



Una historia de
DOS PAÍSES
en la **rotación**
de vendedores

MARTHA RIVERA PESQUERA

Aprendizajes obtenidos de la comparación de la influencia de la cultura en la rotación de vendedores en dos países que tienen, a primera apreciación, más elementos comunes que diferencias: India y México.

Identificar, contratar y retener a los vendedores son actividades prioritarias para cualquier organización, porque las ventas son la fuente primordial para generar ingresos. Sin embargo, la rotación de vendedores sigue siendo uno de los grandes dolores de cabeza de las organizaciones. Tener una tasa de rotación alta tiene importantes implicaciones e impacto en los ingresos, pero también tiene consecuencias negativas en los costos asociados con la identificación y contratación del talento, así como en los costos de capacitación.

El promedio de rotación anual en ventas en México está entre el 25% y 35%, variando según la industria. Esto significa que la organización de ventas completa debe ser entrenada y seleccionada cada cuatro años, y eso ciertamente es muy caro. El impacto negativo de una alta tasa de rotación es aún más grave, ya que los vendedores son responsables de la construcción de las relaciones con los clientes, empezando el proceso desde la prospección y adquisición hasta la retención. Se estima que en Estados Unidos las empresas gastan en conjunto cerca de 800,000 millones de dólares para incentivar a la fuerza de venta, y otros 15,000 millones para entrenamiento y desarrollo (Zoltners et al., 2008). Cuando se tiene una alta rotación en los equipos comerciales, este tipo de inversiones claramente se vuelve poco rentable.

Si pensamos en empresas multinacionales este problema se recrudece, debido a que se tienen que administrar equipos comerciales con vendedores procedentes de diferentes países y con diferencias culturales que hacen que respondan de manera diferente a las políticas, prácticas o sistemas de gestión.

Por ello, los directores de equipos comerciales necesitan cierta guía que les permita disminuir la rotación y retener el talento. Desafortunadamente, muchas de las investigaciones sobre este tema se han hecho en el contexto de países de economías desarrolladas, dejando a los directores comerciales con soluciones del tipo «one size fits all» (talla única para todos).

Existe en la literatura académica una cantidad significativa de investigaciones que ha demostrado que los impulsores de las actitudes y comportamientos de los empleados están fuertemente influenciados por la cultura nacional.



el promedio de rotación anual en ventas en México está entre el 25% y 35%, variando según la industria. Esto significa que la organización de ventas completa debe ser entrenada y seleccionada cada cuatro años.

La mayoría de los estudios interculturales que se han publicado buscando comprender, comparar y contrastar estos fenómenos se han hecho entre economías desarrolladas y economías en desarrollo (p. ej., Dash et al., 2006). No solo esta tendencia lleva a recomendar prácticas poco aptas para economías en desarrollo, sino que se pierden oportunidades para conocer y desarrollar soluciones para los diferentes retos que enfrentan empresas semejantes en economías similares.

COMPARANDO INDIA CON MÉXICO

Recientemente se hizo un estudio enfocado a entender las diferencias en algunas variables críticas entre dos países de economías emergentes con índices culturales semejantes¹. Utilizando la teoría de la contingencia, se buscó entender por qué ciertas variables impulsoras de la intención a rotar pueden manifestarse de manera diferente en países con perspectiva cultural similar. Se utilizó información y datos de vendedores de la India y México que trabajaban en servicios financieros. Los que respondieron el cuestionario fueron Millennials, con una diferencia de edad media de cinco años y con una antigüedad en el trabajo de cuatro años para México y tres para India.

India y México son dos economías emergentes con retos de largo plazo, incluyendo pobreza, corrupción, sistemas de infraestructura deficientes y aplicación ineficaz de la ley, entre otros. Cuando se hizo la recolección de los datos a través de un cuestionario (2012-2013), la tasa de crecimiento económico promedio era de 3 a 4% para ambos países. En el momento de la recolección de datos, México tenía una décima parte de la población de India, pero tres veces más el PIB per cápita, con una tasa de alfabetización superior (95% vs 79%) y una tasa de desempleo de 3.6% vs 8%.

