

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE PSICOLOGÍA



**IDENTIFICACIÓN CON LA MARCA, EXPERIENCIA, Y
DESEMPEÑO EN VENTAS EN UN CALL CENTER**

Tesis para optar por el título de Licenciado en Psicología con mención en
Psicología Social que presenta el Bachiller:

CARLOS TARAZONA ZÚÑIGA

ASESOR:

PIERRE ALCÓCER PALACIOS

LIMA – PERÚ

2020

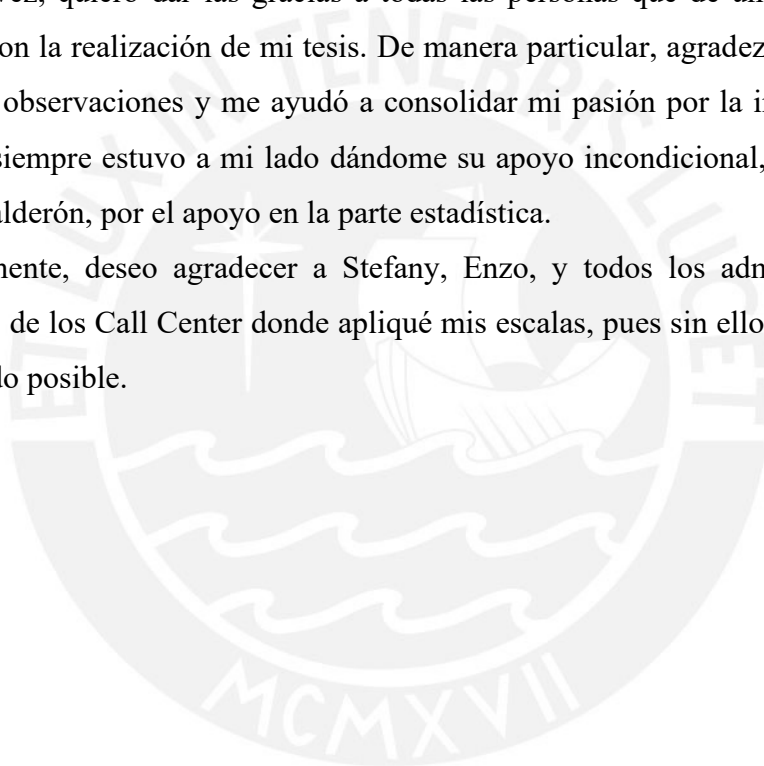
Agradecimientos

Quiero agradecer especialmente a mis padres, a Zule, que es como mi segunda madre, y a mi abuelo, quienes siempre estuvieron conmigo apoyándome incondicionalmente y alentándome a continuar con esta hermosa carrera que es la Psicología.

También quiero agradecer a mi asesor, Pierre Alcócer, quien me acompañó durante todo el desarrollo de este trabajo, mediante su amplio conocimiento sobre el comportamiento humano en el ámbito de los negocios, y retroalimentándome a través de un enfoque más práctico.

A su vez, quiero dar las gracias a todas las personas que de una forma u otra colaboraron con la realización de mi tesis. De manera particular, agradezco a Dora, que me dio útiles observaciones y me ayudó a consolidar mi pasión por la investigación, a Andrea, que siempre estuvo a mi lado dándome su apoyo incondicional, y a Mathías y al profesor Calderón, por el apoyo en la parte estadística.

Finalmente, deseo agradecer a Stefany, Enzo, y todos los administradores y colaboradores de los Call Center donde apliqué mis escalas, pues sin ellos este proyecto no hubiera sido posible.



Resumen

La investigación presente tuvo como objetivo estudiar el vínculo entre la identificación con la marca y la cuota de ventas alcanzada en vendedores de un Call Center que brinda servicios de outsourcing a una empresa de comunicaciones. Así mismo, se pretendía explorar si los años de experiencia en ventas eran un factor moderador de esta relación. Con esta finalidad se evaluó a 43 vendedores, 29 hombres (67.4%) y 14 mujeres (32.6%), entre 18 y 63 años ($M=31.35$; $DE=8.92$). Los instrumentos utilizados fueron la escala de Identificación con la marca, los indicadores de cuota de ventas correspondientes a setiembre, y el registro autorreportado de los años y meses en ventas. Se halló que la identificación con la marca tiene poder predictivo sobre el alcance de la cuota de ventas ($R^2 = .11$). No obstante, no se encontró que el tiempo que el teleoperador tenga en ventas moderara esta relación. La investigación explica los resultados en base a los hallazgos provenientes de la teoría de la identificación organizacional (Ashforth y Mael, 1989), destacando la importancia estratégica de la identificación con la marca que experimentan los agentes comerciales de una empresa de outsourcing debido a su relación directa con la cuota de ventas. Esta evidencia sugiere que la tendencia e importancia de identificarse con una marca podría trascender el hecho de que el trabajador no labore directamente en el negocio dueño de la marca, que en este caso es la empresa de servicios de comunicaciones.

