



# **HABILIDAD POLÍTICA EN ACTORES DE VENTAS B2B: UNA PERSPECTIVA BASADA EN RECURSOS**

**DISERTACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS**

**Candidato Ph. D.: Rony Castillo Alarcón**

**Profesor guía: Leslier Valenzuela Fernández, Ph.D.**

**Miembros del comité doctoral:**

**Profesores externos colaboradores:**

**Belén Bande, Ph. D.**

**Fernando Jaramillo Ph. D.**

**Profesores internos:**

**Rodrigo Uribe, Ph. D.**

**Santiago, noviembre 2022**

**Para mis dos madres  
y por mis dos hijas**

## Tabla de contenidos

<b>RESUMEN .....</b>	<b>7</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>17</b>
<b>ORGANIZACIÓN DE ESTUDIOS DE LA TESIS DOCTORAL .....</b>	<b>27</b>
<b>CAPÍTULO N°1: HABILIDAD POLÍTICA DE EQUIPOS DE VENTAS B2B COMO CAPACIDAD DINÁMICA DE LAS FIRMAS.....</b>	<b>30</b>
1.- Introducción.....	32
2.- Marco teórico.....	36
2.1. Habilidad Política de equipos y fuerza de ventas.....	36
2.2. Habilidad de ventas de equipos de ventas como capacidad dinámica .....	38
3. Metodología .....	42
3.1. Contexto de investigación y muestra .....	42
3.2. Focus group online .....	43
3.3. Entrevistas en profundidad.....	44
4. Resultados .....	50
4.1. Características habilidades políticas.....	50
4.2. Características Habilidad Política de equipos de ventas y su vínculo con capacidades dinámicas .....	52
4.3. Dimensión adicional N°1: Rol jerárquico de supervisión de ventas .....	55
4.4. Dimensión adicional N°2: Influencia del entorno competitivo.....	58
5. Discusión .....	62
5.1. Implicancias teóricas .....	62
5.2. Implicancias gerenciales .....	63
5.3. Limitaciones del estudio y futuras investigaciones.....	66

**CAPÍTULO N°2: ENTENDIENDO LA FRONTERA DE LA HABILIDAD  
POLÍTICA EN LA EFECTIVIDAD EN VENTAS B2B ..... 70**

1. Introducción .....	72
2. Marco teórico .....	76
2.1. Habilidad Política y Autointerpretación Interdependiente: Una perspectiva común como “lectores” de la mente de otros.....	76
2.2. Vinculación empático adaptativa en el proceso de ventas de soluciones .....	81
3. Modelo conceptual e hipótesis.....	82
3.1. Sesgo de autoevaluación interdependiente.....	82
3.2. Relación entre Habilidad Política y respuesta empática en levantamiento de requerimientos .....	85
3.3. Rol mediador de auto-interpretación interdependiente en la relación entre la Habilidad Política y la empatía vendedor-cliente .....	86
3.4. Relación entre Habilidad Política y Comportamiento de venta Adaptativo en customización de soluciones .....	88
3.5. Rol mediador de auto interpretación interdependiente en relación entre Habilidad Política y venta adaptativa vendedor-cliente.....	89
3.6. Rol mediador de auto interpretación interdependiente en relación entre Habilidad Política y empatía cliente-vendedor .....	90
3.7. Rol mediador de auto-interpretación interdependiente en la relación entre la Habilidad Política y la empatía cliente-vendedor .....	91
4. Metodología .....	92
4.1. Diseño, participantes y procedimiento .....	92
4.2. Mediciones .....	94
4.3. Modelo de medición.....	94
4.4. Experimento post hoc - Test de asociación implícita (IAT) .....	95
5. Resultados .....	96
5.1. Modelo de medición.....	96
5.2. Evaluación de hipótesis.....	99
5.3. Test de asociación implícita .....	103
6. Discusión .....	103
6.1. Implicancias teóricas .....	103
6.2. Implicancias prácticas .....	105
6.3. Implicancias de Investigación .....	107

**CAPÍTULO N°3: ENTENDIENDO LA HABILIDAD POLÍTICA DE LA FUERZA DE VENTAS B2B CONSERVADORA .....114**

1. Introducción.....	116
2. Marco teórico.....	118
2.1. Habilidad Política y Autointerpretación Interdependiente: Una perspectiva común como “lectores” de la mente de otros .....	118
2.2. Vinculación empático adaptativa en el proceso de ventas de soluciones .....	120
2.3. Rol moderador de Orientación Política.....	121
2.4. Efecto escalamiento relacional selectivo.....	123
3. Modelo conceptual e hipótesis .....	126
3.1. Rol moderador de Orientación Política de vendedores en levantamiento de soluciones .....	126
3.2. Rol moderador de Orientación Política de vendedor en customización .....	128
3.3. Rol moderador de Orientación Política de cliente en despliegue de soluciones	130
4. Metodología.....	133
4.1. Diseño, participantes y procedimiento .....	133
4.2. Mediciones .....	134
4.3. Análisis.....	135
5. Resultados.....	135
6. Discusión .....	143
6.1. Implicancias teóricas .....	143
6.2. Implicancias prácticas .....	146
6.3. Implicancias de Investigación .....	147

**CAPÍTULO N°4: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....150**

4.1.- Resumen y discusión .....	150
4.2.- Contribuciones teóricas e implicancias prácticas .....	160
4.2.1.- Contribuciones teóricas.....	161
4.2.2.- Implicancias prácticas.....	165
4.2.3.- Limitaciones y futuras investigaciones .....	168

**REFERENCIAS .....175**

Artículo N°1:.....	175
Artículo N°2.....	182
Artículo N°3.....	194

## Lista de tablas

### Artículo N°1

Tabla 1.1. Conformación grupo encuestas en profundidad.....	45
Tabla 1.2. Temas y aspectos generales levantados en Focus Group y entrevistas en profundidad.....	48
Apendice A. Cuestionario entrevistas en profundidad.....	70

### Artículo N°2

Tabla 2.1. Revisión de la literatura Habilidad Política. ....	80
Tabla 2.2. Largo de relación vendedores con clientes. ....	97
Tabla 2.3. Matriz de correlaciones. ....	100
Tabla 2.4. Evaluación modelo de medición. ....	101
Tabla 2.5. Criterio Fornell-Larcker para validación de validez discriminante. ....	102
Tabla 2.6. Resumen de hipótesis y resultados ....	104
Apendice B. Resultados evaluación de escalas. ....	114

### Artículo N°3

Tabla 3.1. Evaluación modelo de medición .....	140
--	-----

### Capítulo N°4

Tabla 4.1. Resumen de objetivos, hallazgos y contribuciones de los estudios realizados. .178

### **Lista de figuras**

#### Organización de estudios de la tesis doctoral

Figura 1: Organización general estructura tesis doctoral. ....30

#### Artículo N°1

Figura 1.1.: Etapas de diseño de investigación .....47

Figura 1.2: Cuadro esquemático relación Habilidad Política equipos de ventas como  
Capacidad dinámica .....62

#### Artículo N°2

Figura 2.1.: Modelo hipotetizado propuesto. ....77

Figura 2.2: Rol mediador Autointerpretación Interdependiente en relación entre Habilidad  
Política y vinculación empático-adaptativa. ....105

#### Artículo N°3

Figura 3.1.: Modelo hipotetizado propuesto .....122

Figura 3.2.: Efecto moderador de Orientación Política en relación entre Habilidad Política y  
empatía. ....143

Figura 3.3: Rol de mediación moderada de la Orientación Política. ....146

## RESUMEN

El propósito de esta tesis doctoral es identificar desde una perspectiva basada en recursos, los elementos que determinan la influencia de la Habilidad Política de actores de ventas en su interacción en el proceso de ventas B2B y por otra, especificar su relevancia para constituirse en un recurso de marcada efectividad social para las firmas B2B.

En este sentido, se efectuó un estudio cualitativo empírico inicial enfocado en la exploración de su conformación colectiva y su consolidación como recurso estratégico para las firmas por parte de jefaturas de ventas y se desarrollaron dos estudios cuantitativos tendientes a identificar la influencia de esta habilidad social en la vinculación empático-adaptativa de actores de ventas B2B.

En su primer artículo, se plantea un proceso evolutivo de la Habilidad Política individual de vendedores B2B hacia una conformación basada en equipos de ventas. Sustentado en un estudio cualitativo bajo la Teoría basada en recursos, se realizó un levantamiento con 20 jefaturas de ventas B2B de Chile y Perú. En sus hallazgos, se identificó que esta habilidad colectiva se consolida como capacidad dinámica en términos de su configuración, ciclo de vida y etapas de comercialización de las firmas B2B.

En el segundo artículo, se contempla la evaluación de la influencia de la Habilidad Política a lo largo del proceso de ventas de soluciones B2B, considerando la mediación de la Autointerpretación Interdependiente, como perspectiva colaborativa propia de este tipo de proceso de negocios. Bajo el alero de la Teoría de Conservación de Recursos y de la evaluación aplicada a 188 clientes y 76 vendedores de una firma ferretera B2B de Chile es posible reportar hallazgos inéditos. Por ejemplo, la existencia de una relación discordante entre la Habilidad Política y la visión interdependiente de vendedores, vinculada a un proceso denominado *sesgo de Autoevaluación Interdependiente*. Éste es capaz de equilibrar los recursos individuales y colectivos invertidos por la fuerza de ventas al servicio de los requerimientos de sus clientes.

Finalmente, en el tercer artículo, utilizando similar muestra que la investigación anterior, se evalúa la influencia moderadora de la Orientación Política en actores de ventas. Tomando en cuenta la estructura motivacional propia de la Orientación Política, sus hallazgos apuntan a la identificación de un efecto denominado *efecto de escalamiento relacional selectivo*. Este tendría el potencial de refinar las características prevalentes de una Orientación Política conservadora, promoviendo un ajuste instrumental de los recursos cognitivo-actitudinales de vendedores B2B con esta orientación, posibilitando un fortalecimiento en su autoeficacia en sus aproximaciones de ventas.

En consecuencia, los hallazgos de esta tesis doctoral evidencian la relevancia de procesos intrapsíquicos, de aproximación, de respuesta situacional y grupales capaces de incidir en las respuestas conductuales de la fuerza de ventas B2B en su vinculación con clientes y contribuir al fortalecimiento de su efectividad social y en su desempeño en escenarios de creciente volatilidad y complejidad, como el actual panorama derivado de la pandemia.

## RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo general de esta tesis doctoral es identificar los elementos que determinan la influencia de la Habilidad Política de actores de ventas en su interacción social en el proceso de ventas B2B. Para ello, se enfoca particularmente en la evaluación de la influencia específica de este constructo social en la vinculación empático-adaptativa de actores de ventas (Hartmann, Wieland y Vargo, 2018; Spiro y Weitz, 1990; Robinson, Marshall, Moncrief y Lassk, 2002; Johnson, Cheek y Smither, 1983). Esto, a través de una evaluación de su despliegue a lo largo del proceso de comercialización de soluciones en un entorno B2B (Tuli, Kohli y Bharadwaj, 2007).

La delimitación de alcance de esta investigación posibilita a investigadores y gerentes de ventas la identificación de distintos procesos cognitivo-afectivos que inciden en los comportamientos y actitudes tanto de vendedores como de clientes a lo largo de las etapas del proceso de ventas en particular (Munyon, Summers, Thompson y Ferris, 2015). Específicamente, estos procesos cognitivo-afectivos inciden en (1) un balance regulatorio de recursos actitudinales, con el potencial de refinamiento social y desempeño de los actores de ventas B2B y (2) en la conformación de bases de influencia de procesos grupales que conllevan a la consolidación de la Habilidad Política, sustentadas y promovidas de forma compensatoria a través del despliegue profesional y social de equipos de fuerza de ventas (Ferris, Treadway, Perrewé, Brouer, Douglas y Lux, 2007).

Lo anterior, trae aparejado implicancias gerenciales que contribuyen a enriquecer el instrumental de la gestión empresarial para responder de manera adecuada a los complejos desafíos propiciados por entornos cambiantes y de creciente complejidad. En particular, esto se resalta dada la marcada incidencia del actual escenario de pandemia en el despliegue

de los negocios B2B (Gavin, Harrison, Plotkin, Spillecke y Stanley, 2020; Madgavkar, White, Krishnan, Mahajan y Azcue, 2020).

En consecuencia, la presente tesis doctoral le asigna un valor dual a la profundización en la investigación de procesos cognitivos individuales y colectivos capaces de incidir en los procesos de ventas B2B (Munyon et al., 2015) y simultáneamente en el apoyo al mundo práctico en su gestión de decisiones organizacionales. Esto, teniendo en cuenta además que el desarrollo de negocios B2B está llamado a un creciente desarrollo futuro.

En términos de su estructura, esta tesis doctoral se compone de tres artículos interdependientes, pero con una marcada línea de profundización común que le confiere una base de investigación continua. En primer término, respecto al artículo N°1, la presente tesis apunta a la exploración de un componente evolutivo de la Habilidad Política de vendedores B2B para reconocer la incidencia de procesos grupales conductuales y actitudinales provenientes de sus pares intra-firmas. Estos procesos indicados posibilitarían la constitución de un constructo específico de carácter evolucionario, denominado *Habilidad Política de equipos* (Lvina, Johns y Vanderbergue, 2018; Lvina, Maher y Harris, 2017).

Además, este estudio en particular evalúa el potencial de los equipos de ventas con un marcado desarrollo de esta habilidad específica para constituirse en una auténtica capacidad dinámica para sus respectivas firmas B2B (Barney, Hesterly y Rosemberg, 2007). En su desarrollo, se busca expandir el entendimiento de la Habilidad Política, ofreciendo respuestas a las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son los elementos que contribuyen a una consolidación grupal de la Habilidad Política individual de vendedores B2B?
- ¿Qué condiciones son necesarias para que esta habilidad colectiva sea considerada como una capacidad dinámica real para las firmas B2B?

Este artículo se sustenta en la *Teoría basada en recursos* (Barney, 1991), a través de una investigación cualitativa empírica basada metodológicamente en la Teoría Fundamentada (Glasser y Strauss, 1967). En detalle, contempla un focus group online inicial y una ronda posterior de entrevistas en profundidad dirigidas a 20 jefaturas de ventas B2B (Yin, 2015) de distintos sectores industriales de Chile y Perú.

En sus hallazgos, se reporta un marcado rol pivotal de las jefaturas de ventas B2B en esta transición evolutiva indicada de la Habilidad Política individual, a través de los siguientes aspectos específicos:

- 1.- Un grado amplio y profundo de conocimiento organizacional requerido respecto a las habilidades individuales de los miembros de sus respectivos equipos de ventas.
- 2.- La implementación de mecanismos de control y evaluación de desempeño con un carácter híbrido, capaz de combinar simultáneamente la búsqueda de resultados y comportamientos, con el potenciar de promover el desarrollo de esta habilidad colectiva (Anderson y Oliver, 1987).
- 3.- La identificación de componentes específicos de consolidación de esta Habilidad Política de equipos como capacidad dinámica, que consideran:

- (a) Su rol específico de acuerdo a las funciones específicas de las etapas de comercialización, bajo un entorno B2B.

(b) En términos de la configuración de sus respectivos recursos organizacionales, puestos al servicio de una gestión colaborativa intra-firma (Eisenhardt y Martin, 2000; Zollo y Winter, 2002).

(c) En términos de su influencia específica en las respectivas etapas del ciclo de vida de las firmas B2B.

Además, este artículo reporta de manera complementaria la influencia del entorno competitivo B2B en la conformación colectiva de esta habilidad. En particular, establece una incidencia de las tasas históricas de rotación de la fuerza de ventas en las firmas (Bande, Kimura, Fernandez-Ferrin y Jaramillo, 2021; Ton y Huckman, 2008) y de la pandemia del COVID-19, en términos de su severo impacto en los procesos de negocios de las firmas B2B a nivel global (Kraus, Clauss, Breier, Gast, Zardini y Tiberius, 2020; Lui *et al.*, 2020).

Respecto a los siguientes artículos N°2 y 3, estos profundizan en la vinculación individual de la fuerza de ventas, a través del despliegue de las características propias de su Habilidad Política individual y su asociación esperada con la Autointerpretación Interdependiente. Este último es un constructo que se asocia con una propensión social y colectiva (Singelis, 1984) y resulta pertinente su evaluación, tomando en cuenta la marcada dimensión social en la cual se desenvuelven clientes y vendedores en el contexto B2B (Guo y Main, 2017; Escalas y Bettman, 2005; Singelis, 1984).

En este sentido, la incorporación de la Autointerpretación Interdependiente como dimensión del estudio de la presente tesis resalta su relevancia como constructo capaz de incorporar las características propias de una “visión del yo”, para ejercer un efecto

mediador regulatorio en las acciones personales y colectivas desplegadas por parte de los actores de ventas B2B en el ejercicio de sus respectivas habilidades políticas.

Como sustento teórico, en estos artículos indicados N°2 y 3 se busca arrojar luz sobre la incidencia de la *Teoría de Conservación de Recursos* (Hobfoll, 2002) en la articulación de tácticas de influencia esperadas a lo largo del proceso de ventas B2B, desde un prisma inicial de evaluación individual de sus respectivos actores de ventas. En esencia, estas investigaciones sostienen que estas tácticas indicadas requieren el uso de diversos “recursos”, tales como energía o el despliegue de habilidades específicas de los vendedores y clientes B2B, para fomentar sus respectivas sensaciones de autoeficacia, y al mismo tiempo, contribuir favorablemente al logro de sus objetivos individuales y organizacionales (Schneider, Ackerman y Kanfer, 1996).

Profundizando en detalle, el artículo N°2 cuenta específicamente con los siguientes objetivos: (1) Identificar los procesos intrapsíquicos de aproximación y respuesta situacional, capaces de generar una eventual influencia discordante entre los valores colaborativos y creencias individuales, y (2) Identificar las características intrínsecas propias de una visión interdependiente en el desempeño específico de la fuerza de ventas B2B, siendo estos aspectos no profundizados en estudios anteriores a la fecha.

Este segundo artículo se desarrolla a través de un estudio empírico cuantitativo, basado en la metodología de ecuaciones estructurales (SEM). Éste, consideró una muestra de 188 clientes y 76 vendedores B2B de una firma de soluciones de la industria ferretera de Chile, con información de campo obtenida el año 2020 (Henseler, Ringle y Sinkovics, 2009).

Los gaps de investigación que se abordan en este artículo son:

(1) Si bien, la literatura previa en el campo señala mayormente a la Habilidad Política con el potencial de brindar una influencia beneficiosa en la efectividad social (Kimura, 2015; Kalra, Agnihotri, Chaker Singh y Das, 2017; Kimura, Bande y Fernandez-Ferrin, 2019; Blicke, John, Ferris, Momm, Liu, Haag y Oerder, 2012, Meurs, Gallagher y Perrewé, 2010), en este artículo en particular se sostiene la existencia de un proceso cognitivo-afectivo inédito encontrado de manera exclusiva en los vendedores B2B, denominado *sesgo de Autointerpretación Interdependiente*. Este efecto regulatorio promovería que esta Habilidad Política llegue a una “frontera conductual positiva” como proceso social cuando se despliega como competencia profesional y termine, de forma contra intuitiva, siendo finalmente confrontada con su respectiva visión personal interdependiente.

(2) Como consecuencia de lo anterior, este artículo busca identificar de manera exploratoria procesos cognitivos y conductuales capaces de generar una mediación competitiva entre estos dos constructos indicados. Esto, teniendo en cuenta que la literatura previa les asigna un desempeño complementario en la interacción social (Singelis, 1984).

En detalle, este aspecto es abordado desde la óptima de una apertura colaborativa, caracterizada como una marcada intensidad relacional esperada en los procesos de negocios B2B (Ahuja, Soda y Zaheer, 2012; Helfat y Winter, 2011).

(3) Por su parte, este *sesgo de Autointerpretación Interdependiente* reportado no se manifestaría en el caso de los clientes B2B, reportando una mediación complementaria de la Autointerpretación Interdependiente.

Lo anterior da cuenta que los procesos cognitivos desplegados por vendedores y clientes B2B estarían arraigados en perspectivas cognitivo-afectivas divergentes, aspecto que abre la puerta a una interesante línea de profundización futura de investigación en el campo de ventas.

Finalmente, en el artículo N°3 se incorpora de manera complementaria la influencia moderadora específica de la Orientación Política en la relación entre la Habilidad Política y la vinculación empático-adaptativa de actores de ventas B2B. La inclusión de este constructo de marcada influencia social obedece a que la perspectiva política ha recibido un interés mayor en investigaciones previas (Fosgaard, Lars, Hansen y Wengström, 2018; Dharshing, Hille y Wüstenhagen, 2018), por su marcada incidencia relacional en el proceso de ventas (Jost, 2006; Bobbio, 1996).

A través del uso de la misma muestra, metodología y sustentación teórica empleada en el artículo N°2 anterior, basada en la *Teoría de Conservación de Recursos* (Hobfoll, 2002), este tercer estudio reporta la existencia de un proceso intrapsíquico inédito denominado *efecto de escalamiento relacional selectivo*, el cual contaría con la capacidad de refinar las características específicas prevalentes de los vendedores B2B con Orientación Política conservadora (Jost, Glaser, Kruglanski y Sulloway, 2003).

Considerando complementariamente la *Teoría social y política* (Jung, Garbarino, Briley y Wynhausen, 2017), lo anterior se produciría debido al potencial de este efecto indicado para desalinearse la estructura motivacional propia de la Orientación Política. De

acuerdo a la literatura, esta estructura se basa en una base cognitiva que moldea las manifestaciones sociales esperadas por parte de las respectivas orientaciones liberales y conservadoras de los individuos (Shepherd, Chartrand y Fitzsimons, 2015). En consecuencia, lo anterior propiciaría que este *efecto de escalamiento relacional selectivo* cuente con el potencial de generar una influencia positiva en los actores de ventas B2B y fomenta de esta forma una respuesta saliente que subraya la efectividad social por parte de los actores de ventas definidos como conservadores (McCann, 2008).

## INTRODUCCIÓN

La Habilidad Política ha sido estudiada con mayor profundidad en el campo del marketing en los últimos años, siendo considerada como un constructo de marcada influencia en la efectividad social (Schwepker y Good ,2021; Munyon, Frieder, Satornino, Carnes, Bolander y Ferris, 2021; Chen, Jiang y Wu, 2021; Kimura, 2015; Kalra et al., 2017; Kimura et al., 2019; Blicke et al., 2012, Meurs et al., 2010). Esta habilidad se constituye en un patrón de competencias de carácter reflectivo-formativo (Ferris et al., 2007), compuesto multidimensionalmente por distintos patrones de competencias sociales. Estos posibilitan una apertura conductual flexible hacia distintos escenarios de una mayor interacción interpersonal (Blickle, John, Ferris, Momm, Liu, Haag, Meyer, Weber y Oerder, 2012).

Diversos estudios anteriores de la Habilidad Política enfatizan en los múltiples procesos cognitivos que inciden en su despliegue, entre los cuales se contemplan (1) *procesos intrapsíquicos*, los cuales inciden en la expresión de uno mismo y en la autorregulación de conductas en la interacción social (Munyon et al., 2015). Además, se encuentran sus (2) *procesos intergrupales y grupales*, los cuales reconocen su perspectiva como una visión bidireccional, es decir, con el potencial de moldear los comportamientos a través de una vinculación social permanente (Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar, Douglas y Frink, 2005; Munyon et al., 2015).

Si bien, esta habilidad ha recibido una atención relevante en la identificación de su influencia en distintos campos, resaltando sus efectos positivos en la efectividad social en ámbitos tales como el desempeño intraorganizacional (Kimura et al., 2019), la productividad (Blicke et al., 2012) y ambientes ocupacionales (Meurs, Gallagher y Perrewé, 2010), a la fecha no se ha profundizado mayormente respecto a sus eventuales

“fronteras conductuales”. Adicionalmente, estudios anteriores también han brindado una incipiente atención a la evaluación de modelos asociados a la influencia de la Habilidad Política a nivel de equipos (Lvina, Johns y Vanderbergue, 2018; Lvina, Maher y Harris, 2017), en términos de su efectividad y desempeño (Semrau, Steigenberger y Wilhelm, 2017) o en su cohesión social y prosecución colaborativa hacia tareas específicas (Lvina *et al.*, 2018).

Estos aspectos abren la puerta a evaluar dimensiones no exploradas relacionadas con este constructo colectivo. Por ejemplo, contemplar una evaluación de su influencia en el desempeño de la fuerza de ventas B2B, su evolución como atributo individual hacia su consolidación como recurso colectivo y su constitución potencial como capacidad dinámica para optimizar el desempeño de sus firmas, son elementos que ofrecen un interesante campo de desarrollo en la investigación del campo. Ciertamente, este aspecto resulta particularmente llamativo, teniendo en cuenta que los equipos de ventas efectivamente desarrollan una interacción profesional en su disciplina. Esto, teniendo presente la necesidad de identificar con mayores “bases de influencia” y detectar oportunidades en el entorno competitivo específico del contexto B2B (Evans, McFarland, Dietz y Jaramillo, 2012; 300).

En este sentido, bajo el alero de la *Teoría basada en recursos*, el primer artículo de esta tesis asume la tarea de recoger este reciente interés en el componente evolucionario de la Habilidad Política como constructo social, para profundizar en su influencia en la efectividad y en la cohesión social en el campo de ventas B2B (Barney, 1991; Semadar, Robins y Ferris, 2006; Hackmann, 2012). En definitiva, una investigación de esta habilidad social es relevante, pues contribuye a identificar nuevos *insight* relacionados con procesos

cognitivo-afectivos que los vendedores y clientes B2B despliegan en su interacción social. Además, con el potencial de consolidarse como un recurso estratégico en entornos competitivos de creciente volatilidad y complejidad, como el actual panorama derivado de la pandemia del COVID-19 (Kraus et al., 2020).

Considerando lo anterior, el artículo N°1 de la presente tesis se enfoca en particular en la evaluación de procesos interpersonales y grupales propios de la Habilidad Política y en examinar los determinantes y condiciones clave para la Gerencia de Ventas B2B, que permitan la constitución de la Habilidad Política de equipos de ventas como capacidad dinámica para sus firmas.

Este artículo plantea las siguientes preguntas específicas de investigación:

- 1.- ¿Cuáles son los elementos que contribuyen a una consolidación evolucionaria de la Habilidad Política individual hacia una articulación grupal, para el caso específico de los vendedores B2B?
- 2.- ¿Qué condiciones son necesarias para que esta habilidad colectiva sea considerada como una auténtica capacidad dinámica para las firmas?

La evaluación de este estudio fue de carácter cualitativa y se desarrolló por medio de focus group online y entrevistas en profundidad, bajo los lineamientos metodológicos de la Teoría Fundamentada (Glasser y Strauss, 1967). Esta se aplicó a 20 jefaturas de ventas B2B de Chile y Perú.

Este artículo inicial reporta en sus hallazgos el claro potencial de la Habilidad Política de los vendedores B2B para constituirse en un recurso estratégico para sus firmas, propiciado por su marcado componente relacional compensatorio (Lvina *et al.*, 2017). Esta

cualidad se traduciría en una mayor propensión a compartir información de valor del mercado y fortalecer las respectivas habilidades políticas individuales por parte del equipo de ventas (Kozlenkova, Samara y Palmatier, 2014; Teece, 2003).

Esta investigación plantea que, para propiciar este despliegue, la Habilidad Política emplea la cualidad de moldeamiento bidireccional propia del modelo de influencia social de la Habilidad Política establecido por McAllister, Parker y Ferris (2016). Esta cualidad contaría con los elementos para fortalecer los recursos conductuales-actitudinales de los actores de ventas en el proceso de comercialización B2B y nutrir complementariamente las condiciones que les permitan constituirse como una capacidad dinámica efectiva para sus firmas B2B (Lvina *et al.*, 2017).

Profundizando en sus hallazgos, se reporta además que esta habilidad colectiva se posicionaría como una cualidad estratégica cuando se despliega en forma conjunta con las funciones y actividades específicas propias de las etapas de ventas y postventas en la comercialización de servicios de soluciones B2B. Finalmente, este artículo reporta que esta consolidación se sustentaría también, tanto en la configuración de los respectivos recursos organizacionales intra-firma puestos al servicio de una gestión colaborativa de co-creación, como en términos de su influencia específica en las respectivas etapas del ciclo de vida en que se encuentren las firmas B2B.

Respecto de los siguientes artículos N°2 y 3, estos profundizan en detalle el gap de evaluación de eventuales efectos contrastantes que conlleven un “lado oscuro” de la Habilidad Política. En estas investigaciones, se contempla como base la perspectiva de la *Teoría de Conservación de Recursos* (Hobfoll, 2001), la cual señala que los actores de ventas B2B administrarían tácticamente sus recursos tales como energía y habilidades

específicas para una sensación de autoeficacia y autoestima que fomente sus respectivos objetivos organizacionales (Schneider et al., 1996).

Para estos dos estudios indicados, se seleccionó como marco funcional de evaluación el entorno del proceso secuencial de ventas de soluciones B2B (Tuli *et al.*, 2007). Éste se caracteriza como un proceso de venta consultiva que contempla una interacción dual de alta intensidad relacional entre sus actores principales, que son la fuerza de ventas y los clientes B2B (Hartmann, Wieland y Vargo, 2018; Rackham y DeVincentis, 1998). En detalle, este proceso cuenta con estados relativamente discretos a través de los cuales vendedores y clientes B2B articulan soluciones de creación de valor (Tuli *et al.*, 2007). Ésto, siguiendo una configuración única de necesidades y requerimientos de las firmas-clientes y en concordancia con los recursos de las firmas-oferentes.

Específicamente, estos estados señalados son, (1) *Levantamiento de requerimientos*, donde el vendedor indaga las características específicas de las necesidades expresadas por los clientes (Uлага y Kohli., 2018; Murtha, Bharadwaj y Van den Bulte, 2009; Uлага y Loveland, 2014). A continuación, esta etapa es seguida por una (2) *Customización*, en la cual este incipiente diseño de soluciones B2B se adapta de manera específica a las necesidades de las firmas-clientes (Sawhney Wolcott y Arroniz, 2006; Friend y Malshe, 2016; Chonko y Jones, 2005). Finalmente, este proceso concluye con una fase de (3) *despliegue*, asociada a un balance de parte del cliente respecto de las acciones desarrolladas por la fuerza de ventas en las dos fases anteriores indicadas (Tuli et al., 2007).

Tomando en cuenta este marco de evaluación, los artículos N°2 y 3 de la presente tesis doctoral profundizan en la vinculación social complementaria que interrelaciona la empatía diádica entre estos actores de ventas indicados y el subyacente comportamiento de

venta adaptativa desplegado por la fuerza de ventas, como aspectos propios desplegados a lo largo de este proceso de comercialización (Spiro y Weitz, 1990). En concordancia con la *Teoría de aproximación cognitiva*, esta asociación rotulada conceptualmente en estos artículos indicados como *vinculación empático-adaptativa*, se desplegaría cuando un actor de ventas B2B asume un rol de observador que se aproxima empáticamente a su interlocutor de manera inicial para posteriormente asumir acciones adaptativas de influencia (Hartmann, Wieland y Vargo, 2018).

Sustentada en Spiro y Weitz (1990), esta *vinculación empático-adaptativo* contempla entonces un (1) reconocimiento empático de vendedores y clientes en sus aproximaciones de ventas, contemplando una toma de perspectiva y preocupación empática junto a su consecuente autoconfianza social y (2) un comportamiento de venta adaptativo basado en capacidades necesarias para desarrollar una “sensibilidad de alteración” de las situaciones de ventas (Robinson, Marshall, Moncrief y Lassk, 2002; Johnson, Cheek y Smither, 1983; Duan y Hill, 1996; Kerem, Fishman y Josselson, 2001; Wieseke, Geigenmüller y Kraus, 2012).

Asociativamente, esta vinculación se relacionaría con comportamientos empáticos diádicos mostrados inicialmente en la etapa de *levantamiento de requerimientos* y posibilitaría la adopción posterior de conductas de influencia para obtener una mayor efectividad interaccional (Ulaga y Kohli., 2018; Gerlach, Rödiger, Stock y Zacharias, 2016). Luego, esta conducta se manifestaría secuencialmente en un posterior comportamiento de venta adaptativa desplegado por la fuerza de ventas, en la cual se realizan ajustes requeridos para reforzar la *customización* de soluciones B2B requerida por los clientes (Pfeffer, 1992; Mintzberg, 1983; Hobfoll, 2002; Grandey y Cropanzano, 1998).

Completando las fases de ventas de soluciones, en la etapa final de *despliegue* se realizaría un proceso de cierre empático por parte de los clientes, donde se evalúan las tácticas de influencia empleadas por la fuerza de ventas en las dos fases anteriores (McBane, 1995).

Tomando en cuenta este marco de investigación, para abordar los artículos N°2 y 3 de esta tesis, se contemplan las siguientes preguntas:

1.- Desde el punto de vista de sus procesos intrapsíquicos, ¿Qué elementos de la Habilidad Política son capaces de influir en los recursos de autoeficiencia de los actores de ventas en su interacción social de comercialización B2B?

Para responder a esta pregunta en particular, esta tesis considera las respectivas dimensiones que componen la Habilidad Política en su calidad de constructo reflectivo-normativo (Kolodinsky, Treadway y Ferris, 2007; Treadway, Ferris, Duke, Adams y Thatcher, 2007). En detalle, estas contemplan la (1) *astucia social*, para observar, comprender e interpretar comportamientos de los individuos en situaciones sociales; (2) *la habilidad de red*, para desarrollar alianzas y coaliciones que vayan en beneficio común; la (3) *influencia interpersonal*, que posibilita la calibración de comportamientos ante distintas situaciones y la (4) *aparente sinceridad*, para transmitir confianza en las acciones de influencia (Ferris et al., 2005).

2.- ¿Posibilitan los patrones sociales colaborativos una influencia mediadora respecto de la influencia de la Habilidad Política en la efectividad en ventas B2B?

Para responder esta segunda interrogante, esta tesis se enfoca en un potencial efecto mediador de la auto interpretación interdependiente en la relación entre la Habilidad

Política y la vinculación empático-adaptativa entre actores de ventas. Esta visión interdependiente determina una “visión del Yo” comunitaria, la cual despliega una marcada efectividad social en la interacción social continua y sería capaz de ejercer efectivamente un potencial rol mediador en la vinculación de ventas B2B (Guo y Main, 2017; Escalas y Bettman, 2005; Singelis, 1984).

Desde esta perspectiva, el segundo artículo de investigación busca examinar específicamente las respectivas diferencias conductuales-actitudinales respecto de la autoevaluación intrínseca de actores de ventas. Lo anterior se traduce en un balance cognitivo-actitudinal de recursos individuales invertidos versus las visiones y creencias dirigidas al desarrollo de un “Yo común”, evidenciado a lo largo del proceso de ventas B2B (Halbesleben y Bowler, 2007).

3.- Dado el carácter moldeador de la respuesta social de la Orientación Política, ¿Cuenta con el potencial de tener una influencia moderadora complementaria efectiva en el despliegue de la Habilidad Política?

Esta tercera interrogante es abordada específicamente en el artículo N°3 de esta tesis, profundizando en el rol de mediación moderada de la Orientación Política en la influencia de Habilidad Política y la mediación de la visión colectiva en la vinculación empático-adaptativa. La incorporación asociativa de la Orientación Política en el modelo de la presente tesis reconoce su cualidad para incorporar patrones cognitivos, motivacionales y conductuales en la interacción social (Jost, 2006; Bobbio, 1996; Garth y Mills, 1970).

En este sentido particular, la literatura ha reconocido que los patrones conductuales y actitudinales manifestados por las orientaciones políticas de individuos liberales y conservadores, contarían con el potencial de predecir marcadas diferencias en la apertura

social de las habilidades de interacción interpersonal (McCrae, 1996; Jost et al., 2008). Lo anterior, conllevaría efectivamente a un efecto moderador en la influencia de la Habilidad Política en la promoción de una vinculación social empático-adaptativo entre vendedores y clientes B2B.

Esto determina que el objetivo general del tercer artículo sea la identificación de la influencia moderadora de la Orientación Política en la relación entre la Habilidad Política y la vinculación empática-adaptativa del proceso de ventas de soluciones B2B. Esto, teniendo en cuenta el rol mediador que ejercería la visión y creencias compartidas propias de una perspectiva interdependiente (Jost, Federico y Napier, 2009).

Para testear empíricamente las hipótesis de los artículos N°2 y 3, se utilizó un modelamiento de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados (PLS-SEM) con información de muestras independientes de 76 vendedores y 188 clientes de una empresa de soluciones ferretera de Chile. Además, se desarrolló un experimento post hoc de Test de asociación implícita (IAT) a la fuerza de ventas, para confirmar la fortaleza de esta cualidad colaborativa (Greenwald, McGhee y Schwartz, 1998).

En los hallazgos del artículo N°2 se reporta la existencia de un *sesgo de autoevaluación interdependiente* en vendedores, asociado a una selección excluyente de sus recursos afectivo-cognitivos. Este, sería capaz de generar un contraintuitivo efecto opuesto entre el despliegue de su Habilidad Política versus su auto interpretación interdependiente, que se traduciría en una mediación competitiva en su influencia en la vinculación empática-adaptativa con clientes B2B. No obstante, contrariamente desde la perspectiva de los clientes se obtiene una mediación complementaria de respuesta, la cual evidencia un uso de recursos afectivo-cognitivos divergente al de la fuerza de ventas.

Por su parte, respecto a los hallazgos del artículo N°3, se reporta la existencia de un *efecto de escalamiento relacional selectivo* en actores de ventas identificados como conservadores. Este se asocia a un desalineamiento del núcleo de motivación relacional de afinidades electivas de la Orientación Política cuando ésta se despliega en conjunto con la Habilidad Política y la visión interdependiente. Este efecto indicado se traduce en una autoevaluación de recursos individuales de los actores de ventas con orientación conservadora, con el potencial de promover contra intuitivamente un ajuste actitudinal de sus interacciones sociales consideradas como “cerradas” por la literatura previa (Thorisdottir, Jost, Liviatan y Shrout, 2007).

Lo anterior conlleva que este *efecto de escalamiento relacional selectivo* reportado generaría por el contrario una vinculación relacional empático-adaptativa “abierta” y dinámica, más propia de una orientación liberal a lo largo del proceso de ventas B2B (Jost, 2017; Jost, Nosek y Gosling, 2008).

## ORGANIZACIÓN DE ESTUDIOS DE LA TESIS DOCTORAL

Considerando los elementos expuestos anteriormente, la presente tesis doctoral ha sido delineada para incluir tres estudios empíricos. Si bien cada uno de estos artículos cuenta con objetivos específicos, métodos y muestras diferentes de manera independiente, ellos confluyen asociativamente para contribuir a los siguientes objetivos generales de investigación consolidados:

- 1.- Comprender la influencia de la Habilidad Política como perspectiva de recursos en la vinculación empático-adaptativa, considerando la influencia mediadora de la Autointerpretación Interdependiente y la moderación de la Orientación Política en esta relación.
- 2.- Adicionalmente, evaluar su potencial evolutivo hacia una Habilidad Política de equipos de ventas (Lvina et al., 2018) y su constitución como capacidad dinámica de las firmas B2B.

En términos de las preguntas generales abordadas por la presente tesis en su conjunto, estas son:

- 1.- ¿Qué aspectos asociados con la Habilidad Política inciden en la vinculación empático-adaptativa?
- 2.- ¿Cuál es la influencia de mediación de la visión interdependiente y la moderación de la Orientación Política ejercen en esta relación?
- 3.- ¿Qué condiciones determinan que esta Habilidad Política se consolide grupalmente y se constituya como una capacidad dinámica para las firmas B2B?

Siguiendo esta racionalidad, la presente tesis se desarrolló a través de tres artículos consecutivos elaborados con una base temática de investigación común, los cuales serán detallados y explicados a continuación. La última sección de esta tesis despliega un capítulo de discusión general, destacando sus contribuciones teóricas e implicancias prácticas, limitaciones y futuras líneas de investigación.

