobre la relación que se percibe entre los colaboradores y el área de recursos humanos. Más específicamente, se preguntó sobre cuáles son las herramientas que en general provee el área de recursos humanos a las áreas comerciales para apoyar el buen desempeño de su trabajo. Los resultados se agruparon en las siguientes respuestas: (a) capacitaciones, (b) recursos materiales, (c) soporte emocional, (d) movilidad, (e) no me brinda ninguna herramienta y (d) buen ambiente de trabajo, ver Tabla 13.

Tabla 13

*Matriz de Herramientas Brindadas por Recursos Humanos a las Áreas Comerciales*

Entrevistado	Capacitaciones	Recursos materiales	Soporte emocional	Movilidad	Buen ambiente de trabajo	No me brinda herramientas
E1	X	X				
E2		X	X			
E3						X
E4	X					
E5						X
E6		X		X		
E7	X	X	X			
E8		X			X	
E9	X					
E10		X				
E11		X	X			
E12	X					
E13	X		X			
E14	X					
E15	X					
E16	X					
E17	X		X			
E18	X				X	
E19	X					
E20	X		X			
E21	X		X			
E22		X				
E23	X					
E24	X					
E25		X				
E26	X					
E27	X					
E28	X					
E29	X					
E30	X					
Total	21	9	7	1	2	2

*Capacitaciones*, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, efectivamente, notamos que, en su mayoría, 21 de los 30 entrevistados indicaron que una de las principales herramientas que brinda el área de recursos humanos son las constantes oportunidades de

capacitaciones que brinda la empresa. Dichos cursos les ayudan a los ejecutivos comerciales a aprender desde tácticas de ventas y conocimiento sobre los productos, hasta mejoras y estrategias en habilidades blandas. Uno de los entrevistados indicó lo siguiente, *“En general, a nivel de jefatura lo primero que hace recursos humanos para apoyarnos es que nos brinda capacitaciones de liderazgo, por ejemplo, hace poco tuvimos una capacitación de liderazgo a nivel gerencial en todas las unidades tanto de Retail cómo de la Red de Agencias como la Unidad de Ventas Dirigidas, es un programa de liderazgo que se llaman Dar Todo, donde nos refrescaba muchos temas de cómo llevar un equipo a su mejor y máxima expresión en todo sentido, eso es a nivel de capacitación y también nos capacita mucho en procesos, en procedimientos, en productos, en competitividad”* (E1, 2260:2266).

*Recursos materiales*, nueve de los entrevistados indicaron que el área de recursos humanos brinda herramientas de trabajo para poder ejecutar las tareas diarias tal como lo expresa el entrevistado E8: *“(Recursos humanos) nos brinda el ambiente de trabajo, computadoras y cualquier material que necesitamos para ejecutar la venta incluyendo útiles de oficina y ahora nos colocaron el correo en el teléfono para trabajar afuera.”* (E8, 2308:2310).

*Apoyo emocional*, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, otro factor principal es que el área de recursos humanos brinda apoyo emocional a los colaboradores. Por ejemplo, de acuerdo al entrevistado E17 quien supervisa un área comercial indicó que el área de recursos humanos indica: *“Se enfocan más en que, si estamos bien con nosotros mismos también podremos tener una buena proyección hacia los demás. Por eso es que en esas clases buscan hacer actividades que como personas nos hagan sentir bien”* (E17, 2347:2349).

Por otro lado, algunos entrevistados valoraron otros factores como *movilidad y buen ambiente de trabajo*. Sin embargo, hay un par de entrevistados que indicaron que el *área de*

*recursos humanos no brinda ninguna herramienta para apoyar su desempeño. Por ejemplo, el entrevistado E5 mencionó que “yo creo que ahí si no veo mayor apoyo, más que, o sea, no sé si la laptop con la que trabajó me la ha dado recursos humanos u otra área tipo Sistemas”* (E5, 2287:2288).

***Gestión de recursos humanos en tiempos de crisis.*** En esta parte de la entrevista se indagó sobre las consideraciones de los entrevistados en cuanto a los procesos de recursos humanos en situaciones de crisis. La primera pregunta se enfocó en cuál ha sido el rol del área de recursos humanos ante la situación de crisis. Los resultados reflejaron tres respuestas principales: El rol principal de recursos humanos es el de (a) bienestar del colaborador, (b) comunicador y (c) soporte operativo para la continuación del negocio. En el caso de Bienestar del colaborador, 24 de los 30 entrevistados indicaron que el rol principal del área de recursos humanos en una situación de crisis es la de resguardar el bienestar de los colaboradores. Por ejemplo, de acuerdo a E30: *“RRHH ha puesto a disposición soporte psicológico, emocional y de salud que permite al equipo tener tranquilidad y poder desarrollar sus actividades con profesionalismo y no con temor”* (E30, 2567:2569).

#### **4.2.3. Influencia de las operaciones en la gestión de equipos de ventas**

En la sección sobre gestión de operaciones, se analizó resultados acerca de la influencia de gestión de operaciones en los equipos de venta enfocados en los siguientes: (a) Aspectos de mejoras en los actuales procesos de gestión comercial, (b) Iniciativas para implementar mejoras de procesos para la gestión comercial, (c) Relación con el área de tecnologías de la información (TI) y (d) gestión de operaciones en tiempos de crisis.

***Aspectos de mejoras en los actuales procesos de gestión comercial.*** De acuerdo a lo mencionado por los entrevistados en relación a las mejoras de los procesos de su gestión, se logró identificar aspectos que se deberían considerar para mejorar la gestión comercial, las cuales han sido agrupadas en seis categorías: (a) automatización de procesos, (b) procesos

burocráticos, (c) herramientas de gestión no alineadas o actualizadas, (d) desarrollo y evaluación de productos, (e) protocolos de atención al cliente no eficientes, (f) cartera de clientes no equitativos, ver Tabla 14.

Tabla 14

*Matriz de Aspectos de Mejoras en los Actuales Procesos de Gestión Comercial*

Entrevistado	Cartera de clientes más equitativa	Falta automatización de procesos	Herramientas de gestión no alineadas y actualizadas	Mejorar desarrollo/evaluación de productos	Procesos burocráticos	Protocolos de atención al cliente
E1			X			
E2		X				
E3					X	
E4		X				
E5		X				
E6			X			
E7			X			
E8		X				
E9		X				
E10		X				
E11	X					
E12		X				
E13		X	X			
E14			X			
E15		X				
E16					X	
E17						X
E18					X	
E19		X				
E20					X	
E21		X				
E22				X		
E23		X				
E24		X				
E25						X
E26				X		
E27					X	
E28						
E29					X	
E30		X				
Total	1	14	5	2	6	2

*Automatización de procesos*, en base a lo mencionado por los entrevistados, se percibe que existe una necesidad para automatizar procesos operativos en la gestión de ventas. Estos procesos son aquellos que poseen tareas repetitivas que demandan tiempo para su ejecución, las cuales son necesarias, pero aportan poco valor. Los entrevistados indican que, si se considera automatizar esas tareas repetitivas, su trabajo tendría mayor eficiencia y evitarían horas de trabajo manual, así lo expresa el entrevistado E19: *“hay que automatizar algunos procesos que son muy manuales y que dedican parte de nuestro tiempo del día a día que se podrían utilizar en otras acciones comerciales.”* (E19, 3160:3161).

*Procesos burocráticos*, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, un buen grupo de ellos, tienen la sensación que los procesos podrían llegar a ser menos burocráticos, de tal manera que permita agilizar los tiempos de respuesta al cliente. En muchos de los casos se hace alusión a las aprobaciones de préstamos, reclamos y desembolso de dinero. El entrevistado E18 señala que sería importante aplicar una mejora continua a aquellos procesos burocráticos con la finalidad de dar un mejor servicio a los clientes: *“Algunos procesos son muy burocráticos o muy escalonados, deberían ser más ágiles y simples para generar más que todo una pronta respuesta”* (E18, 5227:3157). Sin embargo, en menor medida, un entrevistado considera que no tiene ninguna observación con respecto a los procesos de su gestión comercial. Según lo indicado por el entrevistado E28: *“Mi área es un segmento exclusivo de clientes ya se dan las facilidades para la atención, pienso que no debería ver nada para mejorar”* (E28, 3193:3194).

*Herramientas de gestión no alineadas o actualizadas*, para algunos entrevistados es un factor muy importante el hecho que los procesos no estén alineados o actualizados, puesto que no les permite tener una mayor visión en la gestión que realizan y más aún cuando se

trata de un puesto gerencial. Este grupo de entrevistados valora el hecho de tener herramientas de gestión integradas que manejen la misma información, las cuales les facilite tomar decisiones en base a información actualizada en tiempo real. Por ejemplo, el entrevistado E1 indicó que un área de mejora es la falta de estandarización de los procesos para que sean más dinámicos: *“Algo que todavía nos está costando mucho es estandarizar y dinamizar nuestros procesos y justamente que van relacionados a una mirada gerencial mucho más dinámica, es decir, hoy tenemos herramientas de gestión, de operación y de medición que no necesariamente están alineadas”* (E1, 3056:3059).

*Desarrollo y evaluación de productos*, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, los ejecutivos también perciben que no se está realizando una correcta evaluación de los productos que se lanzan al mercado, esto les genera cierta incomodidad debido a que ellos son la cara del banco hacia al cliente. Algunos entrevistados señalan lo importante que es tener actualizado los productos, los cuales aporten valor a los clientes y se encuentre en estándar del mercado, tal como lo señala el entrevistado E26: *“Tal vez mejorar el proceso de desarrollo del producto. Es importante estar en el estándar del mercado y lo que otros bancos ya hicieron”* (E26, 3187:3188).

*Mejorar los protocolos de atención al cliente*, según algunos entrevistados, se percibe que una menor cantidad de ejecutivos señalan que una oportunidad de mejora se encuentra en los protocolos de atención al cliente. En este caso los ejecutivos piensan que los protocolos de atención al cliente son muy rígidos, y no dan libertad al criterio del personal de ventas, tal como indica el entrevistado E25: *“Deberían cambiar el protocolo de atención ya que es muy robotizado”* (E25, 3184:3185).

*Cartera de clientes no equitativos*, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, se deduce que los ejecutivos no están de acuerdo con la forma en la que se distribuye la cartera de clientes, pues no la consideran equitativa y variada. Por ejemplo, el entrevistado



E11 afirma que, al no ser equitativa, genera que exista una diferencia significativa en los indicadores por personal de ventas: “Yo creo que debería ser más disperso. Porque en mi caso en particular tengo asesores que trabajan diferentes tipos de empresas. Donde estas empresas hacen una muy buena producción, por ejemplo, el 80% de mi meta. Mientras que los otros asesores tienen empresas donde no hay mucha producción entonces ver la forma en que sea más dispersos y que las carteras sean repartidas de una manera más equitativa” (E11, 3122:3126).

**Iniciativas para implementar mejoras de procesos para la gestión comercial.** Por otro lado, también se consultó a los entrevistados sobre la manera en que sus áreas buscan mejorar los procesos de la gestión comercial. De las respuestas de los entrevistados, se obtuvo los siguientes factores: (a) A través de reuniones periódicas, (b) si el usuario identifica errores, (c) a través de un buzón de sugerencias, (d) a través de indicadores de gestión, (e) a través de capacitaciones, ver Tabla 15.

Tabla 15

*Matriz de Iniciativas para la Implementación de Mejoras de Procesos*

Entrevistado	A través de indicadores de gestión	A través de reuniones de periódicas	A través de un buzón de sugerencias	A través de capacitaciones	Si el usuario identifica errores
E1					X
E2				X	
E3	X				X
E4					X
E5		X			
E6	X				X
E7		X			
E8		X			
E9					X
E10					X
E11		X			
E12		X	X		
E13		X			X
E14		X			

E15		X			
E16				X	
E17		X			
E18				X	
E19		X			
E20	X				X
E21		X			
E22				X	
E23			X		
E24					X
E25				X	
E26		X			
E27					X
E28		X			
E29				X	
E30			X		
Total	3	13	3	6	10

*A través de indicadores de gestión*, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, una menor cantidad de los ejecutivos señalan que los indicadores de gestión son utilizados por los gerentes y jefes para detectar si algún proceso requiere alguna mejora. Para este grupo de entrevistados la forma de evaluar si un proceso está bien diseñado, es comparando los resultados actuales con los históricos a través de reportes cuantitativos, tal cual lo afirma el entrevistado E20: *“Haciendo un comparativo hacia atrás para saber si brindan los resultados que esperamos.”* (E20, 3475:3476).

*A través de reuniones periódicas*, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, el estudio revela que la mayoría de organizaciones optan por programar reuniones periódicas en donde brindan un espacio para tratar aspectos de mejora de procesos comerciales, proponer nuevas ideas y debatirlas, tal como lo indica el entrevistado E11: *“La mejora viene a partir de las reuniones que tenemos con todo el equipo todos los primeros días del mes y evaluamos los resultados y casuísticas, y dependiendo de dichas casuísticas podemos ver mejoras sea en procesos o en factores de producción de los asesores”* (E11, 3283:3286).

*A través de un buzón de sugerencias*, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, el estudio nos muestra que, en algunos equipos de ventas, la forma en la que escalan sus propuestas de mejora de procesos es a través de un buzón de sugerencias, los cuales están destinados exclusivamente para expresar sus ideas y quejas para luego ser evaluadas internamente, tal como lo señala el entrevistado E30: *“Se tiene un buzón de sugerencias que permite expresar las oportunidades de mejora de procesos, y es así como hago llegar mis sugerencias.”* (E30, 3511:3512).

*A través de capacitaciones*, algunos entrevistados creen que la mejor forma de aportar en la mejora de procesos es mediante capacitaciones. Para ellos, todo el personal debe estar completamente capacitado y actualizado con los nuevos procedimientos que se implementan de tal manera que se minimice la cantidad de errores dentro de un proceso comercial. De esa manera lo explicó el entrevistado E22: *“Normalmente es con capacitación sobre nuevos procedimientos que tenemos que realizar, nos reparten guías explícitas sobre cada cosa que están implementando.”* (E22, 3329:3330). En otros equipos comerciales se tiene, inclusive, un funcionario que tiene como responsabilidad adicional la de asesorar en todo lo que respecta a procesos comerciales. Este funcionario puede ser alguien con vasta experiencia y capacitación para poder ser soporte para todos sus demás compañeros, tal como lo indica el entrevistado E29: *“Están cambiando los procesos, por ello crearon un puesto llamado funcionario integral. Este puesto hace las funciones de asesor y funcionario”* (E29, 3354:3355).

*Si el usuario identifica errores*, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, la forma como algunas de las organizaciones tratan las mejoras de procesos es a través del *feedback* que dan los colaboradores, ya sea conversando con su jefe directo o escalando al área responsable; es decir, la iniciativa parte del colaborador al hallar alguna deficiencia o error en algún proceso, así lo afirma el entrevistado E13: *“Si tenemos alguna casuística, se*

*eleva de inmediato al área responsable, sea créditos, productos, incluso al momento de competir cuando tenemos ofertas de otro banco que quiera quitarnos clientes.” (E13, 3292:3294).*

***Relación con el área de tecnologías de la información.*** En el trabajo de campo también se consultó a los entrevistados sobre la relación que el área comercial mantiene con el área de Tecnologías de la Información. Los informantes emitieron sus opiniones de acuerdo a la experiencia con el área tecnológica frente a las incidencias y los nuevos desarrollos tecnológicos. Se identificaron dos tipos de relaciones: (a) Alta cercanía, y (b) baja cercanía, ver Tabla 16.

Tabla 16

*Matriz de Relación entre el Área Comercial y el Área de Tecnología de la Información*

Entrevistado	Alta Cercanía	Baja Cercanía
E1		X
E2		X
E3		X
E4	X	
E5	X	
E6		X
E7		X
E8	X	
E9	X	
E10	X	
E11	X	
E12	X	
E13	X	
E14		X
E15	X	
E16		X
E17		X
E18		X
E19	X	
E20	X	
E21		X
E22	X	
E23	X	

E24	X	
E25	X	
E26	X	
E27		X
E28	X	
E29	X	
E30		X
Total	18	12

*Alta cercanía*, el estudio revela que la mayoría de entrevistados tienen una buena opinión acerca del área de Tecnología de Información, alegando que tienen una relación cercana que les permite tener una buena comunicación para manifestar sus incidencias y oportunidades de mejora en el sistema, tal como mencionó el entrevistado E4: “*Yo te diría que sí, es buena, es bastante cercana y de hecho en verdad es gente que trabaja hasta de madrugada.*” (E4, 3773:3774). Asimismo, el entrevistado E26 manifiesta que el área tecnológica tiene como principio fundamental que la atención al cliente tiene prioridad sobre otros procesos: “*El área de tecnología de información (TI) soluciona los incidentes, para no afectar en el tiempo de respuesta con el cliente*”. (E26, 3868:3870).

*Baja cercanía*, por otro lado, otro grupo de entrevistados indicaron que la relación con el área tecnológica se siente distante, como si fuera otra empresa. Estos entrevistados creen que por ser un área lejana se demora demasiado en la atención, tal como lo señala el entrevistado E1: “*La verdad que muy lejana, te soy muy honesto, muy lejana, es una oportunidad de mejora importante ahí.*” (E1, 3750:3751). Por su parte el entrevistado E2 menciona que los recursos asignados al área tecnológica son limitados y que puede ser éste el motivo para que la atención sea deficiente: “*el equipo de sistemas cuenta con recursos limitados o con el presupuesto a veces un poco escaso para poder desarrollar todas estas mejoras*” (E2, 3759:3760).

***Gestión de operaciones en tiempos de crisis*** La crisis actual (Covid-19) causó un gran revuelo en las empresas y por ende los equipos comerciales de las entidades bancarias se

vieron impactados en los diferentes procesos operativos, por este motivo se realizó una evaluación en los principales procesos que tuvieron que adaptarse frente a las nuevas condiciones de mercado. En esta parte los entrevistados respondieron según su experiencia y sus respuestas fueron plasmadas en los siguientes grupos: (a) cambio en la forma de atención al cliente, (b) cambio en la forma de trabajo, (c) flexibilidad en los procesos operativos y (d) utilización de aplicaciones digitales. Uno de los aspectos más valorados fue el de cambio en la forma de atención al cliente, gran parte de los entrevistados cuentan que, durante la crisis, se tuvo que modificar los protocolos de atención al cliente ya que por medidas del Gobierno se exigía un distanciamiento social, lo cual llevó a que las organizaciones rediseñen el modo de atender a los clientes, tal como lo indica el entrevistado E2: *“Bueno, lo procesos por el lado de atención al público directamente en Agencias han tenido que ser adaptados de cara a mantener el distanciamiento social que exigió el Gobierno”* (E2, 3892:3893).

#### **4.2.4. Influencia de los indicadores de gestión en el desempeño de los equipos de Ventas**

En la sección sobre indicadores de gestión, se ha buscado obtener resultados acerca de la importancia en el manejo y desempeño de los indicadores de gestión en equipos de ventas enfocados en los siguientes aspectos: (a) Uso y manejo de las herramientas de medición de indicadores en la gestión comercial, (b) frecuencia en el uso de herramientas para la medición de indicadores, (c) cambios en las actuales herramientas de medición de indicadores (d) automatización en las actuales herramientas de medición de indicadores y (e) la gestión de indicadores en tiempos de crisis.

*Uso y manejo de las herramientas de medición de indicadores en la gestión comercial.* De acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, se identificaron cuatro aspectos que se consideran relevantes en el uso y manejo de las herramientas de medición de

indicadores: (a) reportería en Excel, (b) medición de avance según metas, (c) enfoque en el cliente, (d) enfoque en las ventas, ver Tabla 17.

Tabla 17

*Matriz de Uso y manejos de las herramientas de Medición de Indicadores*

Entrevistado	Reportería en Excel	Medición de avance según metas	Enfoque en el cliente	Enfoque en las ventas
E1				X
E2			X	X
E3			X	
E4		X		
E5		X		
E6				X
E7		X		
E8	X			
E9		X		
E10	X			
E11				X
E12				X
E13	X	X		X
E14		X	X	
E15		X		
E16		X		
E17	X			
E18		X		
E19				X
E20				X
E21		X		X
E22		X		
E23		X	X	
E24		X		X
E25	X	X		
E26		X	X	
E27		X		
E28		X		
E29		X		X
E30		X		
Total	5	19	5	11

*Reportería en Excel*, del total de entrevistados, cinco señalaron de manera fehaciente al Excel como su principal herramienta de medición de indicadores de gestión en su desempeño comercial, utilizando la herramienta principalmente como fuente de reportería y almacenamiento de datos comerciales. Tal como lo señala el entrevistado E25 al preguntarle ¿Qué tipo de herramientas de medición de indicadores utilizas en tu trabajo? Respondió lo siguiente: “Tenemos un Excel que ingresamos a diario nuestros rendimientos, donde nos indican aperturas realizadas, la agilidad con los tickets atendidos.” (E25, 3032:3033). Asimismo, el entrevistado E17 respondió: “Usamos bastante Excel, cuadros estadísticos en Excel” (E17, 3002:3022).

*Medición de avance según metas*, por otro lado, la mayoría de los entrevistados mencionaron que utilizan las herramientas de medición de indicadores para evaluar su desempeño y rendimiento de acuerdo a su meta establecida por su área y empresa, siendo el *Balance Scorecard* la herramienta más utilizada. A manera de ejemplo, el entrevistado E21 mencionó: “Utilizamos el Balance Scorecard para revisar el cumplimiento de indicadores principales del negocio, así como revisamos indicadores secundarios que nos ayudan a cumplir objetivos más generales que se miden de forma diaria con todos los equipos de ventas y así conllevar al cumplimiento de los KPIs” (E21, 3015:3019). Por otro lado, el entrevistado E9 se refiere al *Balance Scorecard* como: “La herramienta principal para medir su desempeño” (E9, 2969:2969).

*Enfoque en el cliente*, de igual manera cinco de los entrevistados señalaron que utilizan las herramientas de indicadores de gestión para medir las interacciones que tienen con el cliente, así como también, medir su satisfacción, ya que enfocarse en el cliente se ha convertido en un pilar importante para la sostenibilidad de la gestión comercial. A manera de ejemplo, el entrevistado E2 mencionó : “Queremos saber todo acerca del cliente, si tiene la plataforma electrónica, si lo usa o no lo usa, qué tipo de transacciones utiliza, la cantidad de



*visitas a la plataforma, llamadas a la semana que hacen con el equipo y a qué tipo de clientes se va a priorizar” (E2, 2940:2943).*

*Enfoque en las ventas, adicionalmente, de acuerdo a lo mencionado por 11 entrevistados, señalaron que las herramientas de medición de indicadores están ligadas directamente a medir el avance de sus ventas según sus metas comerciales, por lo que se deduce que es de vital importancia tener mapeado su cumplimiento comercial. Como bien lo mencionó el entrevistado E24: “Nos dan herramientas para ver los avances de ventas, donde están registradas por áreas, agencias, por región y por los mismos asesores del banco” (E24, 3028:3030). Asimismo, el entrevistado E20 mencionó: “Utilizamos reportes diarios de ventas de todos los canales y las matrices de comisión de las mismas” (E20, 3011:3013).*

***Frecuencia en el uso de herramientas para la medición de indicadores.*** Se identificaron dos aspectos que se consideran relevantes en el proceso de frecuencia en el uso de herramientas para la medición de indicadores: (a) Diaria o semanal, y (b) quincenal o mensual, ver Tabla 18.

Tabla 18

*Matriz de Frecuencia en el Uso de Herramientas para la Medición de Indicadores*

Entrevistado	Diaria o semanal	Quincenal o mensual
E1	X	
E2	X	
E3		X
E4		X
E5		X
E6	X	
E7		X
E8		X
E9		X
E10	X	
E11	X	
E12	X	
E13	X	
E14	X	
E15	X	
E16	X	X
E17	X	
E18		X
E19	X	
E20	X	
E21	X	
E22	X	
E23		X
E24	X	
E25	X	
E26	X	X
E27		
E28	X	
E29	X	
E30	X	
Total	21	10

*Diaria o semanal*, de acuerdo a lo mencionado por 21 entrevistados, los ejecutivos y jefes comerciales utilizan sus herramientas de medición de indicadores de manera diaria y

semanal debido a que el seguimiento continuo de sus resultados les permite tener un mejor control y manejo de información para el cumplimiento de sus metas comerciales. Como bien lo detalla el entrevistado E10 quien precisó: *“Tenemos tres cortes en el día: 11am, 3pm y 6pm para poder indicar el estatus de nuestra venta diaria. Nos reunimos tres veces por semana para revisar los resultados. Incluso yo creo que lo revisamos aún más veces”* (E10, 3079:3081). Asimismo, el entrevistado E16 mencionó que: *“Por lo general vemos el avance diario al cierre mensual con el objetivo de establecer algunos planes y acciones que se ven para el siguiente mes”* (E16, 3094:3096).

*Quincenal o mensual*, asimismo, diez de los entrevistados, mencionaron que utilizan las herramientas de medición de indicadores de manera quincenal o mensual, pero se debe principalmente porque la información es brindada por otra área o terceros, lo cual genera una dependencia en el flujo de información. Como bien lo deja en claro el entrevistado E7: *“El área de planeamiento comercial del banco nos envía cuadros preliminares de nuestro avance de gestión comercial, la cual miramos de manera quincenal o mensual. El reporte que nos envían nos muestran avances de las principales variables comerciales, así como de otra índole tales como finanzas, operaciones, entre otros”* (E7, 3071:3073).

***Cambios en las actuales herramientas de medición de indicadores.*** En nuestra investigación de campo, se identificaron cuatro aspectos que se consideran relevantes en el proceso de cambios que se deberían implementar sobre las actuales herramientas de medición de indicadores: (a) Automatización, (b) integración de reportes, (c) mayor accesibilidad, (d) información relevante y amigable, ver Tabla 19.

