



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



FACPYA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN

VinculaTégica
EFAN

Motivación, orientación al aprendizaje y competencias individuales como predictores del desempeño en ventas

Motivation, Learning Orientation, and Individual Competencies as Predictors of Sales Performance

Antonio Muñoz-Medina ^{*1}  y Adriana Segovia-Romo ² 

¹ Universidad Autónoma de Nuevo León - Facultad de Contaduría Pública y Administración (México), antonio.munizmdn@uanl.edu.mx

² Universidad Autónoma de Nuevo León - Facultad de Contaduría Pública y Administración (México), adriana.segoviarom@uanl.edu.mx

* Autor de Contacto

Resumen

Cómo citar: Muñoz-Medina, A., & Segovia-Romo, A. (2025). Motivación, orientación al aprendizaje y competencias individuales como predictores del desempeño en ventas. *Vinculatégica EFAN*, 12(4), 111–124. <https://doi.org/10.29105/vtga12.4-1375>

Información revisada por arbitraje tipo doble por ciego.

Recibido: 15 de marzo del 2026

Aceptado: 28 de mayo del 2026

Publicado: 31 de julio del 2026

El objetivo de este estudio es identificar e integrar teóricamente las competencias que actúan como predictores del desempeño superior en ventas. La investigación adopta un enfoque cualitativo, con diseño de revisión documental y tipo de estudio teórico–conceptual. Se partió de un corpus inicial de 3,462 artículos científicos indexados en Dimensions, de los cuales se delimitaron 412 estudios en los que el desempeño en ventas se aborda como variable dependiente o resultado central. El instrumento de análisis consistió en la revisión documental estructurada de literatura arbitrada, orientada a la integración conceptual de constructos y hallazgos empíricos acumulados. La revisión evidencia asociaciones consistentes entre el desempeño en ventas y cinco variables clave: motivación, orientación al aprendizaje, autoeficacia, venta adaptativa y conscientiousness. No obstante, se identificó una fragmentación en la literatura al analizar estos determinantes de manera aislada, lo que limita la comprensión de su efecto conjunto. Se concluye que la articulación sistémica de estas competencias en un modelo teórico integrador proporciona una base teórica sólida para futuras validaciones empíricas y para el diseño estratégico de procesos de selección y capacitación en áreas comerciales.

Palabras clave: Autoeficacia; Desempeño en ventas; Motivación; Orientación al aprendizaje; Venta adaptativa.

Códigos JEL: J24, M12, M31, M54

Abstract

The objective of this study is to theoretically identify and integrate the competencies that act as predictors of superior sales performance. The research adopts a qualitative approach, with a documentary review design and a theoretical–conceptual type of study. An initial corpus of 3,462 scientific articles indexed in Dimensions was used, from which 412 studies were identified in which sales performance was addressed as a dependent variable or central outcome. The instrument of analysis consisted of a structured documentary review of peer-reviewed literature aimed at the conceptual integration of constructs and accumulated empirical findings. The review shows consistent associations between sales performance and five key variables: motivation, learning orientation, self-efficacy, adaptive selling, and conscientiousness. However, fragmentation was identified in the literature, as these determinants are typically examined in isolation, limiting the understanding of their joint effect. It is concluded that the systemic articulation of these competencies within an integrative theoretical model provides a solid theoretical foundation for future empirical validation and for the strategic design of selection and training processes in commercial areas.

Key words: Adaptive selling, Learning orientation; Motivation; Sales performance; Self-efficacy

JEL Codes: J24, M12, M31, M54



Copyright: © 2026 por los autores; licencia no exclusiva otorgada a la revista Vinculatégica EFAN. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo una licencia de Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Introducción

En la gestión contemporánea de las organizaciones, existe la convicción de que el capital humano constituye el factor diferenciador que permite a una entidad distinguirse en su operatividad y en la consecución de resultados superiores (Treviño-Reyes & Segovia-Romo, 2018). Dentro de esta estructura, el área comercial se erige como el motor financiero fundamental, cuyo propósito primario es generar utilidades y rentabilidad mediante la gestión eficaz de los bienes y servicios producidos (Mardiani & Ramadhan, 2023).

En escenarios de alta competitividad, las organizaciones requieren mecanismos que mejoren su rentabilidad y eficiencia operativa, siendo la planificación de ventas y operaciones una herramienta estratégica relevante en este proceso (Moarri-Ibarra et al., 2025). En este proceso, el vendedor actúa como un vínculo crítico que identifica y soluciona las necesidades del mercado para impulsar los ingresos de la firma (Groza et al., 2021).