Ilustrativamente, la organización general de la presente tesis y su interrelación entre sus respectivos estudios para su conformación integral se exponen en la siguiente figura 1:

**Figura 1:** Organización general estructura tesis doctoral. Fuente: Elaboración propia.

Tesis Doctoral: <b>Habilidad política actores de Ventas B2B: Una perspectiva basada en recursos</b>			
<b>Objetivos generales</b>	Comprender la influencia de la Habilidad política en la vinculación empático-adaptativa, considerando la influencia mediadora de la Autointerpretación interdependiente y la moderación de la orientación política en esta relación. Adicionalmente, evaluar su potencial evolutivo hacia una Habilidad política de equipos de ventas y su constitución como capacidad dinámica de las firmas B2B.		
<b>Preguntas generales investigación</b>	<p>* ¿Qué aspectos asociados con la Habilidad política inciden en la vinculación empático-adaptativa?</p> <p>* ¿Cuál es la influencia de la visión interdependiente y la moderación de la orientación política ejercen en esta relación?</p> <p>* ¿Qué condiciones determinan que esta Habilidad política se consolide grupalmente y se constituya como una capacidad dinámica para las firmas B2B.</p>		
	<b>Artículo 1: Habilidad Política de Equipos de Ventas B2B como capacidad dinámica de las firmas</b>	<b>Artículo 2: Seguimiento de autoevaluación interdependiente en la influencia de la habilidad política en el proceso de ventas de soluciones B2B</b>	<b>Artículo 3: Efecto de escalamiento relacional selectivo en la orientación política y su influencia moderadora en el proceso de ventas de soluciones B2B</b>
	<p>Examinar determinantes y condiciones para la Gerencia de Ventas en contextos B2B que permitan la constitución de la Habilidad política de equipos de ventas como capacidad dinámica de las firmas.</p> <p><b>Objetivo</b></p> <p>(1) ¿Cuáles son los elementos que contribuyen a una consolidación grupal de la Habilidad política individual de vendedores? y (2) ¿Qué condiciones son necesarias para que esta Habilidad colectiva sea considerada como una capacidad dinámica para las firmas?</p> <p><b>Preguntas de investigación</b></p> <p><b>Metodología</b></p> <p>Método cualitativo basada en Teoría Fundamentada</p> <p><b>Resultado</b></p> <p>* Habilidad política de equipos de ventas se articula como capacidad dinámica, en términos de su configuración, ciclo de vida y etapas de comercialización. Supervisión de ventas incide en esta vinculación por medio de su grado de monitoreo, control y evaluación de desempeño de vendedores.</p>	<p>Identificar la influencia conjunta de la Habilidad política y la mediación de la autointerpretación interdependiente en la vinculación empático-adaptativa del proceso de ventas de soluciones B2B.</p> <p><b>Objetivo</b></p> <p>(1) ¿Existen procesos intrapsíquicos, de aproximación y respuesta situacional derivados del desajuste del núcleo de motivación relacional de la Orientación política capaces de generar una influencia discordante entre los sistemas de creencias colectivas y la Habilidad política individual de actores de ventas B2B?</p> <p><b>Preguntas de investigación</b></p> <p><b>Metodología</b></p> <p>Metodología de ecuaciones estructurales</p> <p><b>Resultado</b></p> <p>* Se reporta un proceso intrapsíquico efecto de escalamiento relacional selectivo, capaz de refinar las características prevalentes de Orientación política conservadora y realizar un ajuste selectivo instrumental de recursos cognitivo-actitudinales para promover una autoeficacia en la interacción de ventas.</p>	
<b>Base conceptual</b>	Desarrollo evolutivo Habilidad política equipos de ventas		
<b>Marco teórico</b>	Rol de la Teoría basada en recursos para identificar elementos que conforman a la Habilidad política de equipos de ventas como capacidad dinámica de firmas B2B		
<b>Perspectiva negocios</b>	Estratégica		
<b>Evaluación campo</b>	Gerentes / Jefaturas de Ventas firmas B2B		
		Táctica	Vendedores y Clientes B2B
		Desarrollo individual Habilidad política actores de ventas B2B mediado por visión interdependiente colectiva	
		Rol de la Teoría de Conservación de Recursos en el despliegue de recursos de actores de ventas B2B	

# CAPITULO N°1: HABILIDAD POLÍTICA DE EQUIPOS DE VENTAS B2B COMO CAPACIDAD DINÁMICA DE LAS FIRMAS: UNA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA DE RECURSOS

- **Propósito:** La fuerza de ventas en contextos *Business to Business* (B2B) establece procesos de interacción grupal utilizando sus habilidades políticas para fortalecer su competitividad y eficacia como equipo. Esto les brindaría un sello distintivo en su gestión de ventas y el potencial para articularse como un auténtico recurso estratégico. En consecuencia, el propósito de este artículo es identificar los procesos grupales cognitivo-afectivos que los equipos de ventas B2B despliegan en las interacciones sociales, con el potencial de consolidarse como una capacidad dinámica en un entorno competitivo que aumenta constantemente su complejidad y volatilidad.
- **Diseño/Metodología/aproximación:** Se usó un método cualitativo basada en la Teoría Fundamentada, con un descubrimiento exploratorio que contempló un focus group online y entrevistas en profundidad dirigidas a jefaturas de ventas de compañías B2B de Chile y Perú.
- **Hallazgos:** Se reporta que la Habilidad Política de equipos de ventas se articula como capacidad dinámica, en términos de su configuración, ciclo de vida y etapas de comercialización. Además, la supervisión de ventas incide en esta vinculación por medio de su grado de monitoreo, control y evaluación de desempeño de vendedores. El estudio encuentra que la supervisión de ventas juega un rol de influencia fundamental en la transición evolutiva de las habilidades políticas, a través del grado de conocimiento de los vendedores y sus respectivos mecanismos de evaluación, control de desempeño y su consolidación como una capacidad dinámica. Esto, a través de las etapas de comercialización, gestión de recursos y el ciclo de vida de las empresas B2B. Además, los hallazgos también identifican el papel influyente del entorno competitivo B2B en el desarrollo colectivo de esta habilidad, considerando la alta tasa de rotación de los vendedores debido a la situación de pandemia.

- **Implicancias de investigación:** Se resalta al rol pivotal de la supervisión de ventas en la evolución de la Habilidad Política individual hacia su consolidación grupal y como capacidad dinámica. Esta investigación sugiere, desde la perspectiva de la teoría basada en recursos, que las habilidades políticas del equipo de vendedores B2B no sólo se convierten en un recurso táctico para lograr resultados, sino que también cuentan con el potencial de constituirse en activos diferenciadores de alto valor estratégico para sus firmas. Por lo tanto, el equipo de ventas actúa como un predictor clave de una mayor efectividad social y desempeño laboral. Además, este estudio destaca el papel fundamental de la función de supervisión de ventas y el entorno competitivo en la evolución de las habilidades políticas de los vendedores individuales hacia la consolidación del grupo.
- **Originalidad:** Identificar dimensiones no exploradas en la Habilidad Política individual de vendedores B2B asociadas a su consolidación potencial como capacidad dinámica de sus firmas.
- **Implicancias prácticas:** Gerentes B2B pueden establecer planes de desarrollo de la Habilidad Política en sus equipos de ventas que incorporen mecanismos de supervisión y soportes de apoyo que promuevan su consolidación colectiva y posicionamiento como recurso estratégico ante un entorno de creciente complejidad como el actual panorama competitivo.

**Palabras claves:** Habilidad Política de equipos de ventas, capacidades dinámicas, Desempeño de ventas, *Business to Business* (B2B).

## 1. Introducción

Investigaciones previas destacan a la habilidad política como un importante elemento en el campo de las ventas B2B, pues considera que ésta permite a los vendedores desarrollar tácticas de influencia más eficientes. Esto, al encontrarse vinculados en “*una intrincada red de relaciones*” que permite refinar su efectividad social en un entorno de constante cambio y dinamismo organizacional (Kalra, Agnihotri, Chaker, Singh y Das, 2017; 4). Esta centralidad de la Habilidad Política como recurso para el desempeño de ventas se debe a su potencialidad para refinar la influencia social, considerando que permite a los vendedores “leer” e interpretar diferentes contextos de ventas en su vínculo con sus clientes (Ferris, Treadway, Perrewé, Brouer, Douglas, y Lux, 2007; 300).

En particular, esta habilidad ha recibido una mayor atención recientemente en el campo de ventas (Kimura, 2015; Kalra, Agnihotri, Chaker Singh y Das, 2017), siendo evaluada en términos de su influencia táctica en el desempeño intraorganizacional (Kimura, Bande y Fernandez-Ferrin, 2019), en su incidencia en la productividad (Blicke, John, Ferris, Momm, Liu, Haag y Oerder, 2012) y en su desempeño en el entorno laboral (Meurs, Gallagher y Perrewé, 2010), entre otros aspectos. Sin embargo, los estudios previos han prestado escasa atención a la evaluación de modelos asociados con la influencia que tendrían las habilidades políticas en el desempeño de los equipos de ventas y su influencia estratégica en el entorno B2B (Lvina, Johns, and Vanderbergue, 2018; Lvina, Maher, and Harris, 2017).

Este incipiente conocimiento se ha resaltado en términos de estudios que indagan en la evaluación de su incidencia en la efectividad y desempeño (Semrau, Steigenberger y Wilhelm, 2017) o en términos de su rol en la cohesión social y en la búsqueda colaborativa

de objetivos específicos (Lvina et al. 2018). Esto conlleva a evaluar que existen varias dimensiones inexploradas en las habilidades políticas de equipo que necesitan mayor atención, tales como la evaluación de su influencia en el desempeño de los vendedores B2B, su evolución como rasgos individuales hacia su consolidación como un recurso colectivo y su potencial como una capacidad dinámica para optimizar el rendimiento de las firmas en un entorno de ventas B2B.

Desde la perspectiva de nuestro conocimiento en este tema, la literatura de marketing es extensa en términos de su evaluación de desempeño en aspectos tácticos de las ventas, pero guarda silencio sobre el papel potencial más amplio y profundo de la Habilidad Política del equipo de equipos en el desempeño en entornos B2B y la incidencia de la alta dirección de ventas en su desarrollo. Esto determina que no existan estudios que hayan investigado este aspecto crucial desde una perspectiva estratégica. Por lo tanto, un estudio sobre esta habilidad social es relevante, ya que contribuye a la teoría y la práctica del marketing al apuntar a identificar “bases de influencia” que contribuyan a consolidar la efectividad social y la capacidad de fortalecer la credibilidad y eficacia de los vendedores B2B en su desempeño laboral (Evans, McFarland, Dietz y Jaramillo, 2006; 93).

Además, esto cobra particular relevancia teniendo presente el marcado componente relacional presente en contextos de procesos de comercialización B2B (Arli, Bauer y Palmatier, 2018). Desde un punto de vista conceptual, sugerimos que cuando la fuerza de ventas B2B establece procesos de interacción grupal empleando sus respectivas habilidades políticas dentro de sus firmas (Munyon, Summers, Thompson y Ferris, 2015), (a) se contribuye de manera relevante a fortalecer su competitividad y efectividad como equipo y

(b) les brinda un sello distintivo en su gestión de ventas que articula esta habilidad colectiva como un auténtico recurso estratégico.

En consecuencia, este estudio busca identificar nuevos conocimientos relacionados con procesos grupales cognitivo-afectivos que los equipos de fuerza de ventas B2B despliegan en su interacción de ventas. Además, esto tiene el potencial de consolidarse en sí mismo como un recurso estratégico en entornos competitivos de creciente complejidad. Por lo tanto, el objetivo de este estudio es examinar las condiciones y determinantes clave para la gestión de ventas en el contexto B2B, que permitirían consolidar la Habilidad Política de equipos como capacidad dinámica de las firmas.

Considerando que los estudios empíricos previos no han cubierto este tema específico, esta investigación posibilita avances en la literatura del campo al abordar dos gaps de conocimiento:

- 1.- Los elementos que determinan a la Habilidad Política del equipo de ventas como capacidad dinámica para las firmas B2B.
- 2.- El rol de la dirección de ventas para desarrollar y promover colectivamente esta capacidad como recurso estratégico.

Por lo tanto, este estudio responde a las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuáles son los elementos que contribuyen a la consolidación grupal de las habilidades políticas de vendedores?
2. ¿Cuáles son las condiciones necesarias para que esta habilidad colectiva de los vendedores pueda ser considerada como una capacidad dinámica estratégica de las firmas?

Para responder a estas preguntas, este estudio utiliza un método cualitativo basado en la teoría fundamentada (Glasser y Strauss, 1967). Esta metodología contempla un estudio inductivo y exploratorio para levantar e identificar información específica. Como tal, el diseño de la investigación se compone de 20 entrevistas en profundidad en línea y focus group dirigidos a la administración de ventas de diversas empresas en el contexto B2B, desde pequeñas y medianas firmas hasta grandes empresas en Chile y Perú.

En sus hallazgos, este estudio encuentra que la supervisión de ventas juega un papel fundamental en términos de su influencia en (1) la transición evolutiva de las habilidades políticas, considerando el grado de conocimiento de los vendedores y sus respectivos mecanismos de evaluación y control del desempeño, y (2) su consolidación como capacidad dinámica a través de sus respectivas dimensiones de las etapas de comercialización, gestión de recursos y ciclo de vida de las firmas. Además, los hallazgos también identifican (3) el rol catalizador del entorno competitivo B2B en el desarrollo colectivo de esta habilidad, considerando la alta tasa de rotación de los vendedores producto de la actual pandemia del COVID-19.

Estos hallazgos determinan que, desde la perspectiva de la *Teoría Basada en Recursos* (Barney, 1991), una fuerza de ventas con una marcada Habilidad Política de equipo no sólo resulta ser un recurso táctico para el logro de resultados, sino que se constituye potencialmente como un activo diferenciador de alto valor estratégico para las firmas B2B. Esto subraya además su condición como predictora de una mayor efectividad social y alto desempeño laboral (Semadar, Robins y Ferris, 2006; Hackmann, 2012).

Este artículo se organiza de la siguiente forma, en primer término, se analiza el marco teórico en que se sustenta el posterior análisis y evaluación del modelo, para concluir con una discusión de sus resultados e implicancias respectivas.

## **2. Marco teórico**

### **2.1. Habilidad Política de equipos y fuerza de ventas**

La Habilidad Política es definida como la “*habilidad de entender efectivamente a otros en el entorno laboral, usando tal conocimiento para influenciarlos y llevarlos a actuar en formas en las cuales se promuevan objetivos personales u organizacionales*” (Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar, Douglas y Frink, 2005). Esta se caracteriza como un patrón de competencias sociales y manifestaciones cognitivo-afectivas con efecto en las tácticas de influencia y en el despliegue de estilos de interacción interpersonal (Ferris, Treadway, Perrewé, Brouer, Douglas y Lux, 2007).

Según la *Teoría de Influencia Social y Política*, los actores que despliegan su Habilidad Política desarrollan un sentido de autoconfianza social que se traduce en una mayor efectividad en sus relaciones interpersonales (Ferris *et al.*, 2007), mientras que la *Teoría de Recursos Sociales* sostiene que esta habilidad posibilita el logro de recursos organizacionales a través de una interacción de alta integridad (Ammeter, Douglas, Gardner, Hochwarter y Ferris, 2002), consciencia de desarrollo organizacional y fomento reputacional (Liu, Ferris, Zinko, Perrewé, Weitz y Xu, 2007).

Específicamente, la Habilidad Política es un constructo reflectivo-formativo con cuatro dimensiones que la componen (Ferris *et al.*, 2005; Treadway, Ferris, Duke, Adams y Thatcher, 2007). *Aparente sinceridad*, asociada con las intenciones percibidas del

comportamiento mostrado y que enfatiza una imagen de rectitud en las acciones de influencia, *Astucia social* para una incisiva observación, comprensión e interpretación de comportamientos y motivaciones de las personas (Harris, Kacmar, Zivnuska y Shaw, 2007), *Influencia interpersonal* para adaptarse a comportamientos de los demás individuos ante distintas situaciones y *habilidad de red* para desarrollar coaliciones para beneficio individual y colectivo (Ferris *et al.*, 2007).

Considerando estos aspectos, estudios anteriores coinciden en señalar a la Habilidad Política como altamente pertinente en el campo de ventas, pues permite a los vendedores desarrollar tácticas de influencia más eficientes, al encontrarse entrelazados en una “*intrincada red de relaciones que posibilita una efectividad social crucial ante escenarios cambiantes y dinamismo organizacional*” (Kalra, Agnihotri, Chaker, Singh y Das, 2017; 4). Además, la Habilidad Política se asocia a distintos procesos vinculados con la gestión de ventas (Munyon, Summers, Thompson y Ferris, 2015), pues contempla *procesos intrapsíquicos* que inciden en la expresión individual (Bandura, 1986), *procesos interpersonales* para desplegar tácticas de influencia y conformar coaliciones (Treadway *et al.*, 2007) y *procesos grupales* para generar códigos de significado de una visión común e interacción asociativa (Ferris *et al.*, 2007).

Es en este último aspecto, donde la vinculación de la Habilidad Política con el desempeño de vendedores abre la puerta a su evaluación como una competencia de carácter colectiva. En este sentido, Lvina *et al.*, (2018) conceptualizan la Habilidad Política de equipos como un constructo evolucionario de alto nivel compuesto aditivamente por las respectivas habilidades políticas individuales. De esta forma, los individuos con alta Habilidad Política personal tendrían la capacidad de influenciar y ser influenciados por

otros miembros que conformen una agrupación social determinada (Ferris *et al.*, 2007) y consolidar grupalmente esta habilidad por medio de un reconocimiento y diagnóstico inter pares que incide colectivamente en su desempeño (Munyon *et al.*, 2015).

Desde la óptica del campo de ventas, esta consolidación asociativa de la Habilidad Política se caracteriza por ser (1) *bidireccional*, al reconocer que la magnitud y dirección de las evaluaciones situacionales y formación de actitudes dependen simultáneamente de las aproximaciones con otros, es decir que pueden ser dirigidas tanto por el equipo de ventas o desde afuera de este (Lvina *et al.*, 2018), (2) *parsimoniosa* puesto que reconoce el aporte acumulado de los miembros respectivos del equipo de ventas y (3) con un carácter *compensatorio* para reconocer la eventual carencia de la Habilidad Política en algunos integrantes para ser equilibrada con una mayor influencia de otros miembros (Lvina *et al.*, 2017). Finalmente, en concordancia con la *Teoría de Capital Social* (Burt, 1997), esta Habilidad Política colectiva sustenta su fortaleza en su (4) *homogeneidad*, reflejada en una baja dispersión de desarrollo individual entre los miembros del equipo.

De esta forma, una Habilidad Política de equipos de ventas resalta la cualidad social de este constructo y su capacidad para promover patrones de desempeño competitivo, con el potencial de consolidar un sello organizacional distintivo (Benabou y Tirole, 2002).

## **2.2. Habilidad de ventas de equipos de ventas como capacidad dinámica**

Basado en la *Teoría Basada en Recursos* (Barney, 1991), las capacidades dinámicas son definidas como la habilidad organizacional de las firmas para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas con la finalidad de alcanzar nuevas ventajas competitivas sostenibles para su desempeño en ambientes cambiantes (Ambrosini

*et al.*, 2009). En efecto, las capacidades dinámicas se asocian al uso de recursos innovadores de creación de valor para obtener mayores retornos (Barney, Hesterly y Rosemberg, 2007).

En detalle, existen dimensiones de las capacidades dinámicas de las firmas que contemplan sus (1) *procesos*, es decir sus rutinas y patrones operacionales, sus (2) *rutas* históricas hasta llegar a su situación actual, y sus (3) *posiciones*, referidas a sus recursos de soporte para su desempeño, tales como tecnología, propiedad intelectual, entre otros (Teece *et al.*, 1997).

Además, las capacidades dinámicas incluyen fuentes de ventajas competitivas, tales como la I&D, desarrollo de productos, aprendizaje organizacional y desarrollo de habilidades de equipos (Teece *et al.*, 1997). Es precisamente desde esta dimensión formativa, que el desarrollo específico de habilidades sociales en equipos de ventas se convierte en una potencial capacidad dinámica de las firmas para fortalecer su competitividad como recurso organizacional colectivo en entornos desafiantes y de creciente complejidad.

Proponemos específicamente que la Habilidad Política de equipos de ventas tiene el potencial de consolidación como capacidad dinámica para las firmas B2B cuando se constituye en una cualidad rara y difícil de imitar dada la configuración única de los miembros que los componen, además de valiosa por su potencial de obtención de un desempeño competitivo superior (Barney, 1991).

La Habilidad Política de vendedores puede entonces impulsar un ambiente de transferencia inter pares de experiencias e información relevante del mercado, que

favorecería el despliegue de rutinas colectivas y tácticas de influencia más eficientes para los procesos de creación de valor (Kozlenkova, Samara y Palmatier, 2014; Teece, 2003). Ferris *et al.* (2007) resaltan en este punto, que, a través de un proceso grupal, la Habilidad Política de equipos promovería el establecimiento de una visión organizacional común que facilita la interacción de sus miembros y establece un mejor diagnóstico del clima en que se desenvuelven.

Esta comprensión colaborativa indicada contribuiría a un efecto regulador en el desempeño de vendedores, al propiciar un mayor control de sus emociones y ajustes conductuales para adaptarse con mayor rapidez al entorno competitivo (Helfat y Winter, 2011). Además, apoyaría su rol como mediadores en la configuración de sus recursos organizacionales con las áreas operacionales internas de sus firmas, para responder a las necesidades de sus mercados (Teece, 2014). Cantor y Kihlstram (1987) argumentan en este punto que los individuos con una mayor Habilidad Política de equipos estarán definitivamente mejor calificados para ajustar y calibrar sus comportamientos y acciones, lo cual es complementado por Lvina *et al.* (2015), quienes sostienen que esta habilidad colectiva contribuye a una cohesión social y a un desempeño superior.

Sostenemos en este manuscrito que la vinculación de la Habilidad Política de equipos de ventas como capacidad dinámica se sustentaría en una perspectiva integrativa de recursos. Esta se basa en que los vendedores construyen un relevante capital social a través de su interacción permanente con el medio externo e interno de sus firmas (Li, Sun y Cheng, 2015). Considerando al modelo de influencia social de la Habilidad Política de McAllister, Parker y Ferris (2016), su conceptualización como capacidad dinámica se

sustentaría en un entrelazamiento de sus dimensiones específicas con sus respectivos estados propios de estas capacidades.

Por ejemplo, las dimensiones de astucia social como la habilidad de red de la Habilidad Política se asocian al *reconocimiento de oportunidades* de las capacidades dinámicas. En esta fase, la Habilidad Política de equipos contribuiría a su detección y evaluación a través de su canal *bidireccional* de comunicación permanente con fuentes internas y externas de las firmas (Lvina *et al.*, 2018). Por su parte, la voluntad política como expresión hacia el logro de objetivos, fomenta una posterior captura de estas oportunidades. En esta fase, la Habilidad Política de equipos de ventas aportaría con su soporte compensatorio y parsimonioso, para brindar propuestas de co-creación que posibiliten esta captura (Ruiz-Alba, Guelasaga, Ayestarán y Mediano, 2019; Hartmann, Wieland y Vargo, 2018). Finalmente, la influencia social y aparente sinceridad promoverían la *capitalización* de oportunidades, lo cual desde la perspectiva de las capacidades dinámicas se alcanzaría a través de una continua *transformación* de las competencias organizacionales de las firmas (Teece, 2014; Ferris *et al.*, 2007).

En conclusión, la Habilidad Política de equipos de ventas se posiciona como una capacidad dinámica cuando cuenta con el potencial de transformar a la fuerza de ventas en un activo social, capaz de obtener una ventaja competitiva estratégica en el entorno competitivo. Esto a través de (1) la articulación de tácticas de influencia colectivas y (2) con un marcado sello diferenciador en la evaluación y respuesta interaccional de las situaciones de negocios.

### **3. Metodología**

Esta investigación fue conducida a través de una aproximación cualitativa usando el método de Teoría Fundamentada, de amplia utilización en estudios de ventas (Ver Tuli, Kohli y Bharadwaj, 2007; Wilson, Lichtenthal, y Rethans, 1986). Esta corresponde a un diseño de investigación que incluye un marco de recolección y análisis de datos para una comprensión conceptual basada en la experiencia de un fenómeno particular, con la identificación sistemática de similitudes o diferencias de diversas perspectivas relacionadas (Corbin y Strauss, 2008; Creswell, 2007). Para una mayor robustez, el estudio contempló además la recopilación de información secundaria de dos fuentes distintas, considerando un focus group telemático y un posterior conjunto de entrevistas en profundidad en modalidad mixta (Yin, 2015).

#### **3.1. Contexto de investigación y muestra**

El contexto del estudio contempló un muestreo de 20 gerentes y supervisores de ventas B2B de firmas nacionales e internacionales que operan en Santiago de Chile, de los sectores de productos tecnológicos, servicios inmobiliarios, ferreteros, TI y retail, considerando cuatro de ellos en el focus group online y 16 en las entrevistas en profundidad. Los participantes fueron evaluados de forma excluyente en cada levantamiento de información indicado.

El software para el desarrollo de los focus group y entrevistas grabadas fue Webex Meetings y para conducir el análisis de información con la transcripción íntegra de los datos levantados se empleó la herramienta Nvivo 11, la cual ha mostrado un buen desempeño para gestionar y analizar este tipo de información (Talanquer, 2014). Cabe

indicar que, para asegurar la consistencia de esta transcripción, se contrató los servicios profesionales de un transcriptor profesional independiente.

### **3.2. Focus group online**

En primer término, se desarrolló un focus group online en la modalidad sincrónica (Steward y Shamdasani, 2017) con cuatro participantes, con el objetivo de generar conceptos generales respecto del tópico de la Habilidad Política, su influencia en equipos de ventas y su ventaja estratégica para las firmas, sin explicitar sus características específicas para facilitar la generación y discusión de ideas. El tamaño de este grupo se seleccionó siguiendo los criterios establecidos por Creswell (2005), quien recomienda diseños de grupos de entre tres a cinco personas, cuando se trata de la evaluación de temas de alta complejidad y que ameritan una mayor profundidad en su levantamiento. (Ver Ruiz-Alba et al., 2019).

Esta actividad se seleccionó a través de esta modalidad para un rápido acceso a la información, considerando las dificultades derivadas de la contingencia sanitaria (Lui, Lee y Lee, 2020). Además, se brindó confidencialidad a los participantes para promover su motivación y sinceridad en la expresión de ideas (Steward *et al.*, 2017). El 75% de los participantes de esta actividad correspondió a gerentes de ventas en el sector Tecnología y uno de ellos se desempeña en retail. Se definieron dos participantes para Chile y dos para el Perú.

Finalmente, por medio de un análisis de primer orden y una codificación abierta se identificaron doce códigos emergentes de interés, que constituyeron la base de la posterior ronda de entrevistas desarrollada.

### **3.3. Entrevistas en profundidad**

El estudio usó un conjunto de entrevistas en profundidad mayormente en la modalidad telemática (70%) y el resto presencial con un muestreo no probabilístico por juicio, basado en la selección de participantes con experiencia en la dirección de fuerza de ventas en contextos B2B. Inicialmente, se invitaron a 15 ejecutivos por correo electrónico, donde se les informó los objetivos de investigación y la garantía de anonimato en su participación, de los cuales sólo ocho ejecutivos comerciales aceptaron participar en el estudio. No obstante, este muestreo inicial se incrementó al doble por medio de la técnica de “bola de nieve”, que permitió incorporar a nuevos cargos para obtener una muestra representativa de jefaturas y un nivel de saturación requerido (Corbin *et al.*, 2008).

De los 16 participantes que finalmente participaron en esta etapa, el 31% correspondió a gerentes de ventas, el 50% fueron cargos de supervisión de vendedores y el 19% restante a jefes de sección. Respecto a sus industrias específicas, el 25% correspondió a productos tecnológicos para la conectividad de las firmas, mientras que el 19% se ha desempeñado en el sector inmobiliario atendiendo diversas necesidades empresariales, con similar porcentaje tanto para la venta de servicios TI de mantenimiento como para cadenas de ferretería y retail para mercados B2B de Chile y Perú

En cuanto a los ingresos de sus compañías específicas, el 19% de estas tienen un nivel de ingresos pequeño, con ventas anuales inferiores a US\$1,5 millones, mientras que el 38% tiene un nivel de ventas anual intermedio con US\$ 10 millones, con el 43% restante pertenecientes a corporaciones internacionales con niveles de ventas a nivel mundial por sobre los US\$100 millones anuales. En cuanto a su experiencia, el 38% de ellos tenía más

de 10 años de experiencia, el 50% contaba con un rango intermedio entre cinco a nueve años de experiencia y el 12% restante tiene un nivel de experiencia inferior a cinco años en la dirección de equipos de ventas. Es preciso indicar que dos participantes estaban laboralmente inactivos mientras que el resto (87%) se encuentra trabajando.

El detalle de los entrevistados se encuentra en la siguiente tabla 1.1.:

Número	Industria	Tamaño	Cargo	Nivel experiencia	Origen
1	Productos tecnológicos	Grande	Gerente de ventas	Alto	Chile
2	Productos tecnológicos	Grande	Ex supervisor de ventas	Alto	Chile
3	Productos tecnológicos	Grande	Supervisor de ventas	Bajo	Chile
4	Productos tecnológicos	Grande	Supervisor de ventas	Bajo	Chile
5	Inmobiliario corporativo	Grande	Ex gerente de ventas	Alto	Chile
6	Inmobiliario corporativo	Grande	Supervisor de ventas	Bajo	Chile
7	Inmobiliario corporativo	Grande	Supervisor de ventas	Medio	Chile
8	servicios ferreteros	Mediano	Gerente de ventas	Alto	Perú
9	Servicios ferreteros	Mediano	Jefe de Sección industrial	Alto	Perú
10	servicios ferreteros	Mediano	Jefe de sección presencial	Medio	Perú
11	Servicios TI	Pequeño	Gerente de ventas	Alto	Perú
12	Servicios TI	Pequeño	Gerente de ventas sucursal Perú	Bajo	Perú
13	Servicios TI	Pequeño	Supervisor de ventas	Bajo	Perú
14	Retail empresas	Grande	Gerente de ventas sucursal regiones	Medio	Chile
15	Retail empresas	Grande	Supervisor de ventas	Medio	Chile

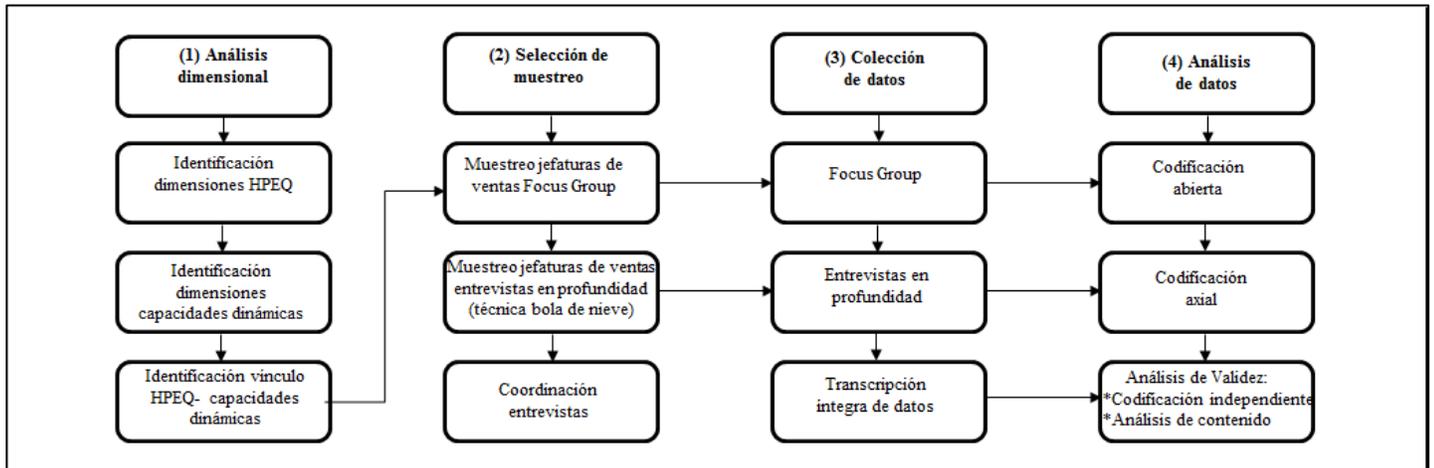
**Tabla 1.1.:** Conformación grupo encuestas en profundidad (Elaboración propia)

Las entrevistas fueron realizadas por los autores de esta investigación a través de un cuestionario de preguntas semi estructuradas que cubrió las doce dimensiones emanadas del focus group anteriormente realizado. El promedio de duración de cada entrevista fue de 35 minutos. El diseño de los cuestionarios está detallado en el apéndice A. Finalmente, a través de la herramienta Nvivo 11 se efectuó un análisis de segundo orden de los hallazgos por medio de una codificación axial que confirmó doce códigos vinculados a cuatro niveles de perspectivas jerárquicas, con la eliminación de seis categorías axiales menores no mencionadas por la mayoría de los participantes (Corbin y Strauss, 2014).

Con estos resultados obtenidos, se solicitó posteriormente a un evaluador independiente para que efectúe una codificación similar con la misma herramienta y datos recolectados, donde se obtuvo un índice de confiabilidad de convergencia de 0,75, superior al umbral de 0,70 recomendado para la investigación exploratoria (Rust y Cooil, 1994). Esta evaluación también consideró un análisis de validez de contenido respecto a la comprensión y credibilidad del análisis de datos efectuado (Creswell y Miller, 2000). Esta consistió en una presentación posterior de los resultados generales de las entrevistas a cinco de los entrevistados y la aplicación de una encuesta tipo Likert de cinco opciones, donde 1: Totalmente en desacuerdo a 5: Totalmente de acuerdo, la cual obtuvo un indicador de 4.56, con sólo depuraciones menores.

El proceso de investigación realizado es detallado en la siguiente Figura 1.1.:

**Figura 1.1.:** Etapas de diseño de investigación. Fuente: Elaboración propia.



Finalmente, los temas y aspectos descubiertos en el focus group y entrevistas se resumen en la siguiente Tabla 1.2.:

Temas	Códigos primer orden	Categorías codificación axial	Explicación
Características habilidad Política vendedores	* Debilidades y fortalezas vendedores	Análisis dimensional Política vendedores	Evaluación dimensiones Habilidad Política a nivel individual y en equipo de vendedores
	* Diversidad características vendedores		
	* Sinergia	Eje competición- colaboración equipos de ventas	Equilibrio intereses individuales vs. colectivos que determinen formación de Habilidad Política equipos de ventas
	* Integración equipos ventas		
Características habilidad Política y vinculación con capacidades dinámicas	* Heterogeneidad miembros		
	*Habilidades diferenciadas según etapas capacidades dinámicas	Clasificación capacidades dinámicas y rol Política	Evaluación de Habilidad Política vendedores según estados capacidades dinámicas
	*Complemento habilidades		
	*Identificación perfiles de vendedores		
	* Orden y comportamientos esperados	Rutinas de vendedores	Impacto de rutinas en configuración de capacidades dinámicas y su relación con despliegue Habilidad Política vendedores

	* Patrones conducuales		
	*Cultura organizacional distinta a la de equipo vendedores	Cultura organizacional de firmas	Cultura organizacional como ruta de dependencia de firmas y rol en despliegue Habilidad Política vendedores
	* Identificación cultural inversa		
	* Herramientas optimización desempeño (facilitadores)	Recursos de apoyo	Rol recursos de apoyo para fomentar despliegue de Habilidad Política equipos de ventas
	* Mayor foco y eficiencia		
	Formación temprana HPEQ	Ciclo de vida de firmas	Influencia Habilidad Política equipos en capacidades dinámicas según ciclo de vida de firmas
	Coexistencia fundadores vs. Nuevos vendedores		
Rol de Jefaturas	* Dirección estratégica	Supervisión y control jefaturas de ventas en despliegue habilidad política	Rol jefaturas en fomento, desarrollo y despliegue Habilidad Política equipos
	* Encausamiento de competitividad vendedores		
	* Liderazgo y control		
	*Relación secuencial comportamientos a resultados	Mecanismos de evaluación de desempeño fuerza de ventas	Análisis mecanismos evaluación desempeño fuerza de ventas asociados a Habilidad Política (resultados vs. comportamientos)
	*Buenas prácticas para logro objetivos ventas		
	*Vendedores "infieles"	Bajo nivel de identificación de vendedores con sus firmas	Impacto de alta rotación y volatilidad vendedores en desarrollo organizacional de Habilidad Política
	*Compromiso jefaturas con vendedores		
	*Programas inserción organizacional		
Influencia entorno competitivo	*Adaptabilidad vendedores ante adversidad	Impacto pandemia en despliegue Habilidad Política vendedores	Incidencia contingencia sanitaria en despliegue Habilidad Política equipos de ventas como capacidad dinámica
	* Nuevas formas de despliegue ventas		

**Tabla 1.2.** Temas y aspectos generales levantados en Focus Group y entrevistas en profundidad (Elaboración propia)

## **4. Resultados**

### **4.1. Características habilidades políticas**

#### **4.1.1. Análisis dimensional Habilidad Política vendedores**

El primer tema que se abordó fue la caracterización de las habilidades políticas de los vendedores, donde nueve encuestados coincidieron en que esta constituye una habilidad formativa desarrollada a lo largo de su carrera y no necesariamente innata. Además, siete encuestados enfatizaron que no resulta esperable el despliegue de la Habilidad Política en forma compacta en los equipos de vendedores, sino que prevalece una heterogeneidad general que fomenta su desempeño. Sobre este aspecto, uno de gerentes señaló:

[...] *“los grupos de vendedores siempre son diversos en el desarrollo de sus habilidades políticas, pero esto no afecta su cohesión grupal, sino que por el contrario, la enriquece y complementa”*.

En esta línea, once entrevistados indicaron que la fuerza de ventas a nivel individual tampoco tiene que contar necesariamente con las distintas dimensiones de la Habilidad Política y que además, contrastadas con las etapas de las capacidades dinámicas, contribuyen al diseño de las estructuras funcionales de comercialización de las firmas. Un jefe de ventas expresó en este punto:

[...] *“como no todos los vendedores son fuertes en estas habilidades, esto se traduce en que algunos son buenos para detectar oportunidades y otros para capturarlas, lo que contribuye a organizar las respectivas funciones comerciales de ventas y postventa”*.

Adicionalmente, respecto a la capacidad transformadora de la fuerza de ventas, cuatro participantes coincidieron que esta no se manifestaría con nitidez en su desempeño y que se vincula mayormente con el desempeño de sus jefaturas. En este sentido, uno de ellos señaló:

[...] *“los vendedores por más habilidades políticas que tengan no necesariamente pueden transformar solos sus organizaciones, pues esto requiere de otras habilidades complementarias tales como la de gestión de proyectos, por ejemplo, donde nuestra dirección como jefatura es esencial”*.

#### **4.1.2. Eje colaboración interna-competición externa**

En este tema se expuso a los entrevistados sobre un eventual conflicto entre la competición, como aspecto inherente a la función de ventas, versus una conformación colaborativa de la Habilidad Política en los equipos de ventas. Sobre esto, nueve entrevistados apuntaron por el contrario a una necesaria coexistencia de ambas dimensiones para robustecer esta habilidad. Al respecto, un Gerente indicó:

[...] *“Por supuesto que los vendedores compiten, pero definitivamente el trabajo en equipo empujado por esta habilidad del equipo genera más valor, pues posibilita una mejor coordinación de recursos internos, como por ejemplo ante una escasez puntual de productos, lo que apoyará su competitividad”*.

En esta línea, cinco participantes enfatizaron la importancia de la Habilidad Política para obtener información de inteligencia de mercado como recurso competitivo, donde uno de ellos subrayó:

[...] *“Competir y cooperar definitivamente se complementan, pues los vendedores comparten experiencias y situaciones del mercado muy valiosas, que les permiten ganar en forma asociada. No olvidemos que son ellos quienes están en el campo de batalla”.*

## **4.2. Características Habilidad Política de equipos de ventas y su vínculo con capacidades dinámicas**

### **4.2.1. Rutinas de vendedores**

También se analizó el potencial rol facilitador u obstaculizador de las rutinas, entendidas como patrones estables de comportamiento (Zollo y Winter, 2002; Lichtenthal y Long, 1996), como parte de la configuración de las capacidades dinámicas de las firmas y la incidencia en el despliegue de la Habilidad Política de equipos de ventas. Según Nelson y Winter (1982), las rutinas se asocian a capacidades dinámicas cuando se vinculan necesariamente a patrones de interacción cambiantes para alcanzar los resultados. En este sentido, cinco encuestados plantearon una potencial función canalizadora de las rutinas para el despliegue de esta Habilidad Política colectiva en el contexto de la interacción social de vendedores, donde uno de ellos indicó:

[...] *“sabemos la tendencia a la improvisación en la interacción de los vendedores, por lo que las rutinas contribuyen a enmarcar esta Habilidad Política, obteniendo lo que nuestras firmas necesitan: Un equilibrio entre el orden y “salir de la caja” creativamente.*

Respecto a la vinculación diádica de rutinas con habilidades políticas y capacidades dinámicas, siete entrevistados expresaron una particular asociación secuencial, sugiriendo una mayor intensidad según las etapas de ventas. En este punto, un gerente señaló:

[...] *“las habilidades políticas debiesen ser más esperables en los vendedores capturadores que en los que identifican oportunidades, pues generan tácticas para influir en los clientes. Mientras que las rutinas siempre serán transversales en todas las etapas de ventas para canalizar el comportamiento de los vendedores”*.