Palabras clave: Identificación con la marca, Identificación Organizacional, Desempeño de la tarea, Cuota de ventas, Experiencia

Abstract

The present research aimed at studying the relationship between Brand identification and sales quota achieved by Call Center salespeople. This Call Center gives outsourcing services to a Communication Business. Besides, it pretends to explore if the experience years in sales was a moderator of this relationship. In this sense, there were assessed 43 salespeople, 29 men (67.4%) and 14 women (32.6%) between 18 and 63 years ($M=31.35$; $DE=8.92$). The instruments used were the Brand Identification scale, the September sales quota indicators, and the self-report of how many years and months every salesperson has as salesman or saleswoman. It was found that the Brand identification have a predictive power over the sales quota ($R^2 = .11$). Nowadays, it wasn't found that the time a telemarketer has in sales moderates this relationship. The research explains the results based in the findings from the organizational identification theory (Ashforth and Mael, 1989), highlighting the strategic importance of brand identification experienced by commercial agents of an outsourcing company due to its direct relationship with sales quota. This evidence suggests that the tendency and importance of identifying with a brand could transcend the fact that the employee doesn't work directly in the business owner of the brand, which in this case is the communication services company.

Keywords: Brand Identification, Organizational Identification, Task Performance, Sales quota, Experience

Tabla de contenido

Introducción.....	1
Método.....	9
Participantes.....	9
Medición.....	9
Procedimiento.....	10
Análisis de datos.....	10
Resultados.....	11
Discusión.....	13
Referencias.....	19
Apéndices.....	29
Apéndice A: Consentimiento informado.....	29
Apéndice B: Ficha de datos sociodemográficos.....	30
Apéndice C: Pruebas de normalidad para las variables de estudio.....	31
Apéndice D: Prueba de normalidad de residuos de regresión lineal jerárquica.....	32

Introducción

La eficiencia de toda organización, representada en variables como la rentabilidad del lugar de trabajo, depende del nivel en que sus trabajadores ejecuten sus trabajos asignados, lo que en literatura de psicología y gestión organizacional adopta el nombre de desempeño laboral (Sykes y Venkatesh, 2017; Yanadori y Van Jaarsveld, 2014; Grönroos y Ojasalo, 2004). La data extraída de dicha variable, además, tiene relevancia para la toma de decisiones administrativas, la provisión de feedback o los estudios de validación (Aguinis, 2013; Murphy y Deckert, 2013). Este escenario ha influido en que las áreas de recursos humanos de diferentes organizaciones inviertan esfuerzos en el desarrollo de sistemas que gestionen el desempeño a fin de mantener altos niveles del mismo y asegurar así el rendimiento financiero (Lepak, et al., 2006; Al-Zahrani y Almazari, 2014). Al respecto, un estudio internacional realizado por Deloitte (2017) registró que de las empresas que implementaron mejoras en sus sistemas de gestión del desempeño, un 96% consiguió simplificar procesos y un 90% vio mejoras directas en el compromiso laboral.

Las investigaciones acerca de desempeño han identificado que este se compone de al menos dos niveles: el desempeño a nivel organizacional, y el desempeño a nivel individual o grupal, también referido como “desempeño en el trabajo” (Haghighatian et al., 2014; De Shon et al., 2004). El primero puede ser definido como la habilidad que tiene una organización para alcanzar sus objetivos (Alagheband, 2008), mientras que el segundo ha sido definido como el valor total esperado para una organización por parte del comportamiento discrecional que un individuo ejecuta en un periodo de tiempo (Motowidlo, 2012). En otros términos, esto último alude al grado de efectividad de las contribuciones de los trabajadores que exclusivamente puedan hacer una diferencia con respecto al logro de los mencionados objetivos organizacionales (Motowidlo, 2012).

De manera específica, varios autores coinciden en afirmar que un aspecto clave del éxito financiero y la sostenibilidad de una empresa es la mejora del desempeño de un grupo particularmente importante: el personal de ventas (Wong y Tan, 2016; Mulki et al., 2015; Ingram et al., 2010; Zoltners et al., 2009). Este grupo de trabajadores es responsable de mantener y promover las relaciones comerciales con los clientes, sobre todo con aquellos que generan mayores compras y representan un considerable potencial de lucro (Zoltners et al., 2009; Jaramillo y Mulki, 2008). De esta manera, la investigación sobre los factores que anticipan el alto desempeño en vendedores se torna

un tópico fundamental tanto para los gerentes, como para los investigadores en ventas y marketing (Verbeke et al., 2010). En función a lo mencionado, se pretende investigar qué elementos pueden estar vinculados y anteceder el desempeño en vendedores.

El desempeño que exhibe todo trabajador es considerado un constructo multidimensional (Campbell, 1990). Diversos autores coinciden en que este cuenta con tres componentes: en primer lugar, el desempeño contextual (interpersonal y organizacional), referido las contribuciones discrecionales que el empleado aporta al entorno organizacional, social y psicológico, y que ayudan a concretar las metas organizacionales debido a su relación con las operaciones claves del negocio (Hoffman y Dilchert 2012; Ford et al., 2011). En segundo lugar, se encuentra el comportamiento de trabajo contraproducente, que alude a cualquier comportamiento intencional del trabajador que es visto por la organización como contrario a sus legítimos intereses (Sackett y De Vore, 2001), y puede incluir conductas como la supervisión abusiva o el ausentismo voluntario (Hoffman y Dilchert, 2012). Finalmente, se menciona al desempeño de la tarea, definido como la competencia con la que los empleados desempeñan las actividades claves que la descripción del puesto incluye (Borman et al., 2017) y puede ser subdividido en desempeño individual o de equipo (Hoffman y Dilchert, 2012).