Sin embargo, el entorno de las ventas ha experimentado transformaciones sin precedentes en la última década, impulsadas por la evolución tecnológica, la competencia global y los cambios en las preferencias de los consumidores (Chawla et al., 2020). El rol del vendedor ha evolucionado de ser meramente táctico a convertirse en una función estratégica centrada en la creación de valor y el desarrollo de soluciones complejas (Chawla et al., 2020; Groza et al., 2021). A pesar de esta relevancia, la literatura académica aún presenta vacíos significativos y no ha logrado avanzar al mismo ritmo que la práctica profesional (Ohiomah et al., 2020). Persiste una notable falta de consenso sobre cuáles son los determinantes y las prácticas clave que garantizan el éxito comercial en el contexto actual (Ohiomah et al., 2020).

El problema central radica en que la evidencia empírica se encuentra fragmentada. Investigaciones recientes sugieren que el éxito en las ventas está influenciado por una matriz compleja de hasta 31 determinantes distintos, agrupados en cuatro dimensiones: el vendedor, la organización, el cliente y el entorno (Ohiomah et al., 2020). Esta dispersión teórica dificulta que las empresas identifiquen y desarrollen las competencias necesarias en su fuerza de ventas. En México, esta situación se refleja en una brecha crítica de capacitación: mientras que el 44% de los empleadores afirma generar programas de formación, solo el 27% de los empleados reconoce haber recibido dichos beneficios (Hernández-Moreno et al., 2021). Esta deficiencia es alarmante, considerando que la capacitación no es solo una estrategia competitiva, sino una obligación legal orientada a elevar la productividad y el nivel de vida de los trabajadores (Hernández-Moreno et al., 2021).

Ante este escenario de cambios tecnológicos y escasez de talento especializado, se vuelve imperativo transitar hacia modelos de gestión que integren las competencias digitales y psicosociales

(Hernández-Moreno et al., 2021; Chawla et al., 2020). La literatura sugiere que la efectividad comercial depende de la capacidad del vendedor para ajustar su comportamiento y aplicar conocimientos técnicos en situaciones de venta diversas (Ohiomah et al., 2020). Por ello, es necesario profundizar en el estudio de las capacidades individuales que permiten a un asesor destacar en entornos de alta exigencia.

Bajo esta premisa, el objetivo del presente artículo es proponer un modelo teórico integrador que analice cinco competencias clave: motivación, orientación al aprendizaje, autoeficacia, venta adaptativa y *conscientiousness*. El alcance de este trabajo es estrictamente conceptual y busca fundamentar un marco de referencia sólido que permita explicar cómo estas variables interactúan para predecir el desempeño comercial superior, ofreciendo una base teórica que oriente futuras investigaciones empíricas en el sector.

Marco teórico

A continuación, se desarrolla la fundamentación de las variables objeto de estudio, integrando sus definiciones conceptuales, los marcos teóricos que las sustentan y la evidencia empírica acumulada en investigaciones previas.

Específicamente, se analizan la motivación, la orientación al aprendizaje, la autoeficacia, la venta adaptativa y la *conscientiousness* como determinantes del desempeño superior de los vendedores. Esta revisión permite no solo comprender cada variable de manera aislada, sino también establecer los fundamentos para su posterior integración en un modelo teórico explicativo.

Variable dependiente: Desempeño en ventas

El desempeño en ventas se conceptualiza como un constructo multidimensional que representa el nivel de efectividad con que un individuo alcanza, de manera consistente, los objetivos comerciales de su organización (Darmon, 1982). De acuerdo con Chawla et al. (2020), este concepto puede definirse desde dos vertientes principales: la efectividad, referida a la evaluación de resultados objetivos como el volumen de ventas, la participación de mercado, el número de nuevos clientes y el cumplimiento de cuotas; y el comportamiento, que implica la evaluación de las acciones del vendedor en función de su contribución a las metas globales de la firma (Chawla et al., 2020).

Al respecto, Darmon (1982) argumenta que la medición tradicional basada únicamente en el volumen actual de ventas es limitada, ya que no captura actividades cualitativas esenciales como la prospección de nuevos clientes o la recolección de información de mercado (Darmon, 1982). En su lugar, propone el concepto de "utilidad esperada a largo plazo", definiéndolo como el flujo promedio de utilidad neta anual que un vendedor es capaz de generar, integrando los ingresos proyectados y los costos asociados a mantener su presencia en el territorio (Darmon, 1982).

Desde una perspectiva teórica, este constructo se fundamenta en la Teoría Cognitiva Social de Bandura (1986), la cual postula que el rendimiento humano es el resultado de un sistema autorregulado donde la conducta, los factores personales y el ambiente interactúan de forma recíproca (Bandura, 1986). Bajo este marco, el desempeño no es una respuesta pasiva a incentivos externos, sino un proceso activo donde el individuo media su propio comportamiento (Bandura, 1986). Esta visión se complementa con la Teoría de Orientación a Metas de Dweck (1986), quien distingue entre metas de aprendizaje y metas de desempeño (Dweck, 1986). Según esta teoría, los individuos que adoptan un patrón de "maestría" perciben los obstáculos como desafíos que impulsan el esfuerzo y la persistencia, lo cual facilita el despliegue efectivo de sus habilidades cognitivas (Dweck, 1986). Por el contrario, aquellos orientados únicamente a metas de desempeño pueden ver su rendimiento afectado por el temor a juicios negativos sobre su capacidad ante situaciones de fracaso (Dweck, 1986).