#### **4.2.2. Cultura organizacional**

Respecto a la influencia de la cultura organizacional en la asociación de la Habilidad Política de equipos de ventas como capacidad dinámica, Eisenhardt y Martin (2000) subrayan la relevancia de las habilidades de los miembros de las firmas para encauzar la evolución histórica de sus patrones culturales para responder eficazmente a sus necesidades presentes y futuras. Al respecto, nueve de los participantes indicaron que las áreas de ventas tienen una capacidad efectiva para moldear una cultura identificatoria propia que apoya su desempeño. Uno de los supervisores señaló al respecto:

[...] *“los equipos de ventas van buscando una identidad cultural respecto a la forma de hacer las cosas y sienten que la encuentran cuando comienzan a obtener éxito en su gestión. Luego la consolidan con un sello propio hacia sus clientes y competidores”*.

Profundizando en este aspecto, uno de los hallazgos manifestados por cinco entrevistados apunta a lo que identificaron como una brecha de “cultura inversa” contrastante con los patrones culturales formales de sus firmas, donde uno de ellos indicó:

[... ] *“En general, las firmas no tienen como prioridad en su cultura interna el fomento de habilidades políticas de sus vendedores, poniendo énfasis sólo en los resultados. Esto implica que los equipos de ventas generan una cultura con una cohesión propia”*.

### **4.2.3. Recursos de apoyo**

En relación a este aspecto, trece encuestados mencionaron que la disponibilidad de recursos de apoyo para la comunicación social contribuye tanto al despliegue de la Habilidad Política de equipos de ventas, como al fomento de la detección y captura de oportunidades. (Lichtenthal y Long, 1998). No obstante, nueve entrevistados subrayaron que estos recursos deben enmarcarse como elementos instrumentales tácticos para el desempeño de vendedores, sin una relevancia estratégica. En este sentido, uno de los gerentes expresó:

[...] *“He conocido firmas que invierten en softwares de ventas muy sofisticados, pensando que con sólo tenerlos las ventas subirán, pero olvidan que la tecnología es un mero facilitador y que la relación de negocios se construye entre seres humanos”*.

### **4.2.4. Ciclo de vida de las firmas**

Sobre la evaluación del grado de influencia de la Habilidad Política de equipos de ventas de acuerdo al ciclo de vida de las firmas, diez entrevistados mencionaron que la etapa más relevante es la de fundación, pues se asocia con decisiones organizacionales iniciales para una consolidación primaria como capacidad dinámica (Helfat y Peteraf, 2003):

[...] *“Sin dudas, la mejor oportunidad para consolidar la Habilidad Política en los equipos de ventas es cuando las empresas se inician, pues al igual que con los niños, esto les brinda una identidad, un “ADN” que los diferencia de otros y que será incluso una escuela para los nuevos vendedores”*.

Sobre las etapas de desarrollo y madurez de las firmas, siete entrevistados apuntaron al contexto de rotación de vendedores y resaltaron implícitamente la característica

bidireccional de la Habilidad Política de equipos ante la incorporación recurrente de nueva fuerza de ventas. Por ejemplo, uno de los supervisores indicó:

[...] *“Como permanentemente existirá una movilidad de vendedores durante la vida de la empresa, la mixtura en esta Habilidad Política entre los nuevos representantes y los antiguos, contribuye al enriquecimiento de los equipos de ventas”*.

#### **4.3. Dimensión adicional N°1: Rol jerárquico de supervisión de ventas**

Uno de los temas adicionales descubiertos en el focus group y explorados en las entrevistas fue la relevancia asignada a las funciones de monitoreo, supervisión y control de las jefaturas de ventas en la consolidación de la Habilidad Política de equipos de ventas como capacidad dinámica. Las dimensiones descubiertas son:

##### **4.3.1. Nivel de monitoreo y conocimiento fuerza de ventas**

El principal aspecto que resaltaron 12 de los entrevistados fue el necesario monitoreo de las jefaturas B2B respecto del grado de desarrollo individual de esta habilidad social en los vendedores, como base para su conformación colectiva. En este punto, uno de los gerentes dijo:

[...] *“Resulta esencial conocer en profundidad a nuestros vendedores en términos de sus fortalezas, debilidades, motivaciones e intereses, dentro de los cuales se encuentra por supuesto su Habilidad Política, pues sólo de esta manera se les puede potenciar como equipo”*.

Como aspecto central, 13 entrevistados coincidieron en asignar un rol fundamental de la supervisión de ventas en la consolidación de una Habilidad Política grupal en la fuerza de

ventas, en términos de su articulación y cohesión colectiva. Por ejemplo, uno de los supervisores indicó:

[...] *“He dirigido a muchos vendedores con distinto grado de habilidades políticas, pero he sido yo quien ha debido encausarlos para que interactúen en la búsqueda de oportunidades. Considero que los jefes somos el “puente” que los hace trabajar juntos y les saca el mayor partido”*.

Uno de los gerentes también complementó en este punto:

[...] *“Somos los jefes quienes les mostramos a los vendedores los planes de ventas y los motivamos para desarrollar integralmente su Habilidad Política como equipo para lograrlos”*.

#### **4.3.2. Supervisión y control**

Respecto al rol de los estilos de supervisión, se evaluó un eventual conflicto entre un control tradicional basado en las actividades funcionales de la fuerza de ventas versus un seguimiento y promoción de la Habilidad Política en la interacción social B2B. Al respecto, nueve entrevistados apuntaron a un liderazgo flexible que promueva un autocontrol inter pares en equipos. Sobre esto, uno de los supervisores resaltó:

[...] *“La supervisión de ventas actual se enfoca en acompañar al vendedor en su gestión y ejercer un control más bien tácito, que impone reglas, pero que por sobre todo alienta el despliegue de estas habilidades. Esto, a través de una especie de “autocontrol”, donde los miembros del equipo de ventas se controlan entre ellos”*.

### 4.3.3. Mecanismos de evaluación de desempeño

Adicionalmente, se analizó el rol de los mecanismos de evaluación de desempeño de los equipos de ventas y su efectividad esperada para promover la Habilidad Política de fuerza de ventas como capacidad dinámica. Para ello, el entrevistador expuso como apertura a los participantes dos sistemas de medición ampliamente utilizados en la gestión de ventas, que son los de comportamientos o resultados (Anderson y Oliver, 1987). Mientras la medición por resultados se sustenta únicamente en el logro de los objetivos de ventas, con fomento en la libertad de desempeño de vendedores y un bajo monitoreo de jefaturas, la medición por comportamiento promueve por el contrario un alto monitoreo actitudinal y una permanente intervención jerárquica en su desempeño (Anderson *et al.*, 1987).

Desde este marco de apertura, los entrevistados expusieron su experiencia sugiriendo 12 de ellos que la medición por resultados prima por sobre el comportamiento para salvaguardar la continuidad económica de las firmas y que bajo esta perspectiva el despliegue potencial de habilidades políticas de vendedores puede resultar determinante:

[...] *“Claramente en la medición de desempeño de vendedores mandan los resultados y por ello debemos permitir que sus habilidades políticas se desplieguen con la mayor libertad, pues son ellos en buena medida los que sostienen las empresas y les permiten su sobrevivencia”*.

Interesantemente, siete entrevistados apuntaron a una relación secuencial no excluyente entre comportamiento y resultados y aludieron además a una evaluación colectiva propia de un tipo de interdependencia grupal mimética (Wageman, 1995). Al respecto, uno de los supervisores dijo:

[...] *“En rigor, las dimensiones de evaluación de comportamiento y resultado se correlacionan secuencialmente cuando medimos a los equipos de ventas como un todo. Por ejemplo, cuando despliegan sus habilidades políticas exhiben los comportamientos adecuados y se copian entre ellos, lo que se traducirá necesariamente en mejores resultados”.*

#### **4.4. Dimensión adicional N°2: Influencia del entorno competitivo**

##### **4.4.1. Alta rotación y bajo nivel de identificación organizacional de vendedores**

El segundo tema adicional que se descubrió en las actividades con los directivos de ventas B2B fue la relevancia del entorno competitivo, evaluando el potencial impacto negativo de la rotación y volatilidad de vendedores tanto en su identificación organizacional como en el desarrollo organizacional de la Habilidad Política de la fuerza de ventas. En este punto, ocho entrevistados recalcaron contra intuitivamente que esta situación no debe constituir un impedimento para el fomento de la Habilidad Política de sus equipos de ventas, sino que puede ser incluso un recurso de continuidad laboral. Por ejemplo, uno de los gerentes afirmó:

[...] *“Sabemos que los vendedores hoy son más infieles y se identifican menos con las empresas, pues vivimos en un mercado muy volátil. Sin embargo, es esta misma razón la que nos debe llevar a tener planes de fomento de sus habilidades políticas, para entregar una señal de estabilidad de contrapeso. Así, los equipos de vendedores sentirán que no son un recurso desechable, sino que por el contrario, un elemento clave para nuestro crecimiento”.*

#### 4.4.2. Influencia de contingencia sanitaria

Como último aspecto, los entrevistados ahondaron la influencia de la contingencia sanitaria en el despliegue de la Habilidad Política de equipos de ventas B2B. Cabe indicar en este punto, que la pandemia del Coronavirus ha afectado profundamente al desempeño de una relevante cantidad de firmas B2B, generando restricciones en el despliegue de sus negocios y un replanteamiento de sus modelos de ventas, que conllevan a un reforzamiento de sus relaciones de negocios y una mayor agilidad estratégica de su fuerza de ventas.

Al respecto, 14 entrevistados destacaron que esta situación ha contribuido a un mayor desarrollo de la Habilidad Política de los vendedores B2B, ejerciendo un efecto moderador en la intensidad mostrada en su interacción social. En este punto, un gerente indicó:

[...] *“La pandemia enseñó a los vendedores que los cambios pueden ser muy rápidos y que deben “reinventarse”, fortaleciendo sus habilidades políticas para establecer redes con sus clientes. Esto ha agudizado su astucia y su necesidad de influenciar a las personas tanto de adentro como fuera de la empresa”.*

También resultó relevante que diez de los entrevistados consideren que la actual contingencia contribuyó al desempeño colaborativo intra firma, resaltando a la adversidad como un aspecto del entorno que intensifica la consolidación de una Habilidad Política colectiva en la fuerza de ventas. Uno de los gerentes apuntó al respecto:

[...] *“Ante las dificultades de esta pandemia, los vendedores han debido anteponer una cierta individualidad inicial para dar paso a comportamientos colaborativos, como por ejemplo para compartir información del mercado y ejercer juntos una mayor influencia en*

*sus jefaturas para empujar cambios internos que les permitan incrementar su competitividad”.*

Finalmente, los resultados obtenidos en estas evaluaciones se pueden resumir esquemáticamente en la siguiente Figura 1.2:

**Figura 1.2:** Cuadro esquemático relación Habilidad Política equipos de ventas como Capacidad dinámica. Fuente: Elaboración propia.

Rol jerárquico Supervisión de Ventas	
<b>Monitoreo y conocimiento</b>	Rol clave en consolidación evolucionaria de habilidad Política individual a grupal
<b>Supervisión y Control</b>	Autocontrol de vendedores
<b>Evaluación de desempeño</b>	Mecanismos evaluación desempeño híbrido secuencial comportamiento-resultados

Habilidad Política	
Nivel Equipos de Ventas	
<b>Bidireccional</b>	Colaboración interna vs. competencia mercado
<b>Parsimoniosa</b>	Consolidación evolucionaria individual a grupal mediada por supervisión de ventas
<b>Homogenidad</b>	Robustecida mayormente con heterogeneidad integrantes
<b>Compensatoria</b>	Rol de monitoreo permanente de jefaturas de ventas para conformación funciones

Nivel individual	
<b>Astucia social</b>	Despliegue parcial en vendedores relacionado con distintos estados capacidades dinámicas
<b>Influencia interpersonal</b>	
<b>Habilidad de red</b>	
<b>Aparente sinceridad</b>	

Entorno competitivo	
<b>Alta rotación y volatilidad vendedores</b>	Fomento de Habilidad Política para aumentar identificación organizacional con firmas
<b>Contingencia sanitaria</b>	Influencia catalizadora y despliegue complementario Habilidad Política con habilidades complementarias

Capacidades dinámicas	
Estados	
<b>Identificación</b>	Diseño de equipos de ventas de acuerdo a grado desarrollo individual Habilidad Política de vendedores
<b>Captura</b>	
<b>Transformación</b>	Realizada en forma diádica con vendedores y supervisión de ventas
Configuración	
<b>Rutinas de vendedores</b>	Encauzadora de patrones comportamiento formal que promueven Habilidad Política
<b>Cultura Organizacional de firmas</b>	Brecha Subcultura Equipos de ventas vs. Cultura formal organizacional
<b>Recursos de apoyo</b>	Rol táctico facilitador interacción social para despliegue Habilidad Política
Ciclo de vida de firmas	
<b>Fundación</b>	Contribución diferenciada según etapas: Generando identidad organizacional en etapa de fundación
<b>Desarrollo</b>	Mecanismo de absorción bidireccional habilidades políticas vendedores fundadores vs. nuevos
<b>Madurez</b>	

## **5. Discusión**

### **5.1. Implicancias teóricas**

A través del presente estudio, se exponen distintas contribuciones para el campo de investigación en ventas. Como primer aspecto, se conceptualiza la Habilidad Política de equipos de ventas B2B como capacidad dinámica, en términos de su configuración, ciclo de vida y estados generales que las identifican estructuralmente. Específicamente, se identificó que la Habilidad Política colectiva no se enmarca sólo como una consolidación homogénea entre sus miembros, sino que por el contrario se evidencia en forma prioritaria en términos de su heterogeneidad, contribuyendo al diseño táctico de la estructura funcional de ventas de las firmas, en términos de la detección y captura de oportunidades de las capacidades dinámicas en un contexto B2B.

Además, se encuentra que la Habilidad Política de equipos de ventas B2B sustentaría su fortaleza en una ambidiestra capacidad para incorporar tanto su cualidad colaborativa como en acciones competitivas para generar un entorno favorable de cooperación intra firmas, como por ejemplo en el fomento de la inteligencia de mercado, que resulta clave para su desempeño en el entorno competitivo. En esta misma dirección, esta investigación mostró empíricamente que la Habilidad Política colectiva contribuye potencialmente a una configuración cultural distintiva en equipos de ventas, con la capacidad de generar cogniciones y significados compartidos propios de manera independiente de la cultura organizacional formal de sus firmas (Smirnich, 1983).

Adicionalmente, el presente estudio sugiere que el despliegue de habilidades políticas de equipos de ventas B2B puede contribuir en forma efectiva a generar rutinas

organizacionales. Esto, al reconocer sus rutas de dependencia histórica y actuar en consecuencia como canalizadoras formales de la interacción social de la fuerza de ventas.

Finalmente, en este punto, los resultados de este estudio sugieren una contribución diferenciada de la Habilidad Política de equipos de ventas para consolidarse como capacidad dinámica según la etapa del ciclo de vida de las firmas. Esto apunta a una promoción de una identidad organizacional distintiva en su fundación y a un mecanismo de absorción bidireccional con la rotación de vendedores en las fases de desarrollo y madurez.

El segundo hallazgo relevante de esta investigación es el rol fundamental de la dirección de ventas B2B referente a la consolidación evolucionaria de la Habilidad Política, en términos de su monitoreo, supervisión y control de vendedores hacia su desarrollo colectivo, lo que subraya que este constructo no sólo se constituiría parsimoniosa y espontáneamente a través de los aportes individuales de sus miembros. Lo anterior es consistente con la característica de transformación organizacional propia de las capacidades dinámicas, donde también se resalta la relevancia jerárquica de ventas para mediar este despliegue en el desempeño intra firmas de vendedores. (Ambrosini *et al.*, 2009).

Como tercer hallazgo, se destaca la influencia de factores adversos del entorno, como la presente contingencia sanitaria, para ejercer un rol en la intensidad de la Habilidad Política de equipos y un potencial agudizamiento de una Autointerpretación Interdependiente en vendedores vinculada a una visión del Yo colectiva (Singelis, 1994).

## **5.2. Implicancias gerenciales**

Nuestros hallazgos contribuyen con algunas implicancias gerenciales para el campo de ventas. En primer término, resalta que los gerentes en contextos B2B deben estar conscientes de una mayor complejidad tanto en el diseño como en la implementación de

programas de robustecimiento de la Habilidad Política de su fuerza de ventas, que no sólo enfaticen en su desarrollo individual, sino que también en acciones para su consolidación colectiva (Ouchi y Mcguire, 1975). Adicionalmente, estos diseños requerirán de las jefaturas un monitoreo y evaluación permanente del nivel de desarrollo individual de esta habilidad en sus vendedores para conformar las etapas propias de las capacidades dinámicas de detección y captura de oportunidades.

Esto posibilitará el establecimiento de tácticas de influencia específicas para robustecer su competitividad según distintas etapas de ventas (Tuli et al., 2007) y bajo entornos de creciente volatilidad. Lo anterior puede impulsar abarcativamente además, el desarrollo de estrategias específicas de gestión de crisis de las firmas, como por ejemplo en entornos como la actual pandemia, para entregar respuestas más oportunas o ajustes en los modelos de negocios poniendo como eje la vinculación relacional con clientes (Kraus *et al.*, 2020).

En segundo término, la gerencia de ventas debe contemplar programas de fortalecimiento de supervisión y control de sus respectivos supervisores directos, para robustecer su rol clave en la evolución hacia una conformación colectiva de la Habilidad Política individual de vendedores y en su posicionamiento como una auténtica capacidad dinámica para sus firmas. Un ejemplo de esto, se asocia a la particular relevancia que tienen los supervisores en el rediseño de rutinas de ventas que enfaticen la dimensión colaborativa en la interacción social intra firmas y el aprovechamiento de esta habilidad colectiva para articular propuestas de valor desde una perspectiva de co-creación (Hartmann *et al.* 2018).

En esta misma línea, las jefaturas de ventas B2B con mayor consciencia de la relevancia de esta habilidad podrían propiciar un “puente integrativo” entre una eventual brecha entre una cultura de clan de sus equipos versus la cultura organizacional formal de

sus firmas, para contribuir a una necesaria identificación de los vendedores como representantes de sus firmas hacia el entorno competitivo. Así mismo, la promoción y fomento de esta Habilidad Política en la fuerza de ventas por parte de sus jefaturas puede tener un efecto potencial como manifestación explícita de compromiso organizacional para paliar una eventual alta rotación laboral en representantes de ventas.

En tercer término, los gerentes de ventas en contextos B2B deberían considerar un eventual rediseño de sus mecanismos de medición de desempeño de la fuerza de ventas, los cuales contemplen modelos híbridos que integren, tanto componentes conductuales y actitudinales, con los resultados obtenidos, para posibilitar un adecuado desarrollo de la Habilidad Política de equipos de ventas como capacidad dinámica. No obstante respecto a este punto, los gerentes de ventas deben estar conscientes de que estos modelos de evaluación abarcativa incorporarían una mayor subjetividad y posibles sesgos en sus métricas de desempeño, lo que se traduce en una potencial menor credibilidad por parte de vendedores (Behrman y Perreault, 1982).

En cuarto lugar, los gerentes de ventas deben propiciar un fortalecimiento de los soportes de apoyo organizacional que fomenten el despliegue de esta Habilidad Política colectiva, tales como el refinamiento en sus procesos de gestión o el reforzamiento de sus recursos tecnológicos, entre otros (Ruiz-Alba *et al.*, 2020).

Finalmente, se invita a las jefaturas del campo a la elaboración de programas de fortalecimiento complementario de la Habilidad Política junto con otras habilidades comunicacionales y tecnológicas de la fuerza de ventas. Estas contribuirán al refinamiento y efectividad de sus tácticas de influencia dadas las restricciones derivadas de la contingencia sanitaria (Lui *et al.*, 2020).

### 5.3. Limitaciones del estudio y futuras investigaciones

La presente investigación ofrece algunas limitaciones que pueden ser optimizadas en futuros estudios del campo. En primer lugar, esta investigación aborda la perspectiva estratégica de jefaturas y no de vendedores y clientes que participan tráficamente en el proceso de comercialización, lo cual abre la puerta a una evaluación que contemple el terreno táctico del despliegue de ventas B2B.

Además, este estudio se desarrolló con ejecutivos que operan en el mercado B2B de Chile y Perú, países mayormente identificados como culturas colectivistas (Hofstede, 1984), por lo que una evaluación abarcativa que incorpore culturas con énfasis en el individualismo puede contribuir con *insight* adicionales para evaluar su efecto en la consolidación de esta habilidad grupal.

Respecto a futuras líneas de investigación, esta investigación abre la puerta a la identificación de dimensiones cognitivo-afectivas específicas de la supervisión de ventas con una potencial influencia mediadora tanto para la conformación evolucionaria colectiva de la Habilidad Política como para constituirse como un recurso valorado como capacidad dinámica para las firmas, tales como estilo de pensamiento, mecanismos de control o estilos de liderazgo transaccional versus transformacional (Bycio, Hackett y Allen, 1995), entre otros.

Como segundo aspecto, está la necesidad de conducir estudios cuantitativos que profundicen en los hallazgos presentados y que consideren un diseño específico de instrumentos de medición de la Habilidad Política de equipos para vendedores. En este punto, estudios recientes (Lvina *et al.*, 2018; 2017) han avanzado en la definición de escalas de medición que incluyen la dimensión individual de la Habilidad Política junto con

métricas complementarias como la cohesión y eficiencia de equipos en el ámbito educacional, lo cual resalta su condición como constructo emergente y abre la puerta a su proyección de investigación en el campo específico de ventas.

Otro futuro ámbito de estudios sugerido es la realización de estudios longitudinales que profundicen en las eventuales fases progresivas temporales de consolidación grupal de la Habilidad Política de vendedores y su vinculación con los estados y etapas del ciclo de vida de las firmas B2B, como dimensiones de las capacidades dinámicas.

Como cuarta posible línea de investigación, se encuentra la evaluación de determinantes formativos de subculturas en equipos de ventas y la identificación de posibles efectos relacionales adversos asociados con patrones culturales formales de las firmas B2B, compromiso organizacional y desempeño, entre otros.

Finalmente, futuras investigaciones pueden indagar en las configuraciones de poder e influencia en la conformación de equipos de vendedores, que identifiquen un potencial “lado oscuro” en su interacción colectiva y jerárquica, junto a un eventual rol mediador de la Habilidad Política en el desarrollo de atributos de legitimidad y poder experto (Kohli, 1989), entre otros.

**Apendice A:** Cuestionario entrevistas en profundidad. Elaboración propia.

1.- ¿Qué importancia les asigna a los siguientes atributos de los vendedores definidos como Habilidad Política? Astucia social, influencia interpersonal, habilidad de red y aparente sinceridad.

2.- Existen tres dimensiones de lo que se denomina capacidades dinámicas de las empresas. Estas son: Sensibilidad para detectar oportunidades, captura de estas oportunidades, transformación, que se traduce en innovación dentro de sus firmas. ¿Qué rol les asigna a los vendedores en estas actividades indicadas? ¿Considera que estas características deben ser innatas en los vendedores o se pueden desarrollar por parte de las empresas?

3.- ¿Qué relevancia le asigna a las rutinas de los vendedores, entendidas como patrones estables de acciones en su gestión de ventas, ya sea en la preventas como en su interacción con clientes? ¿Son relevantes o se espera que los vendedores sean una especie de artistas en los que predomine una permanente improvisación?

4.- ¿Qué rol le asigna a la cultura y orígenes de la empresa como generadoras de “buenas prácticas” históricas en el desempeño de los vendedores? ¿El pasado contribuye con buenas formas de hacer las cosas o puede ser incluso lo contrario?

5.- ¿Qué relevancia le asignan a los recursos de apoyo para la gestión de vendedores? ¿O predominan las habilidades de éstos, independiente de estos recursos?

6.- ¿Se puede trabajar en el desarrollo de habilidades y competencias de vendedores en tiempos como el actual donde existe un bajo compromiso organizacional y un tiempo de duración más corto en las firmas? (rotación y volatilidad de vendedores) ¿Es complejo

pensar en entregar una identificación personal y profesional de la fuerza de ventas con sus firmas?

7.- ¿Qué rol le asigna a la supervisión de ventas en el desarrollo y despliegue de estas habilidades? Ya sea para promover el despliegue de habilidades con clientes o por el contrario para enfatizar en un modelo de control que restrinja estas habilidades individuales.

8.- ¿Cuál será la mejor metodología para evaluar el despliegue de las habilidades políticas de la fuerza de ventas? ¿Por resultado o por comportamiento?

9.- ¿En qué momento de la vida de la empresa considera usted que es más importante el fomento de las habilidades sociales de los vendedores? En los orígenes de la empresa (en su fundación), mientras se desarrolla y crece o en su madurez, para evitar su obsolescencia.

10.- ¿Considera que las habilidades individuales de los vendedores se complementan y compensan cuando trabajan juntos? ¿Se pueden nutrir las habilidades entre uno y otro vendedor que trabajen juntos o puede predominar un clima competitivo?

**CAPÍTULO N°2: ENTENDIENDO LA FRONTERA DE LA HABILIDAD  
POLÍTICA EN LA EFECTIVIDAD EN VENTAS B2B: EL ROL MEDIADOR DE  
LA AUTOINTERPRETACIÓN INTERDEPENDIENTE**

- **Propósito:** Este artículo apunta a identificar la influencia conjunta de la Habilidad Política y la mediación de la Autointerpretación Interdependiente en la vinculación empática-adaptativa del proceso de ventas de soluciones B2B.
- **Diseño/metodología/aproximación:** Delineado en la Teoría de Conservación de Recursos, se desarrolló un estudio empírico cuantitativo basado en la metodología de ecuaciones estructurales y un experimento de asociación implícita para 76 vendedores y 188 clientes de una firma de soluciones ferretera de Chile.
- **Hallazgos:** Un hallazgo es una relación inversa entre Habilidad Política y la visión interdependiente reportando una mediación competitiva en la fuerza de ventas, mientras que otro hallazgo presenta una relación positiva y una mediación complementaria en los clientes.
- **Implicancias de investigación:** Se reporta un proceso cognitivo-afectivo denominado *sesgo de autoevaluación interdependiente* en vendedores, el cual sostiene que la Habilidad Política alcanza una “frontera” como proceso social cuando se despliega como competencia profesional y se confronta excluyentemente con la visión valorica de un “Yo interdependiente”.
- **Originalidad:** Identificar procesos intrapsíquicos, de aproximación y respuesta situacional de vendedores y clientes B2B capaces de generar una influencia discordante entre valores y creencias individuales colaborativas y el despliegue de la Habilidad Política.
- **Implicancias prácticas:** *Sesgo de autoevaluación interdependiente* posibilita ambidiestras capacidades de la fuerza de ventas para evaluar y seleccionar recursos cognitivos, balanceando objetivos individuales y colectivos e identificando recursos actitudinales para fomentar su confianza relacional.

**Palabras claves:** Habilidad Política, Autointerpretación Interdependiente, empatía, comportamiento venta adaptativa, political skill, interdependent self-construal, empathy, adaptive sales behavior, Business to Business (B2B).

## **1. Introducción**

La actual pandemia del COVID-19 ha afectado al desempeño de firmas B2B, generando restricciones en el despliegue de sus negocios, un replanteamiento de sus modelos de ventas y un reforzamiento de sus relaciones con clientes (Kraus, Clauss, Breier, Gast, Zardini y Tiberius, 2020). Por ejemplo, un 76% de los clientes B2B están prefiriendo canales de comunicación no presenciales con sus proveedores, con la expectativa que estos tengan una efectividad similar o superior a la vinculación previa al COVID-19 (Gavin, Harrison, Plotkin, Spillecke y Stanley, 2020).

Dado este panorama, estudios recientes señalan que esto se ha traducido en el redoblamiento de recursos de firmas B2B orientados al fortalecimiento de habilidades sociales de su fuerza de ventas, para fortalecer sus estrategias de cuidado orientadas a sus clientes (Madgavkar, White, Krishnan, Mahajan y Azcue, 2020). Esto reconoce el rol pivotal de los vendedores en este proceso por su marcado componente relacional, desplegado a través de un entendimiento empático y una mayor adaptabilidad hacia las necesidades del mercado (Limbu, Jayachandran, Babin y Peterson, 2016). Lo anterior también se ha traducido en que un creciente número de estas firmas B2B también han reorientado su oferta, brindando soluciones integrales que consoliden su competitividad (McDonald, Kleinaltenkamp y Wilson, 2016).

Ante esta perspectiva, la Habilidad Política puede ser considerada central por su potencial de refinamiento de influencia social, permitiendo a los vendedores B2B “leer” e interpretar distintos contextos de ventas en su vinculación empático-adaptativa con clientes (Ferris, Treadway, Perrewé, Brouer, Douglas y Lux, 2007; 300). Esta habilidad ha recibido una atención relativamente reciente en este campo (Kimura, 2015; Kalra, Agnihotri, Chaker

Singh y Das, 2017), evaluando su influencia en desempeño intraorganizacional (Kimura, Bande y Fernandez-Ferrin, 2019), productividad (Blicke, John, Ferris, Momm, Liu, Haag y Oerder, 2012) y ambientes ocupacionales (Meurs, Gallagher y Perrewé, 2010), entre otras.

En general, estos estudios previos han enfatizado los efectos positivos de este constructo para el fortalecimiento de la efectividad social de actores de ventas, sin embargo, en concordancia con el entorno actual B2B, a la fecha no se ha explorado su eventual conformación complementaria con una visión colaborativa propia de una Autointerpretación Interdependiente (Guo y Main, 2017; Escalas y Bettman, 2005). Esto, considerando preceptos propios de la *Teoría de Redes*, que plantean que tanto la Habilidad Política como la visión del yo interdependiente tendrían la capacidad de moldear integradamente las relaciones interpersonales desde una perspectiva de agencia, actuando a través de una fuerza motriz motivacional que los impulsa a establecer vínculos que posibiliten un beneficio común (Ahuja, Soda y Zaheer, 2012).

En este punto, Ferris *et al.* (2007) resaltan que, a través de una visión grupal, la Habilidad Política promovería una cultura organizacional común de sus miembros y un mejor diagnóstico del clima competitivo. En concordancia con la *Teoría de Capital Social* (Ferris *et al.*, 2007), Helfat y Winter (2011) señalan que cuando los vendedores despliegan esta habilidad junto a una perspectiva colectiva, propiciarían una mayor regulación de sus emociones, acciones y cogniciones en la interacción personal, para adaptarse con mayor rapidez al entorno y ser más efectivos en sus acciones de influencia con clientes.

Sin embargo, respecto a esta interrelación, investigaciones previas también señalan que la Habilidad Política resaltaría la prosecución de objetivos individuales (Treadway, Ferris, Duke, Adams y Thatcher, 2007), aspecto paradójicamente contrario a la

Autointerpretación Interdependiente, la cual subrayaría el logro de objetivos comunes antepuestos al interés propio (Singelis, 1984). Ante esta perspectiva contrastante, esta investigación busca identificar una eventual confrontación entre estas dimensiones aparentemente complementarias, capaz de gatillar una “frontera conductual” en el despliegue de la Habilidad Política en actores del proceso de ventas B2B.

Para ello, este estudio toma de base la *Teoría de Conservación de Recursos* (Hobfoll, 2002), examinando la gestión de recursos tácticos en actores de ventas B2B, tales como energía y habilidades específicas, para fortalecer su autoeficacia y autoestima para promoción de sus objetivos individuales y organizacionales (Schneider, Ackerman y Kanfer, 1996). Desde esta perspectiva teórica, estos actores evaluarían con una perspectiva cognitivo-afectiva sus recursos internos empleados en su vinculación social, teniendo en cuenta que aun cuando su Habilidad Política y visión interdependiente compartan efectivamente un fortalecimiento de su efectividad interaccional, estas se sustentarían en dimensiones psicológicas divergentes.

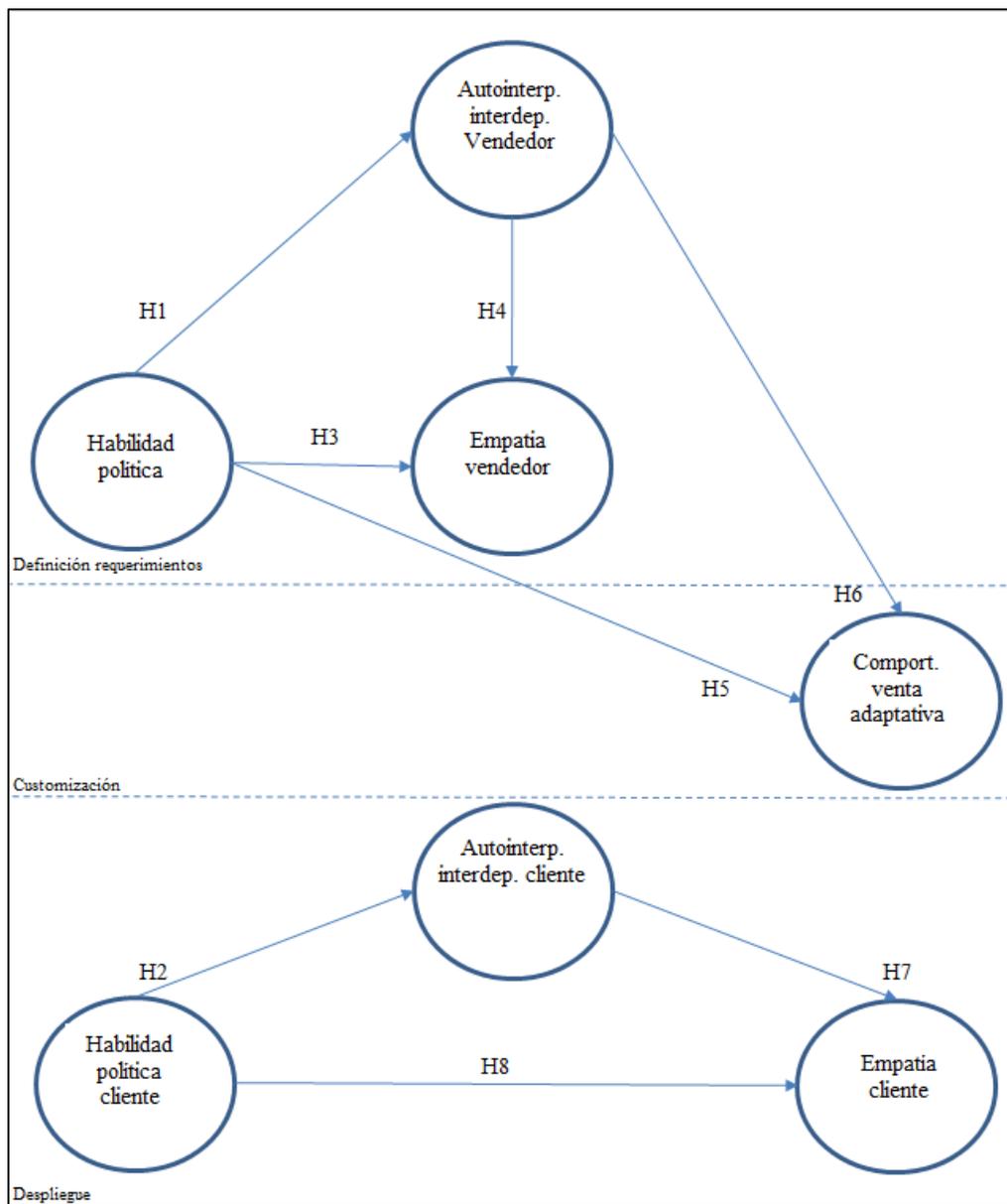
Por consiguiente, el objetivo general de este estudio es identificar una posible influencia contrastante de la Habilidad Política y la mediación de la Autointerpretación Interdependiente en la vinculación empática-adaptativa de actores de ventas, a lo largo del proceso de ventas de soluciones B2B. Esto examina sus respectivas diferencias conductuales-actitudinales, respecto de su autoevaluación intrínseca individual versus sus visiones y creencias dirigidas al desarrollo de un “Yo común”.

Buscamos responder entonces a preguntas que profundicen en eventuales “*lados oscuros*” de estos constructos sociales no explorados anteriormente, (1) ¿Existen procesos intrapsíquicos, de aproximación y respuesta situacional en actores de ventas B2B, capaces

de generar una influencia discordante entre sus valores colaborativos y el despliegue de sus respectivas habilidad políticas individuales? Y (2) ¿Existirá entonces un rol mediador de la visión interdependiente en el despliegue de la Habilidad Política de vendedores y clientes en el proceso de ventas B2B?

Nuestro modelo hipotetizado se muestra en la siguiente figura 2.1.:

**Figura 2.1.:** Modelo hipotetizado propuesto. Fuente: Elaboración propia.



Para testear empíricamente las hipótesis, se utilizó un modelamiento de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) con información de muestras independientes de vendedores y clientes de una empresa de soluciones ferretera de Chile y se desarrolló un experimento post hoc de Test de Asociación Implícita (IAT) a la fuerza de ventas, para confirmar la fortaleza de esta cualidad colaborativa.

En sus hallazgos, se reporta la existencia de un *sesgo de Autointerpretación Interdependiente* en vendedores, asociado a una selección excluyente de sus recursos afectivo-cognitivos. Este es capaz de generar un efecto opuesto entre el despliegue de su Habilidad Política versus su Autointerpretación Interdependiente y se traduce en una mediación competitiva en su vinculación empática-adaptativa con clientes. Contrariamente, desde la perspectiva de los clientes se obtiene una mediación complementaria de respuesta, la cual evidencia un uso de recursos afectivo-cognitivos divergente al de la fuerza de ventas.

Este artículo se organiza de la siguiente forma, en primer término, se analiza el marco teórico en que se sustenta el posterior análisis y evaluación del modelo, para concluir con una discusión de sus resultados e implicancias respectivas.

## **2. Marco teórico**

### **2.1. Habilidad Política y Autointerpretación Interdependiente: Una perspectiva común como “lectores” de la mente de otros**

Tanto la Habilidad Política como la Autointerpretación Interdependiente han mostrado tener características y dimensiones comunes con potencial para establecer asociaciones y vinculaciones de alta intensidad relacional. Por ejemplo, la Habilidad Política se caracteriza

como un patrón de competencias sociales con efecto en la generación de tácticas de influencia, posibilitando diversos estilos de interacción interpersonal (Ferris, Treadway, Perrewé, Brouer, Douglas y Lux, 2007). Esta habilidad se define como la “*capacidad de entender e influenciar efectivamente a otros en el entorno laboral, para que actúen en formas en las cuales se promuevan objetivos personales u organizacionales*” (Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar, Douglas y Frink, 2005).

De esta forma, los actores que despliegan su Habilidad Política desarrollan tanto una mayor autoconfianza social como una efectividad más alta en sus relaciones interpersonales, promoviendo el logro organizacional a través del fomento de redes (Demirbağ, Demir y Yozgat, 2020). Lo anterior conlleva a concluir que la Habilidad Política tiene un alto potencial en el campo de ventas, pues permite que los vendedores desarrollen tácticas de influencia más eficientes empleando una “*intrincada red de relaciones que promueve la efectividad social como aspecto crucial ante escenarios cambiantes y dinamismo organizacional*” (Kalra, Agnihotri, Chaker Singh y Das, 2017; 4; Waggoner, 2020).

Según Ferris et al., (2005), esta habilidad es considerada un constructo reflectivo-formativo compuesto por cuatro dimensiones que incluyen, la *astucia social* para observar, comprender e interpretar comportamientos y motivaciones, una *habilidad de red* para desarrollar alianzas y coaliciones beneficiosas, la *influencia interpersonal* para calibrar comportamientos ante diferentes situaciones y la demostración de una *aparente sinceridad* para transmitir confianza en las acciones de influencia (Kolodinsky, Treadway y Ferris, 2007; Treadway, Ferris, Duke, Adams y Thatcher, 2007).