Esta última dimensión presenta como ventaja diferencial frente a las otras que enfatiza la instrumentalidad del desempeño para el logro de los objetivos organizacionales (Yongxing, 2017). Específicamente, el desempeño de la tarea abarca cuestiones vinculadas a la cantidad y calidad del resultado del trabajo y la realización de responsabilidades asociadas al mismo (Martin et al., 2016). En razón de ello, se ha determinado centrar esta investigación en el estudio de dicha dimensión del desempeño.

El nivel de desempeño de la tarea puede ser medido a través de indicadores objetivos, como el número de productos contables generados por empleado, el promedio de ventas individual por hora, o la ganancia individual percibida dentro de un sistema de pagos a destajo (Borman et al., 2017; Lam et al., 2007). Adicionalmente, puede recurrirse a medidas subjetivas como autorreportes del propio trabajador, reportes de su supervisor, del par, o del cliente final (Martin et al., 2016). Entre ambas formas, medir el desempeño en la tarea usando variables objetivas presenta entre sus ventajas principales una mayor efectividad para guiar el comportamiento del trabajador según estipulen las expectativas de su rol; y un mayor grado de control sobre la aparición de

sesgos del supervisor o del trabajador (Siders et al., 2001). Estos argumentos han conducido a que la presente investigación opte por recurrir a este tipo de medidas. Específicamente, se ha optado por recurrir a la cuota de ventas, medida ampliamente usada para estimar el desempeño de un vendedor y que se vincula a mayor productividad (Patil y Syam, 2018; Singh y Das, 2013; Chung et al., 2009). Dicha variable está compuesta por el porcentaje de ventas que el trabajador registra del total que le ha sido establecido como meta en un periodo determinado (Ahearne et al., 2005).

La literatura sobre desempeño en la tarea ha resaltado entre los múltiples factores asociados a su incremento o disminución las características personales del trabajador (Goad y Jaramillo, 2014; Yang et al., 2011). Más específicamente, se han identificado efectos por parte de procesos autorregulatorios como la autoeficacia (Kanfer y Ackerman 2000), tendencias como la orientación al logro (Zweig y Webster 2004), o estados psicológicos como la identificación organizacional, la cual cuenta con amplia evidencia como elemento relacionado con el desempeño de la tarea (Lee et al., 2015).

Tal como la definen Ashforth y Johnson (2001), la identificación organizacional puede darse en distintas modalidades. Específicamente, el trabajador puede identificarse con la organización en niveles de alto orden, que equivale a realizarlo en términos de la compañía en su totalidad; o de bajo orden, que se manifiesta a través de estados psicológicos como la identificación con la marca. Este constructo ha sido definido como el grado en el cual una persona se identifica a sí misma con los mismos atributos que piensa que definen una marca (Hughes y Ahearne, 2010). Considerando la aplicación de la teoría de la identidad social en organizaciones (Ashforth y Mael, 1989), Badrinarayanan y Laverie (2011) la definieron como la conexión cognitiva que conlleva a percibir unidad con la marca, y experimentar sus éxitos y fracasos como propios.

Recientemente, la identificación con la marca ha empezado a ser muy usada en investigaciones sobre el desempeño en ventas, donde ha mostrado estar vinculada a comportamientos deseables, como el esfuerzo en ventas, la publicidad de la marca, o el orgullo por la marca (Mallin et al., 2017; Badrinarayanan y Laverie, 2011; Hugues y Ahearne, 2010; Verena et al., 2016). Así mismo, se ha corroborado su relación y efecto sobre el desempeño de la tarea en ventas. Al respecto, Hughes y Ahearne (2010) han hallado que tiene correlación mediana ($r = .32$) con el volumen de ventas mensual por marca. Por su parte, Punjaisri y Wilson (2011) hallaron que tenía correlación mediana

($r = .49$) y predecía ($\beta = .19$) el desempeño en ventas. De manera similar, se reportó que la identificación con la marca tiene correlación ($r = .23$) y es predictora ($\beta = 0.29$) del desempeño en vendedores (Gammoh et al., 2014), hallazgos que estos investigadores replicaron años más tarde ($\beta = .17$; $r = .41$) (Mallin, et al., 2017). Recientemente, se ha vuelto a confirmar la relación directa que la identificación con la marca guarda con el volumen de ventas ($r = .18$) (Hughes, Richards, Calantone, Baldus y Spreng, 2019)

La razón por la que la identificación con la marca se vincularía al desempeño se encuentra en sus propiedades psicológicas, coherentes con que se trate de un tipo de identificación organizacional. En la búsqueda de satisfacer necesidades como el sentido de pertenencia, o contribuir en parte a dimensiones del sí mismo como la autoestima o la automejora, el individuo se identifica con entidades que perciba como prestigiosas o que representen elementos altamente importantes en su vida. Ello conduce a que se autocategorice en términos de los atributos de dicha entidad, que en este caso es la marca. Durante este proceso, el individuo puede fortalecer o debilitar su autopreservación por medio del impacto en su identidad personal, lo que dependerá de que las comparaciones intergrupales con marcas de la competencia sean positivas o negativas. De ahí que el trabajador con alta identificación con la marca experimenta una motivación de largo plazo sustentada en su deseo por actuar a favor del grupo al que pertenece, y proteger y elevar su estatus (Ashforth y Mael, 1989 citado en Gammoh et al., 2018; Tajfel y Turner, 1986, citado en Ashforth et al., 2008).