Tabla 19

*Matriz de Cambios de las Actuales Herramientas de Medición de Indicadores*

Entrevistado	Automatización	Integración de reportes	Mayor accesibilidad	Información relevante y amigable
E1		X		X

E2				X
E3	X		X	
E4	X			
E5				X
E6				X
E7			X	
E8				X
E9				X
E10		X		X
E11			X	
E12		X		
E13				X
E14			X	
E15			X	
E16	X		X	
E17	X		X	
E18	X			
E19		X		
E20	X			
E21			X	
E22				X
E23			X	X
E24	X		X	
E25			X	
E26				X
E27			X	
E28				
E29	X			
E30		X		
Total	8	5	12	11

*Automatización*, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados cuando se les preguntó ¿Qué cambiarías en tus actuales herramientas de medición de indicadores? Ocho de los ejecutivos estuvieron de acuerdo en que la automatización de sus reportes sería el primer cambio a realizar, y detallaron el beneficio de la automatización en el mapeo y control de sus actuales herramientas de medición de indicadores. Tal como lo mencionó el entrevistado E20: “*Que sea automático, actualmente dependemos de una persona para que se pueda*

*actualizar de manera diaria la data*” (E20, 3228:3229). Asimismo, el entrevistado E24 precisó que le gustaría que sus herramientas de medición sean brindadas de manera diaria y forma automatizadas, ya que generaría un gran beneficio en su desempeño laboral (E24, 3242:3243).

*Integración de reportes*, de igual manera, cinco de los entrevistados manifestaron que uno de los problemas al momento de recibir sus reportes de indicadores es que estos no se encuentran integrados, lo cual no solo dificulta en gran medida su uso, sino que, además, conlleva a la inversión adicional de recursos y tiempo al momento de acceder y recopilar información resaltante. Un ejemplo claro de ello fue la respuesta del entrevistado E19 quien mencionó: *“Lo ideal sería de repente tener un solo archivo o una sola reportería donde podamos recabar toda la información y no tener que acceder a varias bases y tener que unificar nosotros mismo la información”* (E19, 3224:3226).

*Mayor accesibilidad*, la mayoría de los entrevistados estuvieron de acuerdo en que uno de los principales cambios que harían a sus actuales herramientas de medición es la de poder tener un mayor acceso a la información de sus reportes de indicadores de gestión, debido a que no cuentan con la fluidez de información necesaria para el seguimiento de sus avances comerciales. Como bien lo clarificó el entrevistado E7: *“Yo lo que creo que podría proponer como mejora es que los reportes no lo envíen cada mes, ya que lo que busca la persona que trabaja en ventas, es saber cómo va, es ver cómo va su indicador, si está en meta o si está desfasado o está por encima. Si dejamos que esa persona vea su información de manera mensual, no estamos ayudándolo a que pueda corregirlo de manera inmediata”* (E7, 3171:3176).

*Información relevante y amigable*, asimismo, 11 de los entrevistados estuvieron de acuerdo en que sus reportes de indicadores de gestión deben contar con información relevante y, sobre todo, de fácil entendimiento, ya que muchas veces los reportes son complejos y con

detalles de información que no es de vital importancia para su gestión comercial. Un claro ejemplo de ello es lo que explica el entrevistado E10: *“Yo cambiaría la cantidad de reportes que debo revisar. No me hace sentido tener que revisar una reportaría que no se refleje mi producción real. ¿Para qué se envían 100 clientes precalificados si una porción muy baja finalmente resulta en venta? Pienso que es mejor enviar un número real de producción”* (E10, 3185:3188). Asimismo, el entrevistado E13 precisó: *“Personalizaría un poco más el Excel de planeamiento comercial, como por ejemplo medir el avance por ejecutivo contra el mes anterior, pero yo incluiría una curva. Lo haría un poco más visual”* (E13, 3198:3203).

***Automatización en las actuales herramientas de medición de indicadores.*** Al realizar nuestra investigación, se identificaron dos aspectos que se consideran relevantes en el proceso de automatización en las actuales herramientas de medición de indicadores: (a) Automatizados, y (b) no automatizados, ver Tabla 20.

Tabla 20

*Matriz de Automatización en las Actuales Herramientas de Medición de Indicadores*

Entrevistado	Automatizados	No automatizados
E1	X	
E2	X	
E3		X
E4	X	
E5		X
E6	X	
E7	X	
E8	X	
E9	X	
E10	X	
E11	X	
E12	X	
E13	X	
E14	X	
E15	X	

E16	X	
E17		X
E18	X	
E19	X	
E20	X	
E21	X	
E22	X	
E23	X	
E24	X	
E25	X	
E26	X	
E27		X
E28	X	
E29	X	
E30	X	
Total	26	4

*Automatizados*, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, cuando se les preguntó ¿Qué tan automatizadas son las herramientas de medición de indicadores en tu trabajo? Se tuvo como resultado que 26 de los 30 encuestados respondieron que sus reportes de indicadores de gestión se encuentran automatizados. Sin embargo, en sus respuestas se pudo identificar que, si bien sus herramientas de medición se encuentran automatizadas, estas no cuentan con el nivel deseado ya que a veces conlleva a procesos manuales. Como bien lo demostró el entrevistado E16: “*Se han hecho algunas mejoras de automatización, sobre todo en lo relacionado al tema de las reporterías. No obstante, todavía hay algunos reportes que son extraídos de manera manual, lo cual genera demoras en la entrega de información.*” (E16, 3311:3315).

*No automatizados*, por otro lado, de acuerdo a lo mencionado por cuatro entrevistados, se pudo identificar que algunos equipos comerciales todavía no cuentan con herramientas de medición de indicadores automatizadas, e incluso mencionan que la única herramienta de medición es el Excel, el cual se realiza de manera manual. Por ejemplo, el

entrevistado E3 precisó: “Cero automatizadas, los reportes lo realiza un trabajador en Excel e incluso pueden pasar muchos días sin que recibamos dicha información lo que te dice que no está nada automatizado” (E3, 3269:3270).

**Gestión de indicadores en tiempos de crisis**, se identificaron tres aspectos que consideran relevantes en el proceso de impacto en los resultados de indicadores de gestión: (a) fuertemente impactados, (b) impacto en la meta presupuestada y (c) búsqueda de nuevas estrategias. Cuando a los entrevistados se les preguntó ¿Cómo se ven afectados los resultados de los indicadores de gestión ante una situación de crisis? Se pudo observar que 27 de los 30 entrevistados mencionaron que los resultados de sus indicadores comerciales se vieron fuertemente afectados debido a la inmovilidad social obligatoria, el cual generó un fuerte impacto en el flujo de ventas. Como bien lo mencionó el entrevistado E1: “Es fuerte el impacto, yo te podría decir que en abril conseguíamos acercarnos a un 5% de productividad debido a que no se trabajó de forma dinámica en el mes completo. En mayo nos hemos acercado a un 25% de productividad, pero aún estamos lejos de regularizarnos, el impacto es fuerte en todo sentido” (E1, 3354:3357).

De igual manera, se pudo evidenciar, que la crisis por el Covid-19 generó que los ejecutivos comerciales no pudieran llegar a sus metas debido a la limitada interacción con clientes. Asimismo, los equipos comerciales, buscaron nuevas estrategias, tales como la digitalización, para poder llegar al cliente y establecer lazos, con el fin de poder ofrecerles productos bancarios.

### **4.3. Resultados de Buenas Prácticas Identificadas**

#### **4.3.1. Identificación de buenas prácticas en relación a liderazgo**

A continuación, detallamos la relación de resultados identificados en el trabajo de campo, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, en base al enfoque de la variable



de liderazgo, donde partimos desde el supuesto que “el estilo de liderazgo podría influir en el rendimiento de los equipos comerciales”, ver Tabla 21.

Tabla 21

*Matriz de Resultados de la Variable Liderazgo para la Gestión de Equipos de Ventas*

Variable	Liderazgo
Objetivo	Identificar factores de liderazgo que debe tener el responsable de la dirección de un equipo de ventas para llevar a cabo una adecuada gestión.
Pregunta	¿Qué factores de liderazgo son determinantes para la gestión y dirección de equipos de ventas en las nuevas realidades empresariales?
Supuesto	El estilo de liderazgo podría influir en el rendimiento de los equipos comerciales.
1. Resultado	Un jefe de ventas para poder dirigir a un equipo debe contar con cuatro rasgos básicos de liderazgo: Competencias para dirigir a un equipo, capacidad para desarrollar a las personas, generar influencia positiva en las personas y lograr alcanzar un objetivo común.
2. Resultado	Los ejecutivos de ventas reconocen las principales cualidades de sus líderes: Valores, motivación, creatividad y empatía.
3. Resultado	Los líderes deben cumplir su rol gerencial para tener una afectiva gestión sobre los equipos de ventas: Enfoque en resultados, establecer relaciones estratégicas, desarrollar estrategias y mostrar preocupación por el equipo.
4. Resultado	En tiempos de crisis los líderes de los equipos de ventas deben enfocarse en: Asegurar la conectividad de sus equipos, así como también en tener un mejor sentido de organización y comunicación.

***Un jefe de ventas para poder dirigir a un equipo debe contar con cuatro rasgos básicos de liderazgo.*** Del estudio se desprende que los entrevistados están de acuerdo en que los jefes deben contar primordialmente con las competencias necesarias para dirigir a un equipo. Asimismo, deben contar con la capacidad para desarrollar a las personas, también deben ejercer una influencia positiva entre los miembros de su equipo, así como buscar alcanzar un objetivo común. El estudio reveló también que, el líder necesita tener una metodología para encaminar a su equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos personales y grupales. Asimismo, el líder es alguien que inspira, que da confianza, tiene empatía, y que con su ejemplo motiva al equipo a seguir su camino. Se reveló también, que liderazgo no es jerarquía, sino más bien, la capacidad de cada uno de influenciar en los demás de manera

positiva. Además, es ayudar a más personas para que encuentren su propia felicidad a través de lo que hacen, con lo que se convierte en la mejor oportunidad para trascender profesionalmente a través de más personas.

***Los ejecutivos de ventas reconocen las principales cualidades de sus líderes.*** Del estudio se obtiene que las principales cualidades que identifican los ejecutivos de ventas en sus jefes son: los valores, la motivación, la creatividad y su empatía principalmente, siendo ésta última cualidad la más valorada dentro de los equipos de ventas. Sin embargo, adicionalmente, el estudio reveló que los ejecutivos de ventas quisieran que sus jefes mejoren ciertas habilidades blandas como son: la de promover la integración dentro del equipo y otras unidades relacionadas al negocio, tener una mayor empatía con su equipo, mejorar su capacidad para tomar decisiones, brindar reconocimientos, motivar e inspirar. Un punto a destacar es que algunos ejecutivos revelaron que es necesario que sus líderes mejoren la forma en que brindan retroalimentación, ya que en algunas ocasiones son muy directos al punto de llegar a herir susceptibilidades. Además de la forma en cómo se hace notar un error y la sensación de favoritismos entre los miembros de su equipo.

***Los líderes deben cumplir su rol gerencial para tener una afectiva gestión sobre los equipos de ventas.*** El estudio revela que entre los principales roles gerenciales que desempeñan los líderes de los equipos de ventas se encuentran: el enfoque en los resultados, el buscar establecer relaciones estratégicas, buscar desarrollar nuevas estrategias comerciales y mostrar siempre preocupación por los miembros de su equipo. Los entrevistados señalaron que una de las principales funciones de sus líderes es enfocarse en alcanzar las metas establecidas por la organización, siempre acompañando a su equipo durante ese proceso. Por otro lado, para poder lograr alcanzar tales objetivos, puede ser necesario que los líderes busquen establecer relaciones estratégicas principalmente con las áreas de soporte, reforzando cada requerimiento de su equipo de ventas, involucrándose en los procesos

operativos, para de esta manera poder impulsar mejores resultados. Por otro lado, del estudio se revela que los líderes deben estar enfocados en desarrollar nuevas estrategias comerciales, para ello deben participar activamente en los comités de planeamiento y revisión de resultados. Finalmente, se identifica la preocupación que los líderes muestran por sus equipos, es decir, velar porque cuenten con las herramientas necesarias para que puedan desempeñar sus funciones, así como también, preocuparse por la situación profesional y personal cada uno de sus trabajadores.

***En tiempos de crisis los líderes de los equipos de ventas deben enfocarse en asegurar la conectividad de sus equipos.*** Del estudio se revela aspectos relevantes respecto a cómo los líderes de los equipos de ventas han confrontado la actual situación de crisis, entre los cuales se pudieron identificar tres aspectos principales: Brindar herramientas de conectividad, tener un mejor sentido de organización y una mejor comunicación. En la mayoría de casos, los entrevistados respondieron que todos los esfuerzos de sus jefes, estuvieron orientados en alcanzar los resultados. Adicionalmente, necesitaban que sus jefes les brinden las herramientas de conectividad suficientes para el normal desarrollo de sus labores. En paralelo, los equipos de ventas buscaban de sus jefes el soporte para coordinar con las áreas internas y así sacar poder sacar adelante sus operaciones.

El estudio también revela que los entrevistados están de acuerdo en que sus jefes cambien de forma positiva ciertos aspectos de su gestión de cara a los equipos que dirigen. Por lo tanto, las principales oportunidades de mejora identificadas en los jefes cómo líderes de equipos de ventas son las siguientes: Mejor organización y mejor comunicación. Los equipos de ventas esperan que sus jefes tengan un mejor manejo en la gestión de cómo llegar a alcanzar los resultados dentro de su equipo de ventas. Por lo que los ejecutivos de ventas quisieran que sus jefes tengan un mejor sentido de organización, y un adecuado manejo de los tiempos de entrega en las tareas que soliciten. Otro punto importante que nos reveló el

estudio, es que en tiempos de crisis los equipos de ventas quisieran que sus jefes tengan una mejor comunicación con su equipo, en lo que respecta a las formas de cómo se transmiten los mensajes en todas las direcciones y niveles.

#### 4.3.2. Identificación de buenas prácticas en relación a recursos humanos

A continuación, detallamos la relación de resultados identificados en el trabajo de campo, de acuerdo de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, en base al enfoque de la variable de recursos humanos, donde partimos desde el supuesto que “mejores políticas de recursos humanos podrían generar mejores resultados en la gestión comercial”, ver Tabla 22.

Tabla 22

*Matriz de Resultados de la Variable Recursos Humanos*

Variable	Recursos Humanos
Objetivo	Identificar buenas prácticas que debe tener el área de recursos humanos al momento de reclutar, capacitar y ayudar a motivar a los equipos de ventas de empresas del sector financiero.
Pregunta	¿Qué estrategias debe usar el área de recursos humanos para la gestión de equipos de ventas en empresas del sistema financiero?
Supuesto	Mejores políticas de recursos humanos podrían generar mejores resultados en la gestión comercial.
1. Resultado	Los ejecutivos de ventas indican que existen siete aspectos relevantes para el proceso de selección de vendedores para los equipos comerciales: Experiencia, comunicación, actitud, empatía, perseverancia, pro-actividad y compromiso.
2. Resultado	Los ejecutivos de venta indican que recursos humanos debe desempeñar un rol esencial y brindar el apoyo necesario para contribuir a la mejora del clima laboral de los departamentos de ventas.
3. Resultado	Los ejecutivos de ventas indican que se deben establecer mecanismos en las evaluaciones de desempeño en los que se califiquen tanto los aspectos cuantitativos como sus habilidades blandas.
4. Resultado	Los ejecutivos de ventas indican que se les debe proporcionar herramientas de apoyo tales como: Capacitaciones (principalmente), recursos materiales y soporte emocional.
5. Resultado	El rol de las áreas de recursos humanos en momentos de crisis debe ser el velar por el bienestar de los colaboradores brindando todas las herramientas para cuidar la salud de todos.

***Existen siete aspectos que deben tener los candidatos para ser parte de un equipo de ventas en el sector financiero:*** Experiencia, comunicación, actitud, empatía, perseverancia,

pro-actividad y compromiso. Entre la mayoría de entrevistados hay un consenso en el que los nuevos vendedores deben tener algún tipo de experiencia en el mercado. Este factor es muy valorado por la gerencia comercial y también hace que el proceso de inducción sea mucho más corto, y el nuevo vendedor salga al mercado a producir. Otro factor muy bien valorado es la capacidad de comunicación que debe tener el nuevo vendedor. No solamente con los clientes, pero también con su equipo. La escucha activa y capacidad de entender el propósito del área aportará a que los esfuerzos de la fuerza de ventas estén enfocados hacia la misión del área.

***Las áreas de recursos humanos deben desarrollar herramientas que brinden un ambiente cómodo para que exista camaradería y confianza en el área comercial,*** la mitad de los entrevistados concluyeron que el rol de recursos humanos en las áreas comerciales es esencial, otro gran grupo mencionó que deben brindar soporte para crear un ambiente cómodo y amigable. Por ejemplo, se deben desarrollar herramientas como el *Workplace* de *Facebook* para que exista una conexión entre los ejecutivos de ventas con sus líderes, y así compartir la cultura de la organización enfocada hacia las personas.

***La valoración del compromiso y los valores del ejecutivo de ventas son de una gran importancia al momento de realizar las evaluaciones de desempeño.*** La mayoría de los entrevistados indicaron que las áreas comerciales no se enfocan solamente en los resultados cuantitativos. Es decir que hay una orientación cada vez más evidente en que el desarrollo de las habilidades blandas del colaborador con factores como el compromiso, compañerismo y capacidad de innovación para servir mejor al cliente son factores muy importantes en las evaluaciones de desempeño.

***Capacitaciones que apoyen el desarrollo del colaborador, recursos materiales necesarios para ejecutar las tareas y un buen ambiente de trabajo son herramientas que el área de recursos humanos puede proveer a las áreas comerciales.*** Sobre este punto, Las

áreas de recursos humanos pueden apoyar a las gerencias comerciales estando cerca de sus colaboradores brindando soporte operativo y emocional. Esto facilita un espacio para que los líderes de los equipos de ventas se enfoquen en crear estrategias comerciales para que sus equipos se puedan desempeñar con todas las herramientas necesarias para lograr resultados acordes con lo esperado.

*El rol de las áreas de recursos humanos en momentos de crisis debe ser el velar por el bienestar de los colaboradores brindando todas las herramientas para cuidar la salud de todos.* Además, es responsabilidad de recursos humanos tener todos los mecanismos de protección alineados y los protocolos necesarios para que los colaboradores estén protegidos sin importar que su trabajo sea realizado desde casa o de manera presencial. Los protocolos de seguridad utilizados son; trabajo desde casa, soporte emocional, identificación de personal vulnerable, distanciamiento social y protocolos de salud que incluyen elementos de protección personal.

#### **4.3.3. Identificación de buenas prácticas en relación a operaciones**

A continuación, detallaremos la relación de resultados identificados en el trabajo de campo, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, en base al enfoque de la variable de gestión de operación, donde partimos desde el supuesto que “las empresas del sector financiero deberían aplicar la mejora continua en sus procesos operativos basado en los principios de la gestión de calidad para lograr buscar mejores resultados en la gestión comercial”, ver Tabla 23.

Tabla 23

*Matriz de Resultados de la Variable Operaciones para la Gestión de Equipos de Ventas*

Variable	Gestión de Operaciones
Objetivo	Presentar las diferentes herramientas adecuadas para incrementar la eficiencia en el desarrollo de operaciones en la gestión de ventas.
Pregunta	¿Qué buenas prácticas se deben implementar para optimizar las operaciones de un área comercial?

- Supuesto las empresas del sector financiero deberían aplicar la mejora continua en sus procesos operativos basado en los principios de la gestión de calidad para lograr buscar mejores resultados en la gestión comercial.
1. Resultado Los ejecutivos de ventas indican que se deben mejorar los siguientes aspectos de los procesos comerciales: Automatización de procesos, eliminar procesos burocráticos, actualizar las herramientas de gestión e incentivar la digitalización de documentos.
  2. Resultado Los ejecutivos indican que para mejorar en los procesos, se deben implementar las siguientes iniciativas: Análisis de procesos en reuniones periódicas, recibir *feedback* de los usuarios y capacitaciones constantes.
  3. Resultado Mantener comunicación fluida y relación cercana con el área de tecnología de información.
  4. Resultado Tener una sólida seguridad de información a través de políticas y accesos restringidos.
- 

***La automatización como estrategia en la eficiencia de los procesos.*** Para la mayoría de entrevistados, la necesidad de contar con procesos automatizados les permite tener un flujo de procesos más ágil y enfocarse más en la generación de ingresos para la compañía, Los entrevistados expresaron, que si bien es cierto el banco cuenta con procesos automatizados, aún quedan procesos que todavía requieren trabajo operativo manual, y por ende mayor inversión de recursos. Asimismo, tener los sistemas integrados y estandarizados permitirán mantener información actualizada que ayude a una toma de decisiones oportuna. En ese sentido, también juega un rol importante la digitalización para ahorrar en el uso de documentos físicos, y agilizar los procesos de venta. Asimismo, el desarrollo de aplicaciones digitales en la atención al cliente es una práctica ha tomado mayor relevancia en los últimos años.

***Se deben realizar reuniones periódicas en las que se brinde un espacio para proponer mejoras de procesos.*** Consolidando las respuestas de los entrevistados referente a la manera de como dirigen y gestionan las propuestas de mejoras dentro de la organización, se sugiere que se programen reuniones periódicas internas con el equipo, en los cuáles se puede brindar un espacio para proponer nuevas ideas y plantear mejoras en los procesos actuales, para luego ser evaluadas y debatidas con todo el equipo. En caso que estas

propuestas de mejoras impacten a otras áreas, se sugiere involucrar a las áreas requeridas para definir su viabilidad.

***Mantener comunicación fluida y relación cercana con el área de tecnología de información.*** Anteriormente el área de tecnología de información era vista como un área de apoyo, la cual solo era solicitada cuando se tenía incidencias o para pedir soporte en las aplicaciones. Hoy en día, el área tecnológica está siendo considerada como un área estratégica que acompaña en la visión y misión de la empresa. En ese sentido, el área comercial y el área de tecnología de información deben mantener una relación estrecha, en la cual los procesos de gestión comercial y los desarrollos tecnológicos trabajen juntos para lograr una mayor rentabilidad. Además, mantener una comunicación fluida permitirá que ambas áreas puedan trabajar juntas y entender donde se encuentran exactamente las prioridades de la organización. 18 de los 30 entrevistados sentían que el área tecnológica les ayudaba de manera rápida y que disponen de varios canales de atención para reportar sus incidencias.

***Tener una sólida seguridad de información a través de políticas y accesos restringidos.*** Según el trabajo de campo se observó que la información comercial de una empresa debe ser altamente cuidada y que la información relacionada con los clientes es sumamente vulnerable. En ese sentido, se deduce que es una buena práctica aplicar políticas de seguridad y restricción de accesos a los usuarios que manejan dicha información, más aún en situación de crisis cuando los colaboradores trabajan usando la modalidad del *home office*. Asimismo, la mayoría de entrevistados indicaron que el banco maneja una red privada virtual, con la cual brindan un ambiente seguro con las políticas de sistemas correctamente monitoreadas.



#### 4.3.4. Identificación de buenas prácticas en relación a indicadores de gestión

Por último, detallaremos la relación de resultados identificados en el trabajo de campo establecido en el presente trabajo de investigación, de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, en base al enfoque de la variable de indicadores de gestión, en la cual partimos desde el supuesto en que “Contar con las herramientas de medición adecuadas contribuye a mejorar la gestión comercial” ver Tabla 24.

Tabla 24

*Matriz de Resultados de la Variable Indicadores para la Gestión de Equipos de Ventas*

Variable	Indicadores de Gestión
Objetivo	Identificar buenas prácticas de medición y control de resultados para dirigir estrategias comerciales para los equipos de ventas.
Pregunta	¿Qué buenas prácticas se pueden implementar para mejorar la medición y control de gestión para incrementar la productividad en equipos de ventas en empresas del sector financiero?
Supuesto	Contar con las herramientas de medición adecuadas contribuye a mejorar la gestión comercial.
1. Resultado	La medición de los avances comerciales con respecto a su meta debe ser gestionado diaria o semanalmente, y de manera automatizada.
2. Resultado	Los reportes de indicadores de gestión deben contar con información relevante y amigable y que pueda estar al alcance de todos.
3. Resultado	Flexibilizar las metas comerciales de los trabajadores e incluir indicadores relacionados al servicio al cliente en momentos de crisis
4. Resultado	La innovación tecnológica como estrategia digital en los flujos de información de reportería en momentos de crisis.

***La medición de los avances comerciales con respecto a su meta debe ser gestionado de diaria o semanal y de manera automatizada.*** El estudio concluye que la medición de los indicadores de gestión se debe realizar de manera diaria o mensual para el correcto logro de objetivos y metas de la organización, ya que obtener información oportuna permitirá a los ejecutivos y jefes comerciales tomar decisiones oportunas para contrarrestar resultados adversos. De igual manera, la innovación no debe ser ajena al manejo de indicadores de gestión, por lo que la automatización de los reportes y resultados de indicadores debe estar

presente en todo nivel de reportería y al alcance de todos los trabajadores. Con ello, se tendrá un mayor flujo de información que dará el poder a los miembros de la organización para tener un mejor entendimiento del negocio y tomar decisiones acertadas que aporten a crear valor dentro y fuera de la organización.

***Los reportes de indicadores de gestión deben contar con información relevante y amigable y que pueda estar al alcance de todos.*** Asimismo, el estudio revela que los equipos comerciales necesitan que sus actuales herramientas de medición de indicadores cuenten con información relevante y de fácil entendimiento y que, además, puedan acceder a la información de sus reportes en cualquier momento del día. Al pertenecer a un equipo de ventas, el principal objetivo al momento de revisar su avance comercial, no solo es saber el nivel del cumplimiento comercial, sino que, necesitan tener toda la información necesaria que les permita entender el panorama de su rendimiento y en caso de un bajo cumplimiento en sus metas comerciales, establecer las acciones adecuadas para poder llegar a sus objetivos. Si el reporte cuenta con información irrelevante e innecesaria, y adicional a ello, no cuentan con accesibilidad de manera diaria o semanal, podría generar que los vendedores y supervisores no aprovechen al máximo la información brindada.