El estudio de la rotación de empleados se ha realizado por muchos años, en diferentes contextos y utilizando diferentes metodologías. Se han analizado las variables que anteceden la decisión de dejar la empresa, así como los métodos que ayudan a gestionar mejor la intención a rotar.

Dado el impacto financiero que la rotación de vendedores tiene en las empresas, el estudio sobre este grupo ha sido una prioridad tanto para académicos como para empresarios. La mayor

parte de estos estudios se han enfocado en la rotación voluntaria: cuando el empleado típicamente deja el trabajo por una mejor oportunidad, y esto es caro para la empresa por lo ya se mencionado.

Cabe la posibilidad de que las dimensiones específicas de la cultura nacional o regional desempeñen un papel moderador en los modelos de rotación de ventas, porque la cultura moldea las actitudes, expectativas y acciones de las personas. La pregunta que se hacen algunos académicos es ¿cómo podría la cultura moderar la relación de las diferentes variables en los modelos de intención de rotación de vendedores?

La cultura consiste en percepciones compartidas de un grupo de personas y específica comportamientos aceptables para los miembros del grupo, roles para los individuos en la estructura social, así como metas y principios que son importantes en la vida propia (Triandis, 1994, 1995; Hofstede, 1980a; Schwartz, 1994). El modelo de cultura nacional de Hofstede² consta de seis dimensiones. Las dimensiones culturales representan preferencias independientes por un estado de cosas sobre otro, las cuales distinguen a los países (en lugar de a los individuos) entre sí.

Los puntajes de los países en las dimensiones son relativos, en el sentido de que todos somos humanos y, al mismo tiempo, todos somos únicos. En otras palabras, la cultura solo puede usarse significativamente por comparación. Las sociedades varían en dimensiones culturales, como:

- **Distancia de poder.** Esta dimensión se refiere al hecho de que todos los individuos en las sociedades no son iguales –expresa la actitud de la cultura hacia estas desigualdades entre nosotros. La distancia del poder se define como la medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan que el poder se distribuya de manera desigual.
- **Individualismo/Colectivismo.** El grado de interdependencia que una sociedad mantiene entre sus miembros. Tiene que ver con si la autoimagen de las personas se define en términos de «yo» o de «nosotros».

en el momento de la recolección de datos, México tenía una décima parte de la población de India, pero tres veces más el PIB per cápita, con una tasa de alfabetización superior (95% vs 79%) y una tasa de desempleo de 3.6% vs 8%.

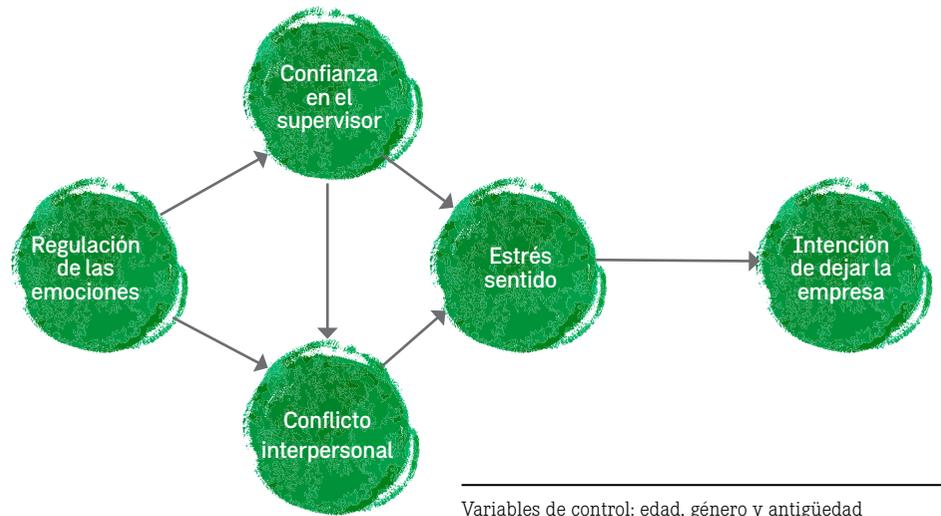
En las sociedades individualistas se supone que las personas deben cuidar de sí mismas y de su familia directa únicamente. En las sociedades colectivistas las personas pertenecen a «grupos» que los cuidan a cambio de lealtad.