A pesar de contar con sustento teórico y empírico, existe otro grupo de investigaciones que defienden la idea de que la identificación con la marca no necesariamente se vincula o explica el desempeño, sino que existen factores mediadores o moderadores. Por ejemplo, Gillespie et al., (2016) no hallaron vínculo entre la identificación con la marca y el desempeño en ventas y argumentaron que habría elementos mediadores de esta relación, como los niveles en que el vendedor siente que la marca le pertenece. Por otro lado, Di Mascio y Fatima (2018) tampoco hallaron vínculo entre la identificación con la marca y el desempeño medido a través de la eficacia del servicio. Los autores afirman que, ante situaciones de mayor complejidad y dificultad en la toma de decisiones, el estado de identificación con la marca no necesariamente es estable y que algunas condiciones como la experticia o los años de experiencia podrían moderar el vínculo entre las variables mencionadas.

Siguiendo esta línea, en tanto un trabajador realice más veces una misma tarea, el conocimiento necesario para su ejecución será organizado mentalmente en trozos o fracciones, que requieren menores recursos cognitivos para procesarse. Siguiendo los planteamientos de la teoría de la asignación de recursos y la teoría de la carga cognitiva, el mecanismo mencionado liberaría capacidad cognitiva que podría asignarse a consideraciones de la marca (como información sobre las ventajas competitivas del producto o las acciones socialmente responsables de la empresa que impactan en su imagen externa), e incluso los objetivos estratégicos de una marca podrían incorporarse en trozos de conocimiento. Mecanismos cognitivos como estos favorecerían la intensidad de la relación entre identificación con la marca y desempeño (Di Mascio y Fatima, 2018).

Múltiples estudios han corroborado que los años de experiencia en ventas son un factor que se vincula e impacta sobre el desempeño de la tarea. Fu (2009), por ejemplo, halló que el mayor número de años de experiencia tenía impacto sobre las ventas de un nuevo producto. Dagenais (2011) reportó que los trabajadores con más experiencia registran mayores ventas por hora. A su vez, Franke y Park (2006), y más recientemente Goad y Jaramillo (2014), ambos a través de meta análisis, hallaron consistencia en el vínculo entre ambos constructos. Se argumenta que los vendedores experimentados han conocido diferentes tipos de consumidores, vivido variedad de situaciones de venta, he intentado múltiples estrategias comerciales, sólidas razones detrás del alto desempeño que exhiben (Franke y Park, 2006). Una explicación más general y simple basada en la teoría del aprendizaje afirma que la experiencia laboral mejora el desempeño debido al uso del conocimiento adquirido y las habilidades acumuladas (Weiss, 1990). En función a lo mencionado, podría especularse que los años de experiencia en ventas favorecerían la intensidad de la relación entre la identificación con la marca y el desempeño en ventas.

El estudio acerca del desempeño ha sido abordado a través de diferentes técnicas en un tipo de negocio especialmente importante en la actualidad, los Call Center (Barak et al., 2015). Dichos establecimientos constituyen plataformas telefónicas de contacto entre trabajadores y clientes, que utiliza bases de datos y tecnología para mejorar los niveles de atención (Conde, 2005). Para el año 2018, estos formatos eran considerados espacios de considerable facturación anual e importantes generadores de empleo. Para el año 2016, el CEO de DynamiCall, reconocida empresa peruana del rubro, declaró que el

sector generaba 500 millones de dólares anuales (El Comercio, 2016). Sumado a ello, el representante de la Asociación Peruana de Centros de Contacto (Hoy llamada “Asociación Peruana de Experiencia de Cliente”) afirmó que estos negocios concentraban entre 20,000 y 25,000 personas laborando en condiciones de formalidad y dedicadas a funciones de ventas (Gestión, 2018a).

Pese a su importancia en años recientes, para el momento en que se realizó este estudio, los Call Center enfrentaban retos considerablemente difíciles. Según un estudio de Experiencia del Cliente de Ipsos Perú, el sector de Telecomunicaciones y Tv Cable presentaba el mayor porcentaje de registro de incidentes críticos negativos con sus clientes (54%), siendo precisamente los Call Center los espacios donde ocurren mayormente estos incidentes (El Comercio, 2018a). Aún más dramático es que desde inicios de setiembre del año 2018, el poder Ejecutivo publicó el decreto legislativo 1390, que prohíbe toda acción comercial desde Call Centers hacia aquellos números telefónicos y direcciones electrónicas de consumidores que no hayan brindado a los proveedores de dichos bienes y servicios su consentimiento previo para este tipo de acciones. A esta condición se suma que en caso el usuario haya aceptado recibir dichas acciones comerciales, es libre de desafiliarse en cualquier momento (Durand, 2018). El representante de la Asociación Peruana de Experiencia de Cliente (APEXO) afirmó que el sector perdería 150 millones de dólares anuales, del total de 500 millones que tenían proyectados (El Comercio, 2018b).