***Flexibilizar las metas comerciales de los trabajadores e incluir indicadores relacionados al servicio al cliente en momentos de crisis.*** Como bien se mencionó anteriormente, un aspecto importante para el presente estudio fue el incluir el escenario de crisis para entender cómo se ven impactados los resultados de los indicadores de gestión en los equipos comerciales. Los entrevistados consideraron que sus resultados fueron impactados de una manera importante. En ese sentido, se sugiere que se deberían flexibilizar las metas comerciales durante una temporada de crisis, ya que establecer metas que no están acorde con la coyuntura real, puede conllevar no solo a un inevitable incumplimiento, sino que, podría generar en los equipos comerciales desmotivación e insatisfacción. De acuerdo a

esto, una estrategia adecuada en momento de crisis es cambiar las variables de ventas por variables con enfoque en el cliente, ya que en momentos de crisis la relación con el cliente debe ser aún más cercana y estrecha, sobre todo con los equipos comerciales.

***La innovación tecnológica como estrategia digital en los flujos de información de reportería en momentos de crisis.*** Uno de los problemas principales que tuvieron los entrevistados en momento de crisis fue realizar o acceder a sus reportes de indicadores de gestión desde sus hogares. Los problemas de conexión para acceder a los aplicativos de su empresa fueron continuos y cuando se lograban conectar, muchas veces sus reportes no se encontraban actualizados. Es por ello, que una parte fundamental en el proceso de reportería en momento de crisis, es que la empresa u organización invierta en herramientas tecnológicas necesarias para que los equipos comerciales no presenten problemas al momento de acceder a los aplicativos de la empresa y, además, se garantice que todos sus trabajadores cuenten con los recursos y medios necesarios para trabajar de manera remota y no interrumpir la continuidad de negocio de la empresa.

#### **4.4. Resumen del Capítulo**

Para el desarrollo de este capítulo, Se entrevistaron a 30 ejecutivos de ventas de empresas del sistema financiero local que cumplen con el perfil de acuerdo al proceso de selección brindado en el anterior capítulo. Los entrevistados que contribuyeron en nuestra investigación tienen diferentes rangos jerárquicos y determinado tiempo de experiencia dentro de sus organizaciones.

Los resultados del estudio son presentados de acuerdo a las respectivas preguntas de investigación planteadas para alcanzar a resolver los objetivos específicos de nuestra investigación, para lo cual se establecieron supuestos por cada variable acerca de buenas prácticas para la gestión de equipos de ventas, apoyados en la investigación desarrollada en el marco teórico.

Para analizar los resultados del trabajo de campo, se utilizó el *software* Atlas T.I. para codificar las respuestas brindadas por los participantes de las entrevistas. La información cualitativa es presentada en matrices por cada pregunta de la guía de entrevistas utilizando la codificación de los aspectos más importantes recolectados en cada una de las respuestas a los entrevistados.

Primero, con las entrevistas se analizó la influencia que ejerce cada variable en la gestión de equipos de ventas. En lo que respecta a la de variable liderazgo, se evaluaron los siguientes aspectos: El conocimiento de los equipos de venta acerca del significado de liderazgo según su experiencia profesional, determinaron las características de liderazgo de sus actuales jefes, para que finalmente, establezcan los aspectos más importantes acerca del rol gerencial que desempeñan sus líderes, así como sus respectivas áreas de mejora y el liderazgo en tiempos de crisis.

Segundo, se analizó la opinión de los ejecutivos en cuanto a las políticas del área de recursos humanos y como éstas influyen en su rendimiento. Se evaluaron aspectos como: conocimientos acerca del proceso de selección de personal, sus opiniones acerca de las acciones que realiza el área de recursos humanos para transmitir la cultura de la organización, así como del rol que desempeña para mejorar el clima laboral del área de ventas. Por otro lado, también se analizaron los aspectos más valorados en sus evaluaciones de desempeño y su relación con el área de recursos humanos. Finalmente, se analizaron los tipos de herramientas proporcionadas por recursos humanos y se evaluó la gestión del área de recursos humanos en tiempos de crisis.

Tercero, se analizó la influencia de las operaciones en la gestión de los equipos de ventas, por lo que en esta sección de la investigación se evaluaron las siguientes categorías: Aspectos de mejora en los actuales procesos comerciales, iniciativas para implementar

mejoras de procesos para la gestión comercial, la relación de los equipos comerciales con el área de tecnologías de la información y la gestión de operaciones en tiempos de crisis.

Cuarto, se analizó la influencia que ejercen las herramientas de medición usadas en la actualidad en cada una de las áreas comerciales donde los entrevistados laboran. Es esta sección también se revisó: La frecuencia en el uso de herramientas para la medición de indicadores, que cambios se deberían implementar a dichas herramientas, y qué tan automatizadas se encuentran. También, se analizaron las opiniones de los entrevistados sobre sus herramientas de medición en tiempos de crisis.



## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se detallan las conclusiones respondiendo a las preguntas de investigación planteadas en base al marco teórico desarrollado, y resultados del estudio de campo obtenidos por las entrevistas a equipos de ventas. Asimismo, se resaltan las contribuciones prácticas y teóricas, se proponen recomendaciones para futuras investigaciones. Finalmente, se propone un plan de acción genérico que pueda servir de modelo para implementar una cultura de mejora continua en las áreas comerciales.

### 5.1. Conclusiones

Respecto a la primera variable seleccionada (liderazgo), el objetivo propuesto fue el de identificar factores de liderazgo que debe tener el responsable de la dirección de un equipo de ventas para llevar a cabo una adecuada gestión. Para alcanzar tal objetivo, se planteó como pregunta de investigación: ¿Qué factores de liderazgo son determinantes para la gestión y dirección de equipos de ventas en las nuevas realidades empresariales? Para lo cual, partimos desde la premisa de que el estilo de liderazgo podría influir en el rendimiento de los equipos comerciales.

En el marco teórico, se mencionó que las habilidades de los líderes a cargo de los equipos de ventas están relacionadas con las actividades de gestión en general dentro de su actividad comercial, lo cual fue validado en el respectivo trabajo de campo. Efectivamente, se infiere que los líderes deben cumplir su rol gerencial para tener una adecuada gestión sobre los equipos de ventas basados en cuatro aspectos, resultando como los más valorados: Enfoque en los resultados, establecimiento de relaciones estratégicas, desarrollar nuevas estrategias comerciales y mostrar preocupación permanente por su equipo de trabajo.

En el marco teórico, también se hace mención a que, si bien las estrategias de motivación conceptualmente pertenecerían a la gestión de recursos humanos, resultan en una habilidad inherente de los jefes de las fuerzas de ventas de la empresa, por su influencia

capital o directa en el rendimiento de los equipos comerciales bajo su responsabilidad.

Efectivamente, tal conceptualización fue validada en el respectivo trabajo de campo, el cual demuestra que los ejecutivos de ventas reconocen cuatro principales cualidades de sus líderes, entre las cuales se encuentran: Valores, motivación, creatividad y empatía.

Por lo tanto, se establece como buena práctica en empresas del sistema financiero en lo que respecta a la variable liderazgo, para que un líder pueda dirigir a un equipo de ventas deberá contar con cuatro rasgos básicos de liderazgo: Competencias para dirigir a un equipo, capacidad para desarrollar a las personas, generar influencia positiva en las mismas y lograr alcanzar un objetivo común. Por lo expuesto, en base al marco teórico y trabajo de campo realizado, se logra responder la pregunta de investigación.

Respecto a la segunda variable seleccionada (recursos humanos), el objetivo propuesto fue el de Identificar buenas prácticas que debe tener el área de recursos humanos al momento de reclutar, capacitar y ayudar a motivar a los equipos de ventas de empresas del sector financiero. Para alcanzar tal objetivo, se planteó como pregunta de investigación: ¿Qué estrategias debe usar el área de recursos humanos para la gestión de equipos de ventas en empresas del sistema financiero? Para lo cual, partimos desde la premisa de que mejores políticas de recursos humanos podrían generar mejores resultados en la gestión comercial.

En el marco teórico de la presente investigación se mencionó que el área de recursos humanos tiene como responsabilidad el reclutamiento y selección de la fuerza de ventas, formación del personal de ventas, y relaciones laborales. En ese sentido, se señaló que el área de recursos humanos detecta a aquellas personas que pueden cumplir con las especificaciones de la posición tanto comerciales y de gestión. Del mismo modo, el trabajo de campo identificó que el proceso de selección de los nuevos vendedores debe tener un enfoque en las siguientes competencias: Actitud, proactividad, capacidad de comunicación, experiencia comercial, perseverancia, empatía y compromiso.

Por otro lado, se concluye que, para lograr el objetivo de tener un buen clima laboral, el rol de recursos humanos es el de brindar el soporte necesario con herramientas que las jefaturas tienen a su disposición. Sin embargo, para poder entender los factores sobre las necesidades que afectan el clima laboral, se estudió la teoría de necesidades, y se manifestó una tendencia marcada a una tendencia en la participación de las empresas en rankings reconocidos de clima como el *Great Place to Work*. El resultado de esta combinación de esfuerzos es la estimulación positiva que tendrán los miembros de los equipos de ventas para hacer sus tareas. Por consiguiente, se sugiere como buena práctica, que recursos humanos apoye a desarrollar un ambiente cómodo donde la camaradería y confianza sean pilares importantes en las áreas comerciales.

Asimismo, de acuerdo a lo estudiado en la teoría, el departamento de recursos humanos se encarga de la formación de los colaboradores en la empresa y de plantear programas de desarrollo. Ante esto, el estudio de campo reveló que recursos humanos debe apoyar a las áreas comerciales con constantes comunicados, capacitaciones, plataformas de información y nombramiento de personal encargado de la gestión de la cultura.

Por otro lado, la literatura señaló que, en situaciones de crisis, recursos humanos se debe preocupar en facilitar recursos materiales necesarios para ejecutar las tareas, brindar soporte emocional, y un buen ambiente de trabajo. En ese sentido se concluye que, en situaciones de crisis, recursos humanos debe promover todos los mecanismos de protección alineados y los protocolos de salud que incluyen: Trabajo desde casa, identificación de personal vulnerable, distanciamiento social y protocolos de salud.

En relación a la tercera variable seleccionada (gestión de operaciones), el objetivo propuesto fue el de identificar buenas prácticas para incrementar la eficiencia en el desarrollo de operaciones en la gestión de ventas. Para alcanzar tal objetivo, se planteó como pregunta de investigación: ¿Qué buenas prácticas se deben implementar para optimizar las operaciones



de un área comercial? Para lo cual, partimos desde la premisa de que las empresas del sector financiero deberían aplicar la mejora continua en sus procesos operativos basado en los principios de la gestión de calidad para lograr buscar mejores resultados en la gestión comercial.

Según lo descrito en el marco teórico, uno de los principios de gestión de calidad de la norma ISO 9001, es la mejora, el cual facilita a que las empresas puedan reaccionar de manera ágil ante cambios internos o externos para crear nuevas oportunidades. Por ello, es importante impulsar a todos los miembros de la compañía en el involucramiento de la mejora de procesos para mejorar la eficacia, eficiencia y flexibilidad de los procesos, así como crear una cultura de gestión de procesos como parte de los principios y valores de la organización. En este sentido, en el estudio de campo, se identificó que una buena práctica es que los equipos de ventas deben trabajar las propuestas de mejoras de procesos a través de reuniones periódicas internas con el equipo de trabajo, el cual se encuentre conformado por directivos, jefaturas y especialistas de las áreas funcionales con la finalidad de analizar los procesos de forma transversal y desde diferentes puntos de vista.

Asimismo, en el marco teórico se menciona que la implementación de herramientas tecnológicas en el área comercial permite obtener mejores resultados en cuanto a la producción de ventas y tiempos de respuesta al cliente. Esto es posible debido a la rapidez con la que se puede acceder a la información, valerse de un flujo de información actualizado y al manejo de un equipo de trabajo integrado. En ese sentido, el estudio de campo permitió establecer como buena práctica que las áreas comerciales deben contar con procesos automatizados y sistemas integrados. Con ello lograr una mayor eficiencia en los procesos y un mejor enfoque de los ejecutivos en la generación de ingresos evitando esfuerzos en tareas repetitivas que demandan tiempo y aportan poco valor.

Respecto a la cuarta variable seleccionada (indicadores de gestión), el objetivo propuesto fue el identificar herramientas de medición y control de resultados para dirigir estrategias comerciales para los equipos de ventas. Para alcanzar tal objetivo, se planteó como pregunta de investigación ¿Qué buenas prácticas se pueden implementar para mejorar la medición y control de gestión para incrementar la productividad en equipos de ventas en empresas del sector financiero? Para lo cual, partimos desde la premisa de que contar con las herramientas de medición adecuadas contribuye a mejorar la gestión comercial.

En el marco teórico, se mencionó que los indicadores de gestión son establecidos principalmente por los líderes de la organización, los cuales utilizan la herramienta de medición para poder controlar de manera continua el desempeño de la organización y tomar acciones correctivas o preventivas para cumplir con los objetivos trazados por la organización. Efectivamente, el estudio de campo reveló que una buena práctica en el manejo de indicadores de gestión es que la medición de indicadores se debe realizar de manera continua (diaria o semanal), ya que ayudará a tener un mejor entendimiento de los resultados y, por ende, aportará al proceso de toma de decisiones para crear valor en la organización y contrarrestar resultados adversos.

Por otro lado, la literatura mencionó que, en un entorno altamente competitivo, es importante que los miembros de la organización tengan conocimiento de sus flujos de información por lo cual es necesario establecer sistemas automatizados de información. En ese sentido, el estudio de campo reveló los reportes de indicadores de gestión deben contar con información relevante, de fácil entendimiento, al alcance de todos y de manera automatizada, ya que, al pertenecer a un equipo de ventas, es importante el seguimiento a sus resultados comerciales para el cumplimiento de sus metas.

Por último, el estudio de campo realizado concluyó una buena práctica en el manejo de indicadores de gestión es la adecuada y sincera fijación de metas comerciales, sobre todo

en momentos de crisis, ya que el cumplimiento de sus metas es considerado como uno de sus principales logros y medición de desempeño. Ante ello, la literatura recomienda el cuadro de mando integral o *balance scorecard* como una herramienta práctica y eficiente para poder medir el desempeño de sus trabajadores de manera periódica y además, permiten a los líderes de negocio alinear los objetivos y estrategias de la organización con el desempeño interno de su área a través de la evaluación integral de cada trabajador, pero es importante que el peso que se incluya en cada variable de la herramienta debe ser coherente y consecuente al trabajo que realiza cada trabajador.

## 5.2. Contribuciones Teóricas

La presente investigación ha contribuido al conocimiento del emprendimiento como área de investigación en los siguientes aspectos:

- Se brindó terminología y definiciones sobre buenas prácticas en general usando el enfoque de dos ideas abstractas que se conciben como los modos de actuar más eficientes (que requieren menos esfuerzo) y eficaces (que producen mejores resultados) para cumplir una tarea, basándose en procedimientos repetibles probados por un número representativo de personas (Cabré, 2009).
- Se exhibió la importancia de programas de certificación, tal como son las normas ISO (BSI Group, 2019), y cómo existen técnicas como *benchmarking*, indicadores de eficacia y competitividad, y realización de comparaciones entre empresas, con el objetivo de incrementar los procesos de innovación corporativa como, por ejemplo, el *Great Place to Work*.
- Se brindó información detallada sobre el programa de la UNESCO: MOST (Management of Social Transformations), para detallar los principales rasgos que caracterizan a las buenas prácticas.

- Se mencionó a los componentes de las buenas prácticas presentados por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). En la que se destacan las etapas de una buena práctica y el proceso de documentación de las buenas prácticas.
- Otra contribución teórica de la presente investigación ha sido la presentación de los factores que influyen en el desempeño de los equipos de ventas. Fuentes Merino (2013) indicó que dichos factores son la adecuada gestión de recursos humanos comerciales, la implementación de sistemas de control adecuados, las habilidades del líder comercial, y las herramientas para la gestión de procesos. De dichos factores se derivó el planteamiento de las variables de investigación: Liderazgo, recursos humanos, gestión de operaciones e indicadores de gestión, que influyen directa e indirectamente con la gestión de equipos de ventas.
- Se actualizaron las teorías sobre liderazgo basados en la premisa que son las organizaciones las que optan por desarrollar o implementar un modelo de liderazgo en base a su visión, misión y objetivos estratégicos.
- Se determinó que existen competencias nucleares en las organizaciones. De acuerdo a esto, se definió que dichas competencias son esenciales y engloban los atributos internos puesto que son la suma de competencias tecnológicas, organizativas y personales (Delery & Roumpi, 2017).
- Se definió que, para una apropiada gestión de operaciones, primero se debe seleccionar el equipo apropiado, el proceso adecuado, estudio del proceso, diagnóstico del proceso, diagrama de los puntos a revisar, y para desarrollar mejoras para finalmente hacer seguimiento a los procesos (Ávila & Alfonso, 2019).
- En cuanto a la variable de gestión de indicadores, una contribución teórica es lo brindado por Miranda et al. (2019), ya que indicó que antes de realizar una gestión de

indicadores se debe identificar el tipo de organización que se gestiona, debido a que se tienen que considerar las particularidades de dicha organización, así como también, las relaciones que se establecen de manera interna en un periodo determinado con la finalidad de avizorar los fines a los cuales deben destinarse los indicadores de gestión.

### **5.3. Contribuciones Prácticas**

La presente investigación provee conocimientos sobre la gestión de equipos de ventas en empresas del sector financiero peruano, mediante la identificación de las principales variables que influyen en la gestión de equipos de ventas tomando aspectos de liderazgo, recursos humanos, operaciones e indicadores de gestión. Los resultados proporcionan conocimiento importante sobre la adecuada gestión comercial, identificando las buenas prácticas que influyen en el rendimiento de los equipos. Este conocimiento permitirá desarrollar normas de buenas prácticas que promuevan la adecuada gestión de equipos de ventas, que permitan a organizaciones como ASBANC difundir adecuadamente tales prácticas en beneficio de un robusto sistema financiero.

Finalmente, una contribución práctica del presente trabajo es el haber logrado recopilar información relevante sobre como el liderazgo, recursos humanos, operaciones y la medición de indicadores fue impactado durante un periodo de crisis tomando como referencia la actual emergencia sanitaria ocasionada por el COVID-19. Se recopilaron percepciones sobre como los equipos de ventas de diversas empresas del sector financiero respondieron a los cambios abruptos producto de dicha coyuntura.

### **5.4. Recomendaciones**

Basado en las conclusiones sobre buenas prácticas identificadas gracias al proceso de triangulación con la revisión de literatura y trabajo de investigación de campo, se presentan las siguientes recomendaciones:

Las empresas del sistema financiero deben apostar por la innovación y nuevas formas de liderazgo, considerando, que el activo más importante con el que cuenta cada entidad financiera son las personas, las habilidades blandas, ahora están tomando un mayor protagonismo. Por lo tanto, las empresas del sistema financiero peruano deberían establecer buenas prácticas en términos de liderazgo: (a) Estimulando el desarrollo de las habilidades blandas de los líderes de equipos de ventas, dado que el trabajo comercial al ser muy exigente, se necesita un comportamiento empático y asertivo, (b) eliminando la jerarquía entre líderes y los equipos de ventas, (c) fomentando la innovación entre líderes y equipos de ventas, ya que en un ambiente que cambia rápidamente como el que vivimos hoy en día, las ideas innovadoras se perciben como una estrategia imperativa para la supervivencia organizacional.

En relación a los procesos de recursos humanos y más específicamente sobre las tareas de reclutamiento y selección de personal de ventas, se reflexiona que sin importar si se opta por un proceso interno o externo, se tienen que considerar y evaluar los aspectos de: Actitud, pro-actividad, capacidad de comunicación, experiencia comercial, perseverancia, empatía y compromiso. Por otro lado, se recomienda entender las necesidades de las fuerzas de ventas usando encuestas y entrevistas para poder brindar condiciones óptimas y comunicación constante para reforzar las buenas prácticas y un ambiente positivo donde la confianza y la camaradería sean pilares de desarrollo.

Respecto a la gestión de operaciones, se recomienda considerar a la innovación de procesos e innovación tecnológica como una filosofía de la empresa. Adicionalmente, se recomienda realizar un diagnóstico tecnológico interno de la empresa e inventariar cada uno de ellos, con la finalidad de identificar, depurar y evaluar los recursos y procesos que no aportan valor a la organización y el máximo valor a los clientes.

Se recomienda a los líderes comerciales revisar de manera periódica los reportes de indicadores del área con el objetivo de analizar la viabilidad de sus herramientas de medición. Además, es importante que se incluyan nuevos y correctos parámetros de medición ya que nos encontramos en un entorno empresarial cada vez más competitivo, lo cual exige a las organizaciones establecer nuevos mecanismos de medición que vayan acorde a las necesidades contemporáneas tanto de los clientes internos como externos.

Se recomienda que la presente investigación se expanda a más instituciones del sector financiero en el Perú entrevistando a personal de las áreas comerciales en otros bancos, compañías de seguros, AFPs, corredores de bolsa, cajas municipales y rurales, EDPYMES y bancos de inversión, con el propósito de analizar sus opiniones sobre las variables de liderazgo, recursos humanos, gestión de operaciones e indicadores de gestión e identificar una mayor cantidad de buenas prácticas en la gestión de equipos de ventas.

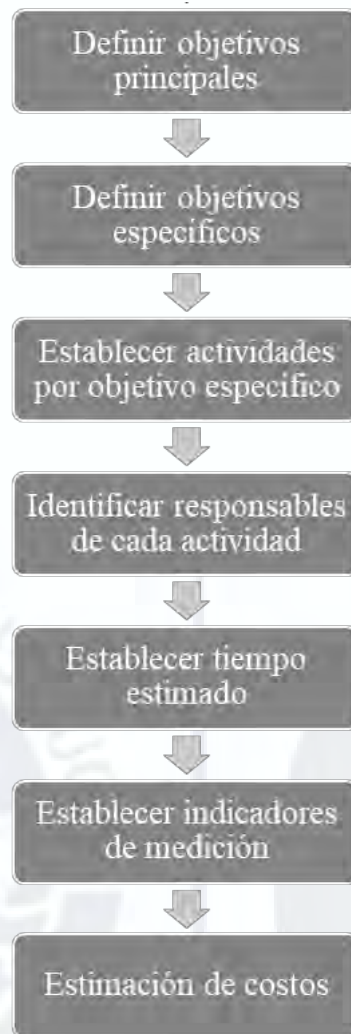
También se recomienda que el presente estudio sea utilizado como modelo para aplicación en otro tipo de industrias y empresas ya que normalmente, cuentan con fuerzas de ventas que pueden verse beneficiadas de un estudio que evalúe los aspectos de liderazgo, la relación de las áreas comerciales con recursos humanos, la gestión de operaciones e indicadores de gestión.

Adicionalmente, se recomienda que este estudio sea replicado en otras provincias en Perú y países de la región LATAM para entender su visión propia sobre los diferentes aspectos que afectan la gestión comercial en sus respectivos mercados. Finalmente, el presente estudio también se puede usar como herramienta para realizar consultorías externas, y apoyar a las empresas brindando herramientas para que los equipos de ventas logren una mejora continua, y estén estimulados para un desempeño óptimo de acuerdo a los objetivos establecidos.

### **5.5. Plan de Acción Para la Implementación de Buenas Prácticas en Equipos de Ventas del Sector Financiero**

El desarrollo del presente trabajo permite implementar un plan de acción, utilizando las buenas prácticas identificadas por cada variable de investigación, basadas en el marco teórico, estudio de campo, y respondiendo a los objetivos y preguntas de investigación. Se sugiere que previo a la implementación de buenas prácticas, se realicen encuestas de satisfacción con la finalidad de encontrar debilidades y fortalezas. El modelo de la encuesta propuesto formula un total de 40 preguntas divididas por las variables de investigación explicadas a lo largo del trabajo (liderazgo, recursos humanos, operaciones y gestión de indicadores) ver Apéndice G. Una vez realizada la encuesta, los resultados se deberían medir en una escala de uno a cinco para detectar posibles brechas de servicio en cada una de las variables. Una vez identificada la situación real de la empresa a través de los resultados de la encuesta de satisfacción, se debe desarrollar un proceso de ejecución para cada variable de investigación a través de un plan de acción basado en los siguientes pasos:





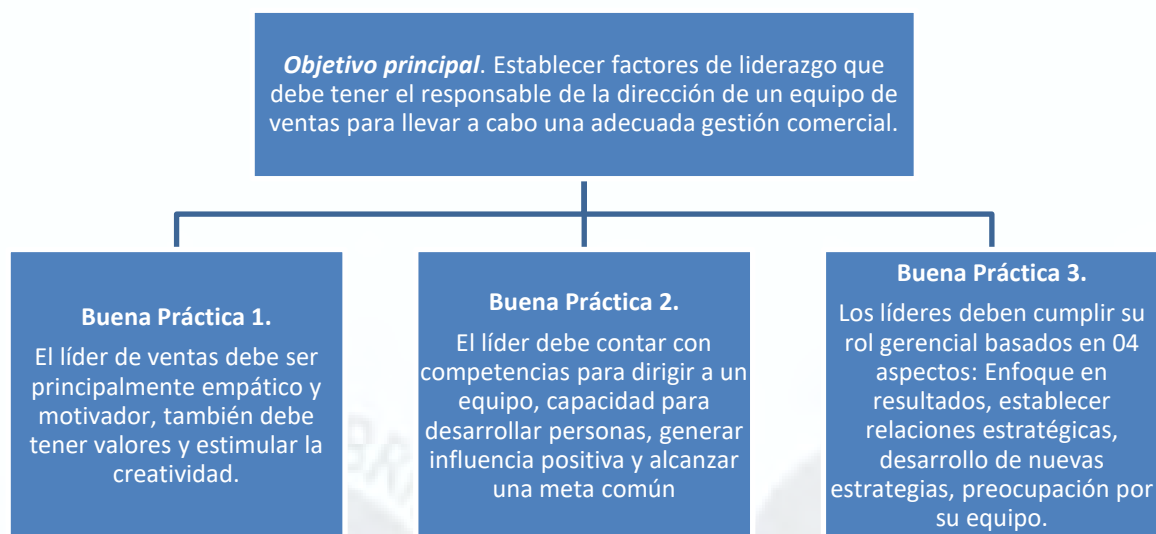
*Figura 12.* Proceso de Ejecución de Plan de Acción

A continuación, se describe el plan de acción para cada variable de investigación, con el propósito de establecer las buenas prácticas identificadas en el presente trabajo para mejorar la gestión comercial en equipos de ventas del sector financiero.