Finalmente, la evidencia empírica de Good y Schwepker (2024) confirma que los comportamientos orientados a generar valor y las habilidades interpersonales impactan de manera positiva y altamente significativa en el éxito comercial ($\beta = .619$, $p < .001$).

Variable independiente X1: Motivación

Se define como la fuerza psicológica que energiza, orienta y sostiene la conducta hacia el logro de metas específicas (Schunk & DiBenedetto, 2020), actuando como el motor interno que impulsa al individuo a iniciar acciones, mantener el esfuerzo y perseverar frente a las dificultades. Desde el plano teórico, se fundamenta en la Teoría de la Autodeterminación (Deci & Ryan, 2008), la cual enfatiza la importancia de la motivación intrínseca y la satisfacción de necesidades psicológicas básicas como la autonomía, la competencia y la relación; y en la Teoría de la Expectativa de Vroom (1964), que explica el comportamiento en función de la expectativa de que el esfuerzo conducirá a un desempeño deseado y este, a su vez, a recompensas valoradas. En el ámbito empírico, meta-análisis recientes realizados por Good et al. (2022) evidencian que la motivación intrínseca ($r = .298$) presenta una asociación más sólida con el desempeño que la motivación extrínseca ($r = .176$), lo que refuerza su relevancia como un impulsor clave y diferenciador del rendimiento.

Variable independiente X2: Orientación al aprendizaje

Representa una mentalidad interna orientada al desarrollo continuo de la competencia personal y al dominio progresivo de las tareas, impulsada por un interés genuino por aprender y mejorar. Según Suján et al. (1994), esta variable resulta especialmente relevante en el contexto de ventas, ya que promueve la resiliencia ante el rechazo, la persistencia frente a la dificultad y la disposición a asumir desafíos como oportunidades de crecimiento. Sustentada en la Teoría de Orientación a las Metas

(Dweck, 1986), esta perspectiva concibe el esfuerzo no como una señal de limitación, sino como un recurso fundamental para el aprendizaje y la mejora del desempeño. En línea con ello, investigaciones de VandeWalle et al. (1999) y Park y Holloway (2003) evidencian que esta orientación puede explicar hasta el 60% de la varianza en el desempeño, principalmente a través de una planeación más efectiva y un esfuerzo sostenido en el tiempo ($\beta = .225$, $p = .001$), lo que confirma su impacto significativo en los resultados comerciales.

Variable independiente X3: Autoeficacia

La autoeficacia se define como la creencia que tiene el individuo en su propia capacidad para organizar y ejecutar con éxito las acciones necesarias para alcanzar metas específicas (Bandura, 1997). Esta percepción de competencia influye directamente en la elección de tareas, el nivel de esfuerzo invertido y la persistencia ante las dificultades. En el contexto comercial, los vendedores con alta autoeficacia tienden a mostrar mayor seguridad en sus habilidades, asumir objetivos retadores y mantener la motivación incluso frente al rechazo o la presión por resultados (Westbrook & Peterson, 2022). Desde el punto de vista empírico, un metaanálisis de Peterson (2020), que integró 38 estudios, identificó una correlación positiva y consistente de $r = .37$ entre autoeficacia y desempeño en ventas. De manera complementaria, Carter et al. (2016) encontraron que esta variable puede explicar hasta el 37% de la varianza del éxito comercial en sectores de servicios, lo que confirma su papel como un predictor relevante y estable del rendimiento profesional.

Variable independiente X4: Venta adaptativa

Consiste en la modificación deliberada y estratégica de las conductas de venta durante las interacciones con el cliente, basándose en la información percibida del contexto, las necesidades del comprador y las características específicas de la situación (Weitz et al., 1986; Spiro & Weitz, 1990). Este enfoque se fundamenta en la Teoría de la Venta Adaptativa, la cual sostiene que los vendedores eficaces utilizan estructuras cognitivas complejas para interpretar señales del entorno y ajustar su discurso, estilo comunicativo y argumentos de manera personalizada. En lugar de aplicar un guion rígido, el vendedor adapta su comportamiento con el objetivo de maximizar la probabilidad de cierre y satisfacción del cliente. La evidencia empírica respalda sólidamente esta relación: Nguyen et al. (2022) identificaron un efecto positivo y estadísticamente significativo sobre los resultados comerciales ($\beta = .442$, $p < .001$), mientras que Mwesige et al. (2024) confirmaron su impacto crítico ($\beta = .609$) en sectores caracterizados por alta complejidad y mayor exigencia técnica, lo que refuerza su relevancia como competencia estratégica clave.