En el caso de empresas como los Call Center, la marca que los vendedores comercialmente representan no coincide con la marca propia del lugar de trabajo. Esta condición guarda similitud con otros estudios que han abordado el constructo de identificación con la marca. Hughes y Ahearne (2010), por ejemplo, realizaron una investigación con trabajadores de establecimientos comerciales de reventa, también llamados grandes superficies comerciales. Su muestra estaba compuesta por trabajadores que representaban 4 o 5 marcas, y como parte de sus hallazgos encontraron que las ventas que un trabajador generaba por marca eran mayores en tanto se identificaban más con dicha marca (Hughes y Ahearne, 2010). Por su parte, Badrinarayanan y Laverie (2011) también realizaron una investigación con vendedores de este tipo de establecimientos, hallando que en tanto un vendedor se identifique más con la marca específica, incrementaba su esfuerzo y conducta de publicidad sobre ella. En este sentido, puede afirmarse que el mencionado estado psicológico no depende

necesariamente de que el trabajador labore directamente en la empresa dueña de la marca, y sería pertinente evaluar si su incremento conduce a que los agentes comerciales de Call Centers incrementen sus cuotas de venta. En base estos argumentos, el presente estudio ha decidido trabajar con una empresa de Call Center que brinda servicios de outsourcing a una compañía de servicios de comunicaciones.

A partir de todo lo planteado, puede decirse que el desempeño de los trabajadores es una variable de alto impacto en la supervivencia y crecimiento de toda empresa, sobre todo su dimensión conocida como desempeño de la tarea. Las ventas son un tipo de desempeño de la tarea, y representan uno de los componentes más importantes para conseguir los objetivos estratégicos en toda organización comercial, debido a ello, es de suma importancia conocer los factores que anteceden el desempeño en vendedores, representado en variables objetivas como la cuota de ventas. Se ha demostrado numerosas veces que el estado psicológico conocido como identificación con la marca es predictora de la cuota de ventas, por tanto, la presente investigación, en primer lugar, busca explorar si la identificación con la marca representa una variable predictora de la cuota de ventas en un conjunto de teleoperadores de un Call Center peruano que brinda servicios de outsourcing a una empresa de servicios de comunicaciones. Por otro lado, se busca explorar si los años de experiencia de dichos vendedores representa una variable moderadora en la relación entre su nivel de identificación con la marca y la cuota de ventas que logren. Con la finalidad de concretar el objetivo propuesto se midieron las variables identificación con la marca, años y meses de experiencia en ventas, y cuota de ventas en un único momento en el tiempo y de manera individual. La investigación fue desarrollada durante el 2018.



Método

Participantes

La muestra para la presente investigación fue tomada de una empresa de Call Center que brinda servicios de outsourcing a una compañía de servicios de comunicaciones. En esta empresa se encuestaron a 63 teleoperadores del área de ventas, pero no se pudo obtener la cuota de ventas de 20 participantes, lo que implicó contar con una muestra válida del 68.25%. De esta manera, la muestra final estuvo compuesta por 43 empleados (32.6% mujeres; 67.4% hombres), cuyas edades fluctúan entre 18 y 63 años ($M = 31.35$; $DE = 8.92$). El tiempo promedio que vienen laborando en la organización es de 10 meses y 10 días.

Cada participante recibió un consentimiento informado que señalaba los objetivos del estudio y la confidencialidad del mismo. Dicho documento también especificaba el carácter voluntario de su participación.

Medición

Ficha de Datos: se hizo uso de una ficha de datos para recabar información personal como sexo, edad, tiempo de servicio en la empresa y años de experiencia en ventas.

Desempeño de la tarea: para medir el desempeño de la tarea, se recurrió a la cuota de ventas, que consiste en el porcentaje de ventas alcanzado por cada vendedor con respecto a la meta de ventas designadas por la empresa en un periodo de tiempo. Para la presente investigación, se decidió medir esta variable en un periodo de 1 mes.

Escala “Identificación con la marca”: para medir esta variable se recurrió a la adaptación que Badrinarayanan y Laverie (2011) realizaron de la escala de Mael y Ashforth (1992). Esta escala cuenta con 3 ítems, y opciones de respuesta Likert de 5 puntos desde “Totalmente en desacuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”. Ejemplos de sus ítems lo conforman “Cuando alguien critica esta marca lo siento como un insulto personal” y “Los éxitos de esta marca son mis éxitos”. Badrinarayanan y Laverie (2011) usaron esta escala en una muestra de vendedores y obtuvieron un alfa de Cronbach aceptable ($\alpha = .95$). Aunque no se ha realizado una validación de esta escala en el contexto peruano, en la muestra estudiada se evidencia un alfa de Cronbach aceptable ($\alpha = .74$).

Procedimiento

Como parte de la presente investigación se tradujo la escala de identificación con la marca en compañía de un experto en psicología organizacional con acreditación de inglés. Teniendo la escala traducida, se realizó un estudio piloto con 15 representantes de ventas, con la finalidad de evaluar su facilidad de comprensión y realizar las correcciones necesarias.

Para la aplicación de los cuestionarios se contactó con dos coaches comerciales de la empresa de servicios de comunicaciones respectiva, quienes facilitaron el contacto con los gerentes respectivos de 3 locales de una cadena de Call Center que brinda servicios de outsourcing a la mencionada empresa. A cada encargado y supervisor de ventas se les solicitó el permiso para llevar a cabo la aplicación y tener acceso a los reportes de ventas. Finalmente, se estableció en cada caso un día para la administración de las escalas, que se aplicaron de manera presencial. Al no contar con un espacio para poder agrupar a los colaboradores, la administración de cuestionarios se realizó individualmente, de forma que se explicó detalladamente las consignas personalmente y se pudo responder las dudas de cada participante antes y durante la aplicación. De esta manera, se buscó reducir el efecto del error durante la resolución.