Además, la Habilidad Política se encuentra asociada a *procesos intrapsíquicos* que inciden tanto en la expresión de uno mismo como en el desarrollo de recursos de autorregulación, *procesos interpersonales* de despliegue de tácticas de influencia para conformación de coaliciones y procesos *grupales* para establecer una visión común y una interacción asociativa (Ferris *et al.*, 2007).

La siguiente tabla 2.1 resume las publicaciones de los últimos diez años que han explorado la Habilidad Política en la investigación en ventas:

<b>Estudio</b>	<b>Publicación</b>	<b>Hallazgos del estudio</b>	<b>Dimensión estudiada</b>
<b>Blickle, Wendel y Ferris (2010)</b>	Journal of Vocational Behavior	Relación entre extraversión y Habilidad Política de vendedores promueve altos niveles de ventas.	Extraversión y desempeño
<b>Blickle, John, Ferris, Momm, Liu, Haag, Meyer, Weber y Oerder (2012)</b>	Applied psychology-an international review- psychologie appliquee-revue internationale	Habilidad Política predice positivamente desempeño de trabajo en contextos como género, nivel educacional, tiempo en el trabajo y experiencia en ventas.	Desempeño en el trabajo
<b>Bolander, Saturnino, Hughes y Ferris (2015)</b>	Journal of Marketing	Dos tipos de redes de centralidad, relacional y posicional contribuyen a desempeño vendedores, siendo habilidad política antecedente de centralidad relacional solamente.	Centralidad relacional y posicional
<b>Gallagher, Meurs y Harris (2016)</b>	Career development international	Ante niveles altos de desconfianza, el compromiso afectivo disminuye en fuerza de ventas, pero con mayor intensidad en aquellos con baja Habilidad Política.	Desconfianza, compromiso afectivo

<b>Bande, Fernandez-Ferrin, Otero-Neira y Varela (2017)</b>	Journal of business-to-business marketing	Uso de tácticas de impresión enfocadas en supervisión es antecedente indirecto de desempeño vendedores. Dimensión de automonitoreo modera impresión de desempeño de supervisores	Tácticas de impresión y Automonitoreo
<b>Kalra, Agnihotri, Chaker, Singh y Das (2017)</b>	Journal of Personal Selling & Sales management	Habilidad Política de vendedores contribuye a identificación con organización y desempeño creativo.	Identificación con firmas, Desempeño creativo
<b>Li, Sun y Cheng (2017)</b>	Journal of Business Ethics	Acceso a recursos y guanxi cliente-vendedor media el efecto de Habilidad Política en resultados y desempeño vendedores	Acceso a Recursos y Orientación a Clientes
<b>Chaker, Zablah y Noble (2018)</b>	Industrial Marketing Management	Habilidad Política como condicion de borde que determina efectividad de intentos de persistencia habilitando a vendedores a identificar tácticas efectivas	Persistencia en ventas
<b>Kimura, Bande y Fernandez-Ferrin (2019)</b>	European Management Journal	Carga de trabajo tiene una asociación positiva con intimidación, dependiendo a su vez del nivel de resiliencia del empleado	Carga de trabajo, Resiliencia, Intimidación
<b>Bande, Jaramillo, Fernandez-Ferrin y Varela (2019)</b>	Journal of Business Research	Rol de Habilidad Política en conflicto trabajo-familia esta negativamente relacionado con la proactividad de vendedor en niveles de cansancio emocional	Conflicto trabajo-familia
<b>Kimura, Bande y Fernandez-Ferrin (2019)</b>	Industrial Marketing Management	Efecto positivo de ASB es más alto cuando habilidad política y motivación son mas altas	Motivación y Comportamiento de Venta Adaptativa
<b>Varela, Bande, Del Rio y Jaramillo (2019)</b>	Journal of Business-to-Business Marketing	Relación entre liderazgo sirviente de gerentes de ventas y desempeño a través de gestión proactiva fue mas fuerte cuando orientación al cliente y Habilidad Política es mas alta	Liderazgo Sirviente, Orientación a Clientes y Desempeño de Ventas

<b>Kapoutsis, Papalexandris y Thanos (2019)</b>	The International Journal of Human Resource Management	Habilidad Política modera positivamente relación entre ambidestras tácticas de influencia y desempeños de tareas de jefaturas	Tácticas de influencia
<b>Zaman, Jabbar, Nawaz y Abbas (2019)</b>	International Journal of Project Management	Habilidad Política promueve complejidad en gestión de proyectos	Gestión de proyectos
<b>Demirbag, Demir y Yozgat (2020)</b>	Central European Management Journal	Rol secuencial de Habilidad Política y recursos de redes como mediadores de la reputación personal	Reputación personal
<b>Kwan, Chen y Chiu (2020)</b>	The International Journal of Human Resource Management	Habilidad Política fortalece el liderazgo de intercambio y autoestima organizacional	
<b>Schwepker y Good (2021)</b>	Journal of Business Research	Impacto de Habilidad Política en reducir la desviación en la atención a clientes (customer-directed deviance)	Atención a clientes
<b>Munyon, Frieder, Saturnino, Carnes, Bolander y Ferris (2021)</b>	Journal of Personal Selling & Sales management	Modelo de calidad social que examina influencia de Habilidad Política en redes de capital social y desempeño vendedores	
<b>Chen, Jiang y Wu (2021)</b>	The International Journal of Human Resource Management	Habilidad Política predice promoción de carrera en culturas orientales	Desempeño laboral
<b>Presente estudio</b>	***	Procesos cognitivos capaces que Habilidad Política alcance una "Frontera conductual" cuando equilibra recursos individuales y colaborativos	Vendedores y clientes B2B

**Tabla 2.1:** Revisión de la literatura Habilidad Política. Fuente: Web of Sciences (2010-2021). Elaboración propia

Por su parte, la Autointerpretación Interdependiente enfatiza la habilidad de mediar los comportamientos individuales al servicio de acciones colectivas, privilegiando una sensación de que el Yo y los demás se encuentran estrechadamente entrelazados, contribuyendo también a un efecto regulatorio conductual y actitudinal (Singelis, 1984). Esta última se define como una visión del Yo flexible y colaborativa, que enfatiza las características externas y públicas, tales como roles, estatus y relaciones con los demás, desarrollando una comunicación sensible y un sentido de pertenencia (Singelis, 1994).

De hecho, mientras Ferris et al., (2005) califican a la Habilidad Política como un proceso que posibilita la “habilidad de leer y entender a otros para lograr objetivos personales y organizacionales” (Ferris et al., 2007; 300), Singelis (1984; 581) por su parte apunta a la AI como una visión del Yo que enfatiza “la lectura de la mente de otros” en la interacción social. Considerando estos atributos colaborativos, vendedores y clientes están llamados a desenvolverse en entornos cada vez más complejos y demandantes que promueven el desarrollo de diversas redes de ventas (Rackham *et al.*, 1998).

## **2.2. Vinculación empático-adaptativa en el proceso de ventas de soluciones**

Esta enfatiza un marcado uso de aspectos cognitivo-afectivos por parte de vendedores y clientes a través de una interacción de alta intensidad relacional (Hartmann, Wieland y Vargo, 2018). Considerando lo establecido por Spiro y Weitz (1990), esta contempla un (1) reconocimiento empático de vendedores y clientes en sus aproximaciones de ventas contemplando una toma de perspectiva y preocupación empática junto a su consecuente autoconfianza social y (2) un comportamiento de venta adaptativo basado en capacidades

necesarias para desarrollar una “sensibilidad de alteración” de las situaciones de ventas (Robinson, Marshall, Moncrief y Lassk, 2002; Johnson, Cheek y Smither, 1983).

De esa manera, en concordancia con la *Teoría de Aproximación Cognitiva*, la *vinculación empática-adaptativa* se despliega cuando un actor de ventas asume un rol de observador que se “*aproxima*” empáticamente a su interlocutor en forma inicial, para posteriormente asumir conductas de influencia para una mayor efectividad interaccional (Wondra y Ellsworth, 2015).

Esta vinculación se despliega asociativamente con el proceso de ventas de soluciones, el cual se basa en estados relativamente discretos (Tuli, Kohli y Bharadwaj, 2007) que son (1) *Levantamiento de requerimientos*, para una indagación del vendedor respecto de la situación presente de clientes (Ulaga y Kohli., 2018), asociado a la empatía para una comprensión preliminar y delimitación de alcance de soluciones (Gerlach, Rödiger, Stock y Zacharias, 2016), (2) *Customización*, para el diseño y modificación de soluciones, relacionado con la venta adaptativa al considerar ajustes en los recursos de vendedores y en (3) *Despliegue* de evaluación empática del cliente, para calificar las tácticas de influencia desplegadas por la fuerza de ventas (McBane, 1995).

### **3. Modelo conceptual e hipótesis**

#### **3.1. Sesgo de Autoevaluación Interdependiente**

Pese a las dimensiones comunes ligadas a lo colectivo descritas entre la Habilidad Política y la Autointerpretación Interdependiente, planteamos que existen procesos cognitivo-afectivos situacionales que pueden poner en contraste el despliegue de la fuerza de ventas en el proceso de ventas B2B. Tomando de base la *Teoría de Conservación de Recursos*

(Hobfoll, 2001), esto determina que los vendedores administren tácticamente sus recursos tales como energía y habilidades específicas para una sensación de autoeficacia y autoestima para promoción de sus objetivos organizacionales (Schneider, Ackerman y Kanfer, 1996).

Desde este punto de vista, los vendedores evalúan con una perspectiva cognitivo-afectiva sus recursos internos para fortalecer su autoeficacia, comprendiendo que aun cuando la Habilidad Política y la visión interdependiente compartan efectivamente un fortalecimiento de la vinculación social, estas se sustentarían en dimensiones psicológicas divergentes. Específicamente, lo anterior se basa en que esta habilidad promueve el desarrollo y consolidación de redes con clientes, pero firmemente arraigada como lo sostiene Mintzberg (1983), en la voluntad política para desplegar recursos energéticos para perseguir logros individuales.

Esto le confiere a la Habilidad Política una motivación intrínseca y necesidad de logro (Treadway et al., 2007) que se contrasta con la visión colaborativa interdependiente, la cual se sustenta en la prosecución prevalente de metas colectivas antepuestas al interés individual (Guo et al. 2017). De esta manera, la consolidación de la vinculación empática-adaptativa entre vendedores y clientes a través del empleo de sus habilidades políticas y una visión interdependiente se sustentaría efectivamente en dimensiones similares pero de manera paradójal con fines contrapuestos, forzando específicamente a la fuerza de ventas a un proceso intrapsíquico-conductual de priorización de sus recursos cognitivo-afectivos.

Lo anterior se fundamenta en que la Habilidad Política moviliza engranajes instrumentales propios del logro de objetivos personales individuales, los cuales llegarían a su “frontera conductual” cuando estos se ven confrontados con una Autointerpretación

Interdependiente, la cual antepone en forma contraria objetivos propios de un “Yo común”. En este sentido, la cualidad esperada de la Habilidad Política de vendedores para ajustar y calibrar comportamientos en forma complementaria al despliegue de su venta adaptativa dependiendo de distintas situaciones de ventas, ejemplifica efectivamente el uso de recursos de carácter instrumental no ligados necesariamente a las creencias y valores de la fuerza de ventas.

En este sentido, Treadway et al. (2007) no dudaron en apuntar a la Habilidad Política con la capacidad de controlar y autorregular los comportamientos propios, para así influir y gestionar las reacciones y comportamientos de otros, “disfrazando” las intenciones (Ferris, Blickle, Schneider, Kramer, Zettler, Solga, Noethen y Meurs, 2008; 708). En contraposición, la visión interdependiente se nutriría de un conjunto de creencias personales arraigadas en la identificación personal y distinción social, con la capacidad contraria de “despojar del disfraz” a los vendedores en el despliegue de sus tácticas de influencia y permitiendo que prevalezca una visión colectiva en el proceso de ventas, con el potencial de incidir en forma contraria a sus intereses individuales.

Este efecto, que denominamos *sesgo de autoevaluación interdependiente*, tiene el potencial de (1) balancear los recursos individuales de autoeficacia y (2) seleccionar los recursos de interacción social mas adecuados ante distintas situaciones de ventas, para promover su vinculación empática-adaptativa con clientes. Contrariamente, los clientes no se verían sometidos a este efecto indicado, dado que en su condición de destinatarios-receptores en el proceso de ventas no deben contrastar sus respectivas perspectivas personales y colectivas, lo cual posibilita que el logro de sus objetivos personales resulte reforzado complementariamente tanto por su Habilidad Política como por el influjo

mediador de su visión interdependiente. Esto, incluiría de forma abarcativa distintos actores de sus firmas en la co-creación de soluciones en un entorno *Enterprise Selling* (Hartmann et al., 2018).

En consecuencia, si bien los clientes también están sujetos a una autoevaluación y control de sus recursos individuales desplegados en el proceso de ventas, estos constituyen actores pasivos en el proceso de respuesta situacional, en contraste con los vendedores quienes ejercen de manera activa tácticas de influencia en su vinculación empática-adaptativa. En definitiva, planteamos que este *sesgo de autoevaluación interdependiente* se enmarca en (1) un proceso intrapsíquico de evaluación de recursos personales de vendedores que resalta comportamientos dirigidos al logro interpersonal (Ferris *et al.*, 2007), (2) procesos intrapsíquicos de aproximación situacional con clientes a través de una toma de perspectiva inicial y una consecuente empatía y en (3) procesos conductuales de respuesta situacional para generar comportamientos de venta adaptativa que incrementen la efectividad de sus tácticas de influencia y contribuyan a la consolidación de alianzas con clientes estratégicos, independiente de los valores y creencias colaborativas propios.

Esto lleva a las siguientes hipótesis iniciales:

***H1: La Habilidad Política de vendedores se relaciona negativamente con su visión de auto interpretación interdependiente.***

***H2: La Habilidad Política de clientes se relaciona positivamente con su visión de auto interpretación interdependiente.***

### **3.2. Relación entre Habilidad Política y respuesta empática en levantamiento de requerimientos**

A través de su objetivo común de comprensión del otro para alcanzar los objetivos organizacionales, tanto la Habilidad Política de la fuerza de ventas como de clientes fomentarían de forma similar un entendimiento empático de las necesidades y requerimientos del otro, a través de sus distintas dimensiones específicas (Munyon et al., 2015). Específicamente, la astucia social promovería un entendimiento inicial e interpretación de los demás y la influencia interpersonal contribuiría a desplegar una disposición flexible hacia distintos tipos de personas (Harris, Kacmar, Zivnuska y Shaw, 2007).

Por su parte, la aparente sinceridad contribuiría a proyectar una imagen de autenticidad y honestidad en el entendimiento de la situación de otros (Ferris et al., 2007) y la habilidad de red consolidaría un vínculo emocional temprano díadico entre vendedor y clientes B2B en el levantamiento de sus requerimientos (Stock y Hoyer, 2005). Esto permite inferir la siguiente hipótesis:

***H3: La Habilidad Política de vendedores y clientes se relacionan positivamente con su respuesta empática.***

### **3.3. Rol mediador de auto-interpretación interdependiente en la relación entre la Habilidad Política y la empatía vendedor-cliente**

La relación entre la Habilidad Política de vendedores y su empatía hacia clientes en el levantamiento de requerimientos contempla (1) una preocupación empática respecto a la situación que impulsa a la evaluación de soluciones, ligada con la astucia social para identificar el estilo de aproximación (Harris, Kacmar, Zivnuska y. Shaw, 2007), (2) una toma de perspectiva que contemple una proyección de aparente sinceridad y autenticidad

(Ferris, Davidson y Perrewe, 2005), una (3) retroalimentación empática, que considere su influencia interpersonal para validar estos requerimientos (Barrett-Lennard, 1981) y (4) un cierre empático que explicita el interés de desarrollar una red vinculatoria (Stock y Hoyer, 2005).

Por su parte, la Autointerpretación Interdependiente de vendedores posibilita el desarrollo de una visión cooperativa que también ejerce un efecto positivo en la empatía hacia clientes, a través de su influencia en componentes mayormente afectivos, que enfatizarían de manera particular una toma de perspectiva empática comunitaria respecto a sus requerimientos (Paesbrugge, Rangarajan, Hochstein y Sharma, 2020).

No obstante la anterior, la Habilidad Política cuenta con una influencia activa, sustentada en la *Teoría de Capital Social*, para abrirse a la regulación complementaria de acciones, emociones y cogniciones en la interacción personal (Perrewé y Spector, 2002), para de esta forma tomar acciones que inciden en el ambiente (Crant, 1995). En tal sentido, la Habilidad Política de vendedores posibilita que previo su despliegue empático emerja efectivamente su respectiva Autointerpretación Interdependiente, para ejercer un rol mediador que evalúe la autoeficacia de sus recursos de influencia social disposicional y enfatice de manera prioritaria los objetivos de los requerimientos levantados de sus clientes (Mayer, 2005).

Sin embargo, los vendedores con mayor Habilidad Política también evaluarían su empatía con sus clientes considerando su *sesgo de autoevaluación interdependiente*, el cual activaría un procesamiento intra psíquico de calibración de perceptividad que delimita la autoeficacia de sus recursos invertidos en función de la priorización de sus objetivos individuales, lo cual terminaría menguando su visión colectiva inter dependiente (Munyon

et al., 2015). En esta activación indicada, influiría el Locus de control propio de la influencia reflectiva disposicional de la Habilidad Política, haciendo que los vendedores perciban sus propios esfuerzos empáticos en relación a su ambiente social y seleccionen cursos de acción más eficientes para alcanzar sus objetivos específicos (Ferris et al., 2007). Esto permite sugerir que los vendedores invierten sus recursos cognitivo-afectivos de efectividad social para alcanzar niveles de empatía óptimos, a través de un permanente balanceo entre sus respectivas visiones de un “Yo individual” versus un “Yo común” (Halbesleben y Bowler, 2007).

Esto nos lleva a la siguiente hipótesis:

***H4: Existe una mediación competitiva en el rol mediador de la autointerpretación de interdependencia de vendedores en la relación entre su Habilidad Política y su empatía con clientes.***

### **3.4. Relación entre Habilidad Política y Comportamiento de venta Adaptativo en customización de soluciones**

Las distintas dimensiones de la Habilidad Política comparten procesos intrapsíquicos, conductuales e interpersonales con el comportamiento de venta adaptativo desplegado por la fuerza de ventas en la customización de soluciones (Munyon *et al.*, 2015). Esto se evidenciaría en el despliegue de una actitud disposicional (Eckert, 2006) para el uso de rutinas de atención diferenciadas según distintas configuraciones de ventas (Agnihotri, Gabler, Itani, Jaramillo y Krush, 2017).

Específicamente, la astucia social promovería su incisiva observación de clientes para luego ejercer una Influencia Interpersonal para ajustar y calibrar sus comportamientos,

mientras que por su parte, la habilidad de red impulsaría vínculos de amistad de parte del vendedor hacia clientes, proyectando una imagen de aparente sinceridad en esta etapa de adaptación de sus requerimientos a los recursos organizacionales. Esto permite establecer la siguiente hipótesis:

***H5: La Habilidad Política de vendedores se relaciona positivamente con su comportamiento de venta adaptativo con clientes.***

### **3.5. Rol mediador de Autointerpretación Interdependiente en relación entre Habilidad Política y venta adaptativa vendedor-cliente**

La Habilidad Política y el comportamiento de venta adaptativa comparten una proactividad para evaluar de mejor forma requerimientos y emociones de clientes, traducidas en una actitud disposicional en la customización de soluciones (Chen y Jaramillo, 2014). Desde esta óptica, la Habilidad Política de vendedores despliega procesamientos intrapsíquicos de autoeficacia y motivación para influenciar a clientes con una sabiduría interpersonal, “aprendiendo” a través de su interacción social (Ferris et al., 2008) y desplegando tácticas de influencia diferenciadas según sus configuraciones contextuales (Leach, Epler y Wang, 2020).

Bajo esta perspectiva, la Autointerpretación Interdependiente propiciaría un sello organizacional mediador regulatorio en la Habilidad Política de vendedores (Markus y Kitayama, 1991), para fomentar de manera conjunta a la venta adaptativa como una autentica habilidad colectiva, capaz de incorporar las perspectivas conductuales de otros vendedores para así robustecer su influencia interpersonal individual (Simpson, Robertson y White, 2020). Esta asociación vinculatoria conductual-colectiva se sustentaría a través de

la *Teoría Social Cognitiva*, la cual promueve una regulación de comportamientos personales de los individuos basada en la información de los ambientes donde que se desenvuelven (Kimura et al., 2015).

No obstante lo anterior, el proceso intrapsíquico de calibración de recursos de propio de la Habilidad Política plantea según Mintzberg (1983) que los individuos protegen, resguardan y utilizan razonablemente sus recursos cognitivo-emocionales en la interacción interpersonal para consolidar un poder organizacional. De esta manera, sostenemos que el *sesgo de autoevaluación interdependiente* de la fuerza de ventas se manifestaría a través de este proceso en particular, por medio de una autorregulación interpersonal de calibración de recursos individuales que contrastan la eficacia de su visión interdependiente, enfocada en el logro prioritario de sus clientes versus el empleo de sus habilidades políticas para alcanzar prioritariamente sus objetivos propios (Ferris, Treadway, Brouer y Munyon, 2012).

Esto lleva a la siguiente hipótesis:

***H6: Existe una mediación competitiva en el rol mediador de la auto interpretación de interdependencia del vendedor en la relación entre su Habilidad Política y su comportamiento de venta adaptativa con clientes.***

### **3.6. Rol mediador de Autointerpretación Interdependiente en relación entre Habilidad Política y empatía cliente-vendedor**

En esta etapa final de despliegue, se contempla un balance del proceso de ventas de soluciones donde los clientes evalúan su vinculación empática con la fuerza de ventas desarrollada en las etapas anteriores (Tuli *et al.*, 2007). Barrett-Lennard (1981) subraya en

este punto que la relación empática debe ser necesariamente evaluada en la modalidad emisor-receptor por parte de ambos actores de la aproximación relacional, lo cual desde la óptica de la Habilidad Política de clientes acentúa su respectiva habilidad de red e influencia personal para comprender los comportamientos exhibidos por vendedores en sus acciones tácticas (McBane, 1995; Davis, 1983).

Lo anterior determina que los clientes como destinatarios de soluciones, a través de su Habilidad Política resalten la autoeficacia y recursos invertidos por la fuerza de ventas en el proceso de ventas. Esto lleva a la siguiente hipótesis:

***H7: La Habilidad Política de clientes se relaciona positivamente con su respuesta empática.***

### **3.7. Rol mediador de Autointerpretación Interdependiente en la relación entre la Habilidad Política y la empatía cliente-vendedor**

Planteamos que la Habilidad Política y la Autointerpretación Interdependiente de los clientes permitan una complementariedad en sus respectivas visiones individuales y colectivas al servicio dual de sus necesidades personales y organizacionales (Gerlach *et al.*, 2016). Esa evaluación de respuesta se sustentaría tanto en la *Teoría de Capital Social*, la cual enfatiza la consolidación de vínculos sociales entre actores de ventas (Humphrey, Nahrgang y Morgeson, 2007) como en la *Teoría de Aproximación Cognitiva*, que brinda a los observadores pasivos en la interacción social un rol de aproximación mas abarcativo en su vinculación social (Wondra *et al.*, 2015).

Desde la óptica de estas teorías, el cliente desarrolla una perspectiva empática del tipo *Quid Pro Quo* complementada con una AI para agudizar su capacidad de “leer” las

acciones efectuadas por los vendedores (Kimura *et al.*, 2019). Esto permite sugerir en esta relación la inexistencia del *sesgo de Autoevaluación Interdependiente*, pues tanto la Habilidad Política como la Autointerpretación Interdependiente de clientes agudizarían complementariamente una visión colaborativa de las aproximaciones de ventas con vendedores.

Por lo tanto, desde la perspectiva del cliente es esperable que se considere a este proceso de ventas B2B como un esfuerzo de co-creación en un entorno *Enterprise Selling* que contribuye a una confluencia entre objetivos individuales y organizacionales (Petty, Wegener y Fabrigar, 1997), lo que lleva a la siguiente hipótesis:

***H8: Existe una mediación complementaria en el rol mediador de la autointerpretación de interdependencia de clientes en la relación entre su Habilidad Política y su empatía con vendedores.***

## **4. Metodología**

### **4.1. Diseño, participantes y procedimiento**

Para la evaluación empírica, se eligió una firma de soluciones de la industria ferretera de Chile, que atiende necesidades de diversas industrias, midiendo a través de Qualtrics muestras independientes de vendedores y clientes entre julio y octubre de 2020 y asegurando la confidencialidad y el uso académico de la información. No se ofrecieron incentivos por su participación. Se presentó formalmente este proyecto a la gerencia de ventas de esta firma y se recibió su consentimiento para su adecuada ejecución.

De las 820 encuestas enviadas a clientes se recibieron finalmente 188 cuestionarios completados, alcanzando una tasa de respuesta de un 22,9% y considerando el apoyo gerencial inicial brindado, se enviaron 82 encuestas a la fuerza de ventas obteniendo 76 encuestas completadas, con una tasa de respuesta de un 92,7% y un promedio de 2,48 de clientes por vendedor. El 85% de los vendedores y el 47% de los clientes son del género masculino, mientras que el 85% de los vendedores tiene entre 40 y 65 años y el 47% de los clientes se encuentra en este rango. Respecto al largo de la relación, tanto clientes como vendedores reportan un mínimo de dos años de interacción mutua, con un 47% de rango entre dos a 10 interacciones de ventas mensuales.

Además, en la tabla 2, se muestra un resumen de la cantidad de años que los vendedores se desempeñan en esta firma B2B (Media=3,9, Desv est= 0,3) y el largo de años que tienen en la relación con sus clientes (Media=3,3, Desv est= 1,1). Respecto de la cantidad de interacciones mensuales esta presenta una media de 3,9 (SD= 1,0), evidenciando que el 50% de los vendedores desarrolla un mínimo de tres interacciones por cliente, en concordancia con los objetivos establecidos por la gerencia de ventas de esta firma, un 8% con cuatro interacciones y un 42% con un máximo de cinco interacciones.

Su detalle puede verse en la tabla 2.2.:

	Número de años vendedores en firma	Años de relación con clientes	Número de meses interacción vendedor con clientes
Media	3,9	3,3	3,9
Desv. estándar	0,3	1,1	1,0
Mínimo	3,0	1,0	3,0
Maximo	4,0	4,0	5,0

**Tabla 2.2.:** Largo de relación vendedores con clientes. Fuente: Elaboración propia.

## **4.2. Mediciones**

Se contempló en la preparación del instrumento un proceso de traducción Inglés-Español reverso para asegurar el significado de las evaluaciones (Brislin, 1986) y se consideró una escala de siete puntos de Likert, que van desde 1 (fuertemente en desacuerdo) a 7 (Fuertemente de acuerdo). Estas son:

*Habilidad Política.* Se midió su atributo reflexivo-formativo de sus cuatro dimensiones a través de la escala Political Skill Inventory (Ferris *et al.*, 2005).

*Vinculación empática-adaptativa.* Se midió la empatía para ambos actores de ventas, tomando sus dimensiones de toma de perspectiva y preocupación empática del Índice de Reactividad Interpersonal (IRI) (Davis, 1983) y su autoconfianza social con la escala de Johnson *et al.*, (1983), mientras que para el comportamiento de Venta Adaptativa se consideraron los ítems de las facetas de motivación y capacidades (Spiro *et al.*, 1990).

*Aut interpretación Interdependiente:* Se empleó la escala Self-construal scale (SCS) de 12 ítems para ambos actores de ventas desarrollada por Singelis (1994).

Variables de control. Se midió edad, género, nivel educacional, nivel de ingresos, duración de la relación y cantidad de interacciones.

## **4.3. Modelo de medición**

Se consideró la medición de los modelos generales de medición y estructural a través de un modelamiento de ecuaciones estructurales con mínimos parciales cuadrados (PLS-SEM),

utilizando la herramienta SmartPLS 3.0 (Ringle, Wende y Becker, 2014), con un bootstrapping al 0,05 y 1.000 submuestras con un método de intervalo de confianza acelerado de sesgo corregido (Henseler, Ringle y Sinkovics, 2009). Este modelo se seleccionó por su alto potencial predictivo para evaluar tamaños de muestras pequeños, como el utilizado en el presente estudio (Hwang, Malhotra, Kim, Tomiuk, and Hong, 2010). Además, se aplicó un Blindfoldind, para determinar la relevancia predictiva cruzada de los constructos latentes respectivos, con nivel de omisión de distancia de 10 (Geisser, 1974).

Respecto a las hipótesis de mediación, estas se evaluaron conduciendo un análisis de mediación con el modelo 4 de Hayes de Process de SPSS (Zhao, Lynch y Chen, 2010). Finalmente, se procedió a validar un posible sesgo de método común (CMB), aplicando una validación de factor común latente (CLF) que confirmó que los pesos estandarizados del modelo no excedían el umbral de 0,20 (Podsakoff, MacKenzie, Lee y Podsakoff, 2003).

#### **4.4. Experimento post hoc - Test de asociación implícita (IAT)**

Para identificar que el rol mediador de la Autointerpretación Interdependiente constituye una visión personal del Yo basal no influido por otros atributos específicos como la familiaridad en el *sesgo de Autointerpretación Interdependiente*, se condujo complementariamente un experimento de test de asociación implícita (IAT) para una muestra de vendedores con el software Inquisit 6 ([www.millisecond.com](http://www.millisecond.com)). Esta metodología permite medir la fortaleza de asociaciones automáticas subyacentes, asumiendo una mayor vinculación entre conceptos y atributos evaluados mientras menor sea el tiempo para su categorización respectiva (Greenwald, McGhee y Schwartz, 1998).

Este tuvo un diseño *within-subject* realizado sobre una muestra del 25% de la fuerza de ventas que participó en el estudio, con 19 vendedores en forma posterior a la evaluación general realizada, siguiendo los criterios de muestreo aleatorio y representatividad del grupo medido. En su evaluación, se efectuó una puntuación de la visión del yo interdependiente como atributo de la fuerza de ventas y la familiaridad con clientes como concepto objetivo de discriminación, con una secuencia de estímulos de cinco pasos. Predecimos que la familiaridad del vendedor con los clientes no influye en su propensión colaborativa, siendo esta una cualidad prevalente.

## 5. Resultados

### 5.1. Modelo de medición

El modelo estructural completo fue derivado de las hipótesis propuestas. La Tabla 2.3 provee las correlaciones de todas las variables estudiadas.

Vendedores				
	Habilidad ad política	Empatía	Antointerpretac ión interdep.	Comport amiento venta adapt
Habilidad Política	1,000	0,584	-0,184	0,640
Empatía	**	1,000	0,075	0,356
Antointerpretación interdep.	**	**	1,000	0,118
Comportamiento venta adapt.	**	**	**	1,000
Clientes				
Habilidad Política	1,000	0,856	0,811	
Empatía	**	1,000	0,827	
Antointerpretación interdep.	**	**	1,000	

**Tabla 2.3:** Matriz de correlaciones. Fuente: Elaboración propia.

Además, la tabla 2.4 presenta las estadísticas descriptivas, correlaciones respectivas, sumada a las confiabilidades y un análisis confirmatorio, el cual muestra una estimación de máxima probabilidad que demuestra buen ajuste de datos. Finalmente, se utilizó un factor de variación para evaluar la multicolinealidad. Este entrega un rango que va desde 1,07 a 4,00, probando que no existe este inconveniente (Hair, Black, Babin y Anderson, 2010).

Además, como se muestra en el Apendice B, todas las cargas estandarizadas fueron significativas, con un rango de valores desde 0.55 a 0.82, reportando soporte empírico para la validez convergente. Además, todas las variables fueron media centradas y el modelo de medición fue significativo. La raíz cuadrada de la varianza media extraída (AVE) de cada variable latente fue utilizada para establecer validez discriminante. Estos indicadores son más grandes que las otras correlaciones entre las variables latentes (Fornell y Larcker, 1981), tan como se muestra en la tabla 2.5.

Adicionalmente, utilizamos el ratio de heteroatributo-monoatributo (HTMT) (Henseler, Ringle y Sarstedt, 2015) para todos los constructos en nuestro modelo. Todos los ratios HTMT (de 0.119 to 0.751) fueron inferiores al criterio conservador de 0.85 (Kline, 2011).

Vendedores	Varianza media extraída (AVE >0,50)	Raíz cuadrada AVE > otras correlaciones entre pares de constructos	Promedio	Desviación estándar	Max	R <sup>2</sup>	Blindf olding -Q <sup>2</sup> Stone-Geisse r	Criterio información Akaike (AIC)	
Habilidad Política	0,537	0,733	5,150	0,647	4,278	6,444	**	**	**
Empatía	0,543	0,737	5,048	0,471	4,375	6,125	0,475	0,156	32,380

Comp Vta Adaptativa	0,511	0,715	5,385	0,672	4,333	6,444	0,610	0,591	21,270
Autoint. interdependiente	**	**	5,308	0,840	3,917	6,667	**	**	**
<hr/>									
Cientes									
Habilidad Política	0,796	0,892	4,013	1,850	2,500	6,167	**	**	**
Empatía	0,727	0,853	4,190	1,930	1,600	6,438	0,410	0,300	81,327
Autoint. interdependiente	**	**	4,323	1,970	4,083	6,333	**	**	**
<hr/>									
Indicadores generales									
Factor variación multicolinealidad (VIF)	Entre 1,076 y 4,008								
Factor Durbin-Watson	2,01								
Raíz residual cuadrada media estandarizada (SRMR)	0,077								
Indice ajuste normalizado (NFI)	0,910								
Indice bondad de ajuste ajustado (AGFI)	0,890								
Chi-cuadrado/grados libertad $\chi^2/df$	2,72								

**Tabla 2.4:** Evaluación modelo de medición. Fuente: Elaboración propia.

Vendedores	Hab. Pol	Empatía	Auto int.	Comp Vta adap.
Hab. Pol	<b>0,732</b>	**	**	**
Empatía	0,425	<b>0,736</b>	**	**
Auto int.	-0,248	0,102	**	**
Comp Vta adap.	0,690	0,356	0,195	<b>0,715</b>

Clientes				
Hab. Pol	<b>0,892</b>	**	**	**
Empatía	0,681	<b>0,853</b>	**	**
Auto int.	0,869	0,322	**	**

**Tabla 2.5:** Criterio Fornell-Larcker para validación de validez discriminante. . Fuente: Elaboración propia.

## 5.2. Evaluación de Hipótesis

La relación entre la Habilidad Política y la Autointerpretación Interdependiente mostró relaciones ambivalentes, pues para la fuerza de ventas arrojó una relación inversa ( $\beta=-0,25$ ,  $t=-1,97$ ,  $p<0,05$ ), mientras que para los clientes se presentó una relación directa ( $\beta=0,87$ ,  $t=18,8$ ,  $p<0,001$ ), soportando las hipótesis H1 y H2. Respecto a la relación directa entre la Habilidad Política y la respuesta empática, esta reportó una relación directa tanto para la fuerza de ventas ( $\beta=0,42$ ,  $t=6,27$ ,  $p<0,001$ ), como para los clientes ( $\beta=0,69$ ,  $t=8,87$ ,  $p<0,001$ ), soportando la hipótesis H3.

En cuanto a la relación entre la Habilidad Política específica de vendedores y su ASB con clientes, este reportó una relación directa ( $\beta=0,69$ ,  $t=7,27$ ,  $p<0,001$ ) soportando la hipótesis H5. Respecto a las hipótesis de mediación, se evaluó en primer término su efecto en la empatía hacia clientes por parte de la fuerza de ventas, tanto desde la Habilidad Política ( $\beta=0,45$ ,  $t=6,67$ ,  $p<0,001$ ) como con la visión interdependiente del Yo ( $\beta= 0,10$ ,

$t=2,05$ ,  $p<0,05$ ) generando en consecuencia una mediación parcial competitiva ( $\alpha\beta = - 0,03$ , ICB[-0,081;-0,002]) y soportando la hipótesis H4.

En relación a la mediación con el comportamiento de venta adaptativo, tanto la Habilidad Política mostró una relación positiva ( $\beta=0,74$ ,  $t=8,00$ ,  $p<0,001$ ), como la AI ( $\beta= 0,20$ ,  $t=2,86$ ,  $p<0,001$ ), obteniendo una mediación competitiva ( $\alpha\beta = - 0,05$ , ICB[-0,125;-0,004]) y soportando la hipótesis H6. Finalmente, considerando el efecto mediador de la Autointerpretación Interdependiente del cliente y su relación con la empatía hacia vendedores, esta mostró una relación positiva tanto para la HP ( $\beta= 0,68$ ,  $t=8,87$ ,  $p<0,001$ ) como para la AI ( $\beta= 0,32$ ,  $t=4,45$ ,  $p<0,001$ ), obteniendo una mediación complementaria que soporta la hipótesis final H8 ( $\alpha\beta = 0,31$ , ICB[0,184;0,469]).

El resumen de las hipótesis se muestra en la siguiente tabla 2.6:

Hipótesis	Relaciones	Resultados
Hipótesis 1	La Habilidad Política de vendedores se relaciona negativamente con su visión de auto interpretación interdependiente	Soportada
Hipótesis 2	La Habilidad Política de clientes se relaciona positivamente con su visión de auto interpretación interdependiente.	Soportada
Hipótesis 3	La Habilidad Política de vendedores y clientes se relacionan positivamente con su respuesta empática	Soportada
Hipótesis 4	Existe una mediación competitiva en el rol mediador de la autointerpretación de interdependencia de vendedores en la relación entre su Habilidad Política y su empatía con clientes.	Soportada
Hipótesis 5	La Habilidad Política de vendedores se relaciona positivamente con su comportamiento de venta adaptativo con clientes	Soportada
Hipótesis 6	Existe una mediación competitiva en el rol mediador de la autointerpretación de interdependencia del vendedor en la relación entre su Habilidad Política y	Soportada

su comportamiento de venta adaptativa con clientes.