Variable independiente X5: Conscientiousness

Este rasgo de personalidad refleja la tendencia estable a actuar de manera organizada, responsable, persistente y autodisciplinada en el cumplimiento de tareas y objetivos (Goldberg, 1993). Enmarcado dentro del Modelo de los Cinco Grandes (McCrae & Costa, 1987), la responsabilidad o disciplina (*conscientiousness*) es considerada uno de los predictores más consistentes y generalizables del desempeño laboral en distintos contextos organizacionales. En el ámbito comercial, este rasgo se traduce en una mayor planificación de actividades, seguimiento sistemático de clientes y cumplimiento riguroso de metas y procesos. Silvestre (2022) señala que los vendedores con altos niveles de disciplina alcanzan de forma consistente entre el 96% y 105% de sus objetivos, evidenciando estabilidad en sus resultados. Asimismo, Harikaran y Dassanayake (2024) reportan que este rasgo explica el 56.5% de la varianza del desempeño comercial, lo que subraya su relevancia estratégica, especialmente en entornos que exigen alta autonomía, autogestión y responsabilidad individual.

Método

El presente trabajo se enmarca en una investigación de naturaleza teórico–conceptual, cuyo propósito es integrar y sistematizar la evidencia científica acumulada en torno a los determinantes individuales del desempeño superior del vendedor. Se adopta un enfoque cualitativo sustentado en revisión documental estructurada, orientado a la construcción de un modelo teórico integrador basado en literatura académica arbitrada e indexada.

El diseño metodológico corresponde a un estudio descriptivo–analítico. La búsqueda documental se realizó durante febrero de 2026 en la base de datos Dimensions, utilizando la ecuación de búsqueda “sales performance” en los campos de título y resumen. La consulta se efectuó sin restricción temporal, con el propósito de recuperar la mayor amplitud posible de investigaciones relacionadas con la evolución conceptual del desempeño en ventas. Esta estrategia permitió identificar un corpus inicial de 3,462 artículos científicos indexados.

Posteriormente, se llevó a cabo un proceso de depuración conceptual orientado a delimitar aquellos trabajos en los que el desempeño en ventas apareciera como variable dependiente, resultado principal o constructo central de análisis. Este criterio permitió distinguir los estudios enfocados en explicar el desempeño comercial de aquellos en los que dicho constructo aparecía de manera tangencial, contextual, moderadora o secundaria.

Los criterios de inclusión fueron los siguientes: a) artículos científicos publicados en revistas académicas arbitradas e indexadas; b) estudios en los que el desempeño en ventas apareciera en el

título o resumen; c) investigaciones en las que el desempeño en ventas fuera tratado como variable dependiente, resultado central o fenómeno principal de análisis; y d) trabajos relacionados con determinantes individuales, psicológicos, cognitivos, conductuales o de personalidad del vendedor.

Los criterios de exclusión fueron: a) documentos duplicados; b) libros, capítulos de libro, tesis y actas de congreso; c) estudios centrados exclusivamente en desempeño organizacional, financiero o de marketing sin análisis del vendedor; d) trabajos donde el desempeño en ventas aparecía solo como referencia contextual o secundaria; y e) registros sin información bibliográfica, resumen o elementos suficientes para evaluar su pertinencia conceptual.

Como resultado de esta depuración, se delimitó un corpus documental de 412 investigaciones pertinentes. Esta cifra no se asumió como una muestra estadísticamente representativa, sino como un corpus conceptual depurado que permitió identificar patrones recurrentes, convergencias teóricas y vacíos en la literatura sobre desempeño en ventas. En este sentido, los 412 estudios funcionaron como base documental para orientar la identificación de determinantes relevantes, mientras que las referencias incluidas al final del artículo corresponden únicamente a las obras fundacionales, empíricas y conceptualmente más representativas utilizadas directamente en la argumentación.

El procedimiento general de búsqueda y depuración documental se sintetiza en la Tabla 1, la cual resume las etapas utilizadas para delimitar el corpus documental que sirvió como base para la construcción del modelo teórico propuesto.

Tabla 1. *Proceso de identificación y depuración del corpus documental*

Etapas	Procedimiento aplicado	Resultado
Búsqueda inicial	Consulta en Dimensions con la ecuación “sales performance” en título y resumen, sin restricción temporal	3,462 artículos
Depuración conceptual	Aplicación de criterios de inclusión y exclusión para identificar estudios donde el desempeño en ventas aparece como variable dependiente o resultado principal	412 estudios

La revisión documental permitió sistematizar información relativa a: a) definiciones operativas del desempeño en ventas; b) marcos teóricos empleados; c) variables independientes asociadas al rendimiento comercial; y d) coeficientes estadísticos reportados en estudios empíricos relevantes. Este procedimiento permitió identificar cinco determinantes con presencia recurrente y respaldo conceptual en la literatura: motivación, orientación al aprendizaje, autoeficacia, venta adaptativa y *conscientiousness*.