Análisis de datos

Los datos recopilados se analizaron mediante el programa estadístico SPSS 25, para lo cual se hizo primero el cálculo de la confiabilidad de la escala utilizada. Asimismo, se obtuvieron estadísticos descriptivos de las variables independientes y la dependiente y se evaluó su distribución normal. Dado que se halló que la variable cuota de ventas no tenía una distribución normal (revisar Anexo 3), se procedió a realizar una correlación de Spearman entre las tres variables. Debido a que la variable dependiente era no paramétrica, se tuvo que validar el uso de los modelos de regresión lineal, y de regresión múltiple jerárquica; por tanto, se procedió a evaluar la normalidad de la variable residuos en cada caso (revisar Anexo 4), supuesto que fue corroborado usando los criterios para evaluar los coeficientes de asimetría ($< |3|$) y curtosis ($< |8|$).

Resultados

La Tabla 1 muestra los descriptivos de cada variable. En el caso de la identificación con la marca, se mostró la media; sin embargo, en el caso de la cuota de ventas, se optó por reportar la mediana, dada su naturaleza no paramétrica.

Tabla 1

Resultados descriptivos de la identificación con la marca, la cuota de ventas, y los años de experiencia en ventas

Medida	Max	Min	Media	DE	Mediana	R.I
1. Identificación con la marca	4.67	1	3.27	.85	3.67	1
2. Cuota de ventas	840	.001	110.04	181.70	41.04	145.8
3. Años de experiencia en ventas	14	.08	4.37	3.96	3	6

Nota: n= 43; *p < .05

La Tabla 2 evidencia una relación significativa correspondiente a la correlación positiva entre la identificación con la marca y la cuota de ventas ($r_s = .34$). Por su parte, no se encontró relación entre la cuota de ventas y los años de experiencia en ventas.

Tabla 2

Resumen de la correlación entre la identificación con la marca, la cuota de ventas y los años de experiencia en ventas

Medida	1	2	3
1. Identificación con la marca	-	.34*	.13
2. Cuota de ventas	.34*	-	.07
3. Años de experiencia en ventas	.13	.07	-

Nota: n= 43; *p < .05

La Tabla 3 muestra un modelo de regresión lineal, con la cuota de ventas como variable dependiente es la cuota de ventas y la identificación con la marca como variable independiente. En dicho modelo se identifica una relación significativa ($R^2 = .11$), confirmándose la capacidad predictiva de esta segunda variable sobre la primera.

La Tabla 4 muestra 2 modelos de acuerdo a los 2 pasos de la regresión múltiple jerárquica. Un primer modelo considera los años de experiencia y la identificación con la marca como variables independientes; y la cuota de ventas como variable dependiente. Este modelo no resultó significativo. El segundo modelo incorpora la variable de interacción (identificación con la marca x años experiencia en ventas) como parte de las variables independientes, pero el modelo tampoco resulta significativo, y no se detectan cambios en el R cuadrado; por tanto, se descarta que existan efectos de moderación.

Tabla 3

Identificación con la marca como predictor de la cuota de ventas

Variable	Cuota de Ventas	
	B	
Constante	.001	
Identificación con la marca	.326	
R ²	.111*	
F	5.102	

Nota: n= 43; *p < .05

Tabla 4

Identificación con la marca y años de experiencia en ventas como predictores de la cuota de ventas

Variable	Cuota de ventas		
	Modelo 1	Modelo 2	
	B	B	95% CI
Constante	.001	0.22	[-.276 , .320]
Identificación con la marca	.350	.308	[-.003 , .620]
Años de experiencia en ventas	-.172	-.139	[-.450 , .171]
Identificación con la marca* Años de experiencia en ventas		-.150	[-.508 , .209]
R ²	.140	.155	
F	3.247	2.385	
ΔR^2		.015	
ΔF		.710	

Nota: n= 43

Discusión

Diversas fuentes registran que un indicador mínimo de efectividad en cuanto a la cuota de ventas es de alrededor del 70% (Patil y Syam, 2018; Kumra, 2008; Good y Schwepker, 2001). Para la muestra estudiada, los jefes de venta de cada grupo tenían una expectativa de logro similar, considerando que el alcance del 70% de la meta representaba un indicador de rendimiento mínimo aceptable para el trabajador promedio. En razón de la distribución no paramétrica de la variable cuota de ventas, se optó por utilizar la mediana como valor representativo. Siguiendo los criterios de efectividad antes descritos, puede sostenerse que los trabajadores tuvieron un rendimiento deficiente, siendo común que su efectividad ronde por debajo del 50% de la meta mensual. Congruente con esta afirmación, se halló que 11 de los 43 trabajadores encuestados obtuvieron una cuota de ventas de 0% según los registros de Setiembre

Algunos autores argumentan que los vendedores que perciben cuotas de venta difíciles de lograr tienen peores evaluaciones de desempeño y además muestran menores ingresos generados (Schwepker y Good, 2012; Marchetti y Brewer, 2000). La baja efectividad mostrada podría estar vinculada a la dificultad que supone lograr la meta mínima. Las razones detrás de ello estarían en el panorama complejo que los Call Center de Telecomunicaciones enfrentan en razón de la alta ocurrencia de incidentes críticos propios del rubro, pero sobre todo debido a la difícil coyuntura que experimentan luego de la promulgación del decreto legislativo 1390, especialmente los agentes de ventas.