- **Evitación de la incertidumbre.** La forma en que una sociedad lidia con el hecho de que el futuro nunca se puede conocer: ¿debemos tratar de controlar el futuro o simplemente dejar que suceda? Esta ambigüedad trae consigo ansiedad, y diferentes culturas han aprendido a lidiar con esta ansiedad de diferentes maneras. El grado en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones ambiguas o desconocidas y han creado creencias e instituciones que intentan evitarlas se refleja en la puntuación de esta dimensión.

En la literatura sobre ventas, la cultura nacional ha mostrado que tiene un fuerte impacto en cómo los vendedores distribuyen su esfuerzo en respuesta a la prácticas y políticas del departamento de Recursos Humanos. Además, se sabe que la cultura es un moderador entre la influencia de las prácticas de recursos humanos y la satisfacción del vendedor en el trabajo, un impulsor crítico de la intención de rotación (Onyemah et al., 2010).



Figura 1. Relación entre regulación de las emociones, confianza en el supervisor e intenciones de dejar la empresa (rotación)



Existen estudios previos que se han enfocado en la cultura nacional, pero que se caracterizan por utilizar muestras con diferentes índices culturales y condiciones económicas (p. ej., México y Estados Unidos). Sin embargo, el interés de este artículo está en comparar India con México. Estas dos economías cuentan con un índice Hofstede similar, excepto en la dimensión de evitación de la incertidumbre.

Aunque la literatura de *management* ha inquietado ampliamente a India y México como países colectivistas y de alta distancia del poder, los datos de estos países han exhibido diferentes relaciones «causales» en algunos estudios de investigación. Por ejemplo, Robert et al., (2000) informaron que cuando el empoderamiento era alto, los empleados en la India calificaban bajo a sus supervisores, mientras que los de México tenían opiniones favorables sobre éstos. Además, si bien el empoderamiento tuvo un impacto negativo en la satisfacción de los compañeros de trabajo entre los empleados indios, el vínculo no fue significativo entre los empleados mexicanos.

Hasta donde sabemos, este estudio es el primero en evaluar la sensibilidad cultural en los modelos de intención de rotación entre los vendedores en las economías emergentes.

PEQUEÑAS Y GRANDES DIFERENCIAS

Robert et al., (2000) utilizando la teoría de contingencia, encontraron que el ajuste entre la cultura (individualismo y distancia del poder) y las prácticas de recursos humanos (mejora continua y empoderamiento) influye en la satisfacción laboral.

Utilizando la misma teoría de contingencia, en nuestro estudio enfocado en la intención de rotación se incorporaron dos dimensiones culturales adicionales (orientación de largo plazo y evitación de la incertidumbre), y se probó el modelo con vendedores (en lugar de trabajadores). Se buscó arrojar luz sobre la idea de que los vendedores en culturas de países aparentemente similares podrían responder de manera diferente al mismo modelo de intención de rotación.

Según los datos del marco cultural multidimensional de Hofstede, India y México se clasifican de manera similar en la mayoría de las dimensiones. Por ejemplo, en la distancia del

poder, solo están separados por cuatro puntos, 77 y 81, respectivamente. Esto sugiere que ambos países operan una sociedad jerárquica con consecuencias concomitantes para las normas y expectativas relacionales entre superiores y subordinados. Dada esta similitud entre India y México, las prácticas de manejo que funcionan en India deberían, en principio, funcionar en México. Sin embargo, con base en la teoría de contingencia, podemos suponer que esta pequeña diferencia en la distancia de poder todavía puede moderar las relaciones relevantes en la Figura 1.