La construcción del modelo conceptual se fundamenta en el enfoque de desarrollo teórico propuesto por Whetten (1989), el cual establece que una contribución teórica sólida debe responder a tres interrogantes fundamentales: el qué, referido a la definición y delimitación de las variables; el cómo, relativo a la especificación de las relaciones entre ellas; y el por qué, vinculado con la

fundamentación lógica y teórica que justifica dichas relaciones. Bajo este marco, el modelo propuesto integra los cinco determinantes como predictores directos del desempeño superior del vendedor.

Es importante señalar que el presente estudio no incluye validación empírica propia ni análisis estadístico de campo. Su finalidad es estructurar una integración conceptual rigurosa que sirva como base para la formulación de hipótesis contrastables y para el diseño de futuras investigaciones cuantitativas orientadas a evaluar el poder predictivo conjunto de las variables identificadas.

Resultados

Síntesis de la literatura

La revisión documental estructurada del corpus documental permitió identificar una evolución conceptual del constructo desempeño en ventas que abarca casi nueve décadas de investigación científica, teniendo como antecedente formal más antiguo el trabajo de Cowan (1937). Mientras que las aproximaciones iniciales se centraban en indicadores cuantitativos como volumen de ventas y eficiencia, investigaciones contemporáneas amplían el concepto hacia una noción de efectividad sostenida, donde la capacidad del vendedor para transformar el esfuerzo en resultados organizacionales constituye el eje central del rendimiento (Darmon, 1982; Chawla et al., 2020).

El análisis de los 412 estudios seleccionados de un universo de 3,462 artículos reveló una convergencia progresiva en torno a cinco determinantes recurrentes, los cuales muestran asociaciones consistentes con el rendimiento comercial.

En el plano motivacional, la evidencia empírica de Good et al. (2022) muestra que la motivación intrínseca presenta una asociación más robusta con el desempeño ($r = .298$) en comparación con la motivación extrínseca ($r = .176$), aunque ambos factores contribuyen al éxito en función de la expectativa de recompensa y la autonomía del vendedor (Vroom, 1964; Good et al., 2022).

En cuanto a las dimensiones cognitivas, la orientación al aprendizaje y la autoeficacia emergen como mecanismos autorreguladores clave. La orientación al aprendizaje se vincula con la mejora continua y la persistencia, explicando, junto a la planeación y el esfuerzo, hasta el 60% de la varianza del desempeño ($R^2 = .60$) (VandeWalle et al., 1999). Por su parte, la autoeficacia presenta una correlación positiva y consistente de $r = .37$ con el rendimiento, destacando su papel en la perseverancia ante el rechazo y la percepción de control sobre los resultados (Peterson, 2020).

Desde la perspectiva conductual y de personalidad, la venta adaptativa aparece como uno de los predictores más robustos, reportando coeficientes significativos de $\beta = .609$ en entornos de alta complejidad (Mwesige et al., 2024). De forma complementaria, la *conscientiousness* se consolida

como el rasgo de personalidad más estable, explicando hasta el 56.5% de la varianza del rendimiento comercial ($R^2 = .565$) (Harikaran & Dassanayake, 2024).

Más allá de los coeficientes individuales, el hallazgo más relevante del análisis es la persistente fragmentación en la literatura. La mayoría de los estudios examinan estos determinantes de forma aislada o en combinaciones parciales, sin evaluar su efecto conjunto dentro de un mismo modelo explicativo (Chawla et al., 2020).

En consecuencia, los resultados no solo confirman la robustez individual de los cinco determinantes identificados, sino que evidencian la necesidad de un marco integrador que permita evaluar su interacción simultánea como predictores del desempeño superior.

Discusión

Los hallazgos de la revisión documental estructurada permiten sostener que el desempeño en ventas no puede explicarse de manera suficiente desde una sola competencia individual. La literatura revisada muestra que los factores asociados al rendimiento comercial se distribuyen en dimensiones psicológicas, cognitivas, conductuales y de personalidad, lo que confirma la naturaleza multidimensional del desempeño del vendedor (Chawla et al., 2020; Ohiomah et al., 2020). En este sentido, la principal aportación del modelo propuesto consiste en organizar evidencia dispersa en una estructura conceptual integrada que permite comprender el desempeño comercial superior como resultado de la articulación de diversas capacidades individuales.

Desde una lectura integradora, estas variables también pueden interpretarse como componentes articulados de un proceso progresivo de desempeño comercial. La motivación puede actuar como punto de partida al activar la disposición inicial del vendedor hacia el logro de metas, ya sea por la expectativa de obtener recompensas valiosas o por la satisfacción intrínseca asociada con la tarea comercial (Vroom, 1964; Deci & Ryan, 2008). Esta disposición favorece la orientación al aprendizaje, al impulsar la búsqueda de mejora continua, la adquisición de conocimientos y la apertura a nuevas formas de abordar al cliente (Dweck, 1986; Sujana et al., 1994). A su vez, el aprendizaje acumulado puede fortalecer la autoeficacia, en la medida en que el vendedor desarrolla mayor confianza en su capacidad para enfrentar situaciones comerciales complejas (Bandura, 1997; Peterson, 2020).