Por su parte, el grupo en cuestión obtuvo una media de 3.27 en identificación con la marca. La interpretación formulada se orientará siguiendo los planteamientos de investigadores que han trabajado bajo condiciones similares con la escala de identificación organizacional, instrumento bastante similar al usado en el presente estudio tanto en contenido de ítems como en extensión de la puntuación Likert. En ese sentido, el puntaje de 2.5, al representar el punto medio de la escala, expresaría un nivel neutral, mientras que puntajes por encima, como 3.27, podrían definirse como moderadamente positivos, o relativamente altos (Giritli, 2015; Bartels, 2006; Bamber y Iyer, 2002; Smidts et al., 2001). Es así que podría afirmarse que los vendedores, por lo común, experimentan niveles moderadamente altos de identificación con la marca que representan, lo que implica sentimientos de pertenencia, y auto definiciones basadas en atributos propios de ella (Badrinarayanan y Laverie, 2011).

Los resultados favorables en materia de identificación, podrían estar vinculados a la imagen externa que el vendedor percibe que la marca proyecta. Esta hipótesis es congruente con los resultados de diversas investigaciones que revelan una relación directa entre la identificación organizacional y la percepción de prestigio externo positivo, variable que alude a las creencias del trabajador acerca de cómo los grupos de interés y agentes externos en general (competidores, clientes, proveedores, etc) valoran el estatus e imagen de su empresa, y por tanto, a él o ella como miembros de la misma (Podnar, 2011; Carmeli et al., 2006; Smidts, et al., 2001). En el caso de la identificación con la marca, que es una modalidad de bajo orden de la identificación organizacional (Ashforth y Johnson 2001), se ha corroborado que existe vínculo entre los niveles de identificación e involucramiento del trabajador con la marca que representa y su percepción sobre la imagen que los clientes tienen acerca de ella (Kimpakorn y Tocquer, 2009).

En este caso específico, para el momento en que se realizó esta investigación, la empresa que comercialmente representan los trabajadores fue reconocida como una de las tres operadoras de telecomunicaciones en el país mejor posicionadas en términos de calidad del internet, según criterios de cobertura móvil con tecnología 4G y velocidad de descarga 4G (Correo, 2018). Ejemplo de ello fue que la popular empresa de streaming Netflix la reconoció como el proveedor de internet fijo con mayor velocidad y rendimiento en el país para visualizar sus contenidos en horario prime (América-Retail, 2018). Sumado a esto, la mencionada empresa recientemente había registrado el mayor número de líneas móviles ganadas provenientes de la competencia, siendo el único operador con un saldo a favor considerando su pérdida de líneas móviles reportada (Gestión, 2018b).

De otro lado, se corroboró que la identificación con la marca es un predictor de la cuota de ventas, y que ambas mantienen una correlación de tamaño mediano. En términos estratégicos, dicho estado psicológico conduce a que los trabajadores se encuentren más alineados y resguarden el cumplimiento de los objetivos y metas principales de la marca (O'Callaghan y Murray, 2017). Ello tiene soporte en un repertorio de conductas y actitudes deseables, entre las que se encuentran la disposición a esforzarse más en beneficio de la marca, el orgullo experimentado sobre ella, y la difusión de una imagen externa positiva sobre esta a los clientes (Badrinarayanan y Laverie, 2011; Hugues y Ahearne, 2010; Verena et al., 2016).

Considerando que el mencionado estado psicológico es una forma de identificación organizacional, puede hablarse de procesos cognitivo afectivos detrás de su poder explicativo sobre el desempeño, siendo un probable primer elemento el impacto positivo que la identificación con la marca tiene en variables del sí mismo. La identificación con una entidad, en este caso la marca, será más probable en tanto satisfaga una o más necesidades de autodefinición, como la distintividad, la automejora, o la autoestima. Específicamente, el impacto sobre esta última variable ocurre en función del resultado positivo o negativo de las comparaciones a nivel intergrupar de la marca con respecto a otras marcas, lo cual es parte de la naturaleza comparativa y relacional de las identidades sociales (Ashforth y Mael, 1989).

Según Mael y Ashfordt (2001), para que la identificación organizacional impacte en la autoestima deben cumplirse al menos tres condiciones. La primera es que la entidad goce de una percepción de utilidad y prestigio externo, lo que ha sido sustentado líneas arriba. La segunda es que la conexión entre el vendedor y la marca con la que se identifica sea visible para otros, hecho avalado en que el vendedor tenga una considerable contribución a la imagen de la marca y la compañía a través de su comunicación directa con los clientes. Y la tercera es que pueda atribuirse el éxito de la entidad, al menos parcialmente, al vendedor, condición igualmente corroborada en tanto el vendedor es uno de los facilitadores de rentabilidad y sostenibilidad para el negocio (Zoltners et al., 2009; Jaramillo y Mulki, 2008; Gammoh, et al., 2014). El panorama descrito conduciría a que un vendedor más interconectado psicológicamente con la marca y cuyo sí mismo se ve parcialmente beneficiado o perjudicado por el devenir de la misma, se esfuerce por proteger o mejorar su imagen y estatus, lo que se vincula a una mayor efectividad en el logro de la cuota de ventas (Gammoh, et al., 2014; Badrinarayanan y Laverie, 2011; Hughes y Aherne, 2010; Ashforth y Mael, 1989).