### **5.5.1. Plan de acción para la variable de liderazgo**

El plan de acción presentado en el presente acápite buscará establecer las buenas prácticas de liderazgo en la gestión de equipos de ventas. Se sugiere que esté basado en las tendencias y enfoques a escala mundial investigadas por la organización The Conference Board, respecto al desarrollo estratégico del liderazgo, la cual está asociada con diversas

empresas, de las cuales, más del 80% aparecen en la lista Fortune 500 (<https://conference-board.org/us/>).



*Figura 13.* Resumen del Plan de Acción Para Mejoras en la Variable de Liderazgo

**Buena práctica 1.** El líder ventas debe ser principalmente empático y motivador, también debe tener valores y estimular la creatividad.

*Actividades,* se propone ofrecer una solución integral para alinear la estrategia del negocio junto con la estrategia de gestión del talento, a través del desarrollo del liderazgo de los responsables de la dirección de los equipos de ventas. Esto será posible, mediante la implementación del Programa de Desarrollo de Liderazgo 1.0 “Enfoque Individual”, el cual se centrará en el desarrollo individual y personal de los líderes, prestando atención a sus necesidades individuales y los ayudará para preparar a los futuros ejecutivos en cargos de mayor responsabilidad, dicho programa otorgará a los líderes una ventaja competitiva y una mentalidad integradora. Las actividades específicas del programa son: Evaluación 360°, coaching ejecutivo y mentoring.

*Responsables,* las evaluaciones 360° estarán a cargo del área de recursos humanos a través de sus especialistas de gestión del talento y para el coaching y mentoring serán altos directivos de la propia organización.

*Tiempo estimado*, para la ejecución de las evaluaciones 360° se destinará un plazo de un mes, tanto para el despliegue, realización y análisis de resultados. Para las actividades de coaching y mentoring, el despliegue del programa será de seis meses, distribuidas en una sesión mensual.

*Indicadores de gestión*, del programa se espera obtener líderes altamente preparados para dar respuesta a los retos de la empresa, con una tasa mayor o igual al 60%.

*Estimación de costos*, no requiere contratar un orientador o recurso externo.

**Buena práctica 2.** El líder debe contar con competencias para dirigir a un equipo, capacidad para desarrollar personas, generar influencia positiva y alcanzar una meta común.

*Actividades*, se implementará el Programa de Desarrollo del Liderazgo 2.0 "Basado en Equipos", el cual será utilizado para desarrollar habilidades de comunicación, toma de decisiones, construcción de equipos, productividad y elevación de la moral, para ayudar a los líderes a dirigir equipos efectivos, cohesionados y diversos. Las actividades específicas del programa son: Taller 1 "Autoconocimiento del líder", Taller 2 "Aprendizaje y desarrollo", Taller 3 "Orientación a resultados" y Taller 4 "Participación y colaboración", ver Tabla 25.

*Responsables*, estará a cargo del área de recursos humanos, a través de la creación de la "Academia de Liderazgo" para el desarrollo de talleres.

*Tiempo estimado*, doce meses para el desarrollo de los cuatro talleres, los cuales tendrán un periodo trimestral, en sesiones de nueve a trece horas por taller, ver Tabla 25.

*Indicadores de gestión*, se espera un ratio de participación del 100% de los talleres, con una distribución de participación entre supervisores, jefes y gerentes de ventas, por taller de acuerdo a lo indicado en la Tabla 25.

*Estimación de costos*, la implementación del programa no requiere contratar un orientador o recurso externo, dado que se utilizarán recursos de la propia organización.

**Buena práctica 3.** Los líderes deben cumplir su rol gerencial basados en 04 aspectos: Enfoque en resultados, establecer relaciones estratégicas, desarrollo de nuevas estrategias y preocupación por su equipo.

*Actividades*, implementación del Programa de Desarrollo del Liderazgo 3.0

"Relaciones Colaborativas", el cual estará enfocado en el desarrollo de relaciones, como la creación de redes de conexiones y las habilidades interpersonales, la comunicación y la coordinación o cooperación colaborativa, para alcanzar un objetivo compartido y para ayudar a los líderes a construir asociaciones empresariales efectivas y alianzas estratégicas, dentro de las fronteras organizativas internas, mediante sistemas de interacción informales. Las actividades específicas del programa son: Taller de aprendizaje activo (aprendizaje por observación), aprendizaje basado en la experiencia fuera de su emplazamiento (actividades de integración fuera del entorno organizacional o de la empresa), rotación de puestos.

*Responsables*, estará a cargo del área de recursos humanos, a través de la creación de la "Academia de Liderazgo" para el desarrollo de las actividades.

*Tiempo estimado*, el programa será desplegado en un período de doce a veinticuatro meses, de acuerdo a los plazos establecidos por la propia organización, ya que se desarrollará a través de talleres de aprendizaje, sesiones fuera de la organización y rotación de puestos.

*Indicadores de gestión*, se espera obtener un ratio de participación del programa entre 50% al 90%, de acuerdo al detalle mostrado en la Tabla 25.

*Estimación de costos*, la implementación del programa no requiere contratar un orientador o recurso externo, dado que se utilizarán recursos de la propia organización.

Tabla 25

## Cuadro de Mando del Plan de Acción Para la Variable de Liderazgo

Plan de Acción para la Variable de Liderazgo						
Objetivo principal	Buenas Prácticas	Actividades	Responsables	Tiempo estimado	Indicadores de medición	Costo
	El líder ventas debe ser principalmente empático y motivador, también debe tener valores y estimular la creatividad.	Programa de Desarrollo de Liderazgo 1.0 "Individual": Utilizado para ayudar a alinear los comportamientos de liderazgo con las estrategias empresariales, así como a preparar a los futuros ejecutivos.	Evaluación 360°: RRHH. Coaching / Mentoring: Líderes de la misma empresa.	* Evaluación 360°: Periodo 01 mes. * Coaching Ejecutivo: 01 sesión mensual por un periodo de 06 meses. * Mentoring : 01 sesión mensual por un periodo de 06 meses.	Resultados del Programa de Desarrollo de Liderazgo 1.0: Líderes preparados para dar respuesta a los retos de la empresa. (a) Líderes muy preparados > ó = 10% (b) Líderes bien preparados > ó = 50% (c) Líderes poco preparados < ó = 35% (d) Líderes nada preparados < ó = 5%	No requiere contratar un orientador o recurso externo.
Establecer factores de liderazgo que debe tener el responsable de la dirección de un equipo de ventas para llevar a cabo una adecuada gestión comercial.	El líder debe contar con competencias para dirigir a un equipo, capacidad para desarrollar personas, generar influencia positiva, alcanzar una meta común	Programa de Desarrollo del Liderazgo 2.0 "Basado en Equipos": Utilizado para desarrollar habilidades de construcción de equipos, productividad y elevación de la moral.	Recursos Humanos: Academia de Liderazgo	Desarrollo de talleres: Periodo trimestral. Taller 1 "Autoconocimiento del líder": 09 a 13 hs Taller 2 "Aprendizaje y desarrollo": 09 a 13 hs Taller 3 "Orientación a resultados": 09 a 13 hs Taller 4 "Participación y colaboración": 09 a 13 hs	Índice de participación del Programa de Desarrollo del Liderazgo 2.0: (a) Supervisores de Ventas > ó = 25% (b) Jefes de Ventas > ó = 35% (c) Gerentes de Ventas > ó = 40%	No requiere contratar un orientador o recurso externo.
	Los líderes deben cumplir su rol gerencial basados en 04 aspectos: Enfoque en resultados, establecer relaciones estratégicas, desarrollo de nuevas estrategias, preocupación por su equipo.	Programa de Desarrollo del Liderazgo 3.0 "Relaciones Colaborativas": Enfocado en el desarrollo de relaciones, como la creación de redes y las habilidades interpersonales, la comunicación y la coordinación colaborativa.	RRHH: Academia de Liderazgo Rotación: Líderes de otras unidades de la misma empresa	Aprendizaje mediante la experiencia: Periodo 12 a 24 meses (a) Taller de aprendizaje activo: 01 sesión de 3hs (b) Aprendizaje basado en la experiencia fuera de su emplazamiento: Sesiones de 01 a 02 días.	Índice de participación del Programa de Desarrollo del Liderazgo 3.0: (a) Taller de aprendizaje activo > ó = 90% (b) Aprendizaje basado en la experiencia fuera de su emplazamiento > ó = 75% (c) Programa de rotación de puestos > ó = 50%	No requiere contratar un orientador o recurso externo.

### 5.5.2. Plan de acción para la variable de recursos humanos

A continuación, se describe el plan de acción para la variable de recursos humanos basado en las buenas prácticas identificadas a lo largo de la investigación.

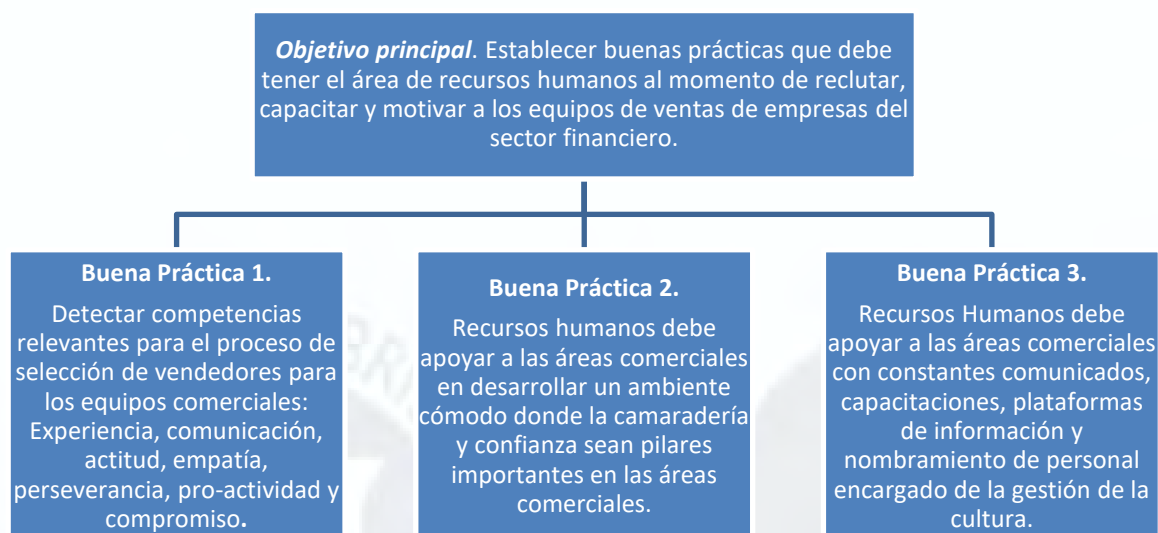


Figura 14. Resumen del Plan de Acción Para Mejoras en la Variable de Recursos Humanos

**Buena práctica 1.** Detectar competencias relevantes para el proceso de selección de vendedores para los equipos comerciales: Experiencia, comunicación, actitud, empatía, perseverancia, pro-actividad y compromiso.

*Actividad*, como parte las pruebas de precalificación, se recomienda desarrollar un test de habilidades blandas al postulante. Se sugiere usar el portal Toggl Hire (<https://toggl.com/blog/>) para crear evaluaciones focalizadas que ayuden al evaluador a detectar el nivel del entrevistado en las habilidades blandas identificadas dentro de la buena práctica.

*Responsables*, el área de reclutamiento y selección de la oficina de recursos humanos serán los responsables en el planeamiento y ejecución de la actividad.

*Tiempo estimado*, la creación de la evaluación puede tomar aproximadamente 2 horas. Se estima que el colaborador pueda tomar hasta 1 hora en resolver el test de habilidades blandas como parte de las evaluaciones de precalificación.

*Indicadores de gestión*, Las áreas de recursos humanos estarán a cargo de realizar este test a los candidatos para las áreas de ventas como parte de su proceso de preselección: comunicación, actitud, empatía, perseverancia, pro-actividad y compromiso. Puntuación de 0% - 100%

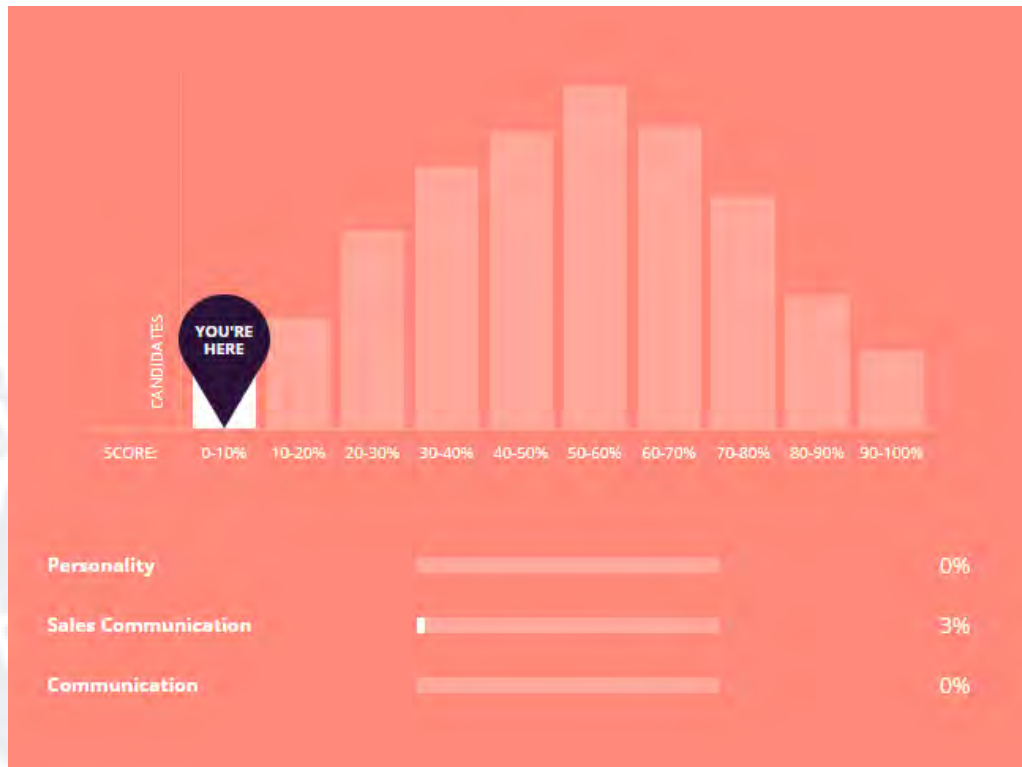


Figura 15. Ejemplo de Resultados de Evaluación en Toggl Hire

*Estimación de costos*, El costo estimado es de S/ 2,149.20 anual por el programa Toggle Hire que Incluye:

- Pruebas de habilidades ilimitadas
- Acceso completo a la biblioteca de pruebas
- Pruebas personalizables

**Buena práctica 2.** Recursos humanos debe apoyar a las áreas comerciales en desarrollar un ambiente cómodo donde la camaradería y confianza sean pilares importantes en las áreas comerciales.

*Actividad*, el método más habitual para evaluar el clima laboral implica el uso de encuestas a los empleados. Se sugiere utilizar la encuesta de clima laboral desarrollada por el portal Bizneo. Ver Apéndice H. La encuesta consta de 131 preguntas divididas en las siguientes 17 secciones: Identificación con la compañía, ergonomía e instalaciones, autonomía, trabajo en equipo, cohesión / compromiso, gerencia, apoyo, comunicación, desempeño, presión, reconocimiento, equidad, innovación, compensación, desarrollo, herramienta de trabajo y ambiente de trabajo. Finalmente, la evaluación contiene cuatro preguntas cualitativas para medir la percepción del colaborador en cuanto a sugerencias sobre cambios a futuro y el nivel de identificación con la empresa.

*Responsables*, el área de recursos humanos y jefaturas de las áreas comerciales se encargarán de administrar la evaluación a cada uno de los colaboradores. Finalmente, los resultados serán analizados por el área de bienestar para determinar los puntos de mejora en el área comercial.

*Tiempo estimado*, se sugiere que esta encuesta se realice cada semestre para poder medir la opinión de los miembros de los equipos de ventas sobre el clima laboral del área. La prueba tiene una duración de aproximadamente 01 hora

*Indicadores de gestión*, prueba de medición de clima laboral a cada colaborador puntaje de acuerdo a sus respuestas que van desde totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo.

*Estimación de costos*, en este caso, no se requiere contratar un orientador o recurso externo por lo que no debería significar un costo administrativo adicional para el desarrollo de la ejecución de la evaluación.

**Buena práctica 3.** Recursos Humanos debe apoyar a las áreas comerciales con constantes comunicados, capacitaciones, plataformas de información y nombramiento de personal encargado de la gestión de la cultura.



*Actividades*, se sugieren las siguientes actividades:

- Programas de capacitación continua para el personal del área de ventas. Ver Apéndice I.
- Creación de plataformas de información sobre misión, visión y cultura
- Nombramiento de personal encargado de transmitir la cultura de la empresa

*Responsables*, el área de recursos humanos se encargará de realizar la gestión de toda la documentación necesaria para el registro de los vendedores a los programas de capacitación externa. Las jefaturas de las áreas comerciales se encargarán de hacer seguimiento al desarrollo de los programas de aprendizaje.

*Tiempo estimado*, para los programas de capacitación, se sugiere que cada vendedor forme parte del Curso Taller en Ventas Estratégicas de la PUCP que tiene una duración de un mes. Además, también se sugiere que los vendedores tomen un programa sobre Capacitación en Herramientas Web y Estrategias de Marketing Digital de la PUCP el cual tiene una duración de un mes.

*Indicadores de gestión*, se solicitará al término de cada curso el certificado de aprobación y el certificado de asistencia.

*Estimación de costos*, en cuanto a los cursos de los programas de ventas y tecnología, se sugiere que se tome las opciones brindadas por la PUCP. Los costos son los siguientes:

- Taller de ventas: S/ 500 por vendedor
- Taller de herramientas digitales: S/ 499 por vendedor

Tabla 26

## Cuadro de Mando del Plan de Acción Para la Variable de Recursos Humanos

Plan de Acción para la Variable de Recursos Humanos						
Objetivo principal	Buenas Prácticas	Actividades	Responsables	Tiempo estimado	Indicadores de medición	Costo
Establecer buenas prácticas que debe tener el área de recursos humanos al momento de reclutar, capacitar y motivar a los equipos de ventas de empresas del sector financiero.	Detectar competencias relevantes para el proceso de selección de vendedores para los equipos comerciales: Experiencia, comunicación, actitud, empatía, perseverancia, pro-actividad y compromiso.	Como parte del proceso de contratación, se debe utilizar una prueba de precalificación donde se detectarán las habilidades blandas del postulante.	Recursos Humanos	* Evaluación de precalificación de habilidades blandas a todos los candidatos  La prueba tiene una duración de aproximadamente 01 hora	Test de habilidades blandas como parte de su proceso de preselección:  comunicación, actitud, empatía, perseverancia, pro-actividad y compromiso. Puntuación de 1 - 100	S/ 2,149.20 anual por el programa Togglehire que Incluye: *Pruebas de habilidades ilimitadas
	Recursos humanos debe apoyar a las áreas comerciales en desarrollar un ambiente cómodo donde la camaradería y confianza sean pilares importantes en las áreas comerciales.	El método más habitual para evaluar el clima laboral implica el uso de encuestas a los empleados.	Recursos humanos - gerencias y jefaturas de las áreas comerciales	* Se sugiere que esta encuesta se realice cada semestre para poder medir la opinión de los miembros de los equipos de ventas sobre el clima laboral del área.  La prueba tiene una duración de aproximadamente 01 hora	Prueba de medición de clima laboral a cada colaborador puntaje de acuerdo a sus respuestas que van desde:  * Totalmente de acuerdo a Totalmente en desacuerdo	No se requiere contratar un orientador o recurso externo.
	Recursos Humanos debe apoyar a las áreas comerciales con constantes comunicados, capacitaciones, plataformas de información y nombramiento de personal encargado de la gestión de la cultura.	*Programas de capacitación continua para el personal del área de ventas. *Creación de plataformas de información sobre misión, visión y cultura *Nombramiento de personal encargado de transmitir la cultura de la empresa	Recursos humanos - gerencias y jefaturas de las áreas comerciales	*Para los programas de capacitación, se sugiere que cada vendedor forme parte del Curso Taller en Ventas Estratégicas de la PUCP Duración 01 mes.  *Curso de Capacitación en Herramientas Web y Estrategias de Marketing Digital de la PUCP Duración 01 mes.	* Cursos prácticos: Certificado de Aprobación y Certificado de Asistencia. * Medir la eficacia y periodicidad de las comunicaciones de manera interna.	Cursos de la PUCP * Taller de ventas: S/ 500 por vendedor * Taller de herramientas digitales: S/ 499 por vendedor

### 5.5.3. Plan de acción para la variable de operaciones

Así mismo, se describe el plan de acción para la variable gestión de operaciones basado en las buenas prácticas identificadas en el presente trabajo de investigación.

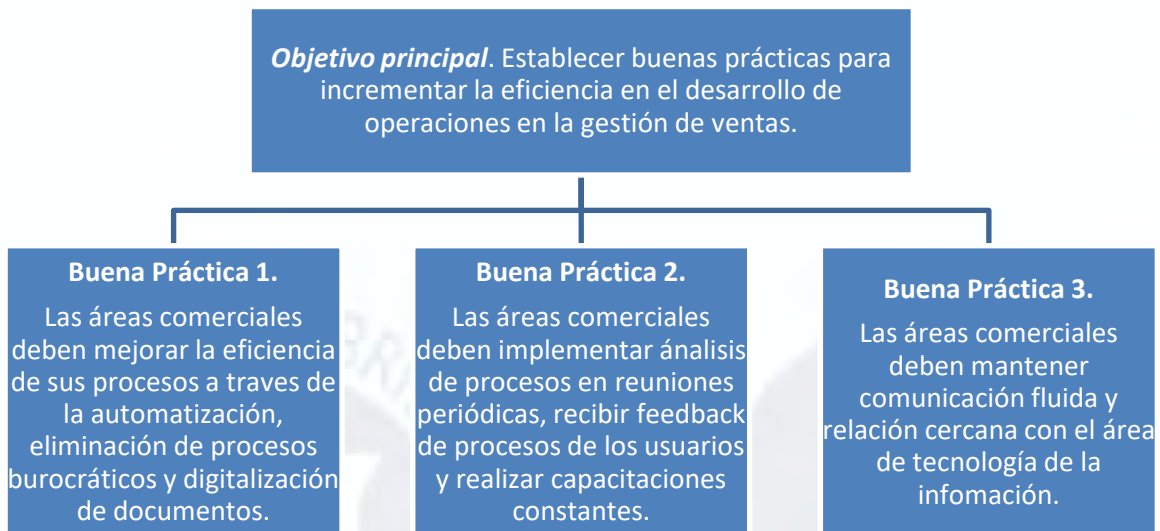


Figura 16. Resumen del Plan de Acción Para Mejoras en la Variable de Operaciones

**Buena práctica 1.** Las áreas comerciales deben mejorar la eficiencia de sus procesos a través de la automatización, eliminación de procesos burocráticos y digitalización de documentos.

*Actividades,* se sugiere realizar las siguientes actividades:

- Diagnóstico de la situación de procesos y tecnología a través de una consultoría externa puesto que con ello se podrá tener una mirada objetiva, en donde no exista sesgo.
- En base al diagnóstico, realizar un diseño de las propuestas de mejoras, utilizando alguna metodología de mejora de procesos que permita gestionar correctamente y de forma integral.
- Se debe priorizar y aprobar los cambios en los procesos y sistemas de información en conjunto con todas las áreas involucradas y un sponsor.

- A través de un cronograma, realizar la implementación de las propuestas de mejoras.

*Responsables*, las jefaturas de las áreas comerciales y el área de sistemas información.

*Tiempo estimado*, para la consultoría externa se estima entre 6 a 12 meses y para la implementación entre 8 meses y 24 meses. Estos tiempos dependen de la dimensión de los procesos y los tiempos asignados de los usuarios líderes.

*Indicadores de gestión*, se espera los siguientes ratios:

- Tiempo de demora en la atención después de la implementación/tiempo de demora en la atención antes de la implementación  $< 1$ .
- Cantidad de impresión de documentos después de la implementación / cantidad de impresión de documentos antes de la implementación  $< 1$ .
- Automatización de tareas manuales  $\geq 50\%$

*Estimación de costos*, el costo de consultoría externa dependerá de la cantidad y tamaño de los procesos. Así mismo, el área de sistemas dimensionará el costo de las propuestas de mejoras con proveedores o el área de desarrollo de software de la organización, los cuales será asumidos por las áreas solicitantes.

**Buena práctica 2.** Las áreas comerciales deben implementar análisis de procesos a través de reuniones periódicas, recibir *feedback* de procesos a través de los usuarios y realizar capacitaciones constantes.

*Actividades*, se propone las siguientes actividades:

- Seleccionar a los *key user* de cada proceso. Estos serán aquellos que tengan un profundo conocimiento acerca de los procesos y sistemas de información (especialistas, jefes, etc), su función será evaluar y recibir, de los usuarios, las debilidades observadas en los procesos y gestionar su mejora.

- Implementar un equipo de trabajo que permita comunicar las deficiencias encontradas en los procesos, debatir y proponer mejoras.
- Programar reuniones periódicas en las que participen, al menos, los *key users* y el área de tecnología de información.
- Publicar la selección de los nuevos *key users* y sus funciones.

*Responsables*, las jefaturas comerciales deben ser los responsables.

*Tiempo estimado*, el tiempo estimado para la selección de los *key users* e implementación del equipo de trabajo es de 1 a 2 meses.