Esta confianza facilita la venta adaptativa, ya que permite probar distintos enfoques, ajustar el discurso y responder de manera flexible a las necesidades del cliente. Desde la teoría de la venta adaptativa, el vendedor eficaz no aplica un guion rígido, sino que modifica su comportamiento a partir de la información obtenida durante la interacción comercial (Weitz et al., 1986; Spiro & Weitz, 1990). Finalmente, la *conscientiousness* funciona como un soporte disposicional que sostiene el esfuerzo, la

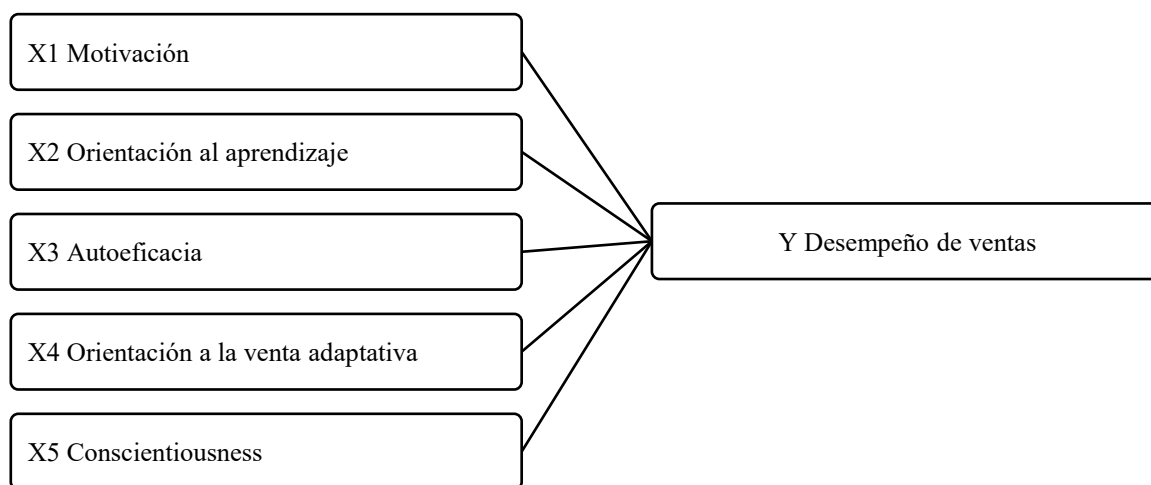
disciplina, la organización y la constancia necesarios para que estas capacidades se traduzcan en resultados comerciales superiores (Goldberg, 1993; McCrae & Costa, 1987).

Esta secuencia no se plantea como una relación causal comprobada en el presente estudio, sino como una interpretación conceptual derivada de la integración de la literatura revisada. Su utilidad radica en mostrar que las cinco variables no solo pueden analizarse como predictores directos del desempeño, sino también como dimensiones potencialmente complementarias dentro de un proceso de desarrollo del vendedor de alto rendimiento. En consecuencia, futuras investigaciones empíricas podrían evaluar no solo los efectos directos de cada variable, sino también posibles relaciones mediadoras o secuenciales entre ellas.

En conjunto, estos hallazgos sugieren que el vendedor de alto desempeño no se distingue únicamente por vender más, sino por combinar disposición motivacional, apertura al aprendizaje, confianza en sus propias capacidades, flexibilidad conductual y disciplina sostenida. Esta integración permite superar enfoques parciales centrados exclusivamente en incentivos, experiencia previa o habilidades técnicas. Por tanto, el modelo propuesto constituye una base conceptual para futuras investigaciones empíricas orientadas a estimar el peso relativo de cada variable, su posible efecto conjunto y las relaciones secuenciales que podrían explicar con mayor precisión el desempeño superior en ventas.

Modelo gráfico de variables

Figura 1 *Modelo gráfico de variables*



En la figura 1 cada variable independiente (X1 a X5) se relaciona de manera directa e individual con la variable dependiente (Y), lo que indica que cada competencia influye por sí misma en la efectividad del vendedor. El modelo asume que el fortalecimiento de cualquiera de estas

competencias produce un efecto positivo e incremental en el desempeño, permitiendo analizar el aporte específico de cada variable sobre el resultado final.

Hipótesis

A partir del modelo propuesto, se formulan las siguientes hipótesis de investigación para su futura validación:

- H1: La motivación se relaciona positivamente con el desempeño en ventas.
- H2: La orientación al aprendizaje se relaciona positivamente con el desempeño en ventas.
- H3: La autoeficacia se relaciona positivamente con el desempeño en ventas.
- H4: La venta adaptativa se relaciona positivamente con el desempeño en ventas.
- H5: La *conscientiousness* se relaciona positivamente con el desempeño en ventas.