En países con alta distancia de poder, los subordinados apenas cuestionan la autoridad constituida; y en un esfuerzo por parecer subordinados, éstos regulan la demostración externa de las emociones. Además, las emociones que se muestran hacia el exterior no suelen reflejar disposiciones internas. En consecuencia, la relación positiva entre la regulación de la emoción

las intenciones de rotar serán más silenciosas en México que en India. Por lo tanto, planteamos que la relación entre el estrés sentido y la intención de rotación será más fuerte en México que en India.

India y México se clasifican de manera similar en la mayoría de las dimensiones. Por ejemplo, en la distancia del poder, solo están separados por cuatro puntos, 77 y 81, respectivamente. Ambos países operan una sociedad jerárquica.



y la confianza en el supervisor se verá atenuada, más aún en México, dado su puntuación más alta en la distancia de poder. Además, debido a su capacidad para regular sus emociones, los vendedores mexicanos generarán menos conflictos que los indios. Así, la relación negativa entre la regulación de la emoción y el conflicto interpersonal será más fuerte en México que en la India.

En países con alta distancia de poder, las relaciones entre supervisores y subordinados tienden a ser jerárquicas y se tiene la expectativa que los subordinados sean dóciles, aún en momentos de conflicto. Con el tiempo, los conflictos se multiplican porque no se abordan. Tomará confianza ciega en el liderazgo del supervisor para minimizar los conflictos interpersonales de manera proactiva. Así, la relación entre la confianza en el supervisor y el conflicto interpersonal será fuertemente negativa para los vendedores mexicanos, en comparación con sus contrapartes indios porque México tiene más distancia de poder. Del mismo modo, la confianza ciega en la magnanimidad de un supervisor permite a los individuos racionalizar el estrés sentido, de ahí la relación negativa entre la confianza en el supervisor y el estrés sentido. Esta relación será más débil en México que en India. Esto se vuelve más plausible, porque México tiene un puntaje más alto que India en la dimensión de individualismo/colectivismo discutido en el párrafo siguiente.

A continuación, consideramos el individualismo/colectivismo, una dimensión cultural en la que India y México están más separados (más de cuatro veces la diferencia reportada en la dimensión distancia de poder). Las sociedades indias (con una puntuación de 48) parecen ser más individualistas que las mexicanas (con una puntuación de 30). Sin embargo, ambas exhiben lealtad entre empleador y empleado, creando un fuerte lazo familiar donde cada uno es el guardián de su hermano (Al-Shantaf et al., 2017).

Si los puntajes sirven de referencia, los empleados en México tendrán un compromiso más fuerte con sus organizaciones que los empleados en la India. Así, las intenciones de rotar serán más silenciosas en México que en India. Por lo tanto, planteamos que la relación entre el estrés sentido y la intención de rotación será más fuerte en México que en India. El estrés sentido es causado por el conflicto interpersonal, y la cercanía necesaria por su sociedad colectivista puede dificultar que los vendedores mexicanos trabajen junto a colegas que provocan estrés. Este argumento se ve reforzado por el hecho de que India tiene una puntuación más alta que México (52 versus 24) en orientación de largo plazo. A diferencia de los vendedores mexicanos, los indios no están fuertemente ligados al pasado y considerarán enfoques pragmáticos para resolver las dificultades (por ejemplo, Al-Shantaf et al., 2017). Con una mentalidad definida por «toda situación se puede resolver,

incluso si implica echar por la borda reglas, normas o tradiciones», los indios en comparación con los mexicanos reportarán menores niveles de estrés, y la magnitud podría ser demasiado pequeña para influir en la intención de rotación. Es posible que los indios razonen que, dado que existe el mismo w en todas las organizaciones, no hay ningún beneficio en dejar su organización actual por otra.