*Indicadores de gestión*, se esperan los siguientes indicadores:

- Nivel de satisfacción de los clientes emitidos en las encuestas del mes actual  
 $\geq$  nivel de satisfacción de los clientes emitidos en las encuestas del mes anterior.
- Disminución de reclamos por procesos ineficientes o cuellos de botellas del 50%.

*Estimación de costos*, en este caso no se requiere contratar a un orientador o recurso externo.

**Buena práctica 3.** Las áreas comerciales deben mantener comunicación fluida y relación cercana con el área de tecnología de la información.

*Actividades*, se propone realizar reuniones mensuales o bimensuales con el área tecnológica con la finalidad de tratar temas que tengan que ver con incidencias, requerimientos puntuales y observaciones a los sistemas, y documentarlos a través de un *back log*. Asimismo, evaluar los tiempos de atención y determinar nuevos tiempos para las correcciones. Además, se sugiere que el área de tecnología fortalezca los canales de comunicación para reportes de incidencias o requerimientos.

*Responsables*, las jefaturas comerciales y el área de tecnología de la información.

*Tiempo estimado*, cada área comercial debe establecer la periodicidad de las reuniones.

*Indicadores de gestión*, se espera que los nuevos tiempos de demora en la atención de incidentes sea menor a los tiempos de atención anteriores. Asimismo, se sugiere medir la eficacia y periodicidad de las comunicaciones entre las áreas comerciales y el área de sistemas de la información.

*Estimación de costos*, no requiere la contratación de un orientador o recurso externo.



Tabla 27

## Cuadro de Mando del Plan de Acción Para la Variable de Operaciones

Plan de Acción para la Variable de Operaciones						
Objetivo principal	Buenas Prácticas	Actividades	Responsables	Tiempo estimado	Indicadores de medición	Costo
Establecer buenas prácticas para incrementar la eficiencia en el desarrollo de operaciones en la gestión de ventas.	Las áreas comerciales deben mejorar la eficiencia de sus procesos a través de la automatización, eliminación de procesos burocráticos y digitalización de documentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Consultoría externa para realizar un diagnóstico de la situación de procesos y diagnóstico tecnológico</li> <li>* Diseño y priorización de propuestas de mejora de procesos utilizando a través de una metodología.</li> <li>* Implementación de las propuestas de mejora de procesos y sistemas de gestión (TI o consultora externa)</li> </ul>	Jefaturas de las áreas comerciales / Área de sistemas de información de la empresa.	Consultoría 6-12 meses Implementación: 24 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ratio de tiempo de demora en la atención después y antes de la implementación: Ratio menor a 1</li> <li>* Ratio de cantidad de impresión de documentos antes y después de la implementación: Ratio menor a 1</li> <li>* Ratio de automatización del trabajo manual: Ratio mayor o igual a 50%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* El área de sistemas dimensionará el costo de las propuestas de mejoras con un proveedor o el área de desarrollo.</li> <li>* El costo de consultoría y de implementación será asumido por el o las áreas solicitantes.</li> </ul>
	Las áreas comerciales deben implementar análisis de procesos en reuniones periódicas, recibir feedback de procesos de los usuarios y realizar capacitaciones constantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Seleccionar a los keyuser de procesos comerciales.</li> <li>* Establecer reuniones conformado por keyuser de los diferentes procesos e involucrar al área tecnológica. (Pueden ser especialistas, jefes, directivos)</li> <li>* Determinar periodicidad de reuniones.</li> <li>* Publicación de keyuser y sus funciones.</li> </ul>	Jefaturas de las áreas comerciales	El tiempo estimado para seleccionar a los keyuser e implementar un equipo de trabajo es de 1 a 2 meses aprox.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Nivel de satisfacción de los clientes encuesta mes actual <math>\geq</math> Nivel de satisfacción de los clientes mes anterior</li> <li>* Cantidad de reclamos por procesos ineficientes o cuellos de botellas del 50%</li> </ul>	No requiere contratar un orientador o recurso externo.
	Las áreas comerciales deben mantener comunicación fluida y relación cercana con el área de tecnología de la información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Reuniones mensuales o bimensuales con TI.</li> <li>* Implementar un backlog de requerimientos para evaluar los avances.</li> <li>* Evaluar los tiempos de atención de incidentes y buscar mejoras.</li> <li>* El área de tecnología debe fortalecer los canales de comunicación para reporte de incidencias.</li> </ul>	Jefaturas de las áreas comerciales / Área de sistemas de información de la empresa.	Cada área comercial debe establecer la periodicidad de las reuniones	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Nuevo tiempo de demora en la atención de incidentes/ Anterior tiempo de demora en la atención de incidentes</li> <li>* Medir la eficacia y periodicidad de las comunicaciones entre las áreas comerciales y el área de sistemas de la información.</li> </ul>	No requiere contratar un orientador o recurso externo.

#### 5.5.4. Plan de acción para la variable de indicadores de gestión

Por último, se detallará el plan de acción para la variable de indicadores de gestión para las buenas prácticas de gestión identificadas a lo largo de la investigación

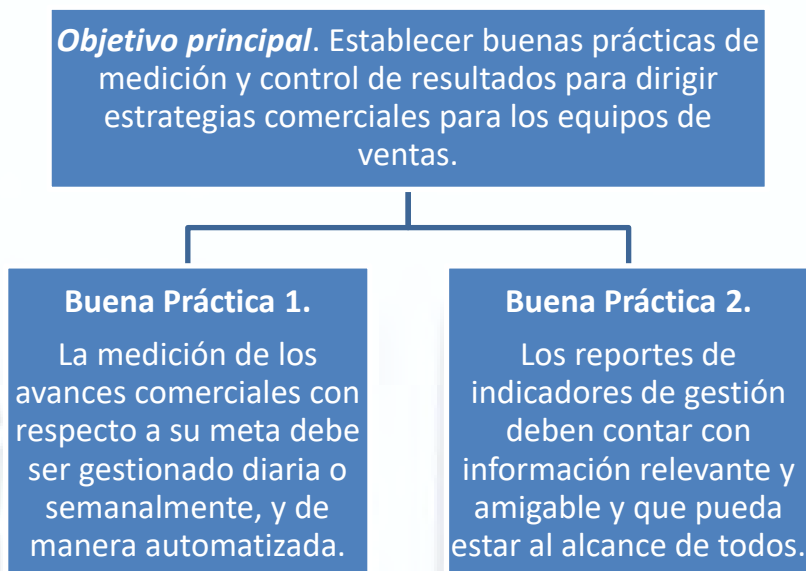


Figura 17. Resumen del Plan de Acción Para Mejoras en la Variable de Gestión de Indicadores

**Buena práctica 1.** La medición de los avances comerciales con respecto a su meta debe ser gestionado diaria o semanalmente, y de manera automatizada.

*Actividades*, como parte del proceso de automatización y envío diario de reportes de indicadores de gestión, se recomienda usar la herramienta SAAR “Sistema Automático de Alertas y Reportes” (<https://www.visiontecnologica.com/saar/alertasyreportes>) el cual tendrá como objetivo programar la entrega de reportes de indicadores de gestión con fechas y parámetros establecidos al correo de los miembros de los equipos comerciales y además, se realizará de manera automatizada con el fin de disminuir el trabajo manual. Ver Apéndice J

*Responsables*, las jefaturas de las áreas comerciales y el área de sistemas de información serán los responsables de ejecutar la actividad.



*Tiempo estimado*, para la ejecución total de la actividad se destinará un plazo de seis meses, el cual estará compuesto por un mes para el periodo de requerimiento, 03 meses para el periodo de producción y finalmente, un mes para el periodo de prueba y error.

*Indicadores de gestión*, ratio de cumplimiento en el envío de reportes, según los requerimientos del área comercial, debe ser de al menos 95%. Asimismo, se debe automatizar el 100% de los trabajos manuales que se requiera para la elaboración de los reportes.

*Estimación de costos*, el costo estimado va a depender del nivel de requerimiento para los flujos de indicadores de gestión. Sin embargo, el precio promedio es de \$500 Dólares mensuales por el uso de la herramienta.

***Buena práctica 2.*** Los reportes de indicadores de gestión deben contar con información relevante y amigable, y que pueda estar al alcance de todos.

*Actividades*, se recomienda elaborar una encuesta que mida la satisfacción de los actuales reportes indicadores de gestión. La encuesta deberá medir el nivel de satisfacción en la claridad y precisión de la información de los reportes utilizados, así como también, la relevancia de la información presentada y el nivel de accesibilidad que tienen al momento de acceder a los reportes. Se sugiere utilizar los formularios de encuestas de *Google Forms* debido a la facilidad de acceso. Para ello se elaboró una encuesta modelo a utilizar. Ver Apéndice K.

*Responsables*, la elaboración de la encuesta será gestionada por las Jefaturas de las Áreas Comerciales.

*Tiempo estimado*, Se recomienda realizar la encuesta 01 mes después de automatizar los procesos de reporteria descritos en la actividad de la Buena práctica 1 del Plan de acción para la variable de indicadores de gestión. Asimismo, se recomienda realizar la encuesta de manera anual para evaluar los aportes de nuevos miembros en los equipos comerciales.

*Indicadores de gestión*, se espera un ratio de participación de la encuesta de 95% del equipo comercial. Asimismo, se recomienda que el nivel de satisfacción alcanzado luego de realizar la encuesta sea de “Satisfecho”.

*Estimación de costos*, el uso de los formularios de encuestas de *Google Forms* no tiene costo asociado y no se requiere contratar a un recurso externo para elaborar la encuesta.



Tabla 28

## Cuadro de Mando del Plan de Acción Para la Variable de Indicadores de Gestión

Plan de Acción para la Variable de Indicadores de Gestión						
Objetivo principal	Buenas Prácticas	Actividades	Responsables	Tiempo estimado	Indicadores de medición	Costo
Establecer buenas prácticas de medición y control de resultados para dirigir estrategias comerciales para los equipos de ventas.	La medición de los avances comerciales con respecto a su meta debe ser gestionado diaria o semanalmente, y de manera automatizada.	Utilizar la herramienta SAAR “Sistema Automático de Alertas y Reportes” para programar la entrega de reportes de indicadores de gestión con fechas y parámetros establecidos al correo de los miembros de los equipos comerciales y de manera automatizada	Jefaturas de las áreas comerciales / Area de sistemas de información de la empresa.	* 01 mes para el periodo de requerimiento * 03 mes para el periodo de producción * 01 mes para el periodo de prueba y error	* 95% de cumplimiento en el envío de reportes según requerimiento comercial * Automatizar el 100% de los trabajos manuales	Dependerá del nivel de requerimiento para los flujos de indicadores de gestión, sin embargo, el precio promedio es de \$500 dólares mensuales por el uso de la herramienta.
	Los reportes de indicadores de gestión deben contar con información relevante y amigable y que pueda estar al alcance de todos.	Elaborar una encuesta que mida la satisfacción de los actuales reportes indicadores de gestión. La encuesta medirá el nivel en la claridad y precisión de la información, la relevancia de la información presentada y el nivel de accesibilidad que tienen al momento de acceder a los reportes	Jefaturas de las áreas comerciales	* 01 mes después de automatizar los procesos de reportería * De manera anual para evaluar los aportes de nuevos miembros en los equipos comerciales	* 95% en el ratio de participación de la encuesta * Alcanzar un nivel mínimo de “Satisfecho” en el resultado de la encuesta	El uso de los formularios de encuestas de Google Forms es gratis y no se requiere contratar a un recurso externo para elaborar la encuesta

### Referencias

- Aportela, I. M., & Gallego, C. (2015) “La información como recurso estratégico en las empresas de base tecnológica”. *Revista General de Información y Documentación*, 2015:25 Vol.2,p.265-285
- Arango Serna, M. D., Moreno, S. R., Ortiz Vásquez, L. F., & Zapata Cortes, J. A. (2017). Indicadores de desempeño para empresas del sector logístico: Un enfoque desde el transporte de carga terrestre. *INGENIARE - Revista Chilena de Ingeniería*, 25(4), 707–720.
- Ávila, M., & Alfonso, M. (2019). Innovación De Proceso Y De Gestión en Un Sistema De Gestión De La Calidad Para Una Industria De Servicios. *Revista Chilena de Economía y Sociedad*, 13(1), 36–56.
- Avolio Alecchi, B. (2015). *Métodos cualitativos de investigación : una aplicación al estudio de caso*. Cengage Learning.
- Báez, F., & Santos, M. (2015). *Gestión de los recursos humanos*. Recuperado de <http://repositorio.yvera.gob.ar/bitstream/handle/123456789/5666/Gesti%C3%B3n%20RRHH%20Hotel%20R%C3%ADo%20Grande.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Baque Villanueva, L. K., Mendoza Alcívar, M. A., & Bustillo Mena, S. F. (2019). Diseño de un sistema de mejoras continuas, basado en la metodología de indicadores de gestión del Balanced Scorecard, para los Cursos de Nivelación Universitaria. (Spanish). *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 6, 1–26.
- Bauset, M., & Rodenes, A. (2013). Gestión De Los Servicios De Tecnologías De La Información: Modelo De Aporte De Valor Basado en Itil E Iso/Iec 20000. *El Profesional de La Información*, 22(1), 54–61. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.3145/epi.2013.ene.07>

- Biomedics. (2020). Manual de gestión comercial. Recuperado el 11 de octubre de 2020, de <https://repositorio.unillanos.edu.co/bitstream/001/927/4/MANUAL%20DE%20PROCESOS%20DE%20GESTION%20ADE%200323.pdf>
- Boada José, A., & Alzate Cristina, I. (2020). Debilidad simétrica en los indicadores de gestión: consecuencias e impacto estructural. *Revista de Metodos Cuantitativos Para La Economía y La Empresa*, 319–336.
- Bolsa de Valores de Lima. (2019). *Suplemento especial: Sobre el índice de buen gobierno corporativos*. Recuperado el 6 de octubre de 2019, de <https://www.bvl.com.pe/ipgc/suplemento.pdf>
- Bravo, O. (2018). Indicadores de gobernanza territorial de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV 2013-2017), Ecuador. *CIVILIZAR: Ciencias Sociales y Humanas*, 18(35), 25–37. <https://doi.org/10.22518/usergioa/jour/ccsh/2018.2/a03>
- BSI Group. (2019). *Normas ISO*. Recuperado el 6 de octubre de 2019, de <https://www.bsigroup.com/es-ES/Normas/>
- Cabré M. (2009). Terminología y buenas prácticas. Recuperado el 9 de octubre de 2020, de [http://www.farum.it/publifarum/ezine\\_articles.php?art\\_id=161](http://www.farum.it/publifarum/ezine_articles.php?art_id=161)
- Capell, J. (2018). Captar y retener talento de diferentes generaciones: baby boomers, Generación X, millenials. *Capital Humano*, 31(335), 38–39. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=132019882&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Carballo-Mendivil, B., Arellano-González, A., & Ríos-Vázquez, N. (2018). LA GESTIÓN DE PROCESOS COMO PRINCIPIO DE MEJORA UN CASO APLICADO A UNA COMERCIALIZADORA. *3C Empresa*, 7(3), 60-81. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/2119298274?accountid=28391>

- Carrasco, S. (2015). Análisis de la aplicación de la tecnología móvil en las empresas (Doctoral dissertation).
- Castells, M.(2012). Dirección de ventas 11a edición. Esic Editorial.
- Centro Universitario de Ciudad Juárez. (2009). El departamento de recursos humanos. *Gestión Integral de Recursos Humanos*. Recuperado de [https://www.edebe.com/educacion/documentos/830029-0-529-830029\\_la\\_oarh\\_cast.pdf](https://www.edebe.com/educacion/documentos/830029-0-529-830029_la_oarh_cast.pdf)
- Charan, R. (2008). *Liderazgo en tiempos de incertidumbre: Nuevas reglas para ejecutar las tácticas correctas*. México: McGraw-Hill. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048>
- Coffield, F. y Edward, S.H. (2009). “Rolling out “good”, “best” and “excellent” practice. What next? Perfect Practice?” *British Educational Research Journal*, 35 (3), 371-390.
- Cortez, C., & Padilla, E. (2018). Inteligencia de Negocios: Evaluación de riesgos laborales a través de un tablero de control enfocado a la toma de decisiones. CISTI (Iberian Conference on Information Systems & Technologies / Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação) Proceedings, 1–4. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=iih&AN=134951449&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- D’Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson.
- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1–21. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1111/1748-8583.12137>

- De Pablos Heredero, C., Agius, J. J. L. H., Romero, S. M. R., & Salgado, S. M. (2019). Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa. Esic.
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167.
- Dziak, M. (2019). Balanced scorecard (BSC). Salem Press Encyclopedia. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=ers&AN=100259212&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Eguiluz, F. (2019). Acelerador digital. *Revista G de Gestión*, número 104, páginas 19-23.
- El Comercio. (2018). *Nueve firmas en Perú figuran entre las mejores del mundo para trabajar*. Recuperado el 6 de octubre de 2019, de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/gptw-nueve-firmas-peru-figuran-mejores-mundo-noticia-567996-noticia/>
- Entrepreneur Media (2020). Plan de acción: 6 pasos efectivos para hacerlo sin equivocarte. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/263648>
- ESAN (2015). *Beneficios de la planeación de ventas y operaciones*. Recuperado el 30 de julio de 2015, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/sop-beneficios-planeacion-ventas-operaciones/>
- Escudero, J. M. (2009). Buenas prácticas y programas extraordinarios de atención al alumnado en riesgo de exclusión educativa. *Profesorado*, 13 (3), 107-141.
- Especial Directivos (2019). Los tres factores clave para un equipo de ventas exitoso en la era digital. (2019). *Especial Directivos*, 1757, 74–76.
- Fische, R., Ferreira, M., Fernandez, M., & Tassara, F. (2018). Modelo SMART de gestión por objetivos en la Universidad: el caso de la Universidad de Flores. Recuperado de [https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190944/301\\_00012.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190944/301_00012.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Flores, W. E. (2017). Análisis y propuesta de mejora de procesos aplicando mejora continua, técnica SMED y 5S, en una empresa de confecciones.
- Fontalvo, T., de la Hoz, E., & Vergara, J. (2012). Aplicación de análisis discriminante para evaluar el mejoramiento de los indicadores financieros en las empresas del sector alimento de Barranquilla-Colombia. *INGENIARE - Revista Chilena de Ingeniería*, 20(3), 320–330. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=85224980&lang=es&site=ehost-live>
- Franco, A., Zartha, J., Solleiro, L., Montes, M., Vargas, E., Palacio, J., & Hoyos, J. (2018). Propuesta de modelo de gestión de innovación para una empresa de ventas al consumidor final. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 75–89. <https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a8>
- Franco, C., & Josefina, Y. (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Universidad de Carabobo. Recuperado de <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1949/1/ycorral.pdf>
- Fuentes Garí, E., Mederos, M., & Veitía, L. (2016). Buenas prácticas en la formación del profesional de la Educación Infantil. *Ra Ximhai*, 12(5), 59-72.
- Fuentes Merino, J. (2013). Variables que influyen en el desempeño de la fuerza de ventas. *MK - Marketing Más Ventas*, 27(290), 52–57.
- Fuentes, E., Mederos, M., & Hernández L. (2020). Buenas prácticas del proyecto UNESCO la formación de los profesionales de la educación infantil por la protección al medio ambiente. *Conrado*, 16(72), 363-369. Recuperado el 09 de octubre de 2020, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442020000100363&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442020000100363&lng=es&tlng=es).



G de Gestión. (2019). Fernando Eguiluz CEO de BBVA: Acelerador digital. Edición 104, páginas 19-23. Lima: Empresa Editora El Comercio.

Gallego-Gómez, C., & de-Pablos-Heredero, C. (2017). Gestión de las relaciones con el cliente (CRM) y BIG DATA: una aproximación conceptual y su influencia sobre el valor de los datos aplicados a la estrategia de venta. *DYNA - Ingeniería e Industria*, 92(3), 274–279. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.6036/8071>

Garijo, S. (2014). La importancia de los recursos humanos en la eficacia de la empresa. Escuela de ciencias empresariales y del trabajo de Soria. Universidad de Valladolid. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/5981/TFG-O%20180.pdf;jsessionid=59ACDAB062321684E4AB6ADF32F991C3?sequence=1>

Gatica, I., Lavandero, P., Lobos, P., Margozzini, A., & Reyes, V. (2013). Clima Laboral y Satisfacción de los Empleados. Recuperado de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33506922/INFORME\\_FINAL\\_GESTION\\_DE\\_PERSONAS\\_2013.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DClima\\_Laboral\\_y\\_Satisfaccion\\_de\\_los\\_Emp.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191006%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4\\_request&X-Amz-Date=20191006T025549Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=1f4d368f97e253e90d0acd6affd401691745c597a31236766fba7b35d93203](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33506922/INFORME_FINAL_GESTION_DE_PERSONAS_2013.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DClima_Laboral_y_Satisfaccion_de_los_Emp.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191006%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20191006T025549Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=1f4d368f97e253e90d0acd6affd401691745c597a31236766fba7b35d93203)

2

Gestión. (2018). *¿Por qué es importante trabajar en equipo?* Recuperado el 5 de junio de 2019, de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/importancia-equipo-empresas-nnda-nnlt-251322>

- Gestión.org. (2018). *El liderazgo laissez faire*. Recuperado el 6 de octubre de 2019, de <https://www.gestion.org/el-liderazgo-laissez-faire/>
- Gómez, J. (2018). ¿Qué es un trabajador social? el lado más humano de las profesiones. Campus Training. Recuperado de <https://www.campustraining.es/noticias/que-es-trabajador-social/>
- Great Place To Work. (2018). *Mejores lugares para trabajar*. Great Place to Work Perú. Recuperado de <https://www.greatplacetowork.com.pe/images/lists/las-mejores-2018/GPTW-Los-Mejores-Lugares-Para-Trabajar-2018.pdf>
- Great Place To Work. (2019). *Los mejores lugares para trabajar en el mundo en 2019*. Recuperado el 6 de octubre de 2019, de <https://www.greatplacetowork.com.pe/>
- Great Place To Work. (2019). *Los Mejores Lugares Para Trabajar*. Resultados 2018. Recuperado de <https://www.greatplacetowork.com.pe/los-mejores-lugares-para-trabajar/las-mejores/2018>
- Greenleaf, R. K. (2020). Liderazgo servidor. Recuperado el 17 de octubre de 2019, de <https://www.greenleaf.org/>
- Guzmán-Villavicencio, M., González-Suárez, E., & Marlén, C. (2019). Metodología para Gestionar la Innovación Tecnológica con Integración del Análisis Complejo de Proceso en la Industria Ronera Cubana. *Tecnología Química*, 39(2), 370–383. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=137673800&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Hammar, M. (2014). Seven quality management principles behind ISO 9001 requirements. Recuperado el 11 de octubre de 2020, de <https://advisera.com/9001academy/blog/2014/02/04/seven-quality-management->

principles-behind-iso9001-requirements/?icn=free-blog-9001&ici=top-seven-quality-management-principles-behind-iso-9001-requirements-txt

- Hernández, H. G., Cardona, D. A., & Del Rio, J. L. (2017). *Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas*. *Información tecnológica*, 28(5), 15-22.
- IESE Business School. (2010). *¿Que está cambiando en la Gestión Comercial?* España, Universidad de Navarra, pag 67. Recuperado de [http://www.gref.org/nuevo/docs/estudio\\_iese\\_bcg\\_completo.pdf](http://www.gref.org/nuevo/docs/estudio_iese_bcg_completo.pdf)
- Jiménez, J., Mojica, J., Hernández, H., & Cardona, D. (2018). Diagnóstico de la Innovación y Desarrollo Tecnológico en el Sector Hotelero de la Región Caribe Colombiana. *Información Tecnológica*, 29(5), 157–164. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.4067/S0718-07642018000500157>
- Jiménez, N. S. (2018). Indicadores de gestión empresarial. *Industrial Data*, 3(2), 59-66.
- Johnston, M., & Marshall, G. (2009). *Administración de ventas*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=393>
- Jones, G., & George J. (2014). *Administración contemporánea* (8a. ed.). México: McGraw-Hill. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/>
- Justicia, J., & Padilla, M. (2011). Análisis cualitativo asistido por ordenador con ATLAS. *ti. Investigar en psicología de la educación. Nuevas perspectivas conceptuales y metodológicas*. Barcelona: Amentia, 299-363.
- Kircher, E. (2019). *¿Cuál es el valor de su fuerza de ventas?* *Especial Directivos*, (1747), 50–54. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=133944627&lang=es&site=ehost-live>

- Küster, I., & Sáez, J. J. P. (2014). Crecimiento profesional de los mejores vendedores a través del Coaching en el entorno de la venta personal. *3C Empresa*, 3(1), 8-15.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Ediciones Morata.
- Loayza, M. J., & Ayala, J. C. (2018). Aplicación de metodologías de excelencia empresarial: Hoshin Kanri y Six sigma DMAIC para el despliegue de visión y objetivos y la mejora del desempeño de procesos en una empresa que brinda servicios logísticos de información.
- López-Virgen, E. & Fuentes-Valdivieso, R. (2013). Metodología cualitativa: un cambio de paradigma en la investigación médica. *Revista de Sanidad Militar*, 67(4), 161–164.  
Recuperado de  
<http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=91834034&lang=es&site=ehost-live>
- Lussier, R. & Achua, C. (2016). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (6a. ed.). México: Cengage Learning. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048>
- Maldonado, M. Y. C., & Canales, M. U. (2014). Competencias específicas del trabajador social en la gestión del talento humano. *Revista Tendencias & Retos*, 19(2), 27-44.
- Marin-Garcia, J., Bautista, Y., Garcia-Sabater, J., & Vidal-Carreras, P. (2010). Implantación de la innovación continua en la gestión de operaciones: una revisión de la literatura. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20(38), 77.  
Recuperado de  
<http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=edsjrs&AN=edsjrs.23744136&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Marquina, P. (2019). *El poder del equipo*. Recuperado el 5 de junio de 2019, de <https://centrumthink.com/el-poder-del-equipo>

- Marshall, G., Goebel, D., & Moncrief, W. (2003). Hiring for success at the buyer-seller interface. *Journal of business research*, 56, 247-255.
- Martí, J. (2017). La investigación-acción participativa: estructura y fases.
- Martín, P., Román, S., & Fernández, E. (2011). Influencia De Los Comportamientos Relacionales Del Vendedor Individual Sobre La Satisfacción, Confianza Y Lealtad Del Comprador en Un Contexto De Pymes Industriales. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 17(3), 91–109. Recuperado de [https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1016/S1135-2523\(12\)60122-1](https://doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1016/S1135-2523(12)60122-1)
- Martinez, A., & Zumel, M. (2016). Organización de equipos de ventas. Ediciones Paraninfo, SA.
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández-Nariño, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *INGENIARE - Revista Chilena de Ingeniería*, 27(2), 328–342. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=egs&AN=138384259&lang=es&site=ehost-live>
- Meo, A. (2010). Consentimiento informado, anonimato y confidencialidad en investigación social. La experiencia internacional y el caso de la sociología en Argentina. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (44), 1-30.
- Merco.info. (2018). *Monitor empresarial de reputación corporativa*. Recuperado el 6 de octubre de 2019, de <http://www.merco.info/pe/que-es-merco>
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2014). Proyecto de Modernización de Secretarías de Educación. Recuperado el 11 de junio del 2015, de <http://www.modernizacionsecretarias.gov.co/index.php/caracteristicas-de-un-indicador-de-gestion>

- Ministerio de Educación del Perú. (2020). Guía para sistematizar buenas prácticas. Recuperado el 9 de octubre de 2020, de <http://www.minedu.gob.pe/superatec/pdf/buenas-practicas/guia-para-sistematizar-bp.pdf>
- Miranda, R., Reyes, S., De las Mercedes, G., & Goicochea, O. (2019). Metodología para la realización de un diagnóstico de la gestión de indicadores ambientales en la administración pública. *Ingeniería y Desarrollo*, 37(1), 71–87. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.14482/inde.37.1.363>
- MK: Marketing + Ventas. (2013). Modelo de rendimiento: variables que influyen en el desempeño de la fuerza de venta. Número 290. Recuperado el 11 de octubre de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/395228>
- Molina, M., & Benet, A. (2012). Los Sistemas de Control de la Fuerza de Ventas. *Working Papers on Operations Management*, 3(1), 16–27. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.4995/wpom.v3i1.1064>
- Morales, F. (2012). Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. Recuperado el, 11.
- Morga, L. (2012). Teoría y técnica de la entrevista.
- Muñoz, C., Gutiérrez, I., & Arias, O. (2018). La Cultura De Innovación Social en Las Organizaciones. *Revista Punto de Vista*, 9(13), 83–103. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=131896279&lang=es&site=ehost-live>
- Muñoz, M., & De la Fuente, F. (2010). La Pirámide de Necesidades de Abraham Maslow. Obtenido de <http://coebioetica.salud-oaxaca.gob.mx/wp-content/uploads/2018/libros/ceboax-0530.pdf> <http://coebioetica.salud-oaxaca.gob.mx/wp-content/uploads/2018/libros/ceboax-0530>.