Conclusión

La principal contribución de este trabajo radica en la construcción de un modelo teórico integrador que trasciende los estudios fragmentados y aislados predominantes en la literatura sobre desempeño en ventas. Mientras que gran parte de las investigaciones previas han analizado variables individuales de manera independiente, el presente estudio propone una articulación sistémica que integra factores psicológicos (motivación y autoeficacia), cognitivos (orientación al aprendizaje), conductuales (venta adaptativa) y de personalidad (*conscientiousness*) dentro de un mismo marco explicativo.

Este enfoque permite avanzar desde una comprensión parcial del fenómeno hacia una visión más holística del desempeño superior del vendedor. Al reunir evidencia acumulada durante más de nueve décadas de investigación científica, el modelo no solo sintetiza hallazgos dispersos, sino que establece una arquitectura conceptual coherente que explica cómo estos determinantes pueden interactuar de forma complementaria. De esta manera, el aporte no radica únicamente en identificar variables relevantes, sino en proponer una estructura integradora que fortalece la capacidad explicativa y predictiva del constructo desempeño en ventas.

En términos teóricos, el modelo contribuye a reducir la ambigüedad conceptual existente en el campo, ofreciendo una base organizada para futuras investigaciones empíricas y comparativas en distintos contextos organizacionales.

Esta propuesta se alinea y fortalece ante los hallazgos de investigaciones recientes en revistas de corriente principal, como el metaanálisis extendido de Kerr (2024). Dicho autor sostiene que los impulsores del rendimiento comercial son cada vez más fragmentados y de naturaleza contingente,

lo que ha provocado una pérdida de la fuerza predictiva colectiva en los estudios que utilizan variables aisladas. Al igual que Kerr (2024), este estudio responde al llamado urgente de utilizar marcos de trabajo holísticos y esquemas de medición diversos para representar adecuadamente la amplitud del fenómeno de las ventas modernas.

Implicaciones para la gestión del capital humano en áreas comerciales

Desde una perspectiva aplicada, el modelo ofrece implicaciones estratégicas para la gestión del talento en departamentos comerciales. En primer lugar, proporciona un marco claro para estructurar procesos de selección más rigurosos, permitiendo identificar perfiles con mayor probabilidad de alcanzar desempeños superiores. La evaluación sistemática de estas variables podría incorporarse en instrumentos psicométricos, entrevistas estructuradas y *assessment centers* orientados a ventas.

En segundo lugar, el modelo orienta el diseño de programas de capacitación y desarrollo profesional, al señalar qué dimensiones deben fortalecerse para potenciar la productividad. En lugar de enfoques genéricos de formación, las organizaciones pueden focalizar sus esfuerzos en el desarrollo de la autoeficacia, la mentalidad de aprendizaje continuo y la capacidad de adaptación conductual frente a distintos tipos de clientes y contextos de negociación.

Finalmente, la implementación de este marco puede contribuir a una mejor alineación entre las características individuales del vendedor y las demandas del puesto, reduciendo costos asociados a la rotación.

El presente trabajo presenta una limitación inherente a su naturaleza teórico-conceptual. Al tratarse de una revisión documental e integración de literatura científica, no incluye análisis empírico propio ni validación estadística directa del modelo propuesto. Si bien las relaciones planteadas se fundamentan en evidencia acumulada y en coeficientes reportados en investigaciones previas, no se pretende establecer relaciones causales definitivas sin una contrastación cuantitativa en un contexto específico.

Por tanto, el modelo debe entenderse como una propuesta estructurada de integración conceptual.

Como agenda prospectiva, se plantea la necesidad de validar empíricamente el modelo en contextos organizacionales concretos, como el Área Metropolitana de Monterrey.

Asimismo, podría considerarse el análisis comparativo entre vendedores ubicados en el top 20% de rendimiento y aquellos con desempeño promedio, con el fin de determinar si la combinación de estos determinantes distingue de manera significativa a los perfiles de éxito sostenido. Esta validación permitiría no solo confirmar la solidez del modelo, sino también avanzar hacia la construcción de herramientas predictivas aplicables en la práctica organizacional.