Finalmente, pasamos a la evitación de la incertidumbre, una dimensión con una distancia mucho mayor entre los dos países. México e India obtienen 82 y 40 puntos respectivamente, lo que sugiere que en general es más probable que los mexicanos respeten las reglas y eviten comportamientos erráticos que los indios. Esperamos que esta diferencia afecte la fuerza de las relaciones en los modelos de rotación intencional. Específicamente, apearse a las reglas de manera inequívoca aumentará el conflicto interpersonal, lo que a su vez podría generar molestias que pueden desencadenar la intención de rotación.

Concretamente, el deseo de reducir los conflictos hace que la gente se adhiera más a las reglas. En tales situaciones, la relación entre estrés y el conflicto interpersonal será más fuerte en escenarios con más cumplimiento voluntario (México) que en entornos con menos cumplimiento voluntario (India). Además, la aversión al conflicto significa que la presencia de conflicto (y por extensión el estrés) en sí mismo será más importante en las sociedades mexicanas que en las indias. Así, la relación entre el estrés y la intención de rotación serán más fuertes en México que en India.

DIFERENCIAS Y CONCLUSIONES

En esta investigación como ya se mencionó, el enfoque estuvo en dos culturas con características semejantes. El impacto de las diferencias fue testeado con un modelo de intención de rotación

(Fig. 1), en donde se encontró que los vendedores de México e India difieren en cómo el nivel de confianza en el supervisor, la regulación de emociones, el conflicto interpersonal y el estrés sentido se relacionan con la intención del vendedor de dejar la empresa.

Los resultados también confirmaron una fuerte relación entre el estrés sentido y la intención de rotación. Esto tiene una implicación importante para la gestión de vendedores. Deben alentarse los esfuerzos para mantener el estrés dentro de un rango productivo, porque mientras los costos directos de la facturación pueden ser sustanciales, los costos indirectos pueden ser aún mayores. Por ejemplo, cuando los vendedores dejan una organización, las relaciones con los clientes que formaron y desarrollaron pueden estar en riesgo, exponiendo sus empresas a la posible reducción de ingresos. Organizaciones de ventas que prestan atención inadecuada a la alta tasa de rotación entre sus vendedores se vuelven susceptibles al fenómeno Dudley y Goodson (1988) identificado como «síndrome del techo de reclutamiento de ventas bajas».

Adicionalmente, cabe destacar que la mayoría de los estudios actuales no corresponden a la realidad de todos los países y regiones, ni al nivel de desarrollo económico. El resultado de esta investigación brinda una nueva perspectiva y un nuevo argumento a favor de más estudios comparativos sobre oriente versus oriente, economías en desarrollo versus economías en desarrollo. Tal esfuerzo ayuda a delinear mejor la aplicabilidad de las teorías «extranjeras» e informar el desarrollo de teorías «locales» para tener una visión más rica de la gestión local práctica.

Como la mayoría de las investigaciones, ésta tiene sus limitaciones. Este estudio se basa en las respuestas a una encuesta, y deben interpretarse los resultados con el sesgo que el método de recolección de datos presenta. La construcción y diseño del modelo hipotético de relaciones entre las variables (constructos) (Fig. 1) se basó en la teoría y en investigaciones previas, pero los investigadores son conscientes de que podrían existir modelos equivalentes que presenten un ajuste semejante.

Por otro lado, el estrés que presenten los vendedores puede resultar de muchas otras

combinaciones de variables adicionales a las utilizadas en este modelo. Las relaciones entre los constructos tal como se presentan en este modelo podrían deberse también a la ausencia de otras variables clave. Por ejemplo, este estudio analizó las intenciones de rotación de los vendedores utilizando su perspectiva cuando las condiciones económicas en todo el mundo eran estables y sólidas. Este no es el caso hoy, debido a la pandemia mundial y a los conflictos geopolíticos. Las condiciones económicas ejercen una influencia sustancial sobre las respuestas de los vendedores, así como sobre las intenciones de rotación. Además, la recesión económica reduce el potencial de facturación y aumenta el nivel de estrés.