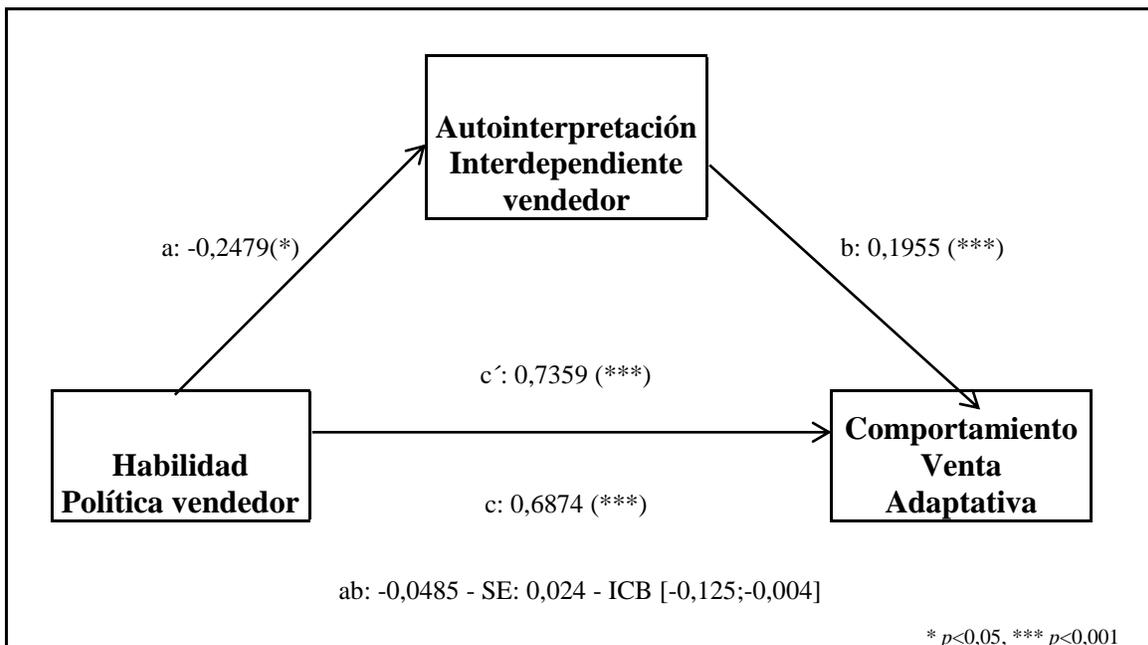
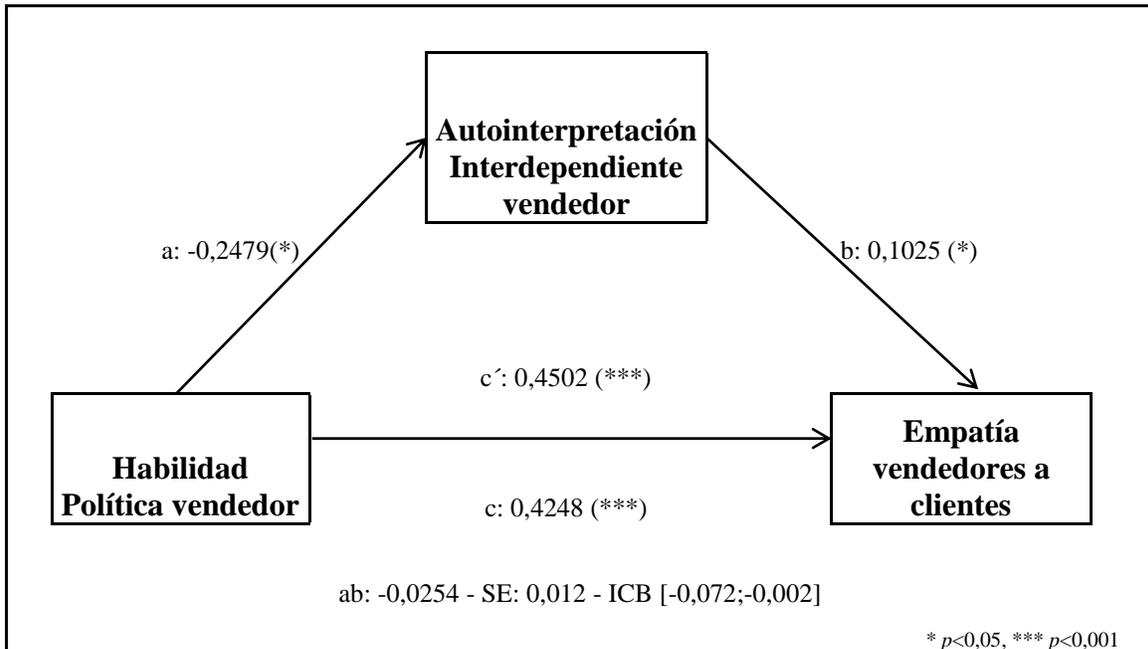
Hipótesis 7	La Habilidad Política de clientes se relaciona positivamente con su respuesta empática.	Soportada
Hipótesis 8	Existe una mediación complementaria en el rol mediador de la autointerpretación de interdependencia de clientes en la relación entre su Habilidad Política y su empatía con vendedores.	Soportada

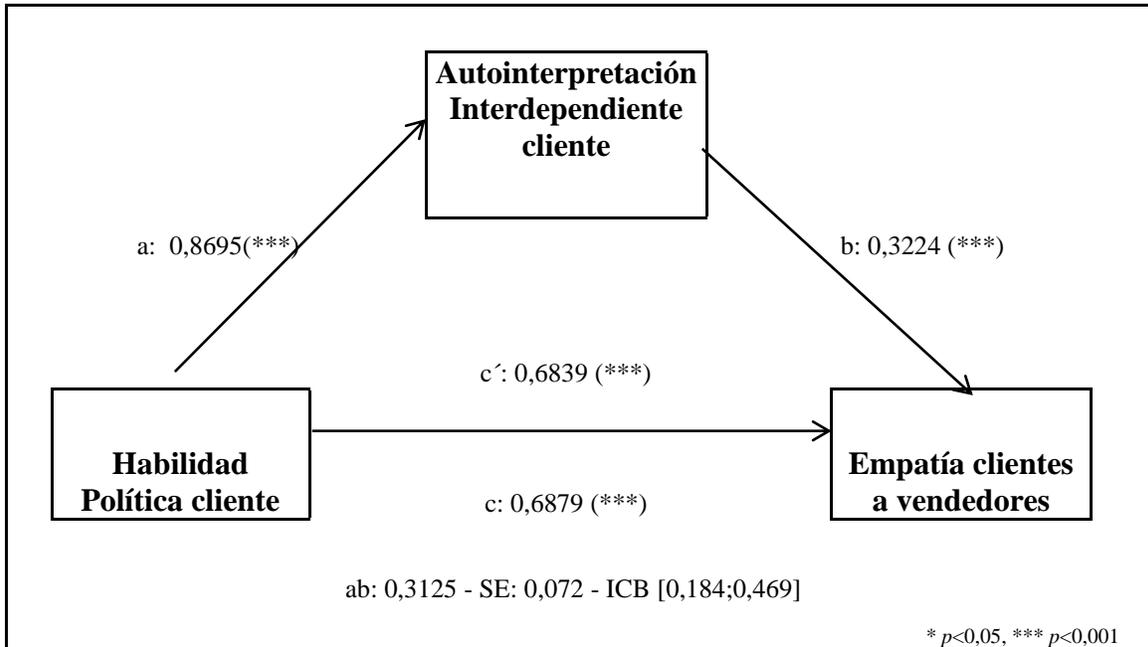
---

**Tabla 2.6:** Resumen de hipótesis y resultados. Elaboración propia.

Finalmente, en la siguiente figura 2.2 se pueden observar estos efectos reportados:

**Figura 2.2:** Rol mediador Autointerpretación Interdependiente en relación entre Habilidad Política y vinculación empático-adaptativa. Fuente: Elaboración propia.





### 5.3. Test de asociación implícita

En sus resultados, se obtuvo una *puntuación-d*, la cual evaluada por un test-*t* de una cola arrojó un valor  $d: -0,77$  ( $t(19) = -30,75$ ,  $p < 0,001$ ), reportando una relación negativa entre la Autointerpretación Interdependiente de vendedores y la familiaridad con clientes (Greenwald *et al.*, 1998).

## 6. Discusión

### 6.1. Implicancias teóricas

Bajo el alero de la *Teoría de Conservación de Recursos* (Hobfoll, 2001), la presente investigación concluye de manera original que, si bien la Habilidad Política y la visión

interdependiente convergen en términos del robustecimiento de la interacción social del proceso de ventas, sus componentes cognitivo-afectivos subyacentes presentan estructuras divergentes. Este hallazgo es relevante para el campo de investigación en ventas, pues los resultados obtenidos sugieren que el esfuerzo cognitivo-afectivo comprometido identificado como *sesgo de Autointerpretación Interdependiente* que determina esta divergencia, está asociado a procesos intra psíquicos de calibración distintos.

Mientras los vendedores, influenciados por su Habilidad Política respectiva, profundizan su vinculación empática-adaptativa con sus clientes por medio de dimensiones instrumentales de su despliegue profesional como su astucia social, habilidad de red e influencia interpersonal, esto se contrasta con la visión del yo, la cual se vincula a una fuerza motriz propia de una “*constelación de pensamientos, sentimientos y acciones*” (Singelis, 1984; 581), capaz de moldear la identificación personal en términos de valores, normas y creencias. Bajo esta perspectiva, los resultados ambivalentes que contrastan la Habilidad Política con la visión del “Yo” sustentadas en este *sesgo de Autointerpretación Interdependiente*, sugieren que en el caso específico de los clientes ambas posibilitan un espacio de convergencia complementario en el robustecimiento de su vinculación empática, lo que evidenciaría un mayor compromiso relacional afectivo.

Sin embargo, en forma contraria en la fuerza de ventas se confrontan el logro de objetivos de desempeño profesional individual impulsados en mayor medida por su Habilidad Política versus su Autointerpretación Interdependiente, la cual pone el acento en la consolidación de objetivos y valores compartidos, los cuales pueden estar inversamente relacionados. De hecho, en el experimento post hoc realizado la visión del yo interdependiente evaluada en los vendedores mostró una relación negativa con la

familiaridad con clientes, subrayando que una visión colaborativa predomina por sobre las perspectivas de evaluación estratégica del portafolio de clientes, confirmando su condición prevalente sustentada mayormente en valores y creencias compartidas (Markus *et al.*, 1991).

En general, estos hallazgos apuntan a que los vendedores con mayor Habilidad Política tendrían capacidades más desarrolladas para comprender el *estado del arte* inicial de los clientes y detectar mas adecuadamente las necesidades que los inducen a desarrollar soluciones para adaptar de esta forma sus respectivos sus recursos organizaciones internos. Esta incidencia se traduce en procesos intra psíquicos de la fuerza de ventas que refuerzan su confianza social y contribuyen a la identificación de las visiones personales o colectivas más adecuadas para refinar sus capacidades sociales interpersonales y de recopilación de información, aspectos esenciales del desarrollo de negocios B2B (Mangus, Bock, Jones y Folse, 2017).

## **6.2. Implicancias prácticas**

Ante un creciente panorama de adaptación organizacional, diversas firmas B2B han pasado a entregar soluciones integrales como parte de su portafolio de creación de valor, para responder de mejor forma a los desafíos de sus clientes (Xing, Liu, Boojihawon y Tarba, 2020). En concordancia con esto, investigaciones anteriores han expuesto la relevancia de sustentar una “base de influencia”, para consolidar una mayor credibilidad relacional vendedor-cliente, a través del uso de sus respectivas habilidades sociales (Evans, McFarland, Dietz y Jaramillo, 2006; 93).

Esta situación motiva a gerentes de ventas a profundizar en el desarrollo de programas de fortalecimiento de habilidades de vendedores para una mayor comprensión de los clientes con quienes desarrollan sus procesos de negocios (Ostrom, Parasuraman, Bowen, Patrício y Voss, 2015), resaltando en este artículo a la Habilidad Política como un recurso relevante de fomento de procesos intra psíquicos de vendedores. Además, esta investigación profundiza en la identificación del *sesgo de Autoevaluación Interdependiente* de la fuerza de ventas y sus ambidiestras capacidades para (1) evaluar y seleccionar los recursos cognitivo-afectivos más adecuados balanceando sus objetivos individuales y colectivos para abordar las necesidades del entorno y optimizar su adaptabilidad organizacional, como en la (2) identificación de recursos actitudinales para refinar su confianza relacional y su efectividad social en sus aproximaciones de ventas (Kapoutsis, Papalexandris y Thanos, 2019).

En este sentido, la identificación gerencial de los componentes intrapsíquicos y conductuales de la Habilidad Política cobra particular relevancia para fortalecer el campo de acción de las tácticas de influencia de vendedores con sus clientes y apoyar su competitividad dado el entorno de creciente volatilidad por la crisis económica producida por la pandemia del coronavirus, la cual ha generado severas restricciones y replanteamientos de modelos negocios de firmas B2B (Lui, Lee y Lee, 2020). De esta forma, la fuerza de ventas puede estar mayormente habilitada para desarrollar soluciones B2B innovadoras que contengan estrategias específicas de gestión de crisis sustentadas en proyectos de co-creación con clientes (Smith, Krishna y Smith, 2020).

En relación al *sesgo de Autoevaluación Interdependiente*, este puede brindar a gerentes oportunidades para el diseño de procesos de ventas que consideren modelos

secuenciales de aproximación, contemplando (1) Una prospección inicial, con énfasis en vendedores con una alta evaluación interdependiente para relacionarse con representantes de firmas nuevas, para posteriormente (2) ingresar a las etapas del proceso de ventas, con el empleo de vendedores con un mayor desarrollo de su Habilidad Política.

Adicionalmente, la identificación del *sesgo de Autoevaluación Interdependiente* por parte de gerentes contribuye a prevenir procesos decisionales de vendedores en su promoción de alianzas y coaliciones con su cartera de clientes, los cuales pudieran afectar potencialmente los objetivos y planes de la dirección de ventas, por ejemplo, impidiendo que la fuerza de ventas refuerce el apoyo hacia clientes con menor relevancia versus con un mayor potencial estratégico para sus firmas.

En definitiva, esta comprensión abarcativa de las características distintivas de los recursos individuales y colectivos de vendedores posibilita un pulimiento de la concepción del “*vendedor político*”, que supere cualquier connotación negativa del concepto y que contribuya a un refinamiento permanente de su efectividad social (Ferris *et al.*, 2007).

### **6.3. Implicancias de Investigación**

Los hallazgos de la presente investigación presentan algunas limitaciones que pueden ser optimizados en futuros estudios. En primer lugar, se encuentra el uso de mediciones autoreportadas, lo que ofrece un espacio de profundización para una futura evaluación cruzada multinivel-multifuerza de la interacción diádica de ventas.

En segundo término, este estudio se evaluó a partir de una sola organización de ventas de soluciones B2B, sin contemplar la influencia de distintas firmas y contextos de ventas, para contribuir a su generalizabilidad. Por ejemplo, es interesante de considerar en futuras

investigaciones el potencial rol regulatorio que juega la cultura nacional y organizacional en el despliegue del *sesgo de Autoevaluación Interdependiente*.

Como tercer aspecto, se encuentra que la evaluación de datos fue del tipo cross seccional, midiendo las variables en un punto del tiempo, sin indagar en una investigación longitudinal que reporte los efectos de este sesgo en la Habilidad Política, la visión autointerdependiente y su consecuencia en la vinculación empática-adaptativa a través del tiempo. Futuras investigaciones podrán profundizar en modelamientos longitudinales (Bolander, Dugan y Jones, 2017) para evaluar por ejemplo efectos potenciales de un eventual desgaste relacional.

Además, como cuarto aspecto, debido a que el levantamiento de datos de campo se efectuó durante la contingencia sanitaria, es posible que los actores de ventas B2B evaluados hayan evidenciado una propensión colaborativa distinta a la manifestada en el entorno previo, la cual haya incidido en los resultados obtenidos. Estudios que profundicen sobre la influencia específica de la pandemia en el despliegue de procesos cognitivo-afectivos en el desempeño de ventas B2B puede contribuir a profundizar sobre esta incidencia potencial.

En cuanto a dimensiones estructurales para la profundización de este estudio, se contemplan por ejemplo una evaluación futura del ciclo de vida y tipo de firmas proveedoras de soluciones, considerando además posibles moderadores que influyan potencialmente en la interacción social, tales como la predominancia de roles y estilo de supervisores de ventas, entre otros. Adicionalmente, se alienta una evaluación tríadica de

otros actores que participen de manera complementaria en el proceso de ventas B2B en un entorno Enterprise Selling (Hartmann *et al.*, 2018).

En quinto lugar, se encuentra que el perfil femenino de la muestra de vendedores del estudio asciende solo a un 15%, lo cual no representa adecuadamente su participación. Esto se origina por la baja proporción histórica que ha tenido este género en la industria ferretera en Latinoamérica. De hecho, en Chile la participación laboral femenina asciende sólo al 12% (<https://www.gob.cl/noticias/lanzan-portal-web-mujeres-en-obra-para-aumentar-participacion-femenina-en-la-construccion/>).

Finalmente, en relación a la profundización de la Autointerpretación Interdependiente, se fomenta la identificación de nuevos determinantes que resalten su contribución de un “Yo común” para un ambiente de colaboración. En este sentido, puede ser pertinente evaluar de forma abarcativa si una visión del Yo independiente, opuesta a la planteada en el estudio (Singelis, 1984), pudiese presentar efectos que refuercen los hallazgos reportados respecto a la influencia del *sesgo de Autoevaluación Interdependiente* en la vinculación empática-adaptativa.

**Apendice B:** Resultados evaluación de escalas. Fuente: Elaboración propia.

Escalas	Cargas estandarizadas ( $\lambda$ )	
	V- C	
<b><u>Habilidad política - Influencia interpersonal (S/C) [S: CR= 0.688; AVE= 0.517; <math>\alpha</math>= 0.668/ C:CR= 0.643; AVE= 0.729; <math>\alpha</math>= 0.601]</u></b>		
Es fácil para mi desarrollar una buena armonía con la mayoría de las personas	0.819	0.766
Soy capaz de hacer que la mayoría de las personas se sientan confortables y cómodos alrededor mío	0.669	0.634
Soy capaz de comunicarme fácilmente y efectivamente con otros	0.633	0.645
Soy bueno consiguiendo gustarle a la gente	0.611	0.647
<b><u>Habilidad política - Astucia social (S/C)[S: CR= 0.688; AVE= 0.563; <math>\alpha</math>= 0.725/ C: CR= 0.582; AVE= 0.767; <math>\alpha</math>= 0.698]</u></b>		
Siempre parezco saber en forma instintiva las cosas correctas que hay que decir para influenciar a otros.	0.602	0.635
Tengo buena intuición o sabiduría acerca de como presentarme a mi mismo a los otros	0.637	0.674
Soy particularmente bueno siendo sensible a las motivaciones y agendas ocultas de otros	0.619	0.683
Pongo particular atención a las expresiones faciales de las personas	0.601	0.679
Comprendo muy bien a las personas	0.675	0.605
<b><u>Habilidad política - Habilidad de red (S/C) [S: CR= 0.733; AVE= 0.536; <math>\alpha</math>= 0.702/ C: CR= 0.662; AVE= 0.779; <math>\alpha</math>= 0.704]</u></b>		
Gasto un montón de tiempo y esfuerzo trabajando desarrollando redes con otros	0.654	0.681
En el trabajo, conozco mucho de las personas importantes y estoy bien conectado	0.674	0.622
Soy bueno usando mis conexiones y redes para hacer que las cosas funcionen en el trabajo.	0.695	0.701
He desarrollado una gran red de colegas y asociados en el trabajo a quienes puedo llamar	0.669	0.687
Gasto un montón de tiempo desarrollando conexiones con otros.	0.602	0.704
Soy bueno construyendo relaciones con otros con personas influyentes en el trabajo	0.652	0.709

**Habilidad política - Aparente sinceridad (S/C) [S: CR= 0.682; AVE= 0.528;  $\alpha$ = 0.691/**  
**C: CR= 0.628; AVE= 0.809;  $\alpha$ = 0.721]**

Es importante que las personas crean que son sincero en lo que digo y hago	0.719	0.652
Cuando me comunico con otros trato de ser genuino en lo que digo y hago	0.627	0.646
Trato de mostrar un interés genuino en otras personas	0.667	0.644

**Autointerpretación Interdependiente (S/C) [S: CR= 0.695; AVE= 0.556;  $\alpha$ = 0.686/**  
**C: CR= 0.677; AVE= 0.803;  $\alpha$ = 0.709]**

Tengo respeto por las figuras de autoridad con las cuales interactúo	0.632	0.655
Es importante para mí mantener armonía dentro de mi grupo	0.615	0.647
Mi felicidad depende de la felicidad de quienes me rodean	0.648	0.698
Ofrecería mi asiento en un bus a mi profesor	0.556	0.603
Respeto a las personas que son modestas acerca de ellos mismos	0.627	0.644
Sacrificaré mi interés personal por el beneficio del grupo al que pertenezco	0.586	0.670
Frecuentemente tengo sentimientos de que mis relaciones con otros son mas importantes que mis propios logros	0.633	0.715
Debería tomar en consideración los consejos de mis padres cuando hago planes de educación o carrera	0.683	0.602
Es importante para mi respetar las decisiones hechas por el grupo	0.577	0.611
Me mantendré en un grupo si ellos me necesitan, aun cuando no soy feliz con el grupo	0.652	0.678
Si mi hermano o hermana fallan en algo, me sentiré responsable	0.633	0.712
Aun cuando este en un fuerte desacuerdo con miembros del grupo, evitaré un argumento de discusión	0.631	0.708

**Empatia - Preocupación empática (S/C) [S: CR= 0.703; AVE= 0.556;  $\alpha$ = 0.702/**  
**C: CR= 0.667; AVE= 0.722;  $\alpha$ = 0.714]**

En general, me describiría como una persona bastante sensible	0.658	0.699
Me siento frecuentemente afectado por las cosas que veo que pasan	0.698	0.722
A menudo tengo sentimientos de ternura y preocupación hacia la gente que ha sido menos afortunada que yo	0.512	0.617
A veces no me siento muy preocupado por los clientes cuando tienen	0.713	0.673

problemas

Cuando veo que a alguien se le está molestando tiendo a protegerlo	0.597	0.582
Las desgracias de otros normalmente no me molestan mucho	0.606	0.577

**Empatia- Toma de perspectiva (S/C)**[S: CR= 0.721; AVE= 0.564;  $\alpha$ = 0.663/  
C: CR= 0.703; AVE= 0.729;  $\alpha$ = 0.678]

En general, a menudo intento comprender mejor a mis amigos imaginándome cómo ven ellos las cosas (poniéndome en su lugar)	0.591	0.645
A menudo encuentro difícil ver las cosas desde el punto de vista de los clientes	0.608	0.683
Intento tener en cuenta todas las opiniones de las partes en un posible conflicto con clientes antes de tomar una decisión	0.641	0.689
Cuando estoy molesto con alguien, usualmente trato de "ponerme en sus zapatos" por un momento	0.621	0.677
Si estoy seguro que tengo la razón en algo no pierdo tiempo escuchando los argumentos de los clientes	0.594	0.624
Pienso que hay dos puntos de vista para cada tema e intento tener en cuenta ambas visiones	0.585	0.616

**Empatia- Autoconfianza social (S/C)** [S: CR= 0.708; AVE= 0.519;  $\alpha$ = 0.701/  
C: CR= 0.642; AVE= 0.722;  $\alpha$ = 0.673]

Facilmente me pongo impaciente con la gente	0.602	0.645
Usualmente me siento calmado y no enojado	0.637	0.703
No estoy usualmente enojado	0.619	0.700
A veces estoy enfadado y malhumorado sin ninguna buena razón	0.601	0.688
Frecuentemente debo pedir disculpas cuando ando malhumorado	0.575	0.693

**Comportamiento de venta adaptativo- Motivacion (S)** [S: CR= 0.682; AVE= 0.526;  $\alpha$ = 0.675]

Considero que cada cliente requiere una aproximación de ventas única y diferente a la de otros clientes	0.644	**
En general, considero que la mayoría de los clientes podrían ser tratados de la misma manera	0.605	**
Puedo usar fácilmente una amplia variedad de aproximaciones de ventas con clientes	0.663	**
Encuentro difícil adaptar mi estilo de ventas a ciertos clientes	0.605	**

Cuando siento que mi aproximación de ventas no está resultando con mis clientes puedo fácilmente cambiar a otra	0.608	**
Es fácil para mi cambiar mis presentaciones de ventas con clientes si la situación con clientes así lo requiere	0.609	**
Siento confianza en que puedo cambiar efectivamente mi presentación de ventas con clientes cuando sea necesario	0.599	**

**Comportamiento de venta adaptativo- capacidades (S) [S: CR= 0.669; AVE= 0.632;  $\alpha$ = 0.702]**

Siento que soy muy sensible a las necesidades de mis clientes	0.647	**
Trato de entender como los clientes son diferentes unos de otros	0.655	**

---

**CAPITULO N°3: ENTENDIENDO LA HABILIDAD POLÍTICA DE LA FUERZA  
DE VENTAS B2B CONSERVADORA: UN ANÁLISIS DE MEDIACIÓN  
MODERADA CON LA ORIENTACIÓN POLÍTICA Y LA  
AUTOINTERPRETACIÓN INTERDEPENDIENTE**

- **Propósito:** Esta investigación examina el efecto moderador de la Orientación Política en el proceso de venta de soluciones B2B en términos de la relación entre la Habilidad Política y su influencia en los vínculos empático-adaptativos, considerando el papel mediador de la Autointerpretación Interdependiente para vendedores y clientes B2B.
- **Diseño/ Metodología/ aproximación:** La metodología es cuantitativa a través de un modelo de ecuaciones estructurales (SEM). Los datos fueron recolectados desde la perspectiva de la oferta (vendedores = 76) y la demanda (clientes = 188) de una empresa de soluciones ferretera B2B en Chile.
- **Hallazgos:** Los hallazgos de este estudio indican que existe una relación positiva entre la Habilidad Política y el comportamiento de ventas empático-adaptativo de los vendedores B2B hacia los clientes junto con el efecto moderador de la Orientación Política y el papel mediador que desempeña la Autointerpretación Interdependiente. Adicionalmente, este estudio reporta un proceso intrapsíquico, denominado efecto de *escalamiento relacional selectivo*, que puede refinar las características de una Orientación Política conservadora de los actores de ventas B2B y permitir un notable ajuste selectivo de sus recursos cognitivo-actitudes.
- **Implicancias de investigación:** Este efecto está vinculado a una respuesta de venta

situacional derivada de un desalineamiento de la motivación relacional de la Orientación Política conservadora y que pueden ejercer una influencia diferencial entre la visión interdependiente de los individuos y sus habilidades políticas individuales.

- **Originalidad/valor:** En este sentido, esta investigación ofrece perspectivas psicológicas y motivacionales conectadas a una Orientación Política conservadora con el potencial de influir en el desempeño conductual de los actores de ventas B2B y promover la efectividad en su proceso de ventas. Este estudio proporciona además sus respectivas implicaciones gerenciales.

**Palabras claves:** Orientación Política, Habilidad Política, Empatía, Autointerpretación Interdependiente, *Business to Business*(B2B)

## Introducción

*“En política sólo triunfa quien pone la vela donde sopla el aire; jamás quien pretende que sople el aire donde pone la vela”.* Antonio Machado (1875-1939)

Investigaciones anteriores han destacado la Orientación Política como un elemento importante en los campos del comportamiento de consumo (Jost, 2017), el impacto ambiental (Feygina et al., 2010) y los procesos de toma de decisiones (Kuehnhanss y Heyndels, 2018). En este sentido, la motivación de este estudio radica en el hecho de que, hasta donde sabemos, la literatura de marketing guarda silencio sobre el papel que juega la Orientación Política en el desempeño del proceso de ventas B2B. Específicamente, no se han realizado estudios para investigar este aspecto crucial desde la perspectiva psicológica de la fuerza de ventas B2B y los clientes (Lvina et al., 2017).

Por lo tanto, examinar esta habilidad social es relevante para identificar las “bases de influencia” que consolidan la eficacia social de los vendedores B2B (Evans et al., 2006; 93). Desde un punto de vista conceptual, este artículo sugiere que la asociación entre Orientación Política, Habilidad Política y Autointerpretación Interdependiente contribuye a identificar nuevos conocimientos sobre los procesos de ventas cognitivo-afectivo B2B.

En este sentido, este estudio responde a las siguientes preguntas de investigación: (1) ¿Cuál es el efecto de la Orientación Política en el desempeño específico de los actores de ventas en el proceso de ventas B2B?, y (2) ¿Qué tan involucrada está la Orientación Política en el despliegue de las habilidades específicas de la Habilidad Política y la Autointerpretación Interdependiente de la fuerza de ventas B2B?

Los datos de muestra para esta investigación se recopilaron de las respuestas de 76 vendedores y 188 clientes de una empresa de soluciones de hardware B2B en Chile. Se desarrolló un modelo de ecuación estructural de caminos de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) utilizando información relativa a identificar la influencia moderadora de la Orientación Política con respecto a la Habilidad Política y los vínculos empático-adaptativos involucrados en el proceso de venta de soluciones B2B, mientras que considerando el papel mediador que juegan la visión y las creencias compartidas conectadas a una Autointerpretación Interdependiente (Jost et al., 2009).

En los hallazgos, este manuscrito contribuye, por un lado, al estudio teórico de las ventas B2B mediante la identificación de un efecto de escalamiento relacional selectivo, que se derivan de un posible desajuste en la motivación relacional de Orientación Política. Por otro lado, esta investigación contribuye al gap práctico y empírico porque este es el primer estudio que proporciona evidencia de este efecto psicológico-motivacional de la Orientación Política conservadora con el potencial de influir en el desempeño conductual de los actores de ventas B2B para promover su eficacia en las interacciones de ventas B2B. Este efecto facilita de manera contraintuitiva el ajuste de su condición actitudinal predominante y estáticamente “cerrada” y produce una relación empático-adaptativa dinámica y “abierta” entre vendedores y clientes en el proceso de ventas B2B (Jost et al., 2009).

El artículo está estructurado de la siguiente manera: la Sección 2 presenta un marco teórico con una revisión crítica de la literatura sobre la Orientación Política y discute los posibles antecedentes sobre la emergencia del efecto de escalamiento relacional; la sección 3 describe el modelo conceptual y la hipótesis; la sección 4 presenta la

metodología, la muestra, el proceso de recolección de datos y los métodos de análisis; La Sección 5 muestra los resultados y hallazgos del estudio y la Sección 6 analiza sus implicaciones para la teoría del marketing y los gerentes de ventas B2B. Por último, se presentan las limitaciones y futuras líneas de investigación.

## **1. Marco teórico**

### **1.1. Habilidad Política y Autointerpretación Interdependiente: Constructos de efectividad social**

Tanto la HP como la AI han mostrado tener características y dimensiones comunes, con potencial para establecer asociaciones y vinculaciones sociales de alta intensidad relacional. Por ejemplo, la HP se caracteriza como un patrón de competencias sociales con efecto en la generación de tácticas de influencia, posibilitando diversos estilos de interacción interpersonal (Ferris, Treadway, Perrewé, Brouer, Douglas y Lux, 2007).

Esta habilidad se define como la *“capacidad de entender e influenciar efectivamente a otros en el entorno laboral, para que actúen en formas en las cuales se promuevan objetivos personales u organizacionales”* (Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar, Douglas y Frink, 2005). De esta forma, los actores que despliegan su HP desarrollan tanto una mayor autoconfianza social como una efectividad más alta en sus relaciones interpersonales, promoviendo el logro organizacional a través del fomento de redes (Demirbağ, Demir y Yozgat, 2020). En este sentido, la HP tiene un alto potencial en el campo de ventas pues permite que los vendedores desarrollen tácticas de influencia más eficientes empleando una *“intrincada red de relaciones que promueve la efectividad social*

*como aspecto crucial ante escenarios cambiantes y dinamismo organizacional”* (Kalra, Agnihotri, Chaker Singh y Das, 2017; 4).

Esta habilidad es considerada un constructo reflectivo-formativo compuesto por cuatro dimensiones (Ferris et al., 2005) que incluyen, la *astucia social* para observar, comprender e interpretar comportamientos y motivaciones, la *habilidad de red* para desarrollar alianzas y coaliciones beneficiosas, la *influencia interpersonal* para calibrar comportamientos ante diferentes situaciones y la demostración de una *aparente sinceridad* para transmitir confianza en las acciones de influencia (Kolodinsky, Treadway y Ferris, 2007).

Además, la HP se encuentra asociada a *procesos intrapsíquicos* que inciden tanto en la expresión de uno mismo como en el desarrollo de recursos de autorregulación, *procesos interpersonales* de despliegue de tácticas de influencia para conformación de coaliciones y *procesos grupales* para establecer una visión común y una interacción asociativa (Ferris et al., 2007).

Por su parte, la AI enfatiza la habilidad de mediar los comportamientos individuales al servicio de acciones colectivas, privilegiando una sensación de que el Yo y los demás se encuentran estrechamente entrelazados, contribuyendo también con un efecto regulatorio conductual y actitudinal (Singelis, 1984). Esta última se define como una visión del Yo flexible y colaborativa, que enfatiza las características externas y públicas, tales como roles, estatus y relaciones con los demás, desarrollando una comunicación sensible y un sentido de pertenencia (Singelis, 1994).

De hecho, mientras Ferris et al., (2005) califican a la HP como un proceso que posibilita la “habilidad de leer y entender a otros para lograr objetivos personales y organizacionales” (Ferris et al., 2007; 300), Singelis (1984; 581) por su parte apunta a la AI como una visión del Yo que enfatiza “la lectura de la mente de otros” en la interacción social. Incorporando estos atributos colaborativos en vendedores y clientes, estos están llamados a un fortalecimiento de sus respectivas redes de ventas (Rackham y DeVicentis, 1998), teniendo en cuenta su desempeño en entornos cada vez más complejos y demandantes.

### **1.2.Vinculación empático adaptativa en el proceso de ventas de soluciones**

Esta vinculación enfatiza un marcado uso de aspectos cognitivo-afectivos por parte de vendedores y clientes través de una interacción de alta intensidad relacional (Hartmann, Wieland y Vargo, 2018). Según Spiro y Weitz (1990), esta contempla un (1) reconocimiento empático de vendedores y clientes en sus aproximaciones de ventas, contemplando una toma de perspectiva y preocupación empática, junto a su consecuente autoconfianza social y (2) un comportamiento de venta adaptativo, basado en capacidades necesarias para desarrollar una “sensibilidad de alteración” de las situaciones de ventas (Robinson, Marshall, Moncrief y Lassk, 2002; Johnson, Cheek y Smither, 1983). De esa manera, en concordancia con la *Teoría de Aproximación Cognitiva*, la *vinculación empática-adaptativa* se despliega cuando un actor de ventas asume un rol de observador que se “*aproxima*” empáticamente a su interlocutor en forma inicial, para posteriormente asumir conductas de influencia para una mayor efectividad interaccional (Wondra y Ellsworth, 2015).

Esta vinculación se despliega asociativamente con el proceso de ventas de soluciones, el cual se basa en estados relativamente discretos (Tuli, Kohli y Bharadwaj, 2007) que son (1) *Levantamiento de requerimientos*, para una indagación del vendedor respecto de la situación presente de clientes (Ulaga y Kohli, 2018), asociado a la empatía para una comprensión preliminar y delimitación de alcance de soluciones (Gerlach, Rödiger, Stock y Zacharias, 2016), (2) *Customización*, para el diseño y modificación de soluciones, relacionado con la venta adaptativa al considerar ajustes en los recursos de vendedores y en el (3) *Despliegue* de evaluación empática del cliente para calificar las tácticas de influencia desplegadas por la fuerza de ventas (McBane, 1995).

### **1.3.Rol moderador de Orientación Política**

La OP se conceptualiza como un conjunto de componentes cognitivos, afectivos y motivacionales con el potencial de explicar cómo los individuos alcanzan un orden y justicia social (Jost, 2006; Bobbio, 1996). Esta se asocia estrechamente con lo que Garth y Mills (1970) califican como una “afinidad electiva”, capaz de articular una fuerza de atracción mutua que equilibra y cohesiona el sistema de creencias e intereses de los individuos. Lo anterior enmarca a la OP como un modelo mental capaz de interpretar y estructurar el ambiente social (Denzau y North, 2000), a través de una subestructura de valores y creencias ideológicas del tipo motivacional-discursiva que emerge “desde abajo”, sin una guía política superior jerárquica (Jost et al., 2009).

De acuerdo con Jost et al. (2009), la OP cuenta con un conjunto de estructuras motivacionales que actúan complementariamente, correspondientes a una *motivación epistémica*, para reducir la ambigüedad del entorno social, *motivación existencial*, para

fomentar una seguridad y autoestima personal y una *motivación relacional*, para una identificación personal y social en el establecimiento de relaciones interpersonales.

Específicamente, la OP contempla un rango continuo actitudinal y de personalidad expresado en las visiones liberales y conservadores. Si bien algunos estudios sostienen que estas constituyen variables ortogonales unipolares independientes, en las cuales, por ejemplo, las personas pudiesen ser socialmente liberales y conservadoras en lo económico al mismo tiempo (Ver Zaller, 1992), investigaciones recientes confirman su marcada dimensión única de correlación bipolar opuesta (Federico, 2007).

En detalle, investigaciones anteriores resaltan marcadas diferencias valóricas, conductuales y actitudinales de este rango de distintas OP. Por ejemplo, estas reportan que los individuos conservadores exhiben una mayor propensión hacia comportamientos estables y predecibles, sensibilidad ante amenazas al orden social y limitación de libertades sociales (McCann, 2008), en contraste con una visión liberal que cuestiona el status-quo y exhibe una mayor apertura social (Jost, Glaser, Kruglanski y Sulloway, 2003). Además, los individuos liberales mostrarían una mayor apertura a nuevas experiencias (McCrae, 1996), mientras que por el contrario los conservadoras exhiben una inclinación por tradiciones culturales y estabilidad familiar (Jost et al., 2008).

En concordancia con la *Teoría de Comportamiento Decisional*, estos estudios indicados han contribuido a explicar cómo las diferencias ideológicas influyen mayormente en patrones motivacionales epistémicos y existenciales (Jung, Garbarino, Briley y Wynhausen, 2017; Shepherd, Chartrand y Fitzsimons, 2015). Considerando lo anterior, sostenemos que la OP también incide de manera particular en la estructura de motivación relacional, a través de su cualidad de disposición “*pre-política*”, la cual se asocia a un

estado de latencia de las características del rango liberal-conservador, con el potencial de emerger en la interacción social y de esta forma manifestar distintos patrones conductuales y actitudinales (Jost *et al.*, 2009). Esto permite sostener que la OP tendría la capacidad de moderar también las respectivas habilidades políticas y visiones interdependientes como dimensiones de marcada efectividad social, respecto a la vinculación relacional diádica desplegada por los actores del proceso de ventas de soluciones B2B.

#### **1.4.Efecto escalamiento relacional selectivo**

Si bien la subestructura motivacional de la OP plantea un desenvolvimiento cohesionado en el moldeamiento conductual y actitudinal de los individuos (Jost *et al.*, 2009), proponemos que la motivación relacional en particular tendría el potencial de desacoplarse en términos de los intereses y sistema de creencias individuales. Esto se traduce en manifestaciones cognitivas no entrelazadas con las expresiones de mantención del status quo y conductas sociales cerradas ante amenazas del entorno, manifestaciones propias de la orientación conservadora (Thorisdottir, Jost, Liviatan y Shrout, 2007).

Lo anterior determina que los individuos puedan efectivamente mantener sus motivaciones epistémicas y existenciales, mientras ajustan instrumentalmente sus motivaciones relacionales para profundizar su vinculación social y consolidar una realidad compartida que contribuya más eficazmente a sus intereses. Esta cualidad de selección conductual esperada de la motivación relacional ya había sido delineada en estudios seminales de la OP que le confieren la cualidad de “disfrazar” la naturaleza situacional (Mannheim, 1936) y desplegar actitudes sociales tácticas en beneficio de una interdependencia funcional (Converse, 1964).

Considerando lo anterior, sostenemos que el vínculo de “afinidades electivas” relacionado con el eje relacional de las respectivas OP, no se encontraría entrelazado en forma directa en el caso específico de los actores de ventas, al emerger desalineadamente producto de sus objetivos individuales de ventas B2B. Este proceso intrapsíquico, que denominamos *efecto de escalamiento relacional selectivo*, se manifestaría en un despliegue conductual promovido asociativamente por la HP y la visión interdependiente individual, capaz de refinar las características prevalentes de la OP conservadora en particular y realizar un ajuste selectivo instrumental de sus recursos cognitivo-actitudinales en su interacción social de ventas.

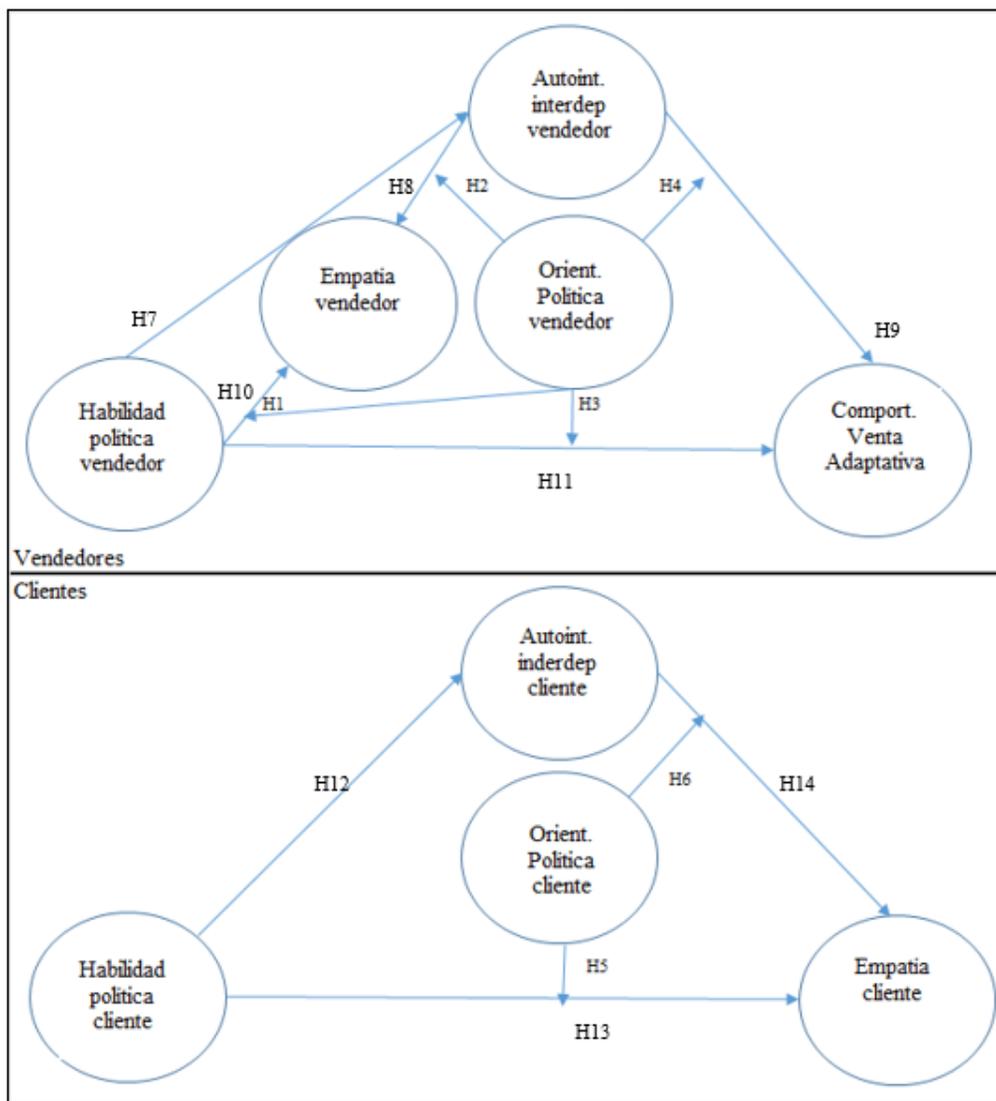
Considerando la *Teoría de Conservación de Recursos* (Hobfoll, 2002), este efecto tendría un carácter selectivo, pues determina que tanto vendedores como clientes con orientación conservadora puedan activar, a través de su HP, una autoevaluación de sus recursos individuales para promover su autoeficacia, tanto en su influencia interpersonal como en su habilidad de red correspondiente para alcanzar de manera prevalente sus intereses individuales. En forma contraria, este *efecto de escalamiento relacional selectivo* se manifestaría en un sentido inverso cuando incluye abarcativamente comportamientos colaborativos propios de una visión interdependiente, aplacando la influencia de un sistema de creencias conservador, el cual resalta un sentido de pertenencia grupal excluyente con individuos considerados de distinto estatus social (Jost et al., 2003).