Referencias

- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall. <https://archive.org/details/socialfoundation0000band/page/n7/mode/2up>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman. <https://archive.org/details/selfefficacyexer0000band/page/n5/mode/2up>
- Carter, W. R., Nesbit, P. L., Badham, R. J., Parker, S. K., & Sung, L. K. (2016). The effects of employee engagement and self-efficacy on job performance: A longitudinal field study. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(17), 2483–2502. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244096>
- Chawla, N. V., Guda, H., & Lund, D. J. (2020). Systematic review of determinants of sales performance: Verbeke et al.'s (2011) classification extended. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(12), 1961–1979. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2019-0322>
- Cowan, D. R. G. (1937). Improved objective standards of sales performance. *Journal of the American Statistical Association*, 32(197), 75–82. <https://doi.org/10.2307/2279864>
- Darmon, R. Y. (1982). Identifying profit-producing salesforce members. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2(2), 14–23. <https://doi.org/10.1080/08853134.1982.10754334>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(3), 182–185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41(10), 1040–1048. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.41.10.1040>
- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48(1), 26–34. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.48.1.26>
- Good, V., Hughes, D. E., & Wang, H. (2022). More than money: Establishing the importance of a sense of purpose for salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(2), 272–295. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00795-x>
- Good, M. C., & Schwepker, C. H., Jr. (2024). Empathy and political skill: Improving salespeople's value enhancing behavior performance. *Journal of Applied Marketing Theory*, 11(1), 1–18. <https://doi.org/10.20429/jamt.2024.110102>
- Groza, M. D., Zmich, D. E., & Rajabi, A. (2021). Organizational innovativeness and firm performance: Does sales management matter? *Industrial Marketing Management*, 97, 86–96. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.06.007>
- Harikaran, S., & Dassanayake, D. M. C. (2024). Assessing the impact of Big Five personality traits on job performance: A study in association with insurance agents in Northern Province, Sri Lanka. *Kelaniya Journal of Management*, 13(2), 85–99. <https://doi.org/10.4038/kjm.v13i2.7836>
- Hernández-Moreno, L. A., Hernández-Saldaña, M. de L., & Tovar-Morales, M. T. (2021). Capacitación laboral en herramientas digitales. *Visión de Transformación Global*, 7(2), 74. <https://doi.org/10.29105/vtga7.2-74>
- Kerr, P. D., & Marcos-Cuevas, J. (2024). Reclaiming the contingent nature of the determinants of salesperson performance: An extended meta-analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 44(4), 414–431. <https://doi.org/10.1080/08853134.2023.2250561>
- Mardiani, E., & Ramadhan, F. A. (2023). Design information system sales of nuts and bolts at PT. Catur Naga Steelindo. *SITEKIN: Jurnal Sains Teknologi dan Industri*, 20(2), 729–735. <https://doi.org/10.24014/sitekin.v20i2.21948>
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81–90. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.1.81>
- Moarri-Ibarra, J., Figueroa-Garza, F., & Blanco-Mendez, M. (2025). Factores que influyen en la

- planificación de ventas y operaciones (S&Op) desde una perspectiva teórica. *Vinculatégica EFAN*, 11(2), 44–61. <https://doi.org/10.29105/vtga11.2-1033>
- Mwesige, R., Bonuke, R., & Situma, C. (2024). Adaptive selling behavior and salesperson performance in the Ugandan insurance industry: An empirical study. *Journal of Business Management and Economic Research*, 8(1), 1–20. <https://doi.org/10.21325/jotags.2024.1408>
- Nguyen, T.-T.-L., Hoang, X.-Q., Pham, T. L., Pham, T.-H., & Pham, H.-H. (2022). Antecedents of salesperson performance in information service industry: The role of guanxi, adaptive selling behaviors and customer orientation. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2044433. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2044433>
- Ohiomah, A., Benyoucef, M., & Andreev, P. (2020). A multidimensional perspective of business-to-business sales success: A meta-analytic review. *Industrial Marketing Management*, 90, 435–452. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.08.011>
- Park, J.-E., & Holloway, B. B. (2003). Adaptive selling behavior revisited: An empirical examination of learning orientation, sales performance, and job satisfaction. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(3), 239–251. <https://doi.org/10.1080/08853134.2003.10749001>
- Peterson, R. A. (2020). Self-efficacy and personal selling: Review and examination with an emphasis on sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. <https://doi.org/10.1080/08853134.2019.1654390>
- Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2020). Motivation and social cognitive theory. *Contemporary Educational Psychology*, 60, 101832. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2019.101832>
- Silvestre, A. (2022). Personality traits, motivation and performance of employees in a pharmaceutical company in the Philippines: Basis for performance improvement plan. In *The Asian Conference on Psychology & the Behavioral Sciences 2022: Official Conference Proceedings* (pp. 109–125). <https://doi.org/10.22492/issn.2187-4743.2022.9>
- Spiro, R. L., & Weitz, B. A. (1990). Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 61–69. <https://doi.org/10.2307/3172551>
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing*, 58(3), 39–52. <https://doi.org/10.1177/002224299405800303>
- Treviño-Reyes, R., & Segovia-Romo, A. (2018). La satisfacción laboral en instituciones educativas públicas: Una perspectiva teórica. *Vinculatégica EFAN*, 4(1), 254–260. <https://doi.org/10.29105/vtga4.1-880>
- VandeWalle, D., Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum, J. W., Jr. (1999). The influence of goal orientation and self-regulation tactics on sales performance: A longitudinal field test. *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 249–259. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.2.249>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Weitz, B. A., Sujan, H., & Sujan, M. (1986). Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, 50(4), 174–191. <https://doi.org/10.1177/002224298605000404>
- Westbrook, K., & Peterson, R. M. (2022). Servant leadership effects on salesperson self-efficacy, performance, job satisfaction, and turnover intentions. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 29, 153–175. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2022.2068820>
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 14(4), 490–495. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371>