- Murillo, G. (2009). Conocimiento e Innovación en los procesos de Transformación Organizacional: El caso de la Organizaciones bancarias en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 25(112), 71-100. Recuperado en Octubre 09, 2019, de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232009000300005&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232009000300005&lng=en&tlng=es).
- NARANJO-VALENCIA, J., JIMÉNEZ, D., SANZ-VALLE, R. ¿ Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa?. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 2012, vol. 15, no 2, p. 63-72.
- Neuvoo (2017). *¿Qué hace un gerente de ventas?* Recuperado el 26 de agosto de 2020, de <https://neuvoo.com.mx/neuvooPedia/es/gerente-de-ventas/>
- Ochoa, J. (2013). *Indicadores de Gestión*. Cogua-Colombia.
- Olabuénaga, J. I. R. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa (Vol. 15)*. Universidad de Deusto.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2020). *Cómo captar e intercambiar buenas prácticas para generar cambios*. Recuperado el 10 de octubre de 2020, de <http://www.fao.org/capacity-development/resources/practical-tools/como-captar-e-intercambiar-buenas-practicas-para-generar-cambios/es/#c542369>
- Pacífico Business School (2018). *Miguel Ucelli: Un jefe me enseñó lo importante que es enseñar a los demás*. Recuperado el 6 de octubre de 2019, de <https://pbs.edu.pe/noticias/noticia/?idDet=810>
- Parra, C., Bayona, J., & Salamanca, T. (2018). Vigencia Conceptual de los Factores de la Motivación: Una Perspectiva Desde la Teoría Bifactorial Propuesta Por Hezberg. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, vol. XIV, núm. 27, 2018.

Recuperado de

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/4096/409658132008/html/index.html>

Paşaoglu, D. (2015). Analysis of the relationship between human resources management practices and organizational commitment from a strategic perspective: Findings from the banking industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 315-

324. Recuperado de

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1877042815052349?token=27FCE9B6255B6D7B47A9E98FF09261B5434624C389B351BA7BAD335D84B3E26B82C2F13021FE91E54AD4ACF87D23C65E>

Pérez-Luco, R., Lagos, L., Mardones, R., & Sáez, F. (2017). Taxonomía de diseños y muestreo en investigación cualitativa. Un intento de síntesis entre las aproximaciones teórica y emergente. *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación*, 39.

Porter, M. (2008). *¿Qué es la estrategia?* Boston: Harvard Business School Publishing.

Recuperado de

[https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS\\_Reading+1.4.pdf](https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS_Reading+1.4.pdf)

Prieto, R., Burgos, C., Garcia, J., & Rincón, Y. (2016). Mercadeo interno para optimizar la calidad de servicio en la banca universal. Recuperado de

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592313000089?token=0B274A52F51D507CBA10355853E965DAC685855FD28D515D8F38970776988AB74030CB9A021B6277A3A2EFF45B0C9C0C>

Ramírez, K. A., & Álvaro, V. P. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio. *Intangible Capital*, 13(2), 479-497.



- Ramos, A. (2019). Estrategia de desarrollo de competencias blandas para mejorar el liderazgo en los supervisores de ventas del call center de arequipa. Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/6148/Ramos%20D%20c3%adaz%20Anal%20Milagros.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Restrepo Ortiz, G. E., & Zabala Mendoza, D. E. (2016). Indicadores de gestión para proyectos de investigación y extensión en instituciones de Educación Superior. *Revista Ciencias Estratégicas*, 24(36), 451–461. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.18566/rces.v24n36.a13>
- Revista de Lenguas Modernas. (2014). *Buenas prácticas educativas para el aprendizaje del inglés en la enseñanza no formal*. Recuperado el 9 de octubre de 2020, de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/rlm/article/view/14974/14232>
- Revista La Banque Des Mots. (1988). *Número spécial 8 Qualité et terminologie*. Recuperado el 10 de octubre de 2020, de <https://fr.calameo.com/read/0009039474131870e16e6?authid=5okYmbBkRs6H>
- Reyes, T. (1999). Métodos cualitativos de investigación: los grupos focales y el estudio de caso. In *Forum empresarial* (Vol. 4, No. 1, pp. 74-87). Universidad de Puerto Rico. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6230192>
- Robbins, S. (2017). *Comportamiento organizacional* (17a. ed.). México: Pearson Educación. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048>
- Rodríguez, M., & Mendivelso, F. (2018). Diseño de investigación de corte transversal. *Rev Médica Sanitas*, 21(3), 141-6.
- Saavedra, M., & Tapia, B. (2011). Mejores prácticas y factores de competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Economía*, (32), 11-36. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1956/195623319002.pdf>

- SBS. (1996). *Texto concordado de la ley general del sistema financiero y del sistema de seguros y orgánica de la superintendencia de banca y seguros Ley No 26702*, 173–174. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/normativa-y-estandares/normativa/leyes-de-los-sistemas-supervisados-y-normas-que-las-reglamentan/leyes-principales-de-los-sistemas-supervisados>
- SBS. (2019). *Sistema financiero peruano*. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero\\_https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Setiembre/SF-0003-se2019.PDF](http://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero_https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Setiembre/SF-0003-se2019.PDF)
- Schenke, E., & Pérez, M. (2018). Un abordaje teórico de la investigación cualitativa como enfoque metodológico. *Acta Geográfica*, 12(30), 227–233. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=134672050&lang=es&site=ehost-live>
- Semana Económica. (2019). *CEO del BCP: El que no invierta en digitalización va a morir*. Recuperado el 6 de octubre de 2019, de <https://pbs.edu.pe/noticias/noticia/?idDet=810>
- Semana Económica. (2019). *Wobi: Las habilidades blandas toman protagonismo porque la tecnología es un commodity*. Recuperado el 6 de octubre de 2019, de <https://semanaeconomica.com/article/management/gobierno-corporativo/374089-wobi-las-habilidades-blandas-toman-protagonismo-porque-la-tecnologia-es-un-commodity/>
- Soluciones ONG (2019). *Modelo de Plan de Acción*. Recuperado de [https://www.solucionesong.org/gestion-ong?Consulta.titulo=&ConsultasTema.tema\\_id=](https://www.solucionesong.org/gestion-ong?Consulta.titulo=&ConsultasTema.tema_id=)

- Temple, I. (2018). *Un contrato para liderar*. Diario El Comercio. Recuperado el 22 de mayo de 2019, de <https://elcomercio.pe/economia/opinion/contrato-liderar-ines-temple-noticia-567481>
- Torres, M., Salazar, F. G., & Paz, K. (2019). Métodos de recolección de datos para una investigación. Facultad de Ingeniería - Universidad Rafael Landívar Boletín Electrónico No. 03. Recuperado de <http://148.202.167.116:8080/jspui/handle/123456789/2817>
- Troncoso, C., & Amaya, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de la Facultad de Medicina*, 65(2), 329-332.
- Ubilla, M., Barreno, E., Freire, F., & Sánchez, M. (2019). Fundamentos de calidad de servicio, el modelo Servqual. *Revista Empresarial*, 13(2), 1-15.
- Valbuena, N. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(2).
- Vásquez, J., Púa, R., & Trejo, J. (2017). Sistematización de los procesos de venta y recaudaciones de la empresa “Parque de la Paz” de la ciudad de Guayaquil. *Espirales: Revista Multidisciplinaria de Investigación*, (11). Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.31876/re.v1i11.132>
- Vila, N., Kister, I., Escamilla, A. (2015). Formación para fuerza de ventas mexicana. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(3). Recuperado de <file:///C:/Users/Mario%20Arias/Downloads/194-Article%20Text-194-1-10-20190406.pdf>
- Vimrová, H. (2015). Financial analysis tools, from traditional indicators through contemporary instruments to complex performance measurement and management

systems in the czech business practice. *Procedia Economics and Finance*, 25, 166-175.

Vives, X. (2011). "La industria financiera y la crisis: el papel de la innovación", en *Innovación. Perspectivas para el siglo XXI*, Madrid, BBVA, 2011. Recuperado de : <https://www.bbva.com/es/tendencias-en-fintech-hacia-donde-se-dirige-el-sector/>

Werther, W. B., & Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos : gestión del capital humano (7a ed.)*. McGraw-Hill Education.



## Apéndices



### Apéndice A: Lista de Autores Consultados

A continuación, se presenta la lista de autores consultados en el Capítulo II:

Tabla A1

*Lista de autores consultados*

Autor	Año	Título	Fuente
Porter, M.	2008	¿Qué es la estrategia?	Boston: Harvard Business School Publishing
Charan, R.	2008	Liderazgo en tiempos de incertidumbre: Nuevas reglas para ejecutar las tácticas correctas.	México: McGraw-Hill
Johnston, M., & Marshall, G.	2009	Administración de ventas	México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
Murillo, G.	2009	Conocimiento e Innovación en los procesos de Transformación Organizacional: El caso de la Organizaciones bancarias en Colombia	Journal de Estudios Gerenciales
Cabré M.	2009	Terminología y buenas prácticas	Farum.it
Coffield, F. y Edward, S.H.	2009	“Rolling out “good”, “best” and “excellent” practice. What next? Perfect Practice?”	British Educational Research Journal
Escudero, J. M.	2009	Buenas prácticas y programas extraordinarios de atención al alumnado en riesgo de exclusión educativa.	Profesorado
Muñoz, M., & De la Fuente, F.	2010	La Pirámide de Necesidades de Abraham Maslow	Universidad Complutense
Marin-Garcia, J., Bautista, Y., Garcia-Sabater, J., & Vidal-Carreras, P.	2010	Implantación de la innovación continua en la gestión de operaciones: una revisión de la literatura	Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales
Saavedra, M., & Tapia, B.	2011	Mejores prácticas y factores de competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas	Universidad de los Andes
Vives, X.	2011	"La industria financiera y la crisis: el papel de la innovación", en Innovación.	Perspectivas para el siglo XXI, Madrid, BBVA, 2011
Castells, M. A.	2012	Dirección de ventas 11a edición.	Esic Editorial.
Molina, M., & Benet, A.	2012	Los Sistemas de Control de la Fuerza de Ventas.	Working Papers on Operations Management

- Fontalvo, T., de la Hoz, E., & Vergara, J. 2012 Aplicación de análisis discriminante para evaluar el mejoramiento de los indicadores financieros en las empresas del sector alimento de Barranquilla-Colombia INGENIARE - Revista Chilena de Ingeniería
- Naranjo-Valencia, J., Jiménez, D., Sanz-Valle, R. ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa?. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 2012, vol. 15, no 2, p. 63-72.
- Gatica, I., Lavandero, P., Lobos, P., Margozzini, A., & Reyes, V. (2013). 2013 Clima Laboral y Satisfacción de los Empleados Universidad EAFIT
- Valbuena, N. 2013 Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial Revista de Ciencias Sociales
- Ochoa, J. 2013 Indicadores de Gestión Cogua-Colombia
- Bauset, M., & Rodenes, A. 2013 Gestión De Los Servicios De Tecnologías De La Información: Modelo De Aporte De Valor Basado en Itil E Iso/Iec 20000. El Profesional de La Información
- Fuentes Merino, J. 2013 Variables que influyen en el desempeño de la fuerza de ventas MK - Marketing Más Ventas
- MK: Marketing + Ventas. 2013 Modelo de rendimiento: variables que influyen en el desempeño de la fuerza de venta Unirioja
- Küster, I., & Sáez, J. J. P. 2014 Crecimiento profesional de los mejores vendedores a través del Coaching en el entorno de la venta personal 3C Empresa
- Garijo, S. 2014 La importancia de los recursos humanos en la eficacia de la empresa. Escuela de ciencias empresariales y del trabajo de Soria Universidad de Valladolid
- Maldonado, M. Y. C., & Canales, M. U. 2014 Competencias específicas del trabajador social en la gestión del talento humano. Revista Tendencias & Retos
- Werther, W. B., & Davis, K. 2014 Administración de recursos humanos : gestión del capital humano (7a ed.). McGraw-Hill Education.
- Hammar, M. 2014 Seven quality management principles behind ISO 9001 requirements Advisera.com

- Aportela, I. M., Gallego, C. 2015 La información como recurso estratégico en las empresas de base tecnológica Revista General de Información y Documentación
- Carrasco, S. 2015 Análisis de la aplicación de la tecnología móvil en las empresas (Doctoral dissertation) Buenas prácticas educativas para el aprendizaje del inglés en la enseñanza no formal. Revista de Lenguas Modernas.
- Báez, F., & Santos, M. 2015 Gestión de los recursos humanos Instituto Superior N°4044 "Sol"
- Esan 2015 Beneficios de la planeación de ventas y operaciones Esan
- Vimrová, H. 2015 Financial analysis tools, from traditional indicators through contemporary instruments to complex performance measurement and management systems in the czech business practice Procedia Economics and Finance
- Lussier, R. & Achua, C. 2016 Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades (6a. ed.). México: Cengage Learning.
- Fuentes Garí, E., Mederos, M., & Veitía, L. 2016 Buenas prácticas en la formación del profesional de la Educación Infantil. Ra Ximhai,
- Prieto, R., Burgos, C., García, J., & Rincón, Y. 2016 Mercadeo interno para optimizar la calidad de servicio en la banca universal Revista Venezolana de Gerencia
- Restrepo Ortiz, G. E., & Zabala Mendoza, D. E. 2016 Indicadores de gestión para proyectos de investigación y extensión en instituciones de Educación Superior Revista Ciencias Estratégicas
- Arango Serna, M. D., Moreno, S. R., Ortiz Vásquez, L. F., & Zapata Cortes, J. A. 2017 Indicadores de desempeño para empresas del sector logístico: Un enfoque desde el transporte de carga terrestre INGENIARE - Revista Chilena de Ingeniería
- Flores, W. E. 2017 Análisis y propuesta de mejora de procesos aplicando mejora continua, técnica SMED y 5S, en una empresa de confecciones. DYNA - Ingeniería e Industria
- Gallego-Gómez, C., & de-Pablos-Heredero, C. 2017 Gestión de las relaciones con el cliente (CRM) y BIG DATA: una aproximación conceptual y su influencia sobre el valor de los datos aplicados a la estrategia de venta



- Hernández, H. G., Cardona, D. A., & Del Rio, J. L. Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. *Información tecnológica*, 28(5), 15-22.
- Ramírez, K. A., & Álvaro, V. P. 2017 Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio. *Intangible Capital*
- Robbins, S. 2017 Comportamiento organizacional (17a. ed.). México: Pearson Educación.
- Delery, J. E., & Roumpi, D. 2017 Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*
- Merco.info. 2018 Monitor empresarial de reputación corporativa *Merco*
- El Comercio 2018 Nueve firmas en Perú figuran entre las mejores del mundo para trabajar *Diario El Comercio*
- Diario Gestión. 2018 El liderazgo laissez fair *Diario Gestión.*
- Gómez, J. 2018 ¿Qué es un trabajador social? el lado más humano de las profesiones *Campus Training*
- Jiménez, J., Mojica, J., Hernández, H., & Cardona, D. 2018 Diagnóstico de la Innovación y Desarrollo Tecnológico en el Sector Hotelero de la Región Caribe Colombiana *Journal de Información Tecnológica*
- Muñoz, C., Gutiérrez, I., & Arias, O. 2018 La Cultura De Innovación Social en Las Organizaciones *Revista Punto de Vista*
- Carballo-Mendivil, B., Arellano-González, A., & Ríos-Vázquez, N. 2018 La Gestión De Procesos Como Principio De Mejora Un Caso Aplicado A Una Comercializadora. *3C Empresa*
- Bravo, O. 2018 Indicadores de gobernanza territorial de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV 2013-2017), Ecuador *CIVILIZAR: Ciencias Sociales y Humanas*
- Franco, A., Zartha, J., Solleiro, L., Montes, M., Vargas, E., Palacio, J., & Hoyos, J. 2018 Propuesta de modelo de gestión de innovación para una empresa de ventas al consumidor final *Revista Lasallista de Investigación*

Jiménez, N. S.	2018	Indicadores de gestión empresarial	Industrial Data
Cortez, C., & Padilla, E.	2018	Inteligencia de Negocios: Evaluación de riesgos laborales a través de un tablero de control enfocado a la toma de decisiones	CISTI (Iberian Conference on Information Systems & Technologies / Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação)
Loayza, M. J., & Ayala, J. C.	2018	Aplicación de metodologías de excelencia empresarial: Hoshin Kanri y Six sigma DMAIC para el despliegue de visión y objetivos y la mejora del desempeño de procesos en una empresa que brinda servicios logísticos de información	Aplicación de metodologías de excelencia empresarial
Parra, C., Bayona, J., & Salamanca, T.	2018	Vigencia Conceptual de los Factores de la Motivación: Una Perspectiva Desde la Teoría Bifactorial Propuesta Por Hezberg.	Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. XIV, núm. 27, 2018.
Baque Villanueva, L. K., Mendoza Alcívar, M. A., & Bustillo Mena, S. F.	2019	Diseño de un sistema de mejoras continuas, basado en la metodología de indicadores de gestión del Balanced Scorecard, para los Cursos de Nivelación Universitaria	Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores
De Pablos Heredero, C., Agius, J. J. L. H., Romero, S. M. R., & Salgado, S. M.	2019	Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa	Esic
Especial Directivos	2019	Los tres factores clave para un equipo de ventas exitoso en la era digital	Especial Directivos
Great Place To Work.	2019	Los mejores lugares para trabajar en el mundo en 2019	Great Place To Work
BSI Group	2019	Normas ISO	BSI Group
Marquina, P.	2019	El poder del equipo	CENTRUM Think
G de Gestión	2019	Fernando Eguiluz CEO de BBVA: Acelerador digital. Edición 104	G de Gestión.
Semana Económica.	2019	Wobi: Las habilidades blandas toman protagonismo porque la tecnología es un commodity	Semana Económica

Semana Económica	2019	CEO del BCP: El que no invierta en digitalización va a morir	Semana Económica
Ramos, A.	2019	Estrategia de desarrollo de competencias blandas para mejorar el liderazgo en los supervisores de ventas del call center de arequipa	Ramos, A.
Medina, A., Nogueira, D., Hernández-Nariño, A., & Comas, R.	2019	Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo	INGENIARE - Revista Chilena de Ingeniería
Guzmán-Villavicencio, M., González-Suárez, E., & Marlén, C.	2019	Metodología para Gestionar la Innovación Tecnológica con Integración del Análisis Complejo de Proceso en la Industria Ronera Cubana	Journal de Tecnología Química
Miranda, R., Reyes, S., De las Mercedes, G., & Goicochea, O.	2019	Metodología para la realización de un diagnóstico de la gestión de indicadores ambientales en la administración pública.	Journal de Ingeniería y Desarrollo
Dziak, M.	2019	Balanced scorecard (BSC)	Salem Press Encyclopedia Unillanos
Biomedics	2020	Manual de gestión comercial.	Revista de Metodos Cuantitativos Para La Economía y La Empresa
Boada José, A., & Alzate Cristina, I.	2020	Debilidad simétrica en los indicadores de gestión: consecuencias e impacto estructural.	
Fuentes, G., Mederos, M., & Hernández L.	2020	Buenas prácticas del proyecto UNESCO la formación de los profesionales de la educación infantil por la protección al medio ambiente.	Conrado
Ministerio de Educación del Perú.	2020	Guía para sistematizar buenas prácticas.	Ministerio de Educación del Perú.
Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).	2020	Cómo captar e intercambiar buenas prácticas para generar cambios	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).
Revista La Banque Des Mots.	2020	Número spécial 8 Qualité et terminologie	Revista La Banque Des Mots.

## Apéndice B: Consentimiento Informado

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por \_\_\_\_\_, de la Universidad \_\_\_\_\_.

La meta de este estudio es \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente \_\_\_\_\_ minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, los cassettes con las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por \_\_\_\_\_.  
 He sido informado (a) de que la meta de este estudio es \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente \_\_\_\_\_ minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin

que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a \_\_\_\_\_ al teléfono \_\_\_\_\_.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a \_\_\_\_\_ al teléfono anteriormente mencionado.

-----  
-----  
Nombre del Participante  
(en letras de imprenta)

Firma del Participante

Fecha



## **Apéndice C: Guía de la Entrevista**

**Propósito de la Entrevista:** Entrevistas a profundidad a líderes de equipos comerciales y personal de ventas, con la finalidad de obtener información precisa sobre las mejores prácticas de liderazgo, recursos humanos, gestión de operaciones e indicadores de gestión en empresas del sector financiero. Así como también, identificar oportunidades de mejora en la gestión comercial.

### **Presentación de la dinámica:**

“En primer lugar, muchas gracias por aceptar brindar un poco de tu tiempo para realizar una entrevista. Somos alumnos de CENTRUM católica y estamos aquí para poder recoger información que nos permita validar nuestro proyecto de tesis. Para ello, nos gustaría conversar un poco con usted, basados en su experiencia personal y profesional en esta empresa, sobre temas relacionados a liderazgo, recursos humanos, gestión de operaciones e indicadores de gestión. La finalidad de ello, es que podamos identificar prácticas que te generen satisfacción personal y profesional, así como también, oportunidades de mejoras. Respecto a las oportunidades de mejora, pueden ser tanto grandes oportunidades en base a aquello que sientes que “no funciona” y debe cambiar sí o sí, como aspectos que, si bien sientes que podrían estar mejor, no generan una incomodidad o algún problema significativo. Cabe resaltar que toda la información que nos proporcione es confidencial y con fines netamente académicos. Sus datos no serán revelados sin su expresa autorización. Como ya contamos con su autorización, la sesión será grabada en audio”.

## Parte I: Perfilamiento del colaborador y su trabajo

Continuamos con algunas preguntas con la finalidad de conocer el perfil del colaborador y del impacto de su trabajo dentro de la institución.

Información Requerida	Pregunta
Situación actual	P1 ¿Cuál es el puesto que desempeñas actualmente?
	P2 ¿Hace cuánto tiempo trabaja en su actual posición?
	P3 ¿Qué funciones realizas en tu área? Explique las más importantes

## Parte II: Liderazgo

Identificar buenas prácticas en la gestión de equipos de ventas relacionados a liderazgo.

Información Requerida	Pregunta
Conocimiento sobre liderazgo	P4 ¿Qué entiendes por liderazgo?
Autoconocimiento sobre liderazgo	P5 ¿Qué características debería tener un jefe para que lo consideres como un modelo a seguir?
Trabajo en equipo	P6 ¿Cuáles son las principales cualidades de líder que tiene tu jefe?
Perfil de liderazgo	P7 ¿Qué oportunidades de mejora como líder tiene tu jefe?
Liderazgo Transformacional (Influencia idealizada)	P8 ¿Cómo tu jefe te involucra a cumplir con la misión y visión de la compañía?
Liderazgo Transformacional (Consideración individual)	P9 ¿De qué manera tu jefe se involucra en el logro de tus resultados?
Liderazgo Transformacional (Estimulación intelectual)	P10 ¿De qué manera influye tu jefe para que puedas encontrar nuevas formas de hacer tu trabajo?
Liderazgo en Tiempos de Crisis	P11 Ante una situación de crisis ¿De qué manera tu jefe confronta la situación?
	P12 Ante una situación de crisis ¿De qué manera tu jefe comunica al equipo los nuevos lineamientos?
	P13 Durante el periodo de crisis ¿De qué manera tu jefe ejecuta las actividades que se van implementar?