De esta manera, el *efecto de escalamiento relacional selectivo* permite a vendedores y clientes con orientación conservadora identificar las características conductuales adecuadas capaces de optimizar las condiciones basales “cerradas” y estáticas propias de su OP y abrir una brecha en sus “afinidades electivas” para posibilitar una interacción social

más “abierta” y dinámica. En definitiva, este efecto se traduce en una apertura relacional en actores de ventas conservadores, por medio de su HP para consolidar vínculos y alianzas de interés común y una AI para desarticular su desconfianza social inicial y articular una nueva realidad compartida (Jost et al., 2009).

Nuestro modelo hipotetizado se muestra en la siguiente figura 3.1, donde las seis primeras hipótesis corresponden a la influencia de la OP y las siguientes a las relaciones no vinculadas a esta:

**Figura 3.1.:** Modelo hipotetizado propuesto. Fuente: Elaboración propia.



## **2. Modelo conceptual e hipótesis relacionadas con influencia de Orientación Política**

### **2.1. Rol moderador de Orientación Política de vendedores en levantamiento de soluciones**

Por medio de un proceso interpersonal, la HP de la fuerza de ventas influencia la empatía percibida hacia clientes considerando sus dimensiones de astucia social, para promover una sensibilidad hacia distintos tipos de personas (Harris, Kacmar, Zivnuska y Shaw, 2007), la aparente sinceridad proyectada en una imagen de autenticidad y honestidad (Ferris et al., 2007) y el desarrollo de redes para consolidar un vínculo emocional temprano con clientes en el levantamiento de sus necesidades (Stock y Hoyer, 2005). Considerando esta relación, la OP ejercería un rol moderador asociado con las características de personalidad de individuos conservadoras, quienes exhiben una mayor rigidez relacional en su vinculación social, en contraste con una mayor apertura de individuos liberales (Jost, 2017; Jost *et al*, 2008).

Lo anterior, determina que los vendedores con alta HP puedan aplacar esta rigidez relacional conservadora a través del *efecto de escalamiento relacional selectivo* y permitir que esta orientación reciba por el contrario una mayor influencia hacia un instrumental entendimiento empático de las necesidades de clientes. Esto posibilitará que se aminore el sentido de estabilidad relacional en el patrón conductual conservador, para consolidar en forma contraria una interacción social de carácter “abierto”, en estricto beneficio de sus objetivos individuales (Jost, 2017).

En contraposición, los vendedores liberales ya cuentan con una marcada propensión individual hacia la “prosocialización”, estableciendo relaciones sustentadas en la confianza, armonía y vínculo inter pares (Jost et al., 2009), considerando además el influjo de la HP como dimensión relacional de ventas, lo que atenuaría la relevancia de este efecto relacional (Hartmann *et al.*, 2018). Esto permite inferir la siguiente hipótesis:

***H1: Orientación Política de vendedor modera la relación entre su Habilidad Política y su empatía hacia los clientes, de tal forma que su efecto será más intenso para vendedores con orientación conservadora.***

Adicionalmente, la HP de red contribuye a una AI que brinda a vendedores una perspectiva colectiva en el despliegue de sus tácticas de influencia, la cual posibilita una astucia social y una consciencia comunitaria que mediarán la evaluación empática en el levantamiento de necesidades de clientes (Wang y Keh, 2017). Considerando este punto, los atributos de personalidad distintivos de la OP tendrían el potencial de moderar esta relación, teniendo en cuenta que los individuos liberales exhiben una óptica colaborativa y relacional que robustece su empatía social, en contraste con los individuos conservadoras, quienes muestran un mayor prejuicio y suspicacia en sus relaciones interpersonales (Edsall, 2012).

No obstante lo indicado, la visión colaborativa interdependiente contribuiría al *efecto de escalamiento relacional selectivo* de vendedores, al incluir la incidencia de la perspectiva abarcativa de otros actores intraorganizacionales en el sistema de creencias y valores individuales, como por ejemplo bajo un entorno *Enterprise Selling* (Hartmann et al., 2018). De esta forma, este efecto atenuaría la valoración inicial de desigualdad y jerarquía propias de la interacción social conservadora y en forma contraria, contribuiría a

un mayor grado de cooperación y sociabilidad con clientes para un beneficio mutuo (Jost, Basevich, Dickson y Noorbaloochi, 2016).

Esto permite inferir la siguiente hipótesis:

***H2: Orientación Política de vendedor modera el rol mediador de su Autointerpretación Interdependiente en la relación entre su Habilidad Política y empatía hacia los clientes, de tal forma que su efecto será más intenso para vendedores conservadores.***

## **2.2. Rol moderador de Orientación Política de vendedor en customización**

La HP y la venta adaptativa de la fuerza de ventas comparten complementariamente procesos intrapsíquicos, conductuales e interpersonales (Munyon *et al.*, 2015), para desplegar una actitud disposicional (Eckert, 2006) que se traduce en el aprendizaje de rutinas de atención ante distintas situaciones de ventas (Agnihotri, Gabler, Itani, Jaramillo y Krush, 2017). Por su parte, el procesamiento cognitivo de “Rigidez de la Derecha” propio de la OP (Jost, 2017; 505), tendría el potencial de moderar esta relación indicada, considerando la intolerancia a la ambigüedad en las relaciones sociales de individuos conservadores, lo cual afecta su adaptación, aprendizaje y conductas proactivas, en contraposición con la mayor apertura social que exhiben los individuos liberales (Malka y Soto, 2015).

Sin embargo, la influencia interpersonal de la HP para generar tácticas de influencia diferenciadas (Munyon *et al.*, 2015) contribuiría al *efecto de escalamiento relacional selectivo* en la fuerza de ventas conservadora, permitiendo bloquear cognitivamente su menor predisposición social inicial e identificar instrumentalmente los recursos necesarios

para desplegar las rutinas de atención más adecuadas en su respuesta situacional con clientes. Esto permite establecer lo siguiente:

***H3: Orientación Política de vendedor modera la relación entre su Habilidad Política y su comportamiento de venta adaptativa hacia los clientes, de tal forma que su efecto será más intenso para vendedores con orientación conservadora.***

Adicionalmente, tanto la habilidad de red como la influencia interpersonal propias de la HP de vendedores resaltan una AI para desplegar comportamientos adaptativos colaborativos en su customización de soluciones (Ferris *et al.*, 2007).

Lo anterior, subraya el efecto mediador de esta visión del Yo en el despliegue de rutinas y conductas colaborativas grupales que se amoldan a diversos contextos y situaciones, brindando a la venta adaptativa un sello colectivo (Markus y Kitayama, 1991).

En este punto, la OP a través de su “*Sesgo Conservador de Status Quo*” propio de la *Teoría de Decisión Conductual*, tendría el potencial de moderar esta relación (Moshinsky y Bar-Hillel, 2010), dado que este se asocia en forma contraria a un sistema de creencias que busca tanto mantener distintos estereotipos de género, razas, religiones o nacionalidades, para la reducción de incertidumbre en la interacción social, como además perpetuar intereses individuales por sobre los colectivos (Hennes, Nam, Stern y Jost, 2012).

Sin embargo, el *efecto de escalamiento relacional selectivo* de la orientación conservadora de vendedores contribuiría a aplacar los factores motivaciones que explican esta defensa del *status quo* y desarrollaría, por medio de una visión interdependiente, un nuevo sistema de creencias colectivo junto a otros actores de ventas, capaz de contener conductas individuales de baja adaptación relacional propias de un “sistema de justificación

social” y escalar hacia una mayor flexibilidad relacional (Jost *et al.*, 2003; Hennes *et al.*, 2012). Lo anterior resaltaría al *efecto de escalamiento relacional selectivo* como un mecanismo regulatorio operado abarcativamente también por fuerzas colectivas, las cuales actúan de forma integrada (e.g. Hartmann *et al.*, 2018) y posibilitan su despliegue a través de una configuración social ampliada (Markus *et al.*, 1991).

Formalmente, esto lleva a la siguiente hipótesis:

***H4: Orientación Política de vendedor modera el rol mediador de su Autointerpretación Interdependiente en la relación entre su Habilidad Política y comportamiento de venta adaptativa hacia clientes, de tal forma que su efecto será más intenso para vendedores conservadores.***

### **2.3.Rol moderador de Orientación Política de cliente en despliegue de soluciones**

En esta etapa final del proceso de ventas de soluciones, los clientes desarrollan una retribución empática hacia el vendedor como respuesta afectiva-cognitiva (Tuli *et al.*, 2007), la cual resulta reforzada por su respectiva HP para evaluar de mejor forma la habilidad de red, influencia personal y la sinceridad mostrada por vendedores en sus acciones tácticas (McBane, 1995). En este punto, el atributo disposicional de la OP tendría el potencial de moderar esta relación, considerando la mayor disposición hacia la diversidad social de los individuos liberales versus la disposición más cerrada e intolerante de los individuos calificados como conservadores (Tee, 2015).

No obstante lo indicado, los clientes con una alta HP estarían mayormente calificados para manifestar un *efecto de escalamiento relacional selectivo*, que permita revertir esta baja disposición basal conservadora, por medio de una autoevaluación de

recursos de autoeficacia y la promoción de un sentido de logro cooperativo en su respuesta situacional, para fomentar una evaluación empática tipo *Quid Pro Quo* (Kimura, Bande y Fernández-Ferrín, 2019). Lo anterior permite hipotetizar que los clientes con una orientación conservadora podrían desarrollar vínculos, que, aunque en lo posible sean menores en cantidad que los liberales (Carney, Jost, Gosling y Potter, 2008), serían potencialmente más sólidos en términos de su compromiso relacional con la fuerza de ventas (Ferris *et al.*, 2007; Jost *et al.*, 2008). Esto permite establecer que:

***H5: Orientación Política del cliente modera la relación entre su Habilidad Política y empatía hacia vendedor, de tal forma que su efecto será más intenso para clientes con orientación conservadora.***

Considerando la *Teoría de Capital Social* (Weiss, 2002), el cliente emplea su habilidad de red y astucia social propias de su HP para una evaluación empática de las acciones desplegadas por los vendedores (Gerlach *et al.*, 2016; Munyon *et al.*, 2015). Considerando este aspecto, la AI ejercería un rol mediador que incluye una evaluación abarcativa de otros actores de las firmas-clientes que interactúen con la fuerza de ventas y que complementan el respectivo sistema de creencias individual de clientes, lo que resalta al desarrollo de soluciones como proceso de co-creación, propio de un compromiso organizacional colectivo (Hartmann *et al.*, 2018).

Adicionalmente, la disposición hacia el recelo en las relaciones interpersonales de los individuos con orientación conservadora (Edsall, 2012), tendría un efecto moderador que incidiría negativamente en esta evaluación empática. Sin embargo, la visión interdependiente fomentaría el despliegue del *efecto de escalamiento relacional selectivo* en los clientes para consolidar un sistema de creencias y valores personales articulado en

forma compartida. Esto resaltaría un sentido de armoniosa interdependencia personal, por sobre la desconfianza e incredulidad propia de la orientación conservadora (Edsall, 2012) y promovería una mayor vinculación empática con la fuerza de ventas, lo cual permite inferir la siguiente hipótesis:

***H6: Orientación Política del cliente modera el rol mediador de su Autointerpretación Interdependiente en la relación entre su Habilidad Política y su empatía hacia vendedor, de tal manera que su efecto será más intenso para clientes conservadores.***

Finalmente, respecto a las hipótesis adicionales no relacionadas con la OP éstas son y fueron reportadas en el capítulo anterior:

*H7: La habilidad Política de vendedores se relaciona negativamente con su visión de Autointerpretación Interdependiente.*

*H8: Existe una mediación competitiva en el rol mediador de la autointerpretación de interdependencia de vendedores en la relación entre su Habilidad Política y su empatía con clientes.*

*H9: Existe una mediación competitiva en el rol mediador de la autointerpretación de interdependencia del vendedor en la relación entre su Habilidad Política y su comportamiento de venta adaptativa con clientes.*

*H10: La Habilidad Política de vendedores y clientes se relacionan positivamente con su respuesta empática.*

*H11: La Habilidad Política de vendedores se relaciona positivamente con su comportamiento de venta adaptativo con clientes.*

*H12: La habilidad Política de clientes se relaciona positivamente con su visión de Autointerpretación Interdependiente.*

*H13: La Habilidad Política de clientes se relaciona positivamente con su respuesta empática.*

*H14: Existe una mediación complementaria en el rol mediador de la autointerpretación de interdependencia de clientes en la relación entre su Habilidad Política y su empatía con vendedores.*

### **3. Metodología**

#### **3.1. Diseño, participantes y procedimiento**

Para la evaluación empírica, se eligió una firma de soluciones de la industria ferretera de Chile, que atiende necesidades de diversas industrias, midiendo a través de Qualtrics una muestra de vendedores y clientes entre julio y octubre de 2020 y asegurando la confidencialidad y el uso académico de la información. No se ofrecieron incentivos por su participación.

De las 820 encuestas enviadas a clientes se recibieron finalmente 188 cuestionarios completados, alcanzando una tasa de respuesta de un 22,9% y considerando el apoyo gerencial inicial brindado, se enviaron 82 encuestas a la fuerza de ventas, obteniendo 76 encuestas completadas con una tasa de respuesta de un 92,7% y un promedio de 2,48 de clientes por vendedor. El 85% de los vendedores y el 47% de los clientes son del género masculino, mientras que el 85% de los vendedores y el 47% de los clientes tienen entre 40 y 65 años. Respecto al largo de la relación, tanto clientes como vendedores reportan un

mínimo de dos años de interacción mutua, con un 47% de rango entre dos a 10 interacciones de ventas mensuales.

### **3.2.Mediciones**

Se contempló en la preparación del instrumento un proceso de traducción Inglés-Español reverso para asegurar el significado de las escalas (Brislin, 1986). Se consideró una escala de siete puntos de Likert, que van desde 1 (fuertemente en desacuerdo) a 7 (Fuertemente de acuerdo). Estas son:

*Habilidad Política.* Se midió su atributo reflexivo-formativo de sus cuatro dimensiones a través de la escala Political Skill Inventory (Ferris *et al.*, 2005).

*Vinculación empática-adaptativa.* Se midió la empatía, tomando sus dimensiones de toma de perspectiva y preocupación empática del Índice de Reactividad Interpersonal (IRI) (Davis, 1983) y su autoconfianza social con la escala de Johnson *et al.*, (1983), mientras que para el comportamiento de Venta Adaptativa se consideraron los ítems de sus facetas de motivación y capacidades (Spiro *et al.*, 1990).

*Autointerpretación Interdependiente:* Se empleó la escala Self-construal scale (SCS) de 12 ítems desarrollada por Singelis (1994).

*Orientación Política:* Se utilizó la escala Liberalismo-Conservadurismo de Mehrabian (1996), con una escala Likert de eje dual con posición política neutra (0), donde -4 (Fuertemente conservador) a 4 (Fuertemente liberal).

Variables de control. Se midió edad, género, nivel educacional, nivel de ingresos, duración de la relación y cantidad de interacciones.

### 3.3. Análisis

Se consideró la medición de los modelos generales de medición y estructural a través de un modelamiento de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), utilizando la herramienta SmartPLS 3.0 (Ringle, Wende y Becker, 2014), con un bootstrapping al 0,05 y 1.000 submuestras con un método de intervalo de confianza acelerado de sesgo corregido (Henseler, Ringle y Sinkovics, 2009). Además, se aplicó un Blindfoldind, para determinar la relevancia predictiva cruzada de los constructos latentes respectivos, con nivel de omisión de distancia de 10 (Geisser, 1974). Finalmente, se procedió a validar un posible sesgo de método común (CMB), aplicando una validación de factor común latente (CLF) que confirmó que los pesos estandarizados del modelo no excedían el umbral de 0,20 (Podsakoff, MacKenzie, Lee y Podsakoff, 2003).

### 4. Resultados

Todas las variables fueron media centradas y el modelo evaluado fue significativo. Las mediciones del estudio se muestran en la siguiente tabla 3.1.:

	Vendedores					Clientes			
	Hab. Polít.	Empat.	Comp. Vta Adaptativa	Autoint. Interdep.	Orient polít.	Hab. Polít.	Empat.	Autoint. Interdep.	Orient polít.
<b>Confiabilidad</b>									
Alpha de Cronbach (> 0,70)	0,903	0,701	0,831	0,903	0,905	0,986	0,975	0,972	0,930
Confiabilidad compuesta (>0,70)	0,921	0,703	0,880	0,922	0,919	0,987	0,977	0,976	0,921
<b>Validez convergente</b>									
Varianza media extraída (AVE) (>0,50)	0,537	0,543	0,510	0,501	0,594	0,569	0,629	0,521	0,779
<b>Validez discriminante</b>									
Raíz cuadrada AVE > corr. otros constructos	0,732	0,736	0,714	0,708	0,771	0,754	0,793	0,772	0,883

<b>Estadísticas descriptivas</b>									
Promedio	5,150	5,048	5,385	5,308	1,540	4,013	4,190	4,323	-0,060
Desviación estándar	0,647	0,471	0,672	0,840	0,500	1,850	1,930	1,970	0,490
Mínimo	4,278	4,375	4,333	3,917	-4,000	0,000	0,000	0,000	-4,000
Maximo	6,444	6,125	6,444	6,667	4,000	6,167	6,438	6,333	4,000
<b>Multicolinealidad</b>									
Rango factor inflación varianza (VIF)	Entre 1,076 y 4,008								
Indicador Durbin-Watson	2,01								
<b>Bondad de ajuste</b>									
Valor raíz media cuadrada residual (SRMR)	0,077								
Indice normalizado (NFI)	0,910								
Indicador ajustado de bondad de ajuste (AGFI)	0,890								
$\chi^2/df$	2,83								
<b>R<sup>2</sup></b>		0,475	0,610				0,410		
<b>Blindfolding -Q<sup>2</sup> de Stone-Geisser</b>		0,156	0,591				0,300		
<b>AIC</b>		32,380	21,270				81,327		

**Matriz correlaciones:**

<b>Vendedores</b>					
	<b>HP</b>	<b>Empat</b>	<b>Aut.Int</b>	<b>CVAd</b>	<b>OP</b>
Habilidad Política	1.000	0.584	-0.184	0.640	-0.321
Empatía	**	1.000	0.075	0.356	-0.126
Aut. Interdependent	**	**	1.000	0.118	-0.118
Comp.Vta Adapt	**	**	**	1.000	-0.062
Orient. política	**	**	**	**	1.000

<b>Cientes</b>					
	<b>HP</b>	<b>Empat</b>	<b>Aut.Int</b>	<b>CVAd</b>	<b>OP</b>
Habilidad Política	1.000	0.706	0.711	**	-0.287
Empatía	**	1.000	0.705	**	-0.089
Aut. Interdependent	**	**	1.000	**	-0.184
Orient. Política	**	**	**	**	1.000

**Tabla 3.1.** Evaluación modelo de medición. Fuente: Elaboración propia.

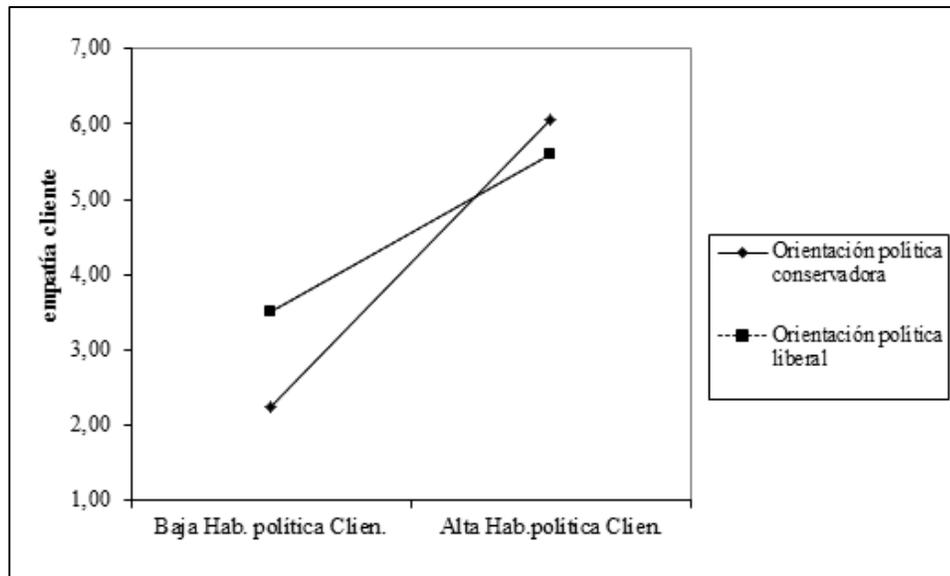
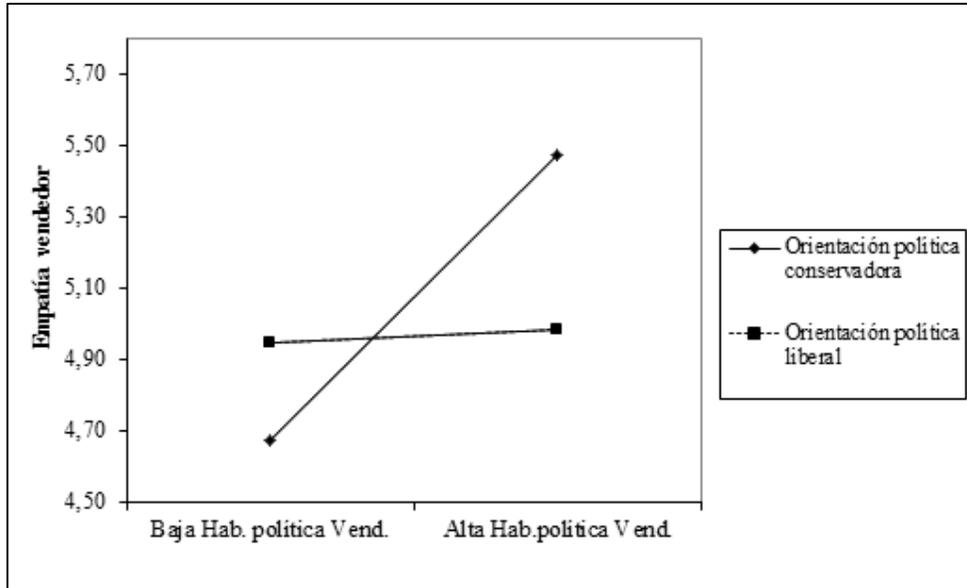
Específicamente, la moderación de la OP del vendedor en la relación entre su HP y su empatía hacia clientes mostró ser significativa, con un efecto directo de  $c' = 0,36$  ( $p < 0,001$ ) y un efecto moderador confirmado de  $b_3 = -0,61$ ,  $t = -5,09$ ,  $p < 0,001$ , IC[-0,850;-

0,372]), exhibiendo un efecto condicional en los vendedores conservadores ( $b_3$  cond. vendedores conservadores= 0,66,  $p<0,001$  - IC[0,512; 0,819]) y no en los liberales ( $b_3$  cond. vendedores liberales= 0,05,  $p>0,05$  - IC[-0,129; 0,237]), soportando de esta forma la hipótesis H1. No obstante, con respecto a la moderación de la OP del vendedor en la relación entre su HP y su comportamiento de venta adaptativa, si bien se reporta un efecto directo de  $c' = 0,74$  ( $p<0,001$ ), no arroja un efecto de interacción significativo ( $b_3 = 0,12$ ,  $t=-0,67$ ,  $p>0,05$ , IC[-0,246;0,495]), no soportando la hipótesis H3.

Respecto a moderación de la OP del cliente en su relación entre su HP y su empatía hacia el vendedor, esta presentó un efecto directo de  $c' = 0,77$  ( $p<0,001$ ) y una interacción efectiva general ( $b_3 = -0,47$ ,  $t=-2,05$ ,  $p<0,05$ , IC[-0,926;-0,014]), con un efecto condicional presentado tanto en clientes liberales ( $b_3$  cond. clientes liberales= 0,53,  $p<0,05$  - IC[0,083; 0,983]) como en conservadores ( $b_3$  cond. clientes conservadores= 0,99,  $p<0,001$  - IC[0,927; 0,997]), soportando la hipótesis H5.

Estos efectos pueden verse en la siguiente figura 3.2.:

**Figura 3.2.:** Efecto moderador de Orientación Política en relación entre Habilidad Política y empatía. Fuente: Gráfico creado usando worksheet disponible de [www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm](http://www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm) para efecto de interacción de dos vías para variables no estandarizadas.



Además, se aplicó la Técnica Johnson-Neyman (J-N) para examinar el rango de valores del moderador donde el efecto interacción resulte significativo (Edwards y

Lambert, 2007), arrojando umbrales de significancia de  $\beta=-0,38$  ( $p<0,05$ ) para H1 y  $\beta=-0,43$  para H5 ( $p<0,05$ ).

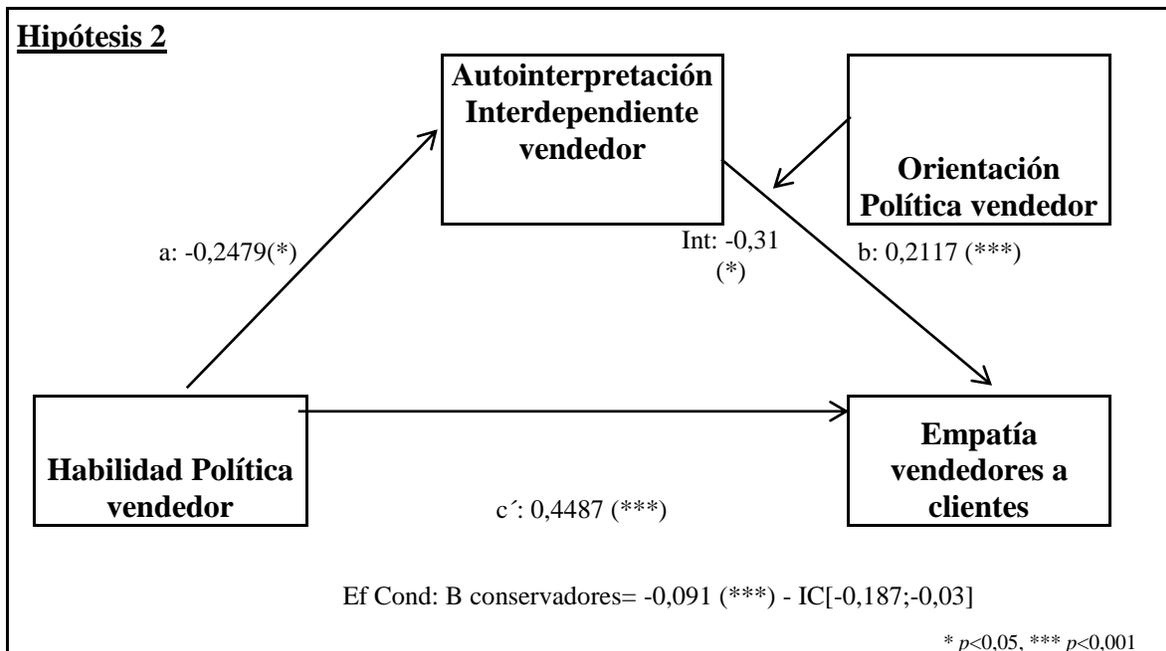
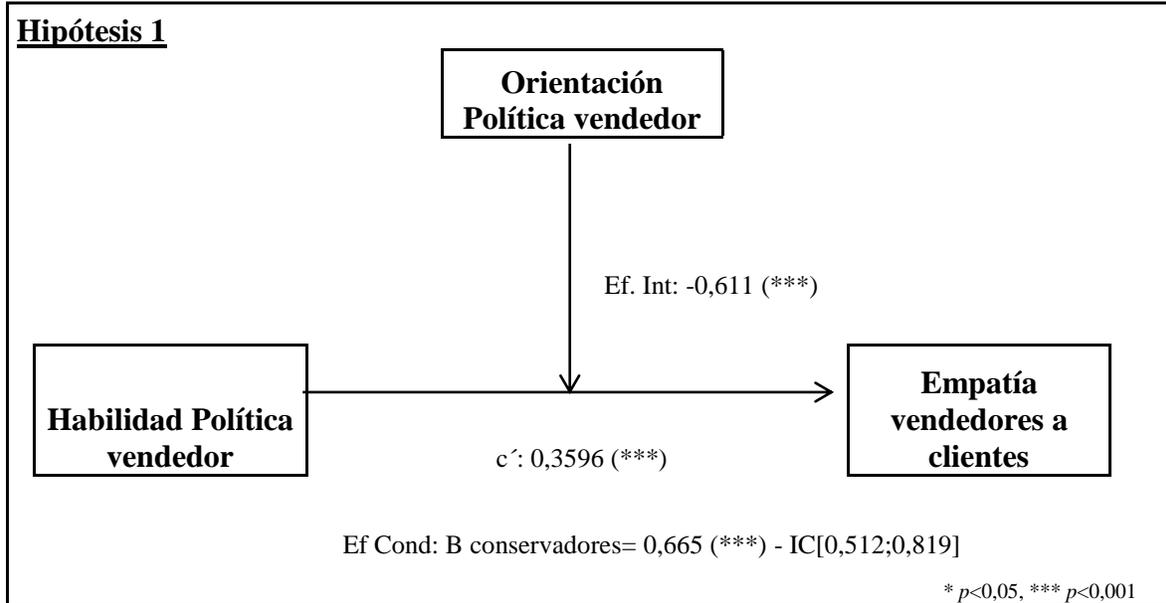
Las hipótesis de mediación moderada, se evaluaron con una medición Process y su modelo 14 de Hayes, donde el efecto mediador de la AI de vendedores en la relación entre su HP y su empatía con clientes arrojó una asociación inversa entre la variable independiente y su mediador ( $a_1= - 0,24$ ,  $t=1,97$ ;  $p<0,05$ ) y una relación directa entre esta visión del Yo y la empatía exhibida con clientes ( $b_1= 0,21$ ,  $t=3,52$ ,  $p<0,001$ ), obteniendo en consecuencia una mediación parcial competitiva y con un efecto de interacción significativo de la OP ( $b_3= -0,31$ ,  $t=-2,61$ ,  $p<0,05$ , ICB[-0,547;-0,073]), con un índice de mediación moderada = 0,08; ICB[0,011; 0,146].

Además, el efecto de interacción se manifestó condicionalmente sólo en el caso de los vendedores conservadores ( $b_3$  cond. clientes conservadores= -0,09- ICB[-0,187; -0,030]), sin tener efecto en la fuerza de ventas liberal (ICB[-0,072; 0,001]), permitiendo soportar la hipótesis H2.

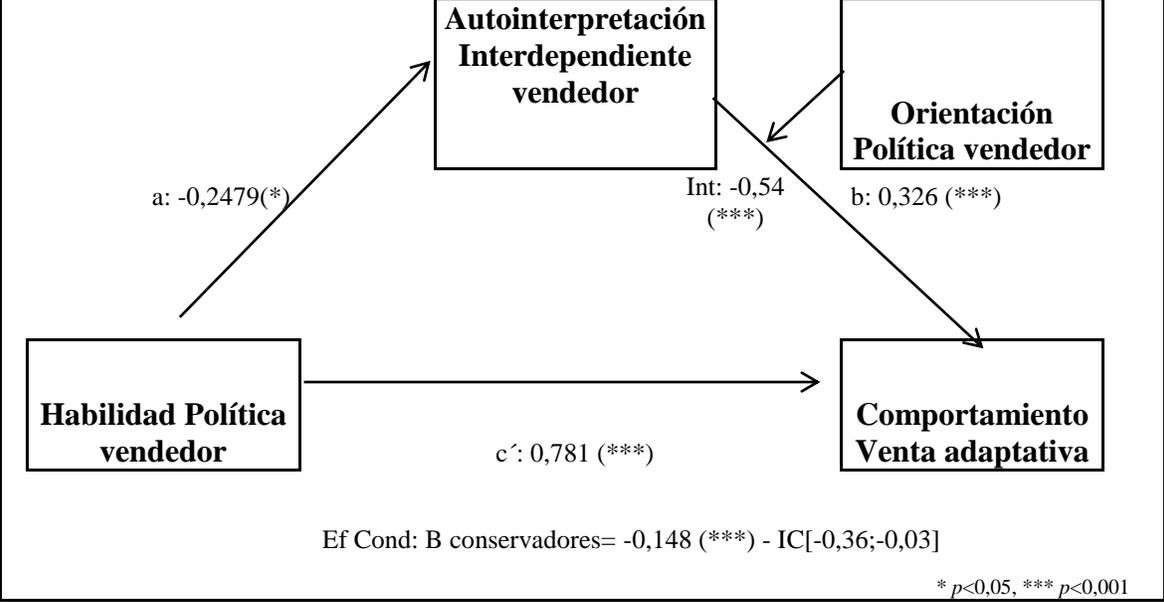
Respecto a la mediación de la AI de vendedores en la relación entre su HP y su comportamiento de venta adaptativa, se presentó una relación directa entre la visión interdependiente y este comportamiento ( $b_1= 0,33$ ,  $t=4,21$ ;  $p<0,001$ ), obteniendo también una mediación parcial competitiva, sobre la cual la OP ejerce un efecto de interacción significativo ( $b_3= -0,54$ ,  $t=-3,58$ ,  $p<0,001$ , ICB[-0,853;-0,243]), con un índice de mediación moderada = 0,14; ICB[0,03; 0,344]. En este caso, el efecto de mediación moderada se manifestó únicamente en el caso de vendedores conservadores ( $b_3$  cond. clientes conservadores= -0,15, ICB[-0,362; -0,03]), no encontrando este efecto en los liberales (ICB[-0,06; 0,02]), lo cual permite soportar la hipótesis H4.

Finalmente, en relación a la mediación de la AI de clientes en la relación entre su respectiva HP y su empatía con vendedores, se reporta una mediación parcial complementaria ( $a_1 = 0,96$ ,  $p < 0,001$  y  $b_1 = 0,32$ ,  $p < 0,05$ ) y la ausencia de un efecto de mediación moderada de la OP ( $b_3 = -0,11$ ,  $t = -0,47$ ,  $p > 0,05$ , ICB[-0,615;0,378], con un índice de mediación moderada = -0,11, ICB[-0,371;0,237], por lo cual se rechaza la hipótesis H6. En la siguiente figura 3.3 se pueden observar estos efectos soportados:

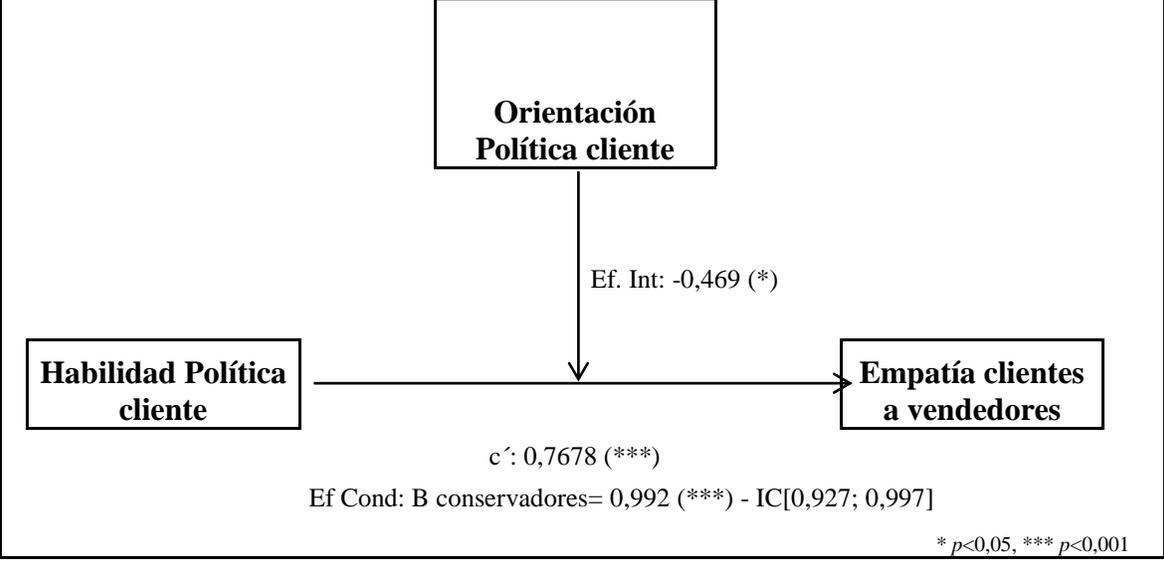
**Figura 3.3:** Rol de mediación moderada de la Orientación Política. Fuente: Elaboración propia.



**Hipótesis 4**



**Hipótesis 5**



## 5. Discusión

### 5.1. Implicancias teóricas

El presente estudio contribuye a la literatura del campo en los siguientes aspectos. En primer término, resalta la identificación del *efecto de escalamiento relacional selectivo* y su capacidad para generar modificaciones en valores, creencias e intereses individuales, vinculados con la motivación relacional de las “afinidades electivas” de actores de ventas conservadores. Esto es relevante para la comprensión de nuevas fuentes de evaluación relacionadas con el desacoplamiento en la subestructura motivacional de la OP y hacia una categorización dinámica de sus respectivos rangos opuestos de identificación. Lo anterior reconoce a las OP como canalizadoras de patrones cognitivo-afectivos de vendedores y clientes, los cuales, confrontados por estímulos de interacción social, generan respuestas moderadoras en su vinculación empática-adaptativa (Khan, Misra y Singh, 2013), lo cual es importante para la comprensión de nuevos determinantes de su despliegue actitudinal-conductual táctico.

Este *efecto de escalamiento relacional selectivo* emanaría de la influencia de (1) una Autointerpretación Interdependiente para ajustar la concepción social identificatoria y distintiva propia (Singelis, 1984) y (2) las dimensiones reflectivo-formativas de la Habilidad Política, como fuentes de promoción de intereses individuales de vendedores y clientes, las cuales inciden en su vinculación y efectividad social. Lo anterior resalta la cualidad de este efecto para identificar selectivamente habilidades sociales necesarias para optimizar el desempeño de ventas y superar la rotulación tradicional de la literatura del campo que enmarca estáticamente a los individuos calificados como conservadores con una

baja disposición a la interacción social (Jost, 2017), lo cual abre la puerta a una comprensión más abarcativa de la incidencia de las motivaciones propias de la OP en el desempeño social.