Finalmente, podemos concluir que este estudio busca comprender por qué los posibles impulsores de la intención de rotación podrían manifestarse de manera diferente en países que tienen una perspectiva cultural similar. La actual investigación ha aprovechado la teoría de la contingencia y se ha centrado en la intención de rotación en vendedores, utilizando dos dimensiones culturales (orientación de largo plazo y evitación de la incertidumbre) en dos contextos: mexicano e indio. </>



La autora es profesora del área de Comercialización en IPADE Business School y doctora en Ciencias Económicas y Empresariales con especialidad en Marketing (IESE Business School).

¹ Este artículo está basado en la investigación realizada por Vincent Onyemah, Jay P. Mulki y Martha Rivera-Pesquera, publicada en el *International Journal of Bank Marketing* (Onyemah, V., Mulki, J. P., & Rivera-Pesquera, M. (2021). Salesperson turnover intention: a tale of two countries. *International Journal of Bank Marketing*).

² El profesor Geert Hofstede realizó uno de los estudios más completos sobre cómo los valores en el lugar de trabajo están influenciados por la cultura. Analizó una gran base de datos de puntajes de valor de los empleados recopilados dentro de IBM entre 1967 y 1973. Los datos cubrieron

más de 70 países, de los cuales Hofstede utilizó primero los 40 con los grupos más grandes de encuestados y luego extendió el análisis a 50 países y 3 regiones. Los estudios posteriores que validan los resultados incluyen grupos de encuestados como pilotos de líneas aéreas comerciales y estudiantes en 23 países, administradores de la función pública en 14 países, consumidores de «mercado superior» en 15 países y «élites» en 19 países.

En la edición de 2010 del libro, *Culturas y organizaciones: software de la mente*, se enumeran las puntuaciones de las dimensiones para 76 países, en parte basadas en réplicas y extensiones del estudio de IBM en diferentes poblaciones internacionales y por diferentes académicos. <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>

Referencias

- Al-Shantaf, S., Nguyen, M., Mathai, G. and Steinberg, H. (2017), «Healthcare management and cultural differences in France, Germany, India, Mexico, Saudi Arabia, and the USA», Allied Academies International Conference:
- Dash, S., Bruning, E. and Guin, K.K. (2006), «The moderating effect of power distance on perceived interdependence and relationship quality in commercial banking: a cross-cultural comparison», *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 24 No. 5, pp. 307-326.
- Dudley, G.W. and Goodson, S.L. (1988), «The psychology of sales call reluctance», *The Million Dollar Round Table*, Proceedings, Atlanta, Georgia, p. 796.
- Hofstede, G. (1980a), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publication, Beverly Hills, CA.
- Onyemah, V., Rouzies, D. and Panagopoulos, N. (2010), «How HRM control affects boundary-spanning employees' behavioural strategies and satisfaction: the moderating impact of cultural performance orientation», *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21 No. 11, pp. 1951-1975.
- Robert, C., Probst, T.M., Martocchio, J.J., Drasgow, F. and Lawler, J.J. (2000), «Empowerment and continuous improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: predicting fit on the basis of the dimensions of power distance and individualism», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85 No. 5, pp. 643-658.
- Schwartz, S.H. (1994), «Beyond individualism and collectivism: new cultural dimensions of values», in Kim, U., Triandis, H.C., Kagitcibasi, C., Choi, S.-C. and Yoon, G. (Eds), *Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications*, Sage, Newbury Park, CA, pp. 85-122.
- Triandis, H.C. (1994), *Culture and Social Behavior*, McGraw-Hill, New York.
- Triandis, H.C. (1995), *Individualism and Collectivism*, Westview Press, Boulder, CO.
- Zoltners, A.A., Sinha, P. and Lorimer, S.E. (2008), «Salesforce effectiveness: a framework for researchers and practitioners», *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 28 No. 2, pp. 115-131.