### Parte III: Recursos Humanos

Identificar buenas prácticas en la gestión de equipos de ventas relacionados a recursos humanos.

Información Requerida	Pregunta
Conocimiento del proceso de selección de personal	P14 ¿Qué aspectos consideras relevantes en el proceso de selección de un vendedor para tu unidad?
	P15 ¿Qué acciones realiza el área de Recursos Humanos para que conozcas y adoptes la cultura de la empresa?
Conocimiento sobre clima laboral	P16 ¿Cuál es el rol de Recursos Humanos para contribuir al clima laboral de tu área?
Conocimiento sobre trabajo en equipo	P17 ¿Qué te motiva para trabajar en equipo?
Conocimiento sobre evaluaciones de desempeño	P18 En tu organización, ¿qué aspectos se consideran relevantes en tu evaluación de desempeño?
	P19 ¿Qué tipos de incentivos han sido desarrollados para incrementar la producción de tu área?
Recursos Humanos en Tiempos de Crisis	P21 ¿Cuál consideras que ha sido el rol del departamento Recursos Humanos ante la situación de crisis?
	P22 ¿Cuál es tu opinión sobre la comunicación que el departamento de Recursos Humanos mantiene con los colaboradores durante los tiempos de crisis?
	P23 ¿Cuáles son los protocolos de seguridad y salud en el trabajo que se han implementado en tu organización para minimizar el impacto de una crisis?

### Parte IV: Gestión de Operaciones

Identificar buenas prácticas en la gestión de equipos de ventas relacionados a gestión de operaciones.

Información Requerida	Pregunta
Mejora de procesos	P24 ¿Cuáles son los procesos que consideras relevantes en tu gestión comercial?
	P25 De los procesos descritos, ¿Cuáles aspectos consideras que se deberían cambiar para mejorar la gestión comercial?



	P26	¿De qué manera se mejoran los procesos de gestión comercial en tu área?
	P27	¿De qué manera te involucras en las mejoras de los procesos?
Herramientas tecnológicas	P28	¿Cuáles con las herramientas de Software necesarias para poder realizar tu trabajo diario?
	P29	¿Qué herramientas te provee la organización para que desempeñes tu función de ventas?
	P30	¿Cómo es la relación con el área de tecnología de información (TI)/Sistemas?
Operaciones en tiempos de crisis	P31	Durante la Pandemia Covid-19 ¿Cuál ha sido el impacto en los procesos de atención a los clientes?
	P32	¿De qué manera la organización adapta sus procesos a las nuevas condiciones de mercado frente a una crisis global?
	P33	¿Cuáles son los protocolos de seguridad de la información que se han implementado en tu área para minimizar el impacto de una crisis?

## Parte V: Indicadores de Gestión

Identificar buenas prácticas en la gestión de equipos de ventas relacionados a indicadores de gestión.

Información Requerida	Pregunta
Herramientas de medición	P34 ¿Qué tipo de herramientas de medición de indicadores utilizas en tu trabajo?
Impacto de indicadores de gestión	P35 ¿Con qué frecuencia utilizas tus herramientas de medición de indicadores?
	P36 ¿Qué cambiarías en tus actuales herramientas de medición de indicadores?
Automatización de indicadores de gestión	P37 ¿Qué tan automatizadas son las herramientas de medición de indicadores en tu trabajo?
La gestión de indicadores en tiempos de crisis	P38 Ante una situación de crisis ¿Cómo se ven afectados los resultados de los indicadores de gestión?
	P39 ¿Qué tipo de acciones toma la jefatura del área ante tales resultados?
	P40 Ante una situación de crisis ¿Qué problemas has tenido al momento de realizar o acceder a los reportes de indicadores de gestión?

### Relacional entre la Guía de la Entrevista y los Objetivos de Investigación

Guía de la Entrevista	Objetivos
P1 a la P3	Conocer el perfil del colaborador y el impacto de su trabajo dentro de la institución (empresas del sector financiero).
P4 a la P13	Identificar buenas prácticas en la gestión de equipos de ventas relacionados a liderazgo en empresas del sector financiero.
P14 a la P23	Identificar buenas prácticas en la gestión de equipos de ventas relacionados a gestión de capital humano en empresas del sector financiero.
P14 a la P33	Identificar buenas prácticas en la gestión de equipos de ventas relacionados a gestión de operaciones en empresas del sector financiero.
P34 a la P40	Identificar buenas prácticas en la gestión de equipos de ventas relacionados a indicadores de gestión en empresas del sector financiero.

### Apéndice D: Validación de Expertos

REACTIVO		ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
		Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
<b>Parte I: Perfilamiento del colaborador y su trabajo</b>								
<b>1. ¿Cuál es el puesto que desempeñas actualmente?</b>								
RICARDO	PINO	X				X		
KELLY	ROJAS	X						
CARLOS	AGUILAR	X						
IVAN	DE LA VEGA	X				X		
JORGE	PEÑA		X		Esta pregunta es muy genérica. Las respuestas pueden ser muy variadas y no ayuda para un análisis estadístico descriptivo. Sugiero que sea una pregunta de opciones múltiples para que existan las opciones más comunes y una casilla "Otros"	X		
<b>2. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en su actual posición?</b>								
RICARDO	PINO	X				X		
KELLY	ROJAS	X						
CARLOS	AGUILAR	X						
IVAN	DE LA VEGA	X				X		

JORGE	PEÑA		X		Esta pregunta es muy genérica. Las respuestas pueden ser muy variadas y no ayuda para un análisis estadístico descriptivo. Sugiero que sea una pregunta de opciones múltiples para que existan las opciones más comunes y una casilla "Otros"	X		
<b>3. ¿Qué funciones realizas en esta área?</b>								
RICARDO	PINO			X	Cuando se le pregunte por el puesto se le pueden preguntar por las funciones habituales.			
KELLY	ROJAS	X				X		Que explique las más importantes
CARLOS	AGUILAR		X					
IVAN	DE LA VEGA	X				X		
JORGE	PEÑA		X		Esta pregunta es muy genérica. Las respuestas pueden ser muy variadas y no ayuda para un análisis descriptivo. <b><u>Si realmente necesitan esta información</u></b> , sugiero que sea una pregunta de opciones múltiples para que existan las opciones más comunes y una casilla "Otros"	X		
<b>Parte II: Liderazgo</b>								
<b>4. ¿Qué entiendes por liderazgo?</b>								
RICARDO	PINO			X	El entrevistado puede pensar que se le está tomando un examen. Mejor sería que los entrevistadores expliquen qué es liderazgo en el contexto de la investigación que realizan.			
KELLY	ROJAS			X	¿Vale la pena preguntarlo así?			
CARLOS	AGUILAR		X					

IVAN	DE LA VEGA	X				X		
JORGE	PEÑA	X				X		
<b>5. ¿Cuáles consideras que son tus principales fortalezas de liderazgo?</b>								
RICARDO	PINO			X	Lo más probable es que la respuesta esté sesgada. Es mejor pedir que describa sus relaciones con sus subordinados.			
KELLY	ROJAS	X						
CARLOS	AGUILAR		X		Sugiero que la pregunta tenga otra manera de redacción		X	¿Cuáles consideras que son las principales fortalezas de un líder?
IVAN	DE LA VEGA	X				X		
JORGE	PEÑA	X			Pensando en el propósito de esta investigación, esta pregunta es válida si la persona que está respondiendo es jefe de equipo, porque si la responde un colaborador, su respuesta no apoya al estudio	X		
<b>6. ¿Qué te motiva para trabajar en equipo?</b>								
RICARDO	PINO			X	Se está asumiendo que el entrevistado tiene motivación para buscar el trabajo en equipo			
KELLY	ROJAS	X						
CARLOS	AGUILAR	X						
IVAN	DE LA VEGA	X				X		

JORGE	PEÑA	X			En esta pregunta haría una distinción. Si la pregunta es para el jefe de un equipo la pregunta sería: "¿Cómo motivas a tu equipo?", en cambio si la pregunta es para un colaborador si dejaría la pregunta como está.			
<b>7. ¿Cuáles son las principales cualidades de tu jefe?</b>								
RICARDO	PINO	X						
KELLY	ROJAS	X			¿Se evalúa el liderazgo del jefe o de él?... revisar esta y las preguntas similares			
CARLOS	AGUILAR	X						
IVAN	DE LA VEGA	X				X		
JORGE	PEÑA				Dado que se está investigando el liderazgo, afinaría un poco la pregunta.		X	¿Cuáles son las principales cualidades de líder que tiene tu jefe?
<b>8. ¿En qué áreas consideras que tu jefe tiene oportunidades de mejora?</b>								
RICARDO	PINO	X						
KELLY	ROJAS	X						
CARLOS	AGUILAR	X						
IVAN	DE LA VEGA	X				X		
JORGE	PEÑA				Dado que se está investigando el liderazgo, afinaría un poco la pregunta.		X	¿Qué oportunidades de mejora como líder tiene tu jefe?
<b>9. ¿Cómo tu jefe te involucra a cumplir con la misión y visión de la compañía?</b>								

RICARDO	PINO		X		Se está asumiendo que el entrevistado conoce la visión y misión de su empresa.			
KELLY	ROJAS	X						
CARLOS	AGUILAR	X						
IVAN	DE LA VEGA	X				X		
JORGE	PEÑA	X				X	X	
<b>10. ¿De qué forma tu jefe hace seguimiento a las tareas diarias?</b>								
RICARDO	PINO	X					X	¿De qué forma tu jefe hace seguimiento a tus tareas diarias?
KELLY	ROJAS	X						
CARLOS	AGUILAR		X					
IVAN	DE LA VEGA	X				X		
JORGE	PEÑA			X	El líder transformacional no hace seguimiento a las tareas diarias, al contrario, empodera y conversa sobre los resultados, no hace seguimiento.	X		
<b>11. ¿Qué estrategias se utilizan en tu unidad para mantener al equipo motivado?</b>								
RICARDO	PINO			X	Habría que definir qué se entiende por estrategias.			
KELLY	ROJAS	X			Estrategias de venta o en general?			
CARLOS	AGUILAR	X						
IVAN	DE LA VEGA	X				X		

JORGE	PEÑA	X			Comentario relacionado en la pregunta 6.	X		
<b>12. ¿ Cuáles son las características de tu jefe que le permitan verlo como un líder?</b>								
RICARDO	PINO			X	Se está asumiendo que al jefe se le ve como líder.		X	Tutear, como en el resto de las preguntas.
KELLY	ROJAS	X			Diferencia con cualidades, que se ha preguntado antes?			
CARLOS	AGUILAR		X					
IVAN	DE LA VEGA	X				X		
JORGE	PEÑA	X			Relacionado a la pregunta 7 sugerida. Si se modifica la pregunta 7 a lo sugerido, podría quedar cualquiera de las dos	X		
<b>13. ¿De qué manera tu jefe se involucra en el logro de los resultados?</b>								
RICARDO	PINO	X						
KELLY	ROJAS	X						Indicar 3 – 4 formas
CARLOS	AGUILAR	X						
IVAN	DE LA VEGA	X				X		
JORGE	PEÑA	X				X		
<b>14. ¿ Qué características debería tener tu jefe para que lo consideres como un modelo a seguir?</b>								
RICARDO	PINO	X						



KELLY	ROJAS	X						
CARLOS	AGUILAR		X		Sugiero modificar la redacción de la pregunta		X	¿ Qué características debería tener un jefe para que lo consideres como un modelo a seguir?
IVAN	DE LA VEGA	X				X		
JORGE	PEÑA	X				X		
<b>15. ¿ De qué manera influye tu jefe para que puedas encontrar nuevas formas de hacer tu trabajo?</b>								
RICARDO	PINO	X						
KELLY	ROJAS	X						
CARLOS	AGUILAR	X						
IVAN	DE LA VEGA	X				X		
JORGE	PEÑA	X				X		
<b>Parte III: Gestión de Capital Humano</b>								
<b>16. ¿Qué aspectos consideras relevantes en el proceso de selección de un vendedor para tu unidad?</b>								
RICARDO	PINO	X						
KELLY	ROJAS				A qué se refiere con aspectos?			
CARLOS	AGUILAR	X						
IVAN	DE LA VEGA	X				X		
JORGE	PEÑA	X				X		

17. ¿Qué hace el área de Recursos Humanos para que los nuevos vendedores adopten la cultura de la empresa?								
RICARDO	PINO	X						
KELLY	ROJAS	X			¿es necesario de acuerdo con lo que se está investigando?			
CARLOS	AGUILAR	X						
IVAN	DE LA VEGA	X				X		
JORGE	PEÑA		X		Adoptar la cultura de una organización no depende el área de RRHH prioritariamente, de hecho, es el mismo jefe del área quien debe ser el primero en hacerlo. No considero esta pregunta como esencial para el propósito de esta sección (reclutar, capacitar, remunerar al equipo de ventas), salvo que un atractivo para los vendedores sea trabajar en una empresa con una excelente cultura corporativa.		X	¿Qué acciones realiza tu jefe o el área de RRHH para que conozcas y adoptes la cultura de la empresa?
18. ¿Qué consideras que es lo más importante para tener un buen clima laboral?								
RICARDO	PINO	X						
KELLY	ROJAS	X						
CARLOS	AGUILAR		X					
IVAN	DE LA VEGA	X				X		
JORGE	PEÑA	X				X		

<b>19. ¿Cuál es el rol de Recursos Humanos para contribuir al clima laboral de tu área?</b>								
RICARDO	PINO			X			X	¿Cómo contribuye el área de gestión humana al clima laboral de tu área?
KELLY	ROJAS	X						
CARLOS	AGUILAR		X					
IVAN	DE LA VEGA	X				X		
JORGE	PEÑA		X		Mismo comentario que pregunta 17, salvo que en este caso si quieren preguntar específicamente por RRHH (como comentario adicional, son pocas las empresas que todavía usan el término RRHH, usualmente es Gestión Humana o Gestión del Talento)	X		
<b>20. ¿Qué aspectos consideras relevantes en una evaluación de desempeño?</b>								
RICARDO	PINO			X	Depende de a quién se le evalúe.			
KELLY	ROJAS	X						
CARLOS	AGUILAR	X						
IVAN	DE LA VEGA	X				X		

JORGE	PEÑA		X		La respuesta a esta pregunta no está necesariamente ligada a su investigación porque la evaluación de desempeño no es estandarizada y puede tener múltiples enfoques (incluso equivocados)	X		
<b>21. ¿Qué tipos de incentivos han sido desarrollados para incrementar la producción de tu área?</b>								
RICARDO	PINO	X						
KELLY	ROJAS	X						
CARLOS	AGUILAR	X						
IVAN	DE LA VEGA	X				X		
JORGE	PEÑA	X				X		
<b>22. ¿Qué herramientas ofrece el área de Recursos Humanos para apoyarte en tu desempeño?</b>								
RICARDO	PINO	X						
KELLY	ROJAS	X						
CARLOS	AGUILAR	X			Sería bueno especificar o dar opciones de tipos de herramientas.			
IVAN	DE LA VEGA	X				X		
JORGE	PEÑA	X			Las herramientas no solo las provee el área de RRHH		X	¿Qué herramientas te ofrece tu empresa para apoyarte en tu desempeño?

<b>23. ¿Cuáles son los canales de comunicación que el departamento de Recursos Humanos usa actualmente?</b>								
RICARDO	PINO	X						
KELLY	ROJAS	X			No veo claro la división de la parte de reclutamiento, selección, capacitación y remuneración - revisarlo			
CARLOS	AGUILAR	X						
IVAN	DE LA VEGA	X				X		
JORGE	PEÑA			X	No me queda claro el propósito de esta pregunta en relación a lo que se quiere investigar en esta sección.	X		
<b>Parte IV: Gestión de Operaciones</b>								
<b>24. ¿Cuáles son los procesos que consideras relevantes en tu gestión comercial?</b>								
RICARDO	PINO			X	Explicar qué significa "procesos"			
KELLY	ROJAS	X						
CARLOS	AGUILAR	X						
IVAN	DE LA VEGA	X				X		
JORGE	PEÑA	X				X		
<b>25. De los procesos descritos, ¿Cuáles aspectos consideras que se deberían cambiar para mejorar la gestión comercial?</b>								
RICARDO	PINO			X	Ídem			
KELLY	ROJAS	X						

CARLOS	AGUILAR	X						
IVAN	DE LA VEGA	X				X		
JORGE	PEÑA	X				X		
<b>26. ¿Qué técnicas utilizan en tu área para la búsqueda de mejora de procesos en la gestión comercial?</b>								
RICARDO	PINO	X						
KELLY	ROJAS	X			Indicar técnicas que se usan en otras empresas y aún no las aplican en esta			
CARLOS	AGUILAR	X			Sería bueno especificar o dar opciones de las técnicas de gestión comercial.			
IVAN	DE LA VEGA	X				X		
JORGE	PEÑA	X					X	¿Qué estrategias utilizan en tu área para mejorar los procesos de gestión comercial?
<b>27. ¿Cómo mantienen actualizada la documentación de cada uno de los procesos que corresponden a la gestión comercial?</b>								
RICARDO	PINO			X	Esto no suele depender del área, sino del sistema de gestión de la calidad.			
KELLY	ROJAS	X						
CARLOS	AGUILAR		X					
IVAN	DE LA VEGA	X				X		
JORGE	PEÑA		X		Entiendo que la investigación trata de entender de manera general las gestiones eficientes de equipos comerciales; sin embargo esta pregunta es muy específica, muy de detalle.	X		

<b>28. ¿De qué manera te involucras en las mejoras de los procesos?</b>								
RICARDO	PINO			X	La respuesta puede estar sesgada.			
KELLY	ROJAS	X						
CARLOS	AGUILAR		X					
JORGE	PEÑA	X				X		
<b>29. ¿Cómo se planifican las tareas en el área?</b>								
RICARDO	PINO			X	Explicar qué se entiende por "planificación"			
KELLY	ROJAS	X						
CARLOS	AGUILAR	X						
IVAN	DE LA VEGA	X				X		
JORGE	PEÑA		X		Mismo comentario que la pregunta 27	X		
<b>30. ¿Qué procedimientos realizan para mantener estandarizados los procesos en los diferentes puntos de ventas?</b>								
RICARDO	PINO			X	Esto depende de gestión de la calidad.			
KELLY	ROJAS	X						
CARLOS	AGUILAR	X						
IVAN	DE LA VEGA	X				X		
JORGE	PEÑA	X			Nota: los empresas que comercializan bienes tienen puntos de venta; sin embargo, las empresas de servicios no necesariamente, por ejemplo, una empresa de seguridad.	X		

<b>31. ¿Cuáles con las herramientas de Software necesarias para poder realizar tu trabajo diario?</b>								
RICARDO	PINO			X	No veo la relación con la investigación.			
KELLY	ROJAS	X						
CARLOS	AGUILAR	X						
IVAN	DE LA VEGA	X				X		
JORGE	PEÑA	X				X		
<b>32. ¿De qué manera se integran los flujos de información comerciales con los sistemas tecnológicos de la organización?</b>								
RICARDO	PINO			X	Es una pregunta muy general.			
KELLY	ROJAS	X						
CARLOS	AGUILAR	X						
IVAN	DE LA VEGA	X				X		
JORGE	PEÑA		X		No es esencial para el propósito de esta investigación.	X		
<b>33. ¿Cómo es la relación con el área de tecnología de información (TI)/Sistemas?</b>								
RICARDO	PINO			X	Ídem			
KELLY	ROJAS	X						
CARLOS	AGUILAR			X	Considero que la pregunta 33 debería estar incluida en la pregunta 32.			
IVAN	DE LA VEGA	X				X		
JORGE	PEÑA		X			X		



<b>34. ¿Qué herramientas te provee la organización para que desempeñes tu función de ventas?</b>							
RICARDO	PINO	X					
KELLY	ROJAS	X					
CARLOS	AGUILAR	X			Se debería especificar o dar opciones del tipo de herramientas que pueden existir.		
IVAN	DE LA VEGA	X				X	
JORGE	PEÑA	X				X	
<b>35. ¿Qué canales digitales les brinda tu organización a sus clientes?</b>							
RICARDO	PINO	X					
KELLY	ROJAS	X					
CARLOS	AGUILAR	X					
IVAN	DE LA VEGA	X				X	
JORGE	PEÑA	X				X	
<b>36. ¿Qué tipo de herramientas tecnológicas utilizas para explotar los datos de los clientes?</b>							
RICARDO	PINO			X	Es similar a la pregunta 34.		
KELLY	ROJAS	X			¿qué TI no te ayuda para hacer mejor tu trabajo? ¿qué te falta?		
CARLOS	AGUILAR	X					
IVAN	DE LA VEGA	X				X	
JORGE	PEÑA	X				X	
<b>Parte V: Indicadores de Gestión</b>							

<b>37. ¿Qué tipo de herramientas de medición utilizas en tu trabajo?</b>								
RICARDO	PINO			X	Ídem			
KELLY	ROJAS	X			¿qué es lo que se mide como resultado en tu área? ¿en esta medición, cuál es tu nivel o posición? ¿por debajo, normal, bueno, sobresaliente? ¿a qué se debe?			
CARLOS	AGUILAR	X			Se debería especificar o dar opciones del tipo de herramientas de medición que pueden existir.			
IVAN	DE LA VEGA	X				X		
JORGE	PEÑA	X					X	¿Qué tipo de herramientas de medición de indicadores utilizas en tu trabajo?
<b>38. ¿Con qué frecuencia utilizas tus herramientas de medición?</b>								
RICARDO	PINO			X	No veo la relevancia de esta pregunta.			
KELLY	ROJAS	X						
CARLOS	AGUILAR	X						
IVAN	DE LA VEGA	X				X		
JORGE	PEÑA	X					X	¿Con qué frecuencia utilizas tus herramientas de medición de indicadores?

<b>39. ¿Cada cuánto tiempo se hace la revisión de los parámetros en las herramientas de medición?</b>								
RICARDO	PINO			X	Explicar qué son parámetros.			
KELLY	ROJAS	X						
CARLOS	AGUILAR	X						
IVAN	DE LA VEGA	X				X		
JORGE	PEÑA	X				X		
<b>40. ¿Qué cambiarías en tus actuales herramientas de medición?</b>								
RICARDO	PINO	X						
KELLY	ROJAS	X						
CARLOS	AGUILAR	X						
IVAN	DE LA VEGA	X				X		
JORGE	PEÑA	X			Un comentario general a todas las preguntas iniciales (hasta esta inclusive) en esta sección es que se enfocan en las herramientas, cuando el foco debería ser en los indicadores en sí mismos. Sugiero revisar el planteamiento general de las preguntas.	X		
<b>41. ¿Qué tipo de acciones toma la gerencia del área ante los resultados adversos en un periodo dado?</b>								
RICARDO	PINO			X	Se está asumiendo que hay resultados adversos.			
KELLY	ROJAS	X						
CARLOS	AGUILAR	X						
IVAN	DE LA VEGA	X				X		

JORGE	PEÑA	X				X		
<b>42. ¿En base a tu experiencia, qué aspectos mejorarías en el manejo de estas acciones?</b>								
RICARDO	PINO	X						
KELLY	ROJAS	X						
CARLOS	AGUILAR	X						
IVAN	DE LA VEGA	X				X		
JORGE	PEÑA	X				X		
<b>43. ¿Qué tan automatizadas son las herramientas de medición de indicadores en tu trabajo?</b>								
RICARDO	PINO			X				
					Definir qué significa “automatizadas”			
KELLY	ROJAS	X						
CARLOS	AGUILAR	X						
IVAN	DE LA VEGA	X				X		
JORGE	PEÑA		X			X		
<b>44. ¿Qué te gustaría cambiar en las herramientas de medición que utilizas actualmente?</b>								
RICARDO	PINO	X						
KELLY	ROJAS	X						
CARLOS	AGUILAR			X				
					Considero que la pregunta 44 se debería responder con la pregunta 42			
IVAN	DE LA VEGA	X				X		
JORGE	PEÑA			X		<		

Comentarios adicionales Profesor Iván De La Vega

En líneas generales me parece que es adecuado. No obstante, no se si tienen un glosario con las definiciones para las variables del estudio. Por, ejemplo Liderazgo transformacional. Otra pregunta: ¿Es el único perfil de liderazgo, o es el que ustedes están buscando? lo digo, por cuanto no existen perfiles de liderazgo químicamente puros. Por eso es relevante tener una definición clara para cada punto y que el entrevistado lo conozca para que trabaje contra esa definición y no contra lo que él entienda.

Otro punto. Al ver las secciones, no tienen el mismo número de preguntas. Aún cuando la evaluación será cualitativa, podría ser una recomendación para la hora de sopesar las respuestas.

El tercer punto, es que al ser un trabajo con enfoque cualitativo, surgen otras preguntas no incluidas, o el cambio de algunas de ellas. El punto, es que eso pasa en este tipo de estudios.



## Apéndice E: Protocolo de Diseño del Caso

### a) Generalidades del estudio

A1 Antecedentes del estudio

A2 Objetivos del estudio y preguntas de investigación

A3 Marco Teórico

A4 Rol del protocolo en la investigación

### b) Procedimientos de campo

B1 Datos de ejecutivos de ventas de empresas del sector financiero peruano

B2 Preguntas de clasificación

B3 Invitación para la entrevista

B4 Consentimiento del entrevistado

B5 Calendario de las entrevistas

B6 Grabaciones de entrevistas por *GoogleMeet*

### c) Preguntas del caso

C1 Guía de la entrevista

### d) Reporte del caso

D1 Datos generales de las entrevistas realizadas

D2 Formato de Consentimiento

D3 Grabaciones obtenidas durante la entrevista

D4 Transcripción de la entrevista

D5 Análisis de respuestas usando Atlas TI







### Apéndice G: Modelo de Encuesta de Calidad

Califique del 1 al 5, siendo: (1) Totalmente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; (4) De acuerdo; (5) Totalmente de acuerdo.