De esta manera, este *efecto de escalamiento relacional selectivo* demostraría que no existe una condición delimitada por una OP en particular que determine estructuralmente una menor dotación de habilidades sociales, sino que por el contrario identifica la existencia de procesos cognitivos capaces de reconocer esta “desventaja” conductual-actitudinal y promover una evaluación de recursos personales, para un refinamiento de las capacidades de aproximación y respuesta situacional del proceso de ventas B2B. Lo anterior, contribuye a la profundización de estos procesos selectivos situacionales específicos para fortalecer con nuevos *insight* la comprensión conductual-decisional de la fuerza de ventas y que aportarán con una mayor efectividad en los procesos de selección de la gerencia del campo.

En segundo término, la marcada influencia de la visión inter dependiente en el *Efecto de escalamiento relacional selectivo* confirma la complementación de procesos intrapsíquicos intrínsecos con el influjo de procesos interpersonales extrínsecos propios de un entorno *Enterprise Selling* (Hartmann et al., 2018), lo cual resalta la relevancia de actores de ventas complementarios en la co-creación de soluciones, en concordancia con la marcada intensidad relacional del proceso de ventas B2B. Lo anterior se evidencia en que en el presente estudio la OP de vendedores no mostró tener un efecto interacción en la relación positiva entre su HP y el comportamiento de venta adaptativa, probablemente al predominar en este último rutinas individuales de bajo orden no asociadas a procesos cognitivo-reflexivos e independientes a las respectivas orientaciones de ventas de la fuerza

de ventas (Goad y Jaramillo, 2014). No obstante lo anterior, sí se observó el *efecto de escalamiento selectivo situacional* en esta relación indicada considerando la mediación moderada de la visión interdependiente, lo cual reconoce la influencia grupal complementaria de otros actores de ventas para construir una respuesta adaptativa interpersonal con clientes, abriendo la puerta a dimensiones bidireccionales y compensatorias propias de un desempeño colectivo (Lvina et al., 2017).

En tercer lugar, el hecho que los efectos de moderación de la OP en la relación entre HP y empatía con clientes no hayan sido presentados por vendedores liberales, dan cuenta que el *efecto de escalamiento relacional selectivo* no tendría influencia sobre las creencias e intereses propios de una visión liberal, dado que estos exhiben basalmente patrones concordantes a una pro-socialización, los cuales no les demandan la utilización de recursos cognitivos de promoción de su concepción social “abierta” (Ferris et al., 2005). No obstante lo anterior, al analizar la respuesta empática de clientes, efectivamente se reporta la existencia del *efecto de escalamiento relacional selectivo* y un efecto interacción entre su HP con ambas OP antagónicas, pero sin arrojar una mediación moderada de la OP respecto del rol interdependiente. Esto se fundamentaría en la predominancia de la visión colectiva capaz de resaltar el componente cognitivo de la empatía hacia vendedores (Ver Gilet, Mella, Studer, Grün y Labouvie-Vief, 2013; 42) y la mayor incidencia de la comprensión de distintos actores de las firmas-clientes en su experiencia relacional con la fuerza de ventas.

## 5.2. Implicancias prácticas

Diversos autores han expuesto la relevancia de sustentar una “base de influencia”, para consolidar una mayor credibilidad vendedor-cliente, a través del uso de sus habilidades comunicacionales (McFarland, Challagalla y Shervani, 2006). En este sentido, la presente investigación contribuye a Gerentes de Ventas a través de la identificación del efecto de escalamiento relacional selectivo y su incidencia en la OP conservadora, para promover programas de fortalecimiento de habilidades y recursos distintivos de vendedores.

En este punto, la identificación de perspectivas psicológicas y motivacionales de las respectivas habilidades y orientaciones políticas contribuye a la comprensión de su incidencia potencial en el desempeño conductual de la fuerza de ventas y en un fortalecimiento de sus tácticas de influencia con clientes para apoyar su competitividad. Esto, en particular ante entornos de mayor volatilidad, como en la crisis económica producida por la pandemia del Coronavirus, la cual ha generado severas restricciones en modelos de negocios de firmas B2B (Lui et al., 2020).

Además, esta investigación invita a gerentes de ventas a prestar atención a la visión del Yo colaborativa como predictor relevante de la vinculación empática-adaptativa con sus clientes, dada su calidad de atributo prevalente en actitudes y comportamientos, que enfatiza disposiciones “pre políticas” en las aproximaciones de ventas (Jost, 2017). De esta manera, una comprensión abarcativa de las características distintivas de estos recursos individuales y colectivos de vendedores posibilita un pulimiento de la concepción del “*Vendedor político*”, que no sólo supere cualquier connotación negativa del concepto, sino

que por el contrario contribuya a su refinamiento permanente para una mayor efectividad de sus tácticas de influencia (Ferris *et al.*, 2007).

Finalmente, es relevante resaltar para los gerentes de ventas la oportunidad de considerar el *efecto de escalamiento relacional selectivo* en la evaluación de las respectivas orientaciones políticas de sus vendedores. Lo anterior posibilita un enfoque inclusivo que no reste oportunidades de desarrollo a la fuerza de ventas conservadora en desmedro de los liberales, sino que por el contrario resalte sus cualidades para adaptar sus recursos de autoeficacia, con el fin de articular relaciones profesionales sustentadas en un “*efecto de calce*” de afinidad experiencial (Reber, Schwarz y Winkielman, 2004), las cuales contribuirán al fortalecimiento de su vinculación empático-adaptativa con sus clientes.

### **5.3. Implicancias de Investigación**

La presente investigación presenta algunas limitaciones que pueden ser optimizados en futuros estudios del campo. En primer lugar, se encuentra que el uso de mediciones auto reportadas directas ofrece un espacio de profundización futura de evaluación multinivel-multifuerza para la identificación de efectos cruzados de la interacción diádica vendedor-clientes en el proceso de ventas B2B.

Además, como segundo aspecto este estudio se evaluó a partir de una sola organización de ventas de soluciones, sin incluir la influencia de distintas organizaciones, culturas y contextos de ventas para contribuir a su generalizabilidad, como por ejemplo al indagar posibles efectos contrapuestos entre orientaciones políticas individuales versus organizacionales.

Como tercer aspecto, se encuentra que la evaluación de datos fue del tipo cross seccional, sin contemplar una investigación longitudinal que analice el *efecto de escalamiento relacional selectivo* a lo largo del tiempo. Futuras investigaciones podrían profundizar en un modelamiento longitudinal que evalúe esta consolidación relacional de alta intensidad del proceso de ventas de soluciones (Bolander, Dugan y Jones, 2017).

Como cuarto aspecto, debido a que el levantamiento de datos se realizó durante la contingencia sanitaria, es posible que los actores de ventas B2B hayan evidenciado una propensión colaborativa distinta al del entorno previo, incidiendo en los resultados. Estudios que profundicen sobre la influencia de la pandemia en el despliegue de procesos cognitivo-afectivos en ventas puede contribuir a profundizar sobre esta incidencia potencial.

En cuanto a dimensiones estructurales para la profundización de este estudio, se contemplan por ejemplo la evaluación del ciclo de vida y tipo de firmas proveedoras de soluciones, considerando además la influencia potencial de posibles moderadores adicionales que influyan en el *efecto de escalamiento relacional selectivo*, tales como el estilo de pensamiento de vendedores y clientes, entre otros.

Adicionalmente, respecto al robustecimiento de la comprensión del *efecto de escalamiento relacional selectivo*, se alienta a incorporar la evaluación empírica trídica de otros actores complementarios que participen en el proceso de ventas en un entorno Enterprise Selling (Hartmann *et al.*, 2018). En línea con lo anterior, puede ser pertinente evaluar si una visión del Yo independiente, opuesta a la planteada en el presente estudio,

pudiese presentar efectos que contribuyan a la comprensión de nuevos *insight* del *efecto de escalamiento relacional selectivo* (Guo y Main, 2017).

Finalmente, el hecho que los clientes hayan presentado una influencia moderadora de ambas orientaciones políticas entre su HP y una evaluación empática de respuesta, pero no respecto de su visión inter dependiente, dan cuenta de la necesidad de profundar en dimensiones cognitivo-afectivas extrínsecas adicionales provenientes de otros actores de ventas que incidan en la manifestación del *efecto de escalamiento relacional selectivo*.

## CAPÍTULO N°4: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1. Resumen y discusión

A lo largo de su desarrollo en la investigación académica, la Habilidad Política ha sido aceptada como un constructo relevante que contribuye a reforzar la efectividad social en distintos ámbitos (Schwepker y Good ,2021; Munyon, Frieder, Saturnino, Carnes, Bolander y Ferris, 2021; Chen, Jiang y Wu, 2021; Kimura, 2015; Kalra et al., 2017; Kimura et al., 2019; Blicke et al., 2012, Meurs et al., 2010). Tomando en cuenta su propiedad específica como patrón reflectivo-normativo de competencias sociales, esta habilidad ha mostrado una marcada influencia en el despliegue de diversos estilos de interacción interpersonal (Ferris et al., 2005), lo cual conlleva que la Habilidad Política sea considerada como altamente pertinente en el campo de ventas B2B, aportando específicamente al desarrollo de tácticas de influencia más eficientes a lo largo de los procesos de comercialización (Kalra, Agnihotri, Chaker Singh y Das, 2017; 4; Waggoner, 2020).

Como se indicó anteriormente, si bien a la fecha la investigación vinculada a este constructo ha indagado en sus efectos positivos, mostrando su influencia en aspectos como el desempeño laboral y su influencia intraorganizacional, (Kimura, 2015; Kalra et al., 2017; Kimura et al., 2019; Blicke et al., 2012; Meurs et al., 2010), la literatura en el campo no ha profundizado mayormente en sus eventuales “lados oscuros” o condiciones de borde asociadas a sus eventuales fronteras conductuales-actitudinales. Para abordar esta evaluación, el primer artículo de la presente tesis apuntó precisamente a expandir el conocimiento de la Habilidad Política, poniendo su foco en examinar los determinantes y condiciones que permitan su consolidación grupal hacia una Habilidad Política de grupos.

Esta cualidad asociativa es considerada en esta investigación en particular como un constructo con elementos que le confieren una identidad distintiva para la investigación futura del campo. En tal sentido, esta consolidación grupal señalada recoge las características y elementos que distinguen a la Habilidad Política individual y las complementa con los componentes colectivos, con los cuales la literatura previa ha distinguido a esta habilidad en las recientes investigaciones del tema (Lvina et al., 2018; Lvina et al., 2017; Semrau et al., 2017).

Considerando este aspecto, esta Habilidad Política de equipos se constituye sin dudas en un interesante campo para la investigación en ventas, por sus características asociativas y su despliegue social colaborativo, propio de un entorno de co-creación sustentado en una marcada corriente de gestión gerencial reciente en el desempeño de las firmas B2B (Hartmann et al., 2018). En este sentido, este primer estudio está centrado en una eventual consolidación evolutiva de la Habilidad Política individual, tomando de base el enfoque de procesos grupales descrito por Munyon et al., (2015). Este marco plantea un sustento teórico que apoya a la presente tesis a que las perspectivas de despliegue conductual individual se consoliden hacia un desempeño colectivo, a través de la composición aditiva de los miembros que componen una estructura de equipos inter pares (Lvina *et al.*, 2017).

Bajo esta óptica y en línea con las investigaciones precedentes de la presente tesis doctoral, este artículo N°1 de carácter cualitativo recoge la visión colectiva de la fuerza de ventas, enfocado desde la perspectiva de evaluación de la dirección de ventas. Para ello, las respectivas jefaturas reportan los procesos grupales (Munyon et al., 2015) desplegados por la fuerza de ventas en su desempeño profesional en el campo.

Considerando la *Teoría basada en recursos* (Barney, 1991), en este estudio inicial se identifican en profundidad los elementos que configuran a esta Habilidad Política de equipos como una capacidad dinámica para las firmas B2B. Es decir, este artículo aborda los aspectos estructurales que contribuyen al fortalecimiento de los vendedores para constituirlos como un recurso estratégico para fomentar el desempeño comercial de las firmas B2B. Lo anterior, cobra particular relevancia en particular para robustecer su respuesta organizacional en periodos de creciente volatilidad y alta competitividad (Kraus et al., 2020).

Consistente con lo señalado por Nelson y Winter (1982), en los hallazgos de este estudio se reporta que esta habilidad colectiva efectivamente contaría con elementos capaces para constituirse como una capacidad dinámica, en la medida que en su configuración fomenta cogniciones y significados compartidos en la fuerza de ventas B2B. Como consecuencia de lo anterior, el desarrollo estratégico de esta habilidad demanda un ambiente que propicie rutinas de interacción social permanente en la fuerza de ventas B2B que posibiliten la transmisión de información de mercado y buenas prácticas de ventas para impulsar el logro de sus resultados de negocios (Zollo et al., 2002).

Además, en concordancia con Helfat y Peteraf (2003), se reporta la existencia de un rol pivotal de la Habilidad Política de equipos para consolidar las bases organizacionales distintivas de los equipos de venta y contribuir al despliegue táctico, siguiendo las respectivas etapas del ciclo de vida de las firmas B2B.

Complementariamente, este artículo inicial reporta además el rol eje de la dirección de ventas en esta consolidación evolucionaria de la Habilidad Política. Esto, en términos de las funciones específicas de monitoreo, supervisión y control de vendedores, para su

identificación primaria y posterior promoción tanto individual como colectiva. Es decir, este estudio sostiene que las jefaturas de ventas están llamadas a establecer mecanismos de evaluación de desempeño (Anderson et al., 1987), que promuevan organizacionalmente un ambiente de interacción social de la fuerza de venta y que derive posteriormente en un sello organizacional distintivo en su desempeño competitivo.

Es relevante resaltar en este punto, que este primer artículo también reporta la influencia de factores externos del entorno B2B en la conformación de la Habilidad Política de equipos, tales como la intensidad competitiva y los factores adversos del mercado, tales como la actual situación de pandemia (Gavin et al., 2020; Madgavkar et al., 2020).

Finalmente, existen dos hallazgos específicos adicionales de este estudio que abren la puerta a la discusión académica en el campo. En primer término, considerando la *Teoría de Capital Social* (Burt, 1997), los directivos de ventas reportan a la heterogeneidad de los miembros de los equipos de ventas como aspecto esencial de la conformación de colectiva de la Habilidad Política, lo cual se encontraría en discordancia respecto a la literatura previa, la cual subraya contrariamente a la homogeneidad como parámetro de consolidación grupal, bajo la lógica de una baja dispersión de desarrollo individual de la Habilidad Política en los vendedores (Lvina et al., 2017).

Este artículo en particular sostiene que esta discrepancia se fundamentaría indicada se sustenta precisamente en la cualidad bidireccional de la Habilidad Política de equipos (Lvina et al., 2017), la cual posibilita un ambiente de transferencia de capacidades entre los miembros de un equipo social. Es decir, esta cualidad transversal generaría mayores espacios de despliegue precisamente en ambientes más heterogéneos respecto del nivel de desarrollo de esta habilidad (Kozlenkova et al., 2014; Teece, 2003).

En segundo término, la literatura plantea que la consolidación grupal de esta Habilidad Política colectiva se produce en términos parsimoniosos entre miembros de equipos, es decir considerando el aporte acumulado de los respectivos miembros del equipo (Lvina *et al.*, 2017). Sin embargo, este estudio N°1 reporta en forma contraria que esta consolidación no se sustentaría de manera natural, sino que debe ser necesariamente encauzada por parte de una dirección jerárquica.

Este hallazgo final se encuentra en línea con la característica de transformación organizacional propia de las capacidades dinámicas, la cual resalta precisamente este rol jerárquico centralizado para impulsar el desarrollo organizacional de las habilidades y competencias de los miembros de las firmas (Teece, 2014).

Como objetivo general adicional de la presente tesis, se evalúan los efectos de la Habilidad Política producidos en forma conjunta con otras manifestaciones conductuales, propias de distintos constructos de marcada efectividad social. Estos efectos conllevarían a esta habilidad a sus condiciones de borde como manifestación de expresión social individual. Por lo tanto, bajo el alero específico de la *Teoría de Conservación de recursos* (Hobfoll, 2002), otro de los objetivos fundamentales de la presente tesis doctoral es identificar las eventuales fronteras conductuales de la Habilidad Política.

Para propiciar esto, se evaluó en los siguientes artículos N°2 y 3 de esta tesis un potencial efecto de equilibrio de recursos individuales derivados del despliegue de la Habilidad Política, los cuales se manifiesten paradójicamente en contraste con la evaluación de recursos colectivos provenientes de una Autointerpretación Interdependiente. Este último es considerado como un constructo complementario sustentado en una comprensión

social colaborativa, considerando el contexto del despliegue de actores de ventas en el proceso de ventas B2B (Guo et al., 2017; Escalas et al., 2005).

Además, la incorporación de esta visión del yo colaborativa contribuye precisamente hacia el primer objetivo general de la tesis, teniendo en cuenta su potencial efecto evolutivo hacia la conformación de una Habilidad Política de equipos de ventas B2B. Es decir, esta Autointerpretación Interdependiente contribuiría a profundizar la influencia cognitivo-conductual colectiva de la fuerza de ventas B2B bajo un ambiente colaborativo, desplegado para optimizar su desempeño competitivo.

Respecto al artículo N°2 de esta tesis, este conduce una investigación empírica cuantitativa destinada a identificar estas eventuales fronteras afectivo-cognitivas señaladas. Esto, teniendo en cuenta la influencia conjunta entre la Habilidad Política y la Autointerpretación Interdependiente, en la vinculación empático-adaptativa de los actores en el proceso de ventas de soluciones B2B. En este sentido, este segundo artículo aborda el objetivo específico de la tesis correspondiente a la identificación de procesos intrapsíquicos, de aproximación y respuesta situacional, capaces de generar una influencia discordante entre los valores y creencias colaborativas con el despliegue individual de la Habilidad Política (Munyon et al., 2015; Ferris *et al.*, 2007).

Para ello, esta investigación desarrolló un modelo teórico que relaciona de manera directa esta habilidad en la vinculación empático-adaptativo, teniendo en cuenta la influencia mediadora de la visión interdependiente. Este efecto mediador contaría con el potencial de contrapesar los objetivos e intereses individuales con la prosecución de metas propias de un interés común, anteponiendo el “Yo individual” a un “Yo común” (Singelis, 1994).

En los hallazgos de este segundo estudio, se expone de manera contra intuitiva, que aun cuando tanto la Habilidad Política como la Autointerpretación Interdependiente pudieran promover un robustecimiento de la interacción social de actores de ventas B2B, tanto de forma aislada como en términos asociativos (Munyon, Frieder, Satornino, Carnes, Bolander y Ferris, 2021; Chaker, Zablah y Noble, 2018); en rigor estos constructos se encontrarían confrontados en un auténtico “eje de equilibrio”. Lo anterior pone en relieve una confrontación los respectivos recursos individuales y colectivos de los actores de ventas B2B. Lo anterior, llevaría efectivamente a la Habilidad Política en particular a un “límite” de su despliegue conductual-actitudinal.

Fundamentado en el contraste entre los respectivos procesos cognitivos de aproximación individual de esta habilidad como del despliegue exógeno de su influencia colectiva, este artículo reporta de manera inédita el denominado *sesgo de Autoevaluación Interdependiente*. Este efecto se asocia con una selección de recursos cognitivo- afectivos identificado específicamente en la fuerza de ventas B2B, el cual determina que los vendedores profundicen sus vínculos de empatía y asuman mayores comportamientos de venta adaptativa con sus clientes.

Lo anterior se produciría a través del énfasis en el uso de sus recursos políticos propios de su despliegue profesional individual (Wondra et al., 2015; Robinson et al., 2002). Es decir, este *sesgo de Autoevaluación Interdependiente* emergería a partir de la convergencia conjunta entre la influencia de la Habilidad Política con el efecto mediador que ejerce la Autointerpretación Interdependiente.

En este aspecto, la visión colectiva interdependiente contaría con la capacidad de moldear la identificación personal sustentada por su Habilidad Política (Demirbağ et al.,

2020), por medio de valores y principios colaborativos. De esta forma, este moldeamiento posibilitaría que la fuerza de venta anteponga los objetivos mayormente individuales propiciados por la Habilidad Política, pasando a fortalecer los objetivos provenientes de sus clientes, relacionados con su adquisición específica de soluciones de negocios B2B (Tuli et al., 2007). De manera inversa, en el caso específico de los clientes B2B este efecto de balance de recursos no se manifiesta en este estudio, reportando una confluencia complementaria entre el despliegue actitudinal proveniente de la Habilidad Política y su respectiva visión interdependiente.

Lo anterior, pone el acento en el rol activo ejercido por lo vendedores en el proceso de ventas para seleccionar sus recursos cognitivo-afectivos para optimizar sus respectivas tácticas de influencia. Además, subraya el rol de la fuerza de ventas como actores activos en el proceso de ventas B2B y abre la puerta a profundizar en las dimensiones cognitivo-afectivos gatillados por los clientes, en su respuesta receptora como actores pasivos de este proceso (Wondra et al., 2015).

Respecto al tercer artículo y final de esta tesis doctoral, este apunta a identificar la influencia complementaria de la Orientación Política tomando como base de apoyo el mismo marco teórico-conceptual desarrollado en el estudio anterior. En este sentido, el objetivo de este estudio N°3 en particular es la identificación de procesos intrapsíquicos, de aproximación y respuesta situacional (Munyon et al., 2015), capaces de propiciar un desalineamiento del núcleo de motivación relacional de la Orientación Política y generar una influencia moderadora en la relación entre la Habilidad Política y la vinculación empático-adaptativa (Spiro et al., 1990).

De esta forma, este estudio recoge abarcativamente, junto con la Habilidad Política y la visión interdependiente, la influencia de un tercer constructo que ha mostrado, de acuerdo a estudios anteriores, una marcada incidencia valórica, conductual y actitudinal en el despliegue social (Jost et al. 2009; 2006). Respecto a este punto, este artículo N°3 recoge los sustentos teóricos de la *Teoría de Comportamiento Decisional*, el cual plantea que las manifestaciones propias de las respectivas orientaciones liberales y conservadoras de los individuos contarían efectivamente con el potencial de ejercer marcadas diferencias en su despliegue conductual (Jung et al., 2017; Shepherd et al., 2015).

Considerando este marco, este estudio en particular profundiza de manera inédita en la exploración de un eventual desbalance en la estructura de motivación relacional de la Orientación Política (Jost et al., 2009). Este efecto influiría en el despliegue de respuestas conductuales no esperadas en el tradicional eje liberal-conservador y contaría con el potencial de producir un despliegue “desalineado” respecto de sus patrones esperados por parte de los actores de ventas B2B.

Como base teórica de esta investigación, este estudio adopta conceptualmente la “afinidad electiva” de la Orientación Política, la cual según como lo señala Jost (2006), se entiende como una fuerza de atracción mutua capaz de equilibrar y cohesionar el sistema de creencias e intereses de los individuos (Bobbio, 1996). De esta forma, este artículo N°3 propone evaluar bajo la lupa general de la *Teoría de Conservación de Recursos* (Hobfoll, 2002), los procesos cognitivo-afectivos que despliegan los actores de ventas B2B con el potencial de “desalinear” la actuación complementaria de sus estructuras motivacionales provenientes de sus respectivas orientaciones políticas.

De esta manera, este tercer artículo plantea un modelo teórico con la capacidad de mantener las subestructuras existenciales y epistémicas propias de la estructura general de articulación de la motivación de la Orientación Política. De tal forma, se propiciaría un ajuste selectivo únicamente en el eje relacional de los actores de ventas B2B, el cual se manifestará en su despliegue en el proceso de comercialización (Jost et al. 2009).

Teniendo en cuenta este efecto, la Habilidad Política contribuiría al fortalecimiento de la vinculación empático-adaptativa de los actores de ventas, gatillando una influencia de mediación moderada de la Orientación Política propiciada en conjunto con la visión del yo colaborativa. Esta influencia indicada generaría un “escalamiento” en la interacción social de vendedores y clientes B2B identificados con conservadores, propiciada precisamente por este ajuste en su motivación relacional (McCann, 2008).

Esta influencia inédita se resalta como uno de los hallazgos esenciales de este estudio, denominándolo *efecto de escalamiento relacional selectivo*. Este se describe como un proceso intrapsíquico capaz de propiciar un despliegue conductual de promoción asociativa de recursos sociales ejercido tanto por la Habilidad Política como por la visión interdependiente. Este efecto conduciría a un refinamiento de las características prevalentes de la Orientación Política conservadora para obtener un desempeño social abierto y colaborativo.

De esta manera, en este artículo N°3 final se reporta que este efecto tendría el potencial de incluso superar al desempeño social abierto de los actores de ventas identificados como liberales (McCrae, 1996). Lo anterior, teniendo en consideración la clasificación actitudinal descrita en la literatura previa respecto de las características conductuales de las respectivas orientaciones políticas (Jost et al., 2008; Jost et al., 2003).

A través de este *efecto de escalamiento relacional selectivo*, tanto la fuerza de ventas como los clientes B2B identificarían selectivamente sus respectivos recursos de efectividad social por medio de una autoevaluación individual, para fortalecer su autoeficacia y propiciar el logro de sus respectivos intereses en el contexto del proceso de ventas de soluciones de negocios (Tuli et al., 2007). En consecuencia, este efecto inédito contribuye con *insight* para el campo, al exponer nuevos enfoques de aplacamientos de la disposición basal en la vinculación social “cerrada” del eje conservador de la Orientación Política, arrojando luz en la existencia de estímulos capaces de generar un impulso relacional (Jost et al., 2003).

Esto abre la puerta al diálogo académico en términos de la identificación de manifestaciones propias de la Orientación Política que salgan de la constitución tradicional de patrones conductuales-actitudinales estáticos propios del eje liberal-conservador (Jost et al., 2008), explorados ampliamente en la investigación en este campo. Por el contrario, sus conclusiones apuntan a la existencia de ajustes cognitivos de carácter selectivo, que inciden en el despliegue social actitudinal y conductual de los actores de ventas B2B.

#### **4.2.- Contribuciones teóricas e implicancias prácticas**

Los objetivos generales de investigación de la presente tesis doctoral son:

- 1.- Comprender la influencia de la Habilidad Política en la vinculación empático-adaptativa, considerando la influencia mediadora de la Autointerpretación Interdependiente y la moderación de la Orientación Política en esta relación.

2.- Adicionalmente, evaluar su potencial evolutivo hacia una Habilidad Política de equipos de ventas (Lvina et al., 2018) y su constitución como capacidad dinámica de las firmas B2B.

En este sentido, esta investigación sugiere diferentes contextos teóricos y metodológicos para entender la influencia de la Habilidad Política en el proceso de ventas en un entorno B2B y su capacidad para constituirse adicionalmente en una habilidad articulada colectivamente en equipos de vendedores. En esta sección, se presentan las contribuciones teóricas y prácticas de esta tesis doctoral desde las perspectivas de sus objetivos establecidos.

#### **4.2.1.- Contribuciones teóricas**

La presente investigación doctoral contribuye a la teoría del campo de marketing desde los siguientes aspectos:

En primer término, esta investigación doctoral busca ampliar el conocimiento de la Habilidad Política, indagando sobre su eventual perspectiva evolucionaria, para llegar a ser considerada como un recurso conductual asociativo establecido por grupos de ventas inter pares. Para ello, en su artículo inicial se profundiza en la identificación de determinantes específicos que contribuyan a traspasar los límites del desempeño individual de la Habilidad Política (Ferris et al., 2005). Lo anterior, para consolidarse como una habilidad social desplegada de manera colectiva por parte de los equipos de ventas y que conlleven un marcado sello identificatorio en su despliegue competitivo en el mercado B2B.

En línea con lo anterior, en segundo lugar, se encuentra el entendimiento de la Habilidad Política de equipos de ventas como constructo emergente de reciente impulso (Ver Lvina et al., 2018). En este sentido, esta tesis aporta con aspectos que robustecen su comprensión respecto de sus elementos distintivos actuales y potenciales, los cuales contribuirán al desarrollo de futuras corrientes de investigación en este tópico específico.

Como tercer aspecto relacionado con el punto anterior, se encuentra la contribución al diálogo académico en términos de la vinculación entre la Habilidad Política y su potencial como recurso estratégico desplegado como capacidad dinámica para las firmas B2B. Esto tanto desde el punto de vista evolucionario de esta habilidad, como así mismo en términos del rol estratégico que esta puede ejercer para optimizar el desempeño de la fuerza de ventas y su posicionamiento como recurso clave para las firmas B2B en entornos competitivos de creciente complejidad y volatilidad, como el actual panorama global (Lui et al., 2020; Smith et al., 2020).

En cuarto término, la presente tesis contribuye con fuentes de entendimiento y mecanismos explicativos de la influencia de la Habilidad Política en el proceso de ventas B2B, explorando sus límites cognitivo-conductuales y proyecciones de desempeño. Esto, a través de un modelo teórico que sustenta su despliegue en forma conjunta con la Autointerpretación Interdependiente (Singelis, 1984), la cual aporta como visión colaborativa para ejercer una influencia social desplegada en el proceso de ventas B2B (Tuli et al., 2007).

En este sentido, esta tesis apunta a una mayor comprensión de las condiciones de borde de la Habilidad Política, expandiendo el conocimiento de este constructo por sobre los alcances positivos de su influencia en la efectividad social, evaluados mayormente por

parte de la literatura previa a la fecha (Kimura et al., 2019; Kalra et al., 2017; Kimura, 2015). Considerando esta línea de investigación, en sus artículos N°2 y 3 se exploran precisamente las fronteras del alcance de la efectividad social de la Habilidad Política, para de esta forma contribuir al entendimiento de sus potenciales “lados oscuros” en su despliegue conductual y actitudinal en los actores de ventas B2B.

Como quinto aspecto de contribución, se encuentra la proposición de nuevas fuentes de entendimiento teórico de la Habilidad Política desde una perspectiva de recursos. Estas contemplan el empleo de diferentes marcos teóricos planteados, considerando en primer término la *Teoría de conservación de recursos* (Hobfoll, 2002), respecto de su comprensión de los procesos intrapsíquicos empleados por los actores de ventas en el equilibrio de sus recursos de autoeficacia (Munyon et al. 2015). Además, contempla la *Teoría Basada en Recursos* (Barney, 1991), para evaluar la sustentación de la Habilidad Política como un proceso grupal (Ferris et al., 2005), desplegado de manera colaborativa por los equipos de fuerza de ventas de las firmas B2B.

Como sexto aspecto, se encuentra el uso de diferentes modelos metodológicos tanto cualitativos como cuantitativos, considerando la utilización de modelos de ecuaciones estructurales (Ringle et al., 2014), experimentos de test de asociación implícita y evaluaciones propias de la Teoría Fundamentada (Glasser et al., 1967). Además, incluyeron además un enfoque abarcativo triádico de campo que contempló muestras independientes de vendedores, clientes y directivos de ventas B2B de distintas industrias de Chile y Perú. Esta apertura contribuye al enriquecimiento de la investigación de ventas y a la generación de futuras puentes de discusión y producción académica en el campo.

Como séptimo aspecto, se encuentra la incorporación de dos efectos inéditos relacionados con la influencia de la Habilidad Política en las respuestas conductuales y actitudinales de los actores de ventas B2B. En este sentido, la exposición del *sesgo de Autoevaluación Interdependiente* y el *efecto de escalamiento relacional selectivo* dan cuenta de procesos afectivo-cognitivo capaces de balancear los recursos de autoeficacia de la fuerza de ventas B2B en particular y que inciden en su respectivo desempeño profesional. Lo anterior, abre la puerta a fructíferas líneas de investigación futura que se posicionen en los procesos que interfieren de manera directa e indirecta en el despliegue relacional de los actores de ventas B2B.

Finalmente, como octavo aspecto, esta tesis aporta a la identificación de las condiciones de borde de la Orientación Política, permitiendo exponer nuevos elementos estructurales de su configuración y despliegue; que apunten en una nueva dirección respecto a la rotulación estática que ha sido desarrollada en la investigación previa de este constructo en particular (Jost, 2003). En este sentido, esta tesis apunta a identificar elementos de “desbalance” propios de su respectiva estructura motivacional (Jung et al., 2017; Shepherd et al., 2015), abriendo la puerta a una nueva perspectiva de evaluación dinámica que se sustenta comparativamente respecto de la clasificación desarrollada en estudios previos, en relación a las respectivas orientaciones políticas en el eje “liberal-conservador” (Jost et al., 2003). Lo anterior, posibilita un nuevo enfoque relacionado con la apertura selectiva de motivaciones estructurales de la Orientación Política y su consecuente impacto conductual, abriendo la discusión hacia nuevas líneas de teorización en este tema.

#### 4.2.2.- Implicancias prácticas

Desde el punto de vista de las implicancias para el mundo práctico, la Habilidad Política ofrece una particular relevancia para sustentar una “*base de influencia*” que consolide una mayor credibilidad relacional vendedor-cliente B2B (Evans, McFarland, Dietz y Jaramillo, 2006; 93). En este sentido, la identificación gerencial de los componentes psicológicos y motivacionales de la Habilidad Política contribuye efectivamente a la comprensión de su incidencia potencial en el desempeño conductual de la fuerza de ventas B2B y en el fortalecimiento de sus tácticas de influencia ejercidas en el desarrollo de negocios con clientes.

Además, esta comprensión puede apoyar al desarrollo de estrategias de gestión de crisis (Smith, Krishna y Smith, 2020), dado el entorno de creciente volatilidad provocado por la pandemia del coronavirus, la cual ha generado severas restricciones y replanteamientos en los modelos de negocios de las firmas B2B (Lui, Lee y Lee, 2020). Ante este panorama de adaptación organizacional, la fuerza de ventas B2B con una marcada Habilidad Política puede estar mayormente habilitada para desarrollar soluciones de negocios sustentadas en escenarios de contingencia empresarial, brindando respuestas más eficientes y oportunas a los crecientes desafíos de sus clientes (Xing, Liu, Boojihawon y Tarba, 2020; Smith, Krishna y Smith, 2020).

Desde este punto de vista, la presente tesis doctoral asigna un rol pivotal a la gerencia de ventas B2B relacionada con la identificación, promoción y desarrollo de la Habilidad Política de la fuerza de ventas. Este rol se traduce en acciones ejercidas tanto a nivel individual como grupal, entre los cuales se encuentran:

1.- En primer término, se plantea el desarrollo de programas de fortalecimiento de habilidades políticas de vendedores, para contribuir a una mayor comprensión de los clientes con quienes desarrollan sus procesos de negocios (Ostrom, Parasuraman, Bowen, Patrício y Voss, 2015).

Tal como se reportó secuencialmente en los tres artículos de la presente tesis doctoral, los gerentes de ventas B2B tienen la oportunidad de diseñar e implementar estos programas con un enfoque dual. Es decir, tanto desde el punto de vista de su consolidación inter organizacional centrado en sus clientes como así mismo en un enfoque intra firma, orientado a la comprensión y levantamiento de los recursos requeridos para responder de manera efectiva a sus requerimientos (Ouchi y Mcguire, 1975).

Para ello, se subraya la responsabilidad de la gerencia de ventas B2B en el monitoreo y evaluación permanente del nivel de desarrollo individual y colectivo de la Habilidad Política en sus vendedores. Lo anterior, posibilita alcanzar una comprensión abarcativa de las características distintivas de la fuerza de ventas que conlleven a moldear un auténtico “*vendedor político*”, dotado de un amplio abanico de recursos de efectividad social (Ferris *et al.*, 2007). Para contribuir a este desarrollo, se invita a los gerentes del campo a considerar un rediseño de los mecanismos de evaluación de control y desempeño de la fuerza de ventas, los cuales integren de forma híbrida componentes conductuales y de resultados obtenidos (Oliver y Anderson, 1987).

2.- Como segundo elemento a destacar, se invita a la gerencia de ventas a contemplar adicionalmente la implementación de programas de fortalecimiento de los niveles intermedios de supervisión de la fuerza de ventas. Lo anterior, para robustecer su rol como “puentes integrativos” desde la dimensión de delimitación del alcance estratégico de la

relevancia de esta Habilidad Política a la generación de acciones tácticas para fomentar su desarrollo. Además, desempeñarán un rol clave en las acciones para materializar su posicionamiento potencial como una auténtica capacidad dinámica para sus firmas, como se expone en profundidad en el artículo N°1.

3.- Finalmente, como tercer aspecto, la presente tesis invita a la comprensión y gestión por parte de gerentes de ventas B2B, de los dos efectos cognitivo-actitudinales identificados en los actores de ventas, para fortalecer su entendimiento en los aspectos decisionales que inciden a lo largo del proceso de comercialización. En particular, respecto al *sesgo de autoevaluación interdependiente* de la fuerza de ventas reportado en artículo N°2, este contribuye a evaluar y seleccionar sus recursos cognitivo-afectivos empleados en sus respectivas aproximaciones de ventas. Esto se produce a través de un balance continuo en los objetivos individuales y colectivos de vendedores y clientes B2B para abordar las necesidades del entorno, refinar su confianza relacional y optimizar su adaptabilidad organizacional (Kapoutsis, Papalexandris y Thanos, 2019).

Por otra parte, en relación al *efecto de escalamiento relacional selectivo* identificado en el artículo N°3 final y manifestado tanto en vendedores como en clientes con Orientación Política conservadora, se resalta su capacidad para optimizar su disposición social inicial de carácter cerrada y contribuir a fortalecer su efectividad social en el proceso de ventas B2B. Lo anterior se contrasta en términos comparativos con el desempeño más abierto y efectivo esperado inicialmente por parte de los actores de ventas liberales, en concordancia con la literatura previa (Jost, Glaser, Kruglanski y Sulloway, 2003) y genera en consecuencia un fortalecimiento dinámico de sus respectivos recursos de autoeficacia y el refinamiento en su respuesta diádica empático-adaptativa.

#### **4.2.3.- Limitaciones y futuras investigaciones**

Respecto al artículo N°1 de esta tesis, esta ofrece las siguientes limitaciones. En primer lugar, este aborda únicamente la perspectiva estratégica de gerencias y jefaturas de ventas B2B, lo cual abre la puerta a contemplar adicionalmente el terreno táctico de ventas B2B y su respuesta saliente respecto a los lineamientos estratégicos establecidos por la alta dirección.

Además, dado que este estudio se desarrolló en mercados B2B de Chile y Perú, considerados como culturas colectivistas (Hofstede, 1984), es posible de contemplar un modelo complementario futuro que incorpore culturas individualistas, tales como las de naciones como los Estados Unidos de América, para evaluar desde una perspectiva de validez externa su efecto en la consolidación colectiva de la Habilidad Política de equipos.

Por otra parte, considerando la base metodológica común de los capítulos N°2 y 3, estas cuentan con similares limitaciones. Estas son:

En primer lugar, se cuenta el uso de mediciones autoreportadas de muestras independientes de vendedores y clientes B2B. Lo anterior ofrece un espacio de profundización por medio de una evaluación multinivel-multifuerza (MLMS), capaz de identificar eventuales efectos cruzados de su interacción diádica en el proceso de ventas B2B, considerando su cualidad de marcada intensidad relacional.

En segundo término, estos artículos se evaluaron empíricamente a partir de una sola firma de soluciones B2B, sin incluir la influencia de distintas firmas, culturas y contextos de ventas para contribuir a su generalizabilidad. Por ejemplo, el artículo N°2 robustecería

su evaluación al considerar el potencial rol regulatorio de la cultura nacional y organizacional en el despliegue del *sesgo de autoevaluación interdependiente* de la fuerza de ventas. Por su parte, en el artículo N°3, se indagaría complementariamente eventuales efectos contrapuestos entre la Orientación Política de los actores de ventas versus las orientaciones propias de la cultura organizacional prevalente de sus respectivas firmas.

Como tercer aspecto, la evaluación de datos fue del tipo cross seccional, sin indagar en una investigación longitudinal que reporte los efectos del *sesgo de Autoevaluación Interdependiente* y del *efecto de escalamiento relacional selectivo* a través del tiempo. Esto, teniendo en cuenta la dimensión temporal derivada de las etapas del proceso de ventas de soluciones B2B (Tuli et al., 2007).

Como cuarto aspecto, debido a que el levantamiento de datos de campo se realizó durante la pandemia del COVID-19, es posible que los actores de ventas B2B hayan evidenciado una propensión colaborativa distinta al del entorno previo. Por lo tanto, se alienta a profundizar en estudios para contribuir a un mayor entendimiento sobre esta incidencia potencial en la respuesta de actores de ventas B2B.

Finalmente, respecto a futuras líneas de investigación de esta tesis doctoral, se sugieren las siguientes: En relación al artículo N°1, se encuentra en primer término a la identificación de dimensiones cognitivo-afectivas de la supervisión de ventas con una potencial influencia mediadora tanto para la conformación colectiva de la Habilidad Política como para constituirse como capacidad dinámica para las firmas. Entre estas dimensiones se cuentan, por ejemplo, el estilo de pensamiento, mecanismos de control o estilos de liderazgo (Bycio, Hackett y Allen, 1995), entre otros.