Encuesta de evaluación de variables			
Variable	Número	Pregunta	Calificación
Liderazgo	1	¿Tu líder brinda instrucciones claras para los proyectos?	
	2	¿Consideras a tu líder un microgestor?	
	3	¿Tu líder brinda retroalimentación a tiempo?	
	4	¿En reuniones, tu líder hace preguntas invitando a la participación?	
	5	¿Tu líder brinda el crédito a aquellos que hacen el trabajo?	
	6	¿Consideras que tu líder está disponible cuando lo necesitas?	
	7	Cuando los planes no se cumplen, ¿tu líder se enoja?	
	8	¿Tu líder es respetuoso en comportamiento y lenguaje?	
	9	¿Consideras que tu líder apoya al equipo cuando las cosas salen mal?	
	10	¿Consideras que tu líder te brinda oportunidades de crecimiento?	
Recursos Humanos	11	¿Consideras que el clima en la organización es positivo?	
	12	¿Consideras que el clima de tu área es positivo?	
	13	En el trabajo ¿consideras que siempre hay un espíritu de ayuda y colaboración?	
	14	¿Consideras que la empresa confía en mí y es de mente abierta?	
	15	¿Eres bienvenido cuando expreso mis sentimientos u opiniones?	
	16	¿Consideras que tu organización está interesada en ti como individuo?	
	17	¿Consideras que tu ambiente de trabajo te estimula e inspira a dar lo mejor de ti?	
	18	¿Te preocupa constantemente la satisfacción de tus clientes?	
	19	¿Consideras que siempre recibes comentarios sobre la calidad de tu trabajo?	
	20	¿Te sientes seguro dentro de las instalaciones de tu empresa?	
Operaciones	21	¿Consideras que los sistemas que utilizas son efectivos para la gestión comercial?	
	22	¿Consideras que el personal del área de sistemas ofrece y promueve el buen servicio?	
	23	¿A menudo identificas deficiencias en alguno de los servicios o no se cuenta con ellos y son	

	necesarios para la realización efectiva de tu trabajo?		
24	¿Tu área cuenta con estrategias de prevención para evitar descomposturas del equipo y oficina?		
25	¿La requisición de equipos, mobiliario y alguna otra herramienta para tu trabajo se entrega usualmente en tiempo y forma?		
26	¿Consideras que los procesos de ventas son muy extensos?		
27	¿Piensas que la empresa te involucra en procesos de mejora en procesos y operaciones internas?		
28	¿Consideras que las herramientas que te provee la organización para que desempeñes tu función de ventas son óptimas?		
29	¿Consideras que tu organización adapta sus procesos a las nuevas condiciones de mercado?		
30	¿Consideras que los protocolos de seguridad de la información que se han implementado en tu área para minimizar el impacto de una crisis han sido apropiados?		
Gestión de indicadores	31	¿Consideras que los indicadores de gestión que se manejan en tu área logran comunicar la estrategia a todos los líderes y que cada uno tenga clara su contribución al desempeño global de la compañía?	
	32	¿Consideras que están constantemente actualizados los sistemas de gestión de indicadores de tu área?	
	33	¿Consideras que las herramientas de medición de resultados están automatizadas?	
	34	¿Consideras sencillo entender los sistemas de medición que tiene tu área comercial?	
	35	¿Consideras que las herramientas de medición usadas en tu área son fáciles de entender?	
	36	¿Consideras que se toman medidas de contingencia cuando los indicadores muestran resultados adversos?	
	37	¿Tu empresa te entrena para entender las herramientas de indicadores que se usan en tu área?	
	38	¿Consideras que ante una situación de crisis, los indicadores de gestión se han mantenido actualizados?	
	39	¿Consideras desactualizada alguna información en las herramientas de indicadores que usa tu área?	
	40	¿Estás satisfecho con las herramientas de indicadores de resultados que se utilizan en tu área?	

## Apéndice H: Encuesta de Clima Laboral

### Encuesta de clima laboral

Este cuestionario tiene como objetivo conocer tu experiencia. Queremos saber en qué puntos debemos mejorar como empresa para **EVOLUCIONAR** personalmente y profesionalmente y lograr el **DESEMPEÑO** esperado.

No hay **RESPUESTAS INCORRECTAS**, solo queremos saber **TU EXPERIENCIA** y valoramos tu sinceridad al responderla.

Marca con una "X" la opción deseada. **IDENTIFICACIÓN CON LA COMPAÑÍA**

<b>1.</b>	Comprendo claramente la estrategia y objetivos de la empresa.			
	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
<b>2.</b>	En mi organización está claramente definida su misión y visión.			
	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
<b>3.</b>	La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.			
	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
<b>4.</b>	Existe un plan para lograr los objetivos de la organización.			
	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
<b>5.</b>	Aporto al proceso de planificación de objetivos en mi área de trabajo.			
	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
<b>6.</b>	Comparto los valores de la empresa.			
	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
<b>7.</b>	Si hay un nuevo objetivo que alcanzar estoy dispuesto a servir de voluntario para iniciar los cambios.			
	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

## 8. Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

01/14

## 9. Comprendo la relación que existe entre mis funciones y los objetivos y metas de la empresa.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

## 10. Nuestros clientes externos reciben el servicio que demandan de nosotros.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

## 11. Nuestros clientes internos reciben el servicio que demandan de nosotros.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

## 12. Conozco a mi cliente final.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

## 13. Me siento orgulloso de trabajar para esta organización.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

## ERGONOMIA E INSTALACIONES

## 14. La limpieza, higiene y salubridad en mi lugar de trabajo es adecuada.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

## 15. La empresa se preocupa por contar con las medidas necesarias para hacer mi puesto de trabajo ergonómicamente correcto (ej. silla ergonómica, altura de la pantalla, etc).

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

## 16. La empresa realiza las inspecciones necesarias para cumplir con las normas de seguridad d de mi puesto de trabajo.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

**17.** Mi puesto de trabajo está bien ventilado e iluminado.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

**18.** La empresa me ofrece un lugar adecuado para pasar mi tiempo de descanso (desayuno y almuerzo).

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

02/14

## AUTONOMÍA

**19.** Puedo tomar una acción/decisión sobre mis tareas sin consultar a mi jefe.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

**20.** Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo de la manera que yo considere mejor.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

**21.** Soy responsable del trabajo que realizo.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

**22.** Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño o y/o rendimiento.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

**23.** Conozco las exigencias de mi trabajo.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

**24.** Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

**25.** El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

## TRABAJO EN EQUIPO

**26.** Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

**27.** En mi grupo de trabajo solucionar el problema es más importante que encontrar algún

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

**28.** En mi empresa existe un espíritu de “estamos todos juntos en esto”.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

03/14

**29.** Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

**30.** La Dirección alienta a que trabajemos en equipo.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

**31.** Puedo confiar en mis compañeros de trabajo.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

**32.** Existe muy buena comunicación entre los compañeros de trabajo.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

**33.** Los diferentes departamentos de la empresa pueden trabajar de forma conjunta para lograr un objetivo común.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

<b>34.</b>	Existe una comunicación fluida y efectiva con los demás departamentos de la compañía.			
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

<b>35.</b>	La empresa realiza actividades en grupo entre diferentes departamentos para que nos conozcamos.			
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

### COHESIÓN / COMPROMISO

<b>36.</b>	Mi superior inmediato escucha lo que dice su personal.			
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

<b>37.</b>	Mi superior inmediato toma acciones que refuerzan el objetivo común de la empresa.			
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

<b>38.</b>	Mi superior inmediato gestiona las aportaciones de cada miembro del equipo y ofrece la solución a las tareas y circunstancias complejas que se presentan.			
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

04/14

<b>39.</b>	Mi superior inmediato es un buen referente de cómo hacer bien las cosas.			
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

<b>40.</b>	Mi superior se interesa por nuestro bienestar.			
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

<b>41.</b>	Mi superior inmediato maneja mis asuntos laborales de manera satisfactoria.			
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

<b>42.</b>	Mi superior inmediato me exhorta a crecer y aprender.			
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

## MANAGEMENT

<b>43.</b>	Mi superior inmediato posee una clara visión de la dirección de nuestro grupo de trabajo.			
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

<b>44.</b>	Mi superior inmediato cuenta con el conocimiento necesario sobre las diferentes tareas de nuestro sector.			
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

<b>45.</b>	Mi superior inmediato posee las capacidades para supervisarme.			
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

<b>46.</b>	Existe una muy buena comunicación con mi superior inmediato.			
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

<b>47.</b>	Mi superior inmediato respeta la confidencialidad de los temas que comparto con él.			
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

<b>48.</b>	Mi superior inmediato se reúne regularmente conmigo para darme feedback sobre mi desempeño y cómo mejorarlo.			
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

05/14

<b>49.</b>	Mi superior me dedica tiempo para explicarme las tareas que no comprendo.			
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO



50. Mi superior me ayuda cuando estoy sobrepasada de trabajo.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

51. Siempre recibo un buen trato por parte de los diferentes jefes de la compañía.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

52. Los diferentes jefes de la compañía son profesionales competentes en su función.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

#### APOYO

53. Hay evidencia de que mi jefe me apoya y utiliza mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

54. Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicito.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

55. Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

56. A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

57. Mi jefe me respalda al 100%.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

<b>58.</b>	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.			
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
<b>59.</b>	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.			
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
<b>06/14 COMUNICACIÓN</b>				
<b>60.</b>	Mi superior inmediato me comunica de manera clara las metas de nuestro grupo de trabajo.			
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
<b>61.</b>	Mi superior me comunica y orienta sobre las políticas y formas de trabajo de mi área.			
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
<b>62.</b>	Están definidas las características de la información esperada en términos de calidad, cantidad, oportunidad y forma de presentación.			
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
<b>63.</b>	Recibo de forma oportuna la información que requiero para mi trabajo.			
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
<b>64.</b>	Están establecidos los canales de comunicación entre la dirección y las diferentes áreas de la entidad.			
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
<b>65.</b>	Están establecidos los canales de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.			
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
<b>66.</b>	Sé dónde dirigirme cuando tengo un problema de trabajo.			
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
<b>67.</b>	La dirección nos informa acerca del estado general de la compañía (estrategias, finanzas, etc).			
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

<b>68.</b>	Cuento con canales de comunicación para expresar mis necesidades, dudas o dificultades.				
	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
<b>69.</b>	Considero que RR. HH. es un buen canal de comunicación para hacer llegar mis recomendaciones.				
	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
<b>70.</b>	La compañía cuenta con adecuados y diferentes canales de comunicación para informar a los empleados las novedades.				
	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
<b>07/14</b>					
<b>DESEMPEÑO</b>					
<b>71.</b>	Mi superior inmediato se preocupa porque reciba formación sobre una nueva herramienta o función para mejorar mi desempeño.				
	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
<b>72.</b>	Cuento con una descripción de mi puesto de trabajo por escrito/digital y actualizada.				
	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
<b>73.</b>	Mi superior inmediato realiza revisiones/evaluaciones regulares sobre mi desempeño.				
	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
<b>74.</b>	Mi superior inmediato me dice lo que debo mejorar en mi trabajo.				
	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
<b>75.</b>	Mi superior inmediato me da retroalimentación tanto positiva como negativa sobre mi desempeño.				
	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
<b>76.</b>	Mi superior inmediato me felicita cuando hago bien mi trabajo.				
	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
<b>77.</b>	Mi superior inmediato me permite conversar sobre mi desempeño cuando no estoy de acuerdo con su feedback.				
	TOTALMENTE	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE

DE ACUERDO

NI EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

- 78.** Mi superior inmediato me otorga las herramientas necesarias para mejorar mi desempeño.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

NI DE ACUERDO  
NI EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

## PRESIÓN

- 79.** Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

NI DE ACUERDO  
NI EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

- 80.** Mi empresa es un lugar relajado para trabajar.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

NI DE ACUERDO  
NI EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

- 81.** En casa a veces temo oír sonar el teléfono por si es alguien que llama sobre un problema del trabajo.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

NI DE ACUERDO  
NI EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

08/14

- 82.** Me siento como si nunca tuviese un día libre.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

NI DE ACUERDO  
NI EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

- 83.** Muchos de los trabajadores de mi empresa (del mismo nivel) sufren de un alto estrés debido a la exigencia de trabajo.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

NI DE ACUERDO  
NI EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

- 84.** Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional en el trabajo.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

NI DE ACUERDO  
NI EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

## RECONOCIMIENTO

- 85.** La empresa reconoce un buen desempeño y nos brinda una oportunidad de crecimiento profesional.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

NI DE ACUERDO  
NI EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

<b>86.</b>	En esta organización valoran mi trabajo.			
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
<b>87.</b>	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.			
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
<b>88.</b>	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.			
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
<b>89.</b>	Dentro de la Dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para proponer ascensos.			
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
<b>90.</b>	Las promociones se realizan de manera objetiva y se basan en el buen desempeño del empleado.			
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
<b>91.</b>	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.			
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
<b>92.</b>	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.			
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

**93.** Existe reconocimiento de la Dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos corporativos.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

**94.** Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, incluso cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

**95.** El instrumento de medición utilizado para evaluar al personal arroja conclusiones justas sobre mi desempeño.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

## EQUIDAD

**96.** Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

**97.** Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

**98.** Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

**99.** Mi jefe no tiene favoritos.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

**100.** Si mi jefe despidió a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

**101.** Considero que hay un trato igualitario entre los empleados de diferente género, creencia, edad, nacionalidad.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

**102.** Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

**103.** A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

**104.** Mi jefe valora la innovación en la forma de hacer las cosas.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

**105.** Se me exhorta a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

**106.** Cuando algo sale mal nosotros corregimos el motivo del

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

**107.** La empresa fomenta y apoya la

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

**108.** Los directivos/superiores inmed

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

**109.** Considero que mi empresa invie

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

**COMPENSACIÓN****110.** El salario que recibo responde al trabajo que realizo.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

**111.** Estoy satisfecho con los beneficios que recibo.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

**112.** La empresa se preocupa por intentar dar mayores y mejores beneficios a sus empleados.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

**113.** La compañía tiene beneficios competentes en relación al mercado.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

**114.** La empresa retribuye correctamente a los empleados con buen desempeño.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

**DESARROLLO****115.** La empresa implementa un buen plan de carrera para los empleados.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

**116.** Recibo formación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

**117.** La dirección se interesa por mi futuro profesional al definir líneas de desarrollo para mi (capacitación, ascensos, etc.).

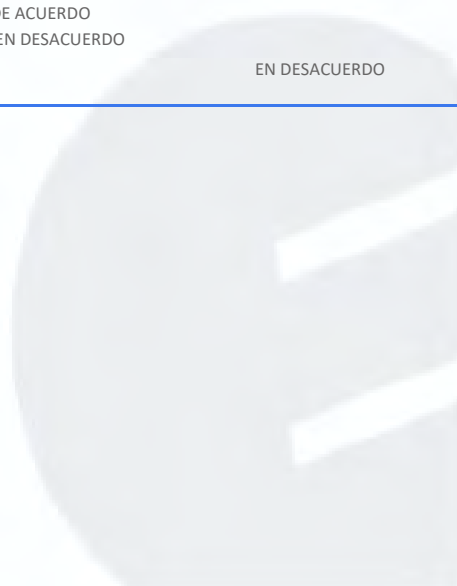
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------



118. La empresa se interesa por desarrollar mi potencial.	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
	TOTALMENTE DE ACUERDO			

119. Frente a una nueva vacante se da prioridad a los empleados para fomentar su promoción.	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
	TOTALMENTE DE ACUERDO			

120. Me siento satisfecho con mi desarrollo profesional en la empresa.	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
	TOTALMENTE DE ACUERDO			





TOTALMENTE

DE ACUERDO

NI DE ACUERDO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE

DE ACUERDO

NI EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

## HERRAMIENTA DE TRABAJO

**121.** Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

NI DE ACUERDO  
NI EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

**122.** Mis herramientas y equipos (ordenador, teléfono, muebles etc.) funcionan de manera adecuada.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

NI DE ACUERDO  
NI EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

**123.** Estoy satisfecho con las herramientas de trabajo brindadas.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

NI DE ACUERDO  
NI EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

**124.** Las herramientas y equipos que utilizo (ordenador, teléfono, muebles, etc.) son mantenidos de forma adecuada.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

NI DE ACUERDO  
NI EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

**125.** Cuando necesito materiales de trabajo la empresa responde rápidamente a mi necesidad.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

NI DE ACUERDO  
NI EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

## AMBIENTE DE TRABAJO

**126.** Existe un excelente clima laboral entre las diferentes áreas de la empresa.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

NI DE ACUERDO  
NI EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

**127.** Me siento muy satisfecho con mi ambiente de trabajo.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

NI DE ACUERDO  
NI EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

**128.** Existe un excelente clima de trabajo dentro de mi equipo.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

NI DE ACUERDO  
NI EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

**129.** Trabajo en un clima ameno, cómodo, y respetuoso.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

NI DE ACUERDO  
NI EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

**130.** Puedo generar amistades dentro de la empresa.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

NI DE ACUERDO  
NI EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

**131.** Solemos realizar actividades fuera del horario laboral con mis compañeros de trabajo.

## PREGUNTAS CUALITATIVAS

¿Qué cambiarías a nivel de diseño de la empresa? ¿Escucharían tu opinión y la adaptarían en el futuro?

¿Qué actividades consideras que debemos realizar para mejorar nuestro clima laboral?

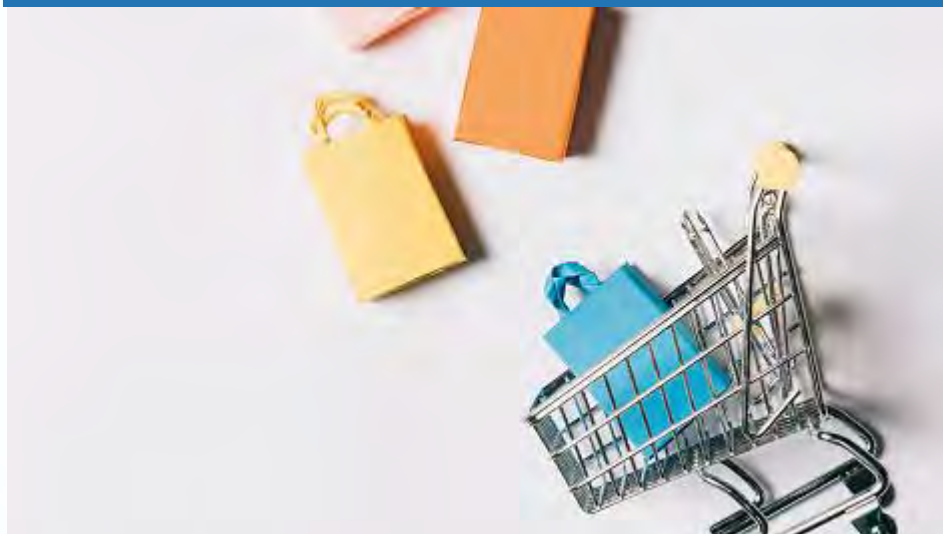
¿Qué es lo que te identifica con la empresa?

¿Qué es lo que menos te agrada de la organización?

## Apéndice I: Cursos de Capacitación Sugeridos

Curso Taller en Ventas Estratégicas

**Modalidad:** Virtual



Las empresas en la actualidad están en constante cambio con la transformación digital, estas necesitan tener consultores comerciales que puedan desarrollar de manera eficaz ventas estratégicas las cuales les permitirá posicionarse en el mercado, incrementar la rentabilidad, ser competitivos y generar valor agregado, todo esto con el objetivo de convertirse en socios estratégicos para sus clientes.

### Objetivo general

Aplicar conocimientos en ventas estratégicas así como desarrollar competencias ágiles en el mercado actual.

### Bloque temático

1. Venta Estratégica
2. Conociendo la empresa y su portafolio de servicios
3. Estrategia comercial
4. Canales de Venta – Análisis de resultados actuales
5. La competencia
6. Proceso de venta
7. Factores internos y externos de una venta
8. Prospección
9. LinkedIn para prospectar
10. Análisis de detección de oportunidades
11. Metodología DISC
12. Comunicación Asertiva

13. La reunión
14. Metodología gestión de venta
15. Cierre + Gestión del Cliente
16. Post Venta

Dirigido a

Ejecutivos comerciales, vendedores con más de 2 años de experiencia, que ocupan cargos de responsabilidad en el área Comercial, ventas en empresas de cualquier tipo o sector y que desean acelerar sus ventas e incrementar la rentabilidad en sus empresas.

Certificaciones

### **Certificado de Aprobación**

- Será entregado a los participantes que obtengan promedio final aprobatorio y conserven el porcentaje mínimo de asistencia a clase requerido (80% de asistencia).

### **Constancia de Asistencia**

- Será entregada a los participantes que obtengan promedio final desaprobatorio y que conserven el porcentaje mínimo de asistencia requerido (80% de asistencia).

La certificación que se otorga es digital y excluyente

[DESCARGAR SYLLABUS](#)

Inversión económica  
S/ 500.00

Profesores

Yurany Valdes Ramirez

Ingeniera de Sistemas de Información de la Institución universitaria ITM en Medellín

Colombia. Posee más de 12 años de experiencia como Consultora Comercial en Analítica de Datos.

Más información

Arianna Olaechea

626-2000 anexos 3200 ó 3764

[info\\_cec@pucp.edu.pe](mailto:info_cec@pucp.edu.pe)

Curso de Capacitación en Herramientas Web y Estrategias de Marketing Digital

**Modalidad:** Presencial



El curso está orientado a estudiantes y profesionales de las áreas de gestión y comunicaciones que deseen reconocer y/o utilizar diversas plataformas gratuitas y de pago basadas en Internet, para apoyar a incrementar el desempeño de las operaciones de su negocio o centro de trabajo; así como explotar el potencial de las redes sociales para mejorar la relación con sus clientes, incrementar la exposición de marca y comunicar mensajes apropiadamente de acuerdo al canal donde se encuentre.

#### Objetivo general

Capacitar en los aspectos básicos del uso de aplicaciones Web de uso libre y tendrá conocimiento de las principales fuentes para actualizarse.

#### Metodología

Por ser un curso completamente teórico-práctico, los participantes tienen a su disposición, durante todas las horas de clases, una computadora para aplicar inmediatamente los conocimientos adquiridos en cada sesión, con la asistencia permanente del profesor.

#### Bloque temático

- Maneras de Recopilar Información en la Red
- Facebook
- Twitter
- Trendsmap
- Clientes para Twitter y Facebook
- Foursquare
- YouTube
- LinkedIn
- Google Plus

Dirigido a

Alumnos de pre-grado y público en general, con necesidades de conocer el manejo de redes sociales.

#### Certificaciones

Los participantes que obtuvieron en el curso nota igual o mayor a 11 tienen derecho a un certificado digital a nombre del Instituto de Informática de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Caso contrario previa verificación podrán solicitar una constancia digital de participación.

(\*)Para la obtención de cualquiera de estas certificaciones los participantes no deberán superar el número de faltas permisibles.

#### Inversión económica

S/ 499

#### Descuentos especiales

- Alumnos de pregrado PUCP actualmente matriculados: S/ 309
- Comunidad PUCP (alumnos de posgrado, egresados y trabajadores): S/ 399
- Alumnos de pregrado del Consorcio (Universidad de Lima, Universidad Peruana Cayetano Heredia y Universidad del Pacífico): S/ 429
- Alumnos de pregrado de otras universidades: S/ 439
- Colaborador en convenio: S/ 449.10

#### Profesores

Dany de los Santos

Licenciado en administración de empresas graduado de la Pontificia Universidad Católica del Perú con estudios de posgrado en gestión de proyectos PMI, sistemas de gestión de la calidad ISO, además de Administración estratégica de empresas (MBA) en CENTRUM Católica.

Cuenta con una amplia experiencia profesional en la planificación y ejecución de proyectos en el campo comercial, educativo y tecnológico. Docente en Project Management y herramienta informáticas. Especialidades: Marketing, Sales & Project management.

#### Más información

Erika Lozada

626-2000 anexos 2603, 3763, 3908

[extension-infopuc@pucp.pe](mailto:extension-infopuc@pucp.pe)



## Apéndice J: Herramienta SAAR

← → ↻ 🏠 🔒 https://www.visiontecnologica.com/saar/alertasyreportes.html ☆ 🇵🇪 ⚙️ 🗑️ ⋮

**SAAR**<sup>®</sup>  
Sistema Automático de Alertas y Reportes.

[Qué es ?](#) [Para qué sirve ?](#) [Cuáles son los beneficios ?](#)

Que n


### Con el Sistema Automático de Alertas y Reportes

Reciba de forma automática los informes realizados con Biabile<sup>®</sup> y tenga mayor control sobre los procesos e información de su empresa con alarmas y frecuencias de envíos, programados a su medida.


↑

---


← → ↻ 🏠 🔒 https://www.visiontecnologica.com/saar/alertasyreportes.html ☆ 🇵🇪 ⚙️ 🗑️ ⋮



1. Programe su informe o alerta una sola vez, con fechas y parametros de entrega.



2. A la hora programada, SAAR se activará y generará el documento que programó.



3. El documento estará en los correos o carpetas programados, a la hora precisa.

---

← → ↻ 🏠 🔒 https://www.visiontecnologica.com/saar/alertasyreportes.html ☆ 🇵🇪 ⚙️ 🗑️ ⋮

### Cuáles son los beneficios ?

- Garantiza que la información correcta llegue a las personas correctas en el momento correcto.
- Evita el trabajo manual de elaboración y distribución de informes.
- Empodera a los usuarios con información que llega a sus manos, en lugar de tener que salir a buscarla.
- Programe su informe para que llegue en el momento de la reunión, y tenga los datos totalmente actualizados para la toma de decisiones.

## Apéndice K: Modelo de Encuesta de Satisfacción de Reportes

### Encuesta para medir la satisfacción de los Reportes de Indicadores de gestión del área

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Nada Satisfecho
Información clara y precisa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Información relevante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accesibilidad del reporte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Quisieras agregar alguna información adicional?

- Sí  
 No

En caso de marcar Sí, por favor detállanos tu observación