Como segundo aspecto, está la oportunidad de conducir estudios cuantitativos que consideren un diseño específico de instrumentos de medición de la Habilidad Política de equipos para vendedores, teniendo presente su condición como constructo emergente (Lvina et al., 2018).

Respecto de los artículos N°2 y 3, se sugiere la realización de estudios longitudinales que profundicen en las eventuales fases progresivas temporales de consolidación grupal de la Habilidad Política de vendedores y su vinculación con las etapas del ciclo de vida de las firmas B2B propias de la articulación secuencial de las capacidades dinámicas (Helfat et al., 2003). También en este punto, se cuenta con la posible profundización por medio de modelamientos longitudinales (Bolander, Dugan y Jones, 2017), capaces de evaluar un potencial desgaste relacional entre los actores de ventas B2B a través del tiempo. En concordancia con Tuli et al., (2007), este eventual desgaste puede tener una manifestación relevante considerando las posibles restricciones de recursos de las firmas proveedores de servicios B2B, evidenciado en las etapas de levantamiento de requerimientos y de customización de soluciones.

Adicionalmente, se sugiere incorporar dimensiones de profundización que contemplen el ciclo de vida y tipo de firmas proveedoras de soluciones B2B, junto a posibles moderadores tales como la predominancia de roles y el estilo de pensamiento de vendedores y clientes, entre otros. Además, teniendo en cuenta el entorno *Enterprise Selling* (Hartmann et al., 2018), se alienta a una evaluación tríadica, que incluya a actores adicionales que participen en el proceso de ventas B2B. Esto posibilita incluir complementariamente en futuras investigaciones una “perspectiva de oferta”, la cual contemple a miembros de la organización proveedora de soluciones que inciden y

participan colaborativamente por medio de su desempeño funcional en el diseño, elaboración y comercialización en la venta de soluciones de ventas B2B.

En esta misma línea, estos estudios pueden incluir también una “perspectiva de demanda”, al contemplar otros roles que participan como receptores complementarios como cliente, tales como las funciones de influenciadores o decisores en los procesos de compra B2B (Bon y Pras, 1984).

Finalmente, teniendo en cuenta la evaluación de la visión colectiva de la Autointerpretación Interdependiente, desarrollada extensamente a lo largo de esta tesis, se alienta a la identificación de nuevos determinantes que resalten su contribución para un ambiente de colaboración organizacional en un entorno de ventas B2B.

La siguiente tabla 4.1 final resume los tres estudios realizados considerando sus objetivos, hallazgos y sus mayores contribuciones para el campo:

Estudio	Objetivo	Hallazgos	Contribuciones
<p><b>Estudio 1: Habilidad Política de equipos de ventas B2B como capacidad dinámica de las firmas: Una perspectiva estratégica de recursos.</b></p>	<p>* Examinar determinantes y condiciones para la gerencia de ventas en contextos Business to Business (B2B) que permitan la constitución de la Habilidad Política de equipos de ventas como capacidad dinámica de las firmas.</p>	<p>* Se reporta que la Habilidad Política de equipos de ventas se articula como capacidad dinámica, en términos de su configuración, ciclo de vida y etapas de comercialización.  * Reporta el rol pivotal de la supervisión de ventas en la conformación de la Habilidad Política de equipos por medio de su grado de monitoreo, control y evaluación de desempeños de vendedores.</p> <p>* Influencia de factores adversos del entorno, como la presente contingencia sanitaria, en la intensidad de la Habilidad Política de equipos y un potencial agudizamiento de una auto-interpretación interdependiente en vendedores vinculada a una visión del Yo colectiva (Singelis, 1994).</p>	<p>* Se resalta al rol pivotal de la supervisión de ventas en la evolución de la Habilidad Política individual hacia su consolidación grupal y como capacidad dinámica.</p> <p>* Gerentes B2B pueden establecer planes de desarrollo de la Habilidad Política en sus equipos de ventas que incorporen mecanismos de supervisión y soportes de apoyo que promuevan su consolidación colectiva y posicionamiento como recurso estratégico ante un entorno de creciente complejidad como el actual panorama competitivo.</p>

<p><b>Estudio 2: Entendiendo la frontera de la habilidad en la efectividad en ventas B2B: El rol mediador de la Autointerpretación Interdependiente</b></p>	<p>* Identificar la influencia conjunta de la Habilidad Política y la mediación de la Autointerpretación Interdependiente en la vinculación empática-adaptativa del proceso de ventas de soluciones B2B, con el objetivo de indagar sobre frontera conductual de la Habilidad Política</p>	<p>* Habilidad Política y visión interdependiente convergen en términos del robustecimiento de la interacción social del proceso de ventas, pero sus componentes cognitivo-afectivos subyacentes presentan estructuras divergentes. * Relación inversa entre Habilidad Política y la visión interdependiente reportando una mediación competitiva en la fuerza de ventas. * Relación positiva y una mediación complementaria en los clientes respecto de su Habilidad Política y la visión interdependiente.</p> <p>* Experimento post hoc reportó que visión del yo interdependiente de vendedores mostró una relación negativa con la familiaridad con clientes</p>	<p>* Se reporta un proceso cognitivo-afectivo denominado sesgo de Autoevaluación Interdependiente en vendedores, el cual sostiene que la Habilidad Política alcanza una “frontera” como proceso social cuando se despliega como competencia profesional y se confronta exclusivamente con la visión valorica de un “Yo interdependiente”.</p> <p>* Sesgo de Autoevaluación Interdependiente posibilita ambidiestras capacidades de la fuerza de ventas para evaluar y seleccionar recursos cognitivos, balanceando objetivos individuales y colectivos e identificando recursos actitudinales para fomentar su confianza relacional.</p>
---	--	---	--

<p><b>Estudio 3: Entendiendo la Habilidad Política de la fuerza de ventas B2B conservadora: Un análisis de mediación moderada con la Orientación Política y la Autointerpretación Interdependiente</b></p>	<p>* Identificar la influencia moderadora de la Orientación Política en la relación entre Habilidad Política y la vinculación empática-adaptativa del proceso de ventas de soluciones B2B, teniendo en cuenta el rol mediador que ejerce una perspectiva interdependiente.</p>	<p>* Orientación Política de vendedores y clientes modera la relación entre su Habilidad Política y su respuesta empática. * Se reporta una moderación de la Orientación Política de vendedores en el rol mediador de su Autointerpretación Interdependiente, sobre la relación entre su Habilidad Política y su empatía-venta adaptativa hacia clientes.</p>	<p>* Se reporta un proceso intrapsíquico, denominado efecto de escalamiento relacional selectivo, capaz de refinar las características prevalentes de la Orientación Política conservadora y realizar un ajuste selectivo instrumental de recursos cognitivo-actitudinales para promover una autoeficacia en la interacción de ventas.</p> <p>* Identificar perspectivas psicológico-motivacionales de la Orientación Política conservadora, la cual influida por su Habilidad Política y una visión colectiva, inciden en el desempeño conductual de actores de ventas y posibilitan un enfoque inclusivo que resalte su autoeficacia para una vinculación social abierta y dinámica.</p>
--	--	---	--

**Tabla 4.1:** Resumen de objetivos, hallazgos y contribuciones de los estudios realizados. Fuente: Elaboración propia.

## REFERENCIAS

### DOCUMENTO DE TESIS

Bon, J., & Pras, B. (1984). Dissociation of the roles of buyer, payer and consumer. *International Journal of Research in Marketing*, 1(1), 7-16.

### **Artículo N°1:**

Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International journal of management reviews*, 11(1), 29-49.

Ammeter, A. P., Douglas, C., Gardner, W. L., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2002). Toward a political theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 751-796.

Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *the Journal of Marketing*, 76-88.

Arli, D., Bauer, C., & Palmatier, R. W. (2018). Relational selling: Past, present and future. *Industrial Marketing Management*, 69, 169-184.

Bandura, Albert. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Barney, J. B., Hesterly, W. S., & Rosemberg, M. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. Pearson Educación.

- Behrman, D. N., & Perreault Jr, W. D. (1982). Measuring the performance of industrial salespersons. *Journal of Business Research*, 10(3), 355-370.
- Benabou, R., & Tirole, J. (2002). Self-confidence and personal motivation. *Quarterly Journal of Economics*, 117, 871-915
- Burt, R. S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative science quarterly*, 339-365.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 80(4), 468.
- Cantor, N., & Kihlstrom, J. F. (1987). *Personality and social intelligence*. Prentice Hall.
- Corbin, J. and Strauss, A. (2014), *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Sage publications, New York, NY.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Evans, K. R., McFarland, R. G., Dietz, B., & Jaramillo, F. (2012). Advancing sales performance research: A focus on five underresearched topic areas. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 89-105.

- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of management*, 31(1), 126-152.
- Ferris, G.R., Treadway, D.C., Perrewé, P.L., Brouer, R.L., Douglas, C. and Lux, S. (2007), “Political skill in organizations”, *Journal of Management*, Vol. 33 No. 3, pp. 290-320.
- Glaser By Strauss, A. (1967). *The discovery of Grounded Theory. Strategic for qualitative research*.
- Hackman, R. J. 2012. From causes to conditions in group research. *Journal of Organizational Behavior*, 33: 428-444.
- Hall, J. A., & Bernieri, F. J. 2001. *Interpersonal sensitivity: Theory and measurement*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Harris, Kenneth J., K. Michele Kacmar, Suzanne Zivnuska, and Jason D. Shaw. (2007). “The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness.” *Journal of Applied Psychology* 92 (1):278–85.
- Hartmann, N. N., Wieland, H., & Vargo, S. L. (2018). Converging on a new theoretical foundation for selling. *Journal of Marketing*, 82(2), 1-18.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010.
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic management journal*, 32(11), 1243-1250.

- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). sage.
- Kalra, A., Agnihotri, R., Chaker, N. N., Singh, R. K., & Das, B. K. (2017). Connect within to connect outside: effect of salespeople's political skill on relationship performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 37(4), 332-348.
- Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 1-21.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. 2000. A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual temporal and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory research and methods in organizations: Foundations, extensions and new directions: 3-90*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Li, J., Sun, G., & Cheng, Z. (2017). The Influence of Political Skill on Salespersons' Work Outcomes: A Resource Perspective. *Journal of Business Ethics*, 141(3), 551–562.
- Lichtenthal J. David and M. M. Long “Duprey Progressing Cavity Oil Production Pumps” (1996), *Advances in Business Marketing and Purchasing*, Vol. 7, JAI Press, Inc., Greenwich, CT, 125 -141. Based on same 31 interviews.
- Lichtenthal, J. David and M. M. Long (1998), “Service Support and Capital Goods: Dissolving the Resistance to Obtaining New Product Acceptance in New Business Markets,” *Journal of*

*Business and Industrial Marketing*, Special Issue on Industrial Services Marketing, 13, 4/5, 356 – 370. Based on 31 interviews.

Liu, Y., Ferris, G. R., Zinko, R., Perrewé, P. L., Weitz, B., & Xu, J. (2007). Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: A four-study investigation with convergence. *Journal of Vocational Behavior*, 71(1), 146-165.

Liu, Y., Lee, J. M., & Lee, C. (2020). The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective. *Asian Business & Management*, 1.

Lvina, E., Johns, G., & Vandenberghe, C. (2018). Team political skill composition as a determinant of team cohesiveness and performance. *Journal of Management*, 44(3), 1001-1028.

Lvina, E., Maher, L. P., & Harris, J. N. (2017). Political skill, trust, and efficacy in teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(1), 95-105.

McAllister, C. P., Ellen III, B. P., & Ferris, G. R. (2018). Social influence opportunity recognition, evaluation, and capitalization: Increased theoretical specification through political skill's dimensional dynamics. *Journal of Management*, 44(5), 1926-1952.

Munyon, T. P., Summers, J. K., Thompson, K. M., & Ferris, G. R. (2015). Political skill and work outcomes: A theoretical extension, meta-analytic investigation, and agenda for the future. *Personnel psychology*, 68(1), 143-184.

Ouchi, W. G., & Maguire, M. A. (1975). Organizational control: Two functions. *Administrative science quarterly*, 559-569.

- Ruiz-Alba, J. L., Guesalaga, R., Ayestarán, R., & Mediano, J. M. (2019). Interfunctional coordination: the role of digitalization. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Rust, R.T. and Cooil, B. (1994), "Reliability measures for qualitative data: theory and implications", *Journal of Marketing Research*, Vol. 31 No. 1, pp. 1-14.
- Semadar, A., Robins, G., & Ferris, G. R. 2006. Comparing the validity of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 443-465.
- Semrau, T., Steigenberger, N., & Wilhelm, H. (2017). Team political skill and team performance. *Journal of Managerial Psychology*.
- Singelis, T. M. (1994). The measurement of independent and interdependent self-construals. *Personality and social psychology bulletin*, 20(5), 580-591.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*, 339-358.
- Stewart, D.W. and Shamdasani, P. (2017), "Online focus groups", *Journal of Advertising*, Vol. 46 No. 1, pp. 48-60.
- Talanquer, V. (2014). Using qualitative analysis software to facilitate qualitative data analysis. *In Tools of chemistry education research* (pp. 83-95). American Chemical Society.
- Teece, D. J. (2003). *Explicating Dynamic Capabilities: Asset Selection, Coordination, AND*.
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of management perspectives*, 28(4), 328-352.

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Treadway, D. C., Ferris, G. R., Duke, A. B., Adams, G. L., & Thatcher, J. B. (2007). The moderating role of subordinate political skill on supervisors' impressions of subordinate ingratiation and ratings of subordinate interpersonal facilitation. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 848.
- Tuli, K. R., Kohli, A. K., & Bharadwaj, S. G. (2007). Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. *Journal of Marketing*, 71(3), 1–17.
- Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative science quarterly*, 145-180.
- Wilson, D. T., Lichtenthal J. David and A. J. Rethans (1986), "Grounded Theory in Organizational Buying Behavior: Back to the Past," Consumer Psychology - Division 23 Proceedings, J.G. Saegert (ed.) & H.B. Lammers (publisher), American Psychological Association Conference, Washington, D.C.
- Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish*. Guilford publications.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.

## Artículo N°2

(\*) Estudios incluidos en Tabla 1 Capítulo N°1.

Agnihotri, R., Gabler, C. B., Itani, O. S., Jaramillo, F., & Krush, M. T. (2017). Salesperson ambidexterity and customer satisfaction: Examining the role of customer demandingness, adaptive selling, and role conflict. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 37(1), 27-41

Ahuja, G., Soda, G., & Zaheer, A. (2012). The genesis and dynamics of organizational networks. *Organization science*, 23(2), 434-448.

Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Otero-Neira, C., & Varela, J. (2017). Impression management tactics and performance ratings: A moderated-mediation framework. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 24(1), 19-34. (\*)

Bande, B., Jaramillo, F., Fernández-Ferrín, P., & Varela, J. A. (2019). Salesperson coping with work-family conflict: The joint effects of ingratiation and self-promotion. *Journal of Business Research*, 95, 143-155. (\*)

Barrett-Lennard, G. T. (1981). The empathy cycle: Refinement of a nuclear concept. *Journal of Counseling Psychology*, 28, 91–100.

Blickle, G., John, J., Ferris, G. R., Momm, T., Liu, Y., Haag, R., Oerder, K. (2012). Fit of Political Skill to the Work Context: A Two-Study Investigation. *Applied Psychology: An International Review*, 61(2), 295–322.

- Blickle, G., Wendel, S., & Ferris, G. R. (2010). Political skill as moderator of personality–job performance relationships in socioanalytic theory: Test of the getting ahead motive in automobile sales. *Journal of Vocational behavior, 76*(2), 326-335. (\*)
- Bolander, W., Dugan, R., & Jones, E. (2017). Time, change, and longitudinally emergent conditions: understanding and applying longitudinal growth modeling in sales research. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 37*(2), 153-159.
- Bolander, W., Saturnino, C. B., Hughes, D. E., & Ferris, G. R. (2015). Social networks within sales organizations: Their development and importance for salesperson performance. *Journal of Marketing, 79*(6), 1-16. (\*)
- Brislin RW. (1986) The wording and translation of research instruments. *In Field Methods in Cross-Cultural Research*, ed. WJ Lonner, JW Berry, pp. 137–64. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of applied psychology, 80*(4), 468.
- Chaker, N. N., Zablah, A. R., & Noble, C. H. (2018). More than one way to persist: Unpacking the nature of salesperson persistence to understand its effects on performance. *Industrial Marketing Management, 71*, 171-188. (\*)
- Chen, C. C., & Jaramillo, F. (2014). The double-edged effects of emotional intelligence on the adaptive selling–salesperson-owned loyalty relationship. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 34*(1), 33–50.

- Chen, H., Jiang, S., & Wu, M. (2021). How important are political skills for career success? A systematic review and meta-analysis. *The International Journal of Human Resource Management, 1-27*. (\*)
- Crant, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology, 80*, 532–537.
- Davis, M. H. (1980). A multidimensional approach to individual differences in empathy.
- Davis, M. H. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of personality and social psychology, 44*(1), 113.
- Demirbağ, O., Demir, H. C., & Yozgat, U. (2020). Political Will, Political Skill, Network Resources and Personal Reputation: A Serial Two-Mediator Model. *Central European Management Journal, 28*(3), 26-56.
- Escalas, J. E., & Bettman, J. R. (2005). Self-construal, reference groups, and brand meaning. *Journal of consumer research, 32*(3), 378-389.
- Evans, K. R., McFarland, R. G., Dietz, B., & Jaramillo, F. (2012). Advancing sales performance research: A focus on five underresearched topic areas. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 32*(1), 89-105.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Brouer, R. L., & Munyon, T. P. (2012). Political skill in the organizational sciences. *Politics in organizations: Theory and research considerations, 487-528*.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of management, 31*(1), 126-152.

- Ferris, G., Davidson, S., & Perrewe, P. (2005). Developing political skill at work. *Training-New York then Minneapolis then New York-*, 42(11), 40.
- Ferris, G.R., Treadway, D.C., Perrewé, P.L., Brouer, R.L., Douglas, C. and Lux, S. (2007), “Political skill in organizations”, *Journal of Management*, Vol. 33 No. 3, pp. 290-320.
- Ferris, Gerald R., Gerhard Blickle, Paula B. Schneider, Jochen Kramer, Ingo Zettler, Jutta Solga, Daniela Noethen, and James A. Meurs. (2008). “Political Skill Construct and Criterion-Related Validation: A Two-Study Investigation.” *Journal of Managerial Psychology* 23 (7):744–71.
- Fornell, C., & Larcker, D.F., (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Gallagher, V. C., Meurs, J. A., & Harris, K. J. (2016). Political skill reduces the negative impact of distrust. *Career development international*. (\*)
- Gavin, R., Harrison, L., Plotkin, C. L., Spillecke, D., & Stanley, J. (2020). The B2B digital inflection point: How sales have changed during COVID-19. *McKinsey & Company [Online]*.
- Geisser, Seymour. (1974). “A Predictive Approach to the Random Effects Model.” *Biometrika* 61 (1):101–07. doi:10.1093/bio- met/61.1.101.
- Gerlach, G. I., Rödiger, K., Stock, R. M., & Zacharias, N. A. (2016). Salespersons’ empathy as a missing link in the customer orientation–loyalty chain: an investigation of drivers and age differences as a contingency. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 36(3), 221-239.

- Good, M. C., & Schwepker Jr, C. H. (2022). Business-to-business salespeople and political skill: Relationship building, deviance, and performance. *Journal of Business Research*, 139, 32-43. (\*)
- Greenwald, A. G., McGhee, D. E., & Schwartz, J. L. (1998). Measuring individual differences in implicit cognition: the implicit association test. *Journal of personality and social psychology*, 74(6), 1464.
- Guo, W., & Main, K. (2017). To trust or not to trust: How self-construal affects consumer responses to interpersonal influence. *Journal of Applied Social Psychology*, 47(10), 531-538.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th Edition). Pearson
- Harris, Kenneth J., K. Michele Kacmar, Suzanne Zivnuska, and Jason D. Shaw. (2007). “The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness.” *Journal of Applied Psychology* 92 (1):278–85.
- Hartmann, N. N., Wieland, H., & Vargo, S. L. (2018). Converging on a new theoretical foundation for selling. *Journal of Marketing*, 82(2), 1-18.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.

- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In R. R. Sinkovics & P. N. Ghauri (Eds.), *New challenges to international marketing (Advances in international marketing, Volume 20, pp. 277–319)*. Bingley, New Milford: Emerald Group Publishing Limited
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology, 6*: 307-324.
- Humphrey SE, Nahrgang JD, Morgeson FP. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology 92*(5):1332–56
- Hwang, H., Malhotra, N. K., Kim, Y., Tomiuk, M. A., & Hong, S. (2010). A comparative study on parameter recovery of three approaches to structural equation modeling. *Journal of Marketing Research, 47* (Aug), 699-712.
- Johnson, J. A., Cheek, J. M., & Smither, R. (1983). The structure of empathy. *Journal of personality and social psychology, 45*(6), 1299.
- Kalra, A., Agnihotri, R., Chaker, N. N., Singh, R. K., & Das, B. K. (2017). Connect within to connect outside: effect of salespeople's political skill on relationship performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 37*(4), 332-348.
- Kapoutsis, I., Papalexandris, A., & Thanos, I. C. (2019). Hard, soft or ambidextrous? Which influence style promotes managers' task performance and the role of political skill. *The International Journal of Human Resource Management, 30*(4), 618-647.

- Kapoutsis, I., Papalexandris, A., & Thanos, I. C. (2019). Hard, soft or ambidextrous? Which influence style promotes managers' task performance and the role of political skill. The *International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 618-647. (\*)
- Kimura, T. (2015). A review of political skill: Current research trend and directions for future research. *International Journal of Management Reviews*, 17, 312-332.
- Kimura, T., Bande, B., & Fernández-Ferrín, P. (2019). The roles of political skill and intrinsic motivation in performance prediction of adaptive selling. *Industrial Marketing Management*, 77, 198-208.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of Structural Equation Modelling*. NY: Guildorf Press.
- Kolodinsky, R. W., D. C. Treadway, and G. R. Ferris. (2007). Political skill and influence effectiveness: Testing portions of an expanded Ferris and Judge (1991) model. *Human Relations* 60 (12):1747–77.
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Kwan, H. K., Chen, H., & Chiu, R. K. (2020). Effects of empowering leadership on followers' work–family interface. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-34. (\*)
- Leach, M. P., Epler, R. T., & Wang, S. (2020). Adapting sales influence tactics in the information intensive era. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

- Li, J., Sun, G., & Cheng, Z. (2017). The influence of political skill on salespersons' work outcomes: A resource perspective. *Journal of Business Ethics, 141*(3), 551-562. (\*)
- Limbu, Y. B., Jayachandran, C., Babin, B. J., & Peterson, R. T. (2016). Empathy, nonverbal immediacy, and salesperson performance: The mediating role of adaptive selling behavior. *Journal of Business & Industrial Marketing, 31*(5), 654–667.
- Liu, Y., Lee, J. M., & Lee, C. (2020). The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective. *Asian Business & Management, 1*.
- Macdonald, E. K., Kleinaltenkamp, M., & Wilson, H. N. (2016). How business customers judge solutions: Solution quality and value in use. *Journal of Marketing, 80*(3), 96-120.
- Madgavkar, A., White, O., Krishnan, M., Mahajan, D., & Azcue, X. (2020). COVID-19 and gender equality: Countering the regressive effects. *McKinsey Global Institute*.
- Mangus, S. M., Bock, D. E., Jones, E., & Folse, J. A. G. (2017). Gratitude in buyer-seller relationships: a dyadic investigation. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 37*(3), 250-267.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review, 98*, 224–253.
- Mayer, J. D. (2005). A tale of two visions: Can a new view of personality help integrate psychology? *American Psychologist, 60*, 294–307.
- McBane, D. A. (1995). Empathy and the salesperson: A multi- dimensional perspective. *Psychology & Marketing, 12*, 349– 370.

- Meurs, J. A., Gallagher, V. C., & Perrewé, P. L. (2010). The role of political skill in the stressor–outcome relationship: Differential predictions for self-and other-reports of political skill. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 520-533.
- Mintzberg, H. (1983), *Power in and Around Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Munyon, T. P., Frieder, R. E., Saturnino, C. B., Carnes, A. M., Bolander, W., & Ferris, G. R. (2021). Selling your network: how political skill builds social capital and enhances salesperson performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1-31. (\*)
- Munyon, T. P., Summers, J. K., Thompson, K. M., & Ferris, G. R. (2015). Political skill and work outcomes: A theoretical extension, meta-analytic investigation, and agenda for the future. *Personnel psychology*, 68(1), 143-184.
- Ostrom, A. L., Parasuraman, A., Bowen, D. E., Patrício, L., & Voss, C. A. (2015). Service research priorities in a rapidly changing context. *Journal of Service Research*, 18(2), 127-159.
- Paesbrugge, B., Rangarajan, D., Hochstein, B., & Sharma, A. (2020). Evaluation of salespeople by the purchasing function: implications for the evolving role of salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1-17.
- Perrewé, P. L., & Spector, P. E. (2002). *Personality Research in the Organizational Sciences*.
- Petty, R. E., Wegener, D. T., & Fabrigar, L. R. (1997). Attitudes and attitude change. *Annual review of psychology*, 48(1), 609-647.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J., Podsakoff, N., (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*. 88, 879–903.

- Rackham, Neil y John DeVincentis (1998), *Rethinking the Sales Force: Refining Selling to Create and Capture Customer Value*. *New York: McGraw-Hill*.
- Robinson Jr, L., Marshall, G. W., Moncrief, W. C., & Lassk, F. G. (2002). Toward a shortened measure of adaptive selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(2), 111-118.
- Román, S., & Iacobucci, D. (2010). Antecedents and consequences of adaptive selling confidence and behavior: a dyadic analysis of salespeople and their customers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), 363-382.
- Schneider, R. J., Ackerman, P. L., & Kanfer, R. (1996). To “act wisely in human relations:” Exploring the dimensions of social competence. *Personality and individual Differences*, 21(4), 469-481.
- Simpson, B., Robertson, J. L., & White, K. (2020). How co-creation increases employee corporate social responsibility and organizational engagement: The moderating role of self-construal. *Journal of Business Ethics*, 166(2), 331-350.
- Singelis, T. M. (1994). The measurement of independent and interdependent self-construals. *Personality and social psychology bulletin*, 20(5), 580-591.
- Smith, B. G., Krishna, A., & Smith, S. B. (2020). Relational immunity? Examining relationship as crisis shield. *Journal of Contingencies and Crisis Management*.
- Spiro, R. L., & Weitz, B. A. (1990). Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of marketing Research*, 27(1), 61-69.

- Stock, Ruth Maria and Wayne D. Hoyer (2005), "An Attitude- Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33 (Fall), 536–52.
- Treadway, D. C., Ferris, G. R., Duke, A. B., Adams, G. L., & Thatcher, J. B. (2007). The moderating role of subordinate political skill on supervisors' impressions of subordinate ingratiation and ratings of subordinate interpersonal facilitation. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 848.
- Tuli, K. R., Kohli, A. K., & Bharadwaj, S. G. (2007). Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. *Journal of Marketing*, 71(3), 1–17.
- Uлага, W., & Kohli, A. K. (2018). The role of a solutions salesperson: Reducing uncertainty and fostering adaptiveness. *Industrial Marketing Management*, 69, 161-168.
- Varela, J. A., Bande, B., Del Rio, M., & Jaramillo, F. (2019). Servant leadership, proactive work behavior, and performance overall rating: Testing a multilevel model of moderated mediation. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(2), 177-195. (\*)
- Waggoner, D. P. (2020). The use of political skill in organizational change. *Journal of Organizational Change Management*.
- Wondra, J. and Ellsworth, P. (2015), "An appraisal theory of empathy and other vicarious emotional experiences", *Psychological Review*, Vol. 122 No. 3, pp. 411-428.
- Xing, Y., Liu, Y., Boojihawon, D. K., & Tarba, S. (2020). Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100696.

Zaman, U., Jabbar, Z., Nawaz, S., & Abbas, M. (2019). Understanding the soft side of software projects: An empirical study on the interactive effects of social skills and political skills on complexity–performance relationship. *International Journal of Project Management*, 37(3), 444-460. (\*)

### Artículo N°3

- Agnihotri, R., Gabler, C. B., Itani, O. S., Jaramillo, F., & Krush, M. T. (2017). Salesperson ambidexterity and customer satisfaction: Examining the role of customer demandingness, adaptive selling, and role conflict. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 37(1), 27-41.
- Bobbio, Norberto (1996), *Left and Right: The Significance of a Political Distinction*, Cambridge: Polity.
- Bolander, W., Dugan, R., & Jones, E. (2017). Time, change, and longitudinally emergent conditions: understanding and applying longitudinal growth modeling in sales research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 37(2), 153-159.
- Brislin RW. (1986) The wording and translation of research instruments. In *Field Methods in Cross-Cultural Research*, ed. WJ Lonner, JW Berry, pp. 137–64. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Carney, D. R., Jost, J. T., Gosling, S. D., & Potter, J. (2008). The secret lives of liberals and conservatives: Personality profiles, interaction styles, and the things they leave behind. *Political Psychology*, 29, 807–840.
- Converse PE. 1964. The nature of belief systems in mass publics. In *Ideology and Discontent*, ed. D Apter, pp. 206–61. New York: Free Press
- Demirbağ, O., Demir, H. C., & Yozgat, U. (2020). Political Will, Political Skill, Network Resources and Personal Reputation: A Serial Two-Mediator Model. *Central European Management Journal*, 28(3), 26-56.

- Denzau AD, North DC. 1994/2000. Shared mental models: ideologies and institutions. *In Elements of Reason: Cognition, Choice, and the Bounds of Rationality*, ed. A Lupia, MC McCubbins, SL Popkin, pp. 23–46. New York: Cambridge Univ. Press
- Dharshing, S., Hille, S. L., & Wüstenhagen, R. (2017). The influence of political orientation on the strength and temporal persistence of policy framing effects. *Ecological Economics*, *142*, 295-305.
- Eckert, J. A. (2006). Adaptive selling behavior: adding depth and specificity to the range of adaptive outputs. *American Journal of Business*, *21*(1), 31-40.
- Edsall, T. B. (2012). *The age of austerity: How scarcity will remake American politics*. Anchor Books.
- Edwards, J.R., Lambert, L.S., 2007. Methods for integrating moderation and mediation: a general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods* *12* (1), 1–22.
- Escalas, J. E., & Bettman, J. R. (2005). Self-construal, reference groups, and brand meaning. *Journal of consumer research*, *32*(3), 378-389.
- Federico CM. (2007). Expertise, evaluative motivation, and the structure of citizens' ideological commitments. *Political Psychology*. *28*:535–62
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of management*, *31*(1), 126-152.
- Ferris, G.R., Treadway, D.C., Perrewé, P.L., Brouer, R.L., Douglas, C. and Lux, S. (2007), “Political skill in organizations”, *Journal of Management*, Vol. 33 No. 3, pp. 290-320.

- Feygina, I., Jost, J. T., & Goldsmith, R. E. (2010). System justification, the denial of global warming, and the possibility of “system-sanctioned change”. *Personality and social psychology bulletin*, 36(3), 326-338.
- Fosgaard, T. R., Hansen, L. G., & Wengström, E. (2019). Cooperation, framing, and political attitudes. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 158, 416-427.
- Geisser, Seymour. (1974). “A Predictive Approach to the Random Effects Model.” *Biometrika* 61 (1):101–07. doi:10.1093/bio- met/61.1.101.
- Gerlach, G. I., Rödiger, K., Stock, R. M., & Zacharias, N. A. (2016). Salespersons’ empathy as a missing link in the customer orientation–loyalty chain: an investigation of drivers and age differences as a contingency. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 36(3), 221-239.
- Gerth HH, Mills CW. 1948/1970. *Essays from Max Weber*. London: Routledge & Kegan Paul
- Gilet, A. L., Mella, N., Studer, J., Grünh, D., & Labouvie-Vief, G. (2013). Assessing dispositional empathy in adults: A French validation of the Interpersonal Reactivity Index (IRI). *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 45(1), 42.
- Goad, E. A., & Jaramillo, F. (2014). The good, the bad and the effective: a meta-analytic examination of selling orientation and customer orientation on sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(4), 285-301.
- Guo, W., & Main, K. (2017). To trust or not to trust: How self-construal affects consumer responses to interpersonal influence. *Journal of Applied Social Psychology*, 47(10), 531-538.

- Harris, Kenneth J., K. Michele Kacmar, Suzanne Zivnuska, and Jason D. Shaw. (2007). "The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness." *Journal of Applied Psychology* 92 (1):278–85.
- Hartmann, N. N., Wieland, H., & Vargo, S. L. (2018). Converging on a new theoretical foundation for selling. *Journal of Marketing*, 82(2), 1-18.
- Hennes, E. P., Nam, H. H., Stern, C., & Jost, J. T. (2012). Not all ideologies are created equal: Epistemic, existential, and relational needs predict system-justifying attitudes. *Social Cognition*, 30, 669–688.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In R. R. Sinkovics & P. N. Ghauri (Eds.), *New challenges to international marketing (Advances in international marketing, Volume 20, pp. 277–319)*. Bingley, New Milford: Emerald Group Publishing Limited
- Johnson, J. A., Cheek, J. M., & Smither, R. (1983). The structure of empathy. *Journal of personality and social psychology*, 45(6), 1299.
- Jost, J. T. (2006). The end of the end of ideology. *American Psychologist*, 61, 651–670.
- Jost, J. T. (2017). The marketplace of ideology: "Elective affinities" in political psychology and their implications for consumer behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 27(4), 502-520.
- Jost, J. T., Basevich, E., Dickson, E. S., & Noorbaloochi, S. (2016). The place of values in a world of politics: Personality, motivation, and ideology. In T. Brosch, & D. Sander (Eds.), *Handbook of value: Perspectives from economics, neuroscience, philosophy, psychology, and sociology* (pp. 351–374). New York: Oxford University Press.

- Jost, J. T., Federico, C. M., & Napier, J. L. (2009). Political ideology: Its structure, functions, and elective affinities. *Annual review of psychology*, 60, 307-337.
- Jost, J. T., Glaser, J., Kruglanski, A. W., & Sulloway, F. J. (2003). Exceptions that prove the rule—Using a theory of motivated social cognition to account for ideological incongruities and political anomalies: Reply to Greenberg & Jonas (2003). *Psychological Bulletin*, 129, 383–393.
- Jost, J. T., Nosek, B. A., & Gosling, S. D. (2008). Ideology: Its resurgence in social, personality, and political psychology. *Perspectives on Psychological Science*, 3, 126–136.
- Jung, K., Garbarino, E., Briley, D., & Wynhausen, J. (2017). Blue and red voices: Effects of political ideology on consumers' complaining and disputing behavior. *Journal of Consumer Research* (Retrieved from: [http:// dx.doi.org/10.1093/jcr/ucx037](http://dx.doi.org/10.1093/jcr/ucx037)).
- Kalra, A., Agnihotri, R., Chaker, N. N., Singh, R. K., & Das, B. K. (2017). Connect within to connect outside: effect of salespeople's political skill on relationship performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 37(4), 332-348.
- Khan, R., Misra, K., Singh, V., (2013). *Ideology and brand consumption*. Psychology Science.
- Kimura, T., Bande, B., & Fernández-Ferrín, P. (2019). The roles of political skill and intrinsic motivation in performance prediction of adaptive selling. *Industrial Marketing Management*, 77, 198-208.
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.

- Kolodinsky, R. W., D. C. Treadway, and G. R. Ferris. (2007). Political skill and influence effectiveness: Testing portions of an expanded Ferris and Judge (1991) model. *Human Relations* 60 (12):1747–77.
- Kuehnhanss, C. R., & Heyndels, B. (2018). All's fair in taxation: A framing experiment with local politicians. *Journal of Economic Psychology*, 65, 26-40.
- Liu, Y., Lee, J. M., & Lee, C. (2020). The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective. *Asian Business & Management*, 1.
- Lvina, E., Maher, L. P., & Harris, J. N. (2017). Political skill, trust, and efficacy in teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(1), 95–105.
- Malka, A., & Soto, C. J. (2015). Rigidity of the economic right? Menu- independent and menu-dependent influences of psychological dispositions on political attitudes. *Current Directions in Psychological Science*, 24, 137–142.
- Mannheim K. 1936. *Ideology and Utopia*. New York: Harvest Books
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98, 224–253.
- McBane, D. A. (1995). Empathy and the salesperson: A multi- dimensional perspective. *Psychology & Marketing*, 12, 349– 370.
- McCann, S. J. H. (2008). Societal threat, authoritarianism, conservatism, and U.S. state death penalty sentencing (1977–2004). *Journal of Personality and Social Psychology*, 94, 913–923.

- McCrae, R. R. (1996). Social consequences of experiential openness. *Psychological Bulletin*, 120, 323–337.
- McFarland, R. G., Challagalla, G. N., & Shervani, T. A. (2006). Influence tactics for effective adaptive selling. *Journal of Marketing*, 70(4), 103-117.
- Mehrabian, A. (1996). Relations among political attitudes, personality, and psychopathology assessed with new measures of libertarianism and conservatism. *Basic and Applied Social Psychology*, 18(4), 469–491.
- Moshinsky, A., & Bar-Hillel, M. (2010). Loss aversion and status quo label bias. *Social Cognition*, 28, 191–204.
- Munyon, T. P., Summers, J. K., Thompson, K. M., & Ferris, G. R. (2015). Political skill and work outcomes: A theoretical extension, meta-analytic investigation, and agenda for the future. *Personnel psychology*, 68(1), 143-184.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Rackham, N., & DeVincentis, J. (1998). Rethinking the sales force: Refining selling to create and capture customer value. *Pennsylvania, NY: McGraw-Hill*.
- Reber, R., Schwarz, N., & Winkielman, P. (2004). Processing fluency and aesthetic pleasure: Is beauty in the perceiver's processing experience?. *Personality and social psychology review*, 8(4), 364-382.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2014). SmartPLS 3. Hamburg: SmartPLS. *Academy of Management Review*, 9, 419-445.

- Robinson Jr, L., Marshall, G. W., Moncrief, W. C., & Lassk, F. G. (2002). Toward a shortened measure of adaptive selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(2), 111-118.
- Shepherd, S., Chartrand, T. L., & Fitzsimons, G. J. (2015). When brands reflect our ideal world: The values and brand preferences of consumers who support versus reject society's dominant ideology. *Journal of Consumer Research*, 42,76–92.
- Singelis, T. M. (1994). The measurement of independent and interdependent self-construals. *Personality and social psychology bulletin*, 20(5), 580-591.
- Spiro, R. L., & Weitz, B. A. (1990). Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of marketing Research*, 27(1), 61-69.
- Stock, Ruth Maria and Wayne D. Hoyer (2005), “An Attitude- Behavior Model of Salespeople’s Customer Orientation,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33 (Fall), 536–52.
- Tee, E. Y. (2015). The emotional link: Leadership and the role of implicit and explicit emotional contagion processes across multiple organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 654-670.
- Thorisdottir, H., Jost, J. T., Liviatan, I., & ShROUT, P. E. (2007). Psychological needs and values underlying left-right political orientation: Cross-national evidence from Eastern and Western Europe. *Public Opinion Quarterly*, 71(2), 175-203.
- Tuli, K. R., Kohli, A. K., & Bharadwaj, S. G. (2007). Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. *Journal of Marketing*, 71(3), 1–17.

- Ulaga, W., & Kohli, A. K. (2018). The role of a solutions salesperson: Reducing uncertainty and fostering adaptiveness. *Industrial Marketing Management*, 69, 161-168.
- Vinzi, V., Wynne W. Chin, Jörg Henseler, and Huiwen Wang. 2010. *Handbook of Partial Least Squares*. Berlin: Springer-Verlag.
- Wang, X., & Keh, H. T. (2017). Consumer susceptibility to cross-selling persuasion: The roles of self-construal and interpersonal harmony. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 177-184.
- Weiss, Howard M. (2002), "Deconstructing Job Satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences," *Human Resource Management Review*, 12 (2), 173–194.
- Wondra, J. and Ellsworth, P. (2015), "An appraisal theory of empathy and other vicarious emotional experiences", *Psychological Review*, Vol. 122 No. 3, pp. 411-428.
- Zaller J. 1992. *The Nature and Origins of Mass Opinion*. New York: Cambridge Univ. Press