Como segundo elemento detrás de esta relación puede hacerse referencia a una dimensión específica de la autoeficacia, conocida como autoconfianza vendiendo la marca. Este componente, entendido como la confianza del vendedor en su habilidad para representar exitosamente a la marca en contextos de ventas, es resultado de la identificación con la marca (Gammoh et al., 2018). Considerando que las bases fundamentales de la autoeficacia son el conocimiento y el procesamiento de la información, se argumenta que los trabajadores con mayor identificación estarían más motivados a adquirir información sobre la marca y asignar recursos cognitivos para

procesarla. Producto de ello, dispondrían de un cuerpo de conocimientos para resolver situaciones de ventas, lo que expandiría su confianza vendiendo la marca, actuando incluso frente a escenarios novedosos (Gammoh, et al., 2018; Bandura, 1997). El incremento en su autoconfianza podría estar detrás de que los trabajadores con alta identificación muestren mayor rendimiento, hallazgo congruente con que, por lo general, la autoeficacia se vincula positivamente con medidas propias del desempeño de la tarea, categoría donde la cuota de ventas está incluida (Judge et al., 2007).

Por otro lado, se halló que los años de experiencia no representan un factor de moderación con respecto al vínculo entre identificación con la marca y rendimiento. En base a sus hallazgos, Gillespie et al., (2016) argumentan que los vendedores con menos experiencia conocen y entienden menos el funcionamiento de un programa de incentivos (que en este caso viene dado por el rendimiento en la cuota de ventas), y es menos probable que tomen control sobre la marca que representan. En su estudio, los autores trabajaron con una muestra cuya edad típica era 24 años. Dado que en el presente estudio los años de experiencia en ventas de la muestra tenía valor típico de 4 años, lo cual es considerablemente menor a lo reportado por el estudio citado, podría sugerirse que esta baja experiencia influyó en una menor apropiación y entendimiento de los incentivos por parte de los vendedores. A ello debe sumarse que el tiempo promedio laborando en la empresa es de solo 10 meses y 10 días.

Aquella tendencia de conocer y entender menos acerca del esquema de incentivos propia de los trabajadores menos experimentados está contextualizada en una posible alteración de las condiciones para beneficiarse de dicho sistema en razón de las medidas propias del Decreto 1390. El acceso de cada vendedor a bonificaciones está sujeto al cumplimiento de objetivos individuales o de área, muchas veces referidos a la cantidad de ingresos generados (Kumra, 2008). En términos de desempeño de la tarea, ello implica incrementar los servicios o productos vendidos a los clientes actuales, o engrosar la cartera de clientes. Tanto en uno como en otro caso, el vendedor solo puede ejercer acciones comerciales a clientes que explícitamente lo hayan aceptado, caso contrario el usuario está en la facultad de denunciarlo (Durand, 2018).

En base a ello, es probable que la cartera de clientes potenciales se haya visto mermada. Además, el cliente que haya aceptado recibir estas acciones es libre de desafiliarse en cualquier momento, lo que puede impactar en una reducción de la cartera de clientes actuales. Este nuevo contexto supondría un cambio en las condiciones para

sacar ventaja del programa de incentivos. Hay evidencia empírica en el Perú de que los teleoperadores de Call center reducen sus ventas promedio logradas en 0.12 cuando perciben menos beneficios por cumplir con su trabajo; de otro lado, incrementan sus ventas promedio en 0.18 cuando perciben que los incentivos aumentan (Jaramillo, 2017). Considerando estos hallazgos, podemos sugerir que ante un panorama desalentador de incentivos como el presentado, los años de experiencia no serían un elemento necesariamente con poder predictivo, o al menos directamente relacionado, a la cuota de ventas alcanzada, lo que estaría detrás de no hallarse correlación significativa entre ambos componentes.

Entre los aspectos metodológicos que pudieron dificultar el desarrollo de la investigación, el primero se encuentra relacionado a la ausencia de vínculo entre los años de experiencia y la cuota de ventas. Como otras investigaciones afirman, un mayor número de años de experiencia se vinculan a un desempeño más elevado; no obstante, los promedios de experiencia de los vendedores en el presente estudio fueron menores en comparación con otras investigaciones que corroboraron el vínculo entre ambas variables. Fu (2009), por ejemplo, reportó que los años de experiencia en ventas de sus participantes fue, en promedio, 15.29 años. Dagenais (2011), por su lado, trabajó con una muestra de vendedores cuyos años de experiencia eran de 10.99 años. En contraste, para el presente estudio la media de experiencia en ventas fue de tan solo 4 años.

Otro aspecto adicional que pudo haber perjudicado la investigación fue que no se pudieron conseguir las cuotas de venta respectivas del total de vendedores encuestados. Esta limitación podría haber conducido a tener un panorama incompleto e inexacto de cada local y, por ende, de la muestra en su totalidad.

El tamaño insuficiente de la muestra, al igual que el hecho de estar conformada por vendedores de un Call Center que trabaja representando exclusivamente a una empresa de servicios de comunicación, limitan la capacidad de generalización de resultados. En este sentido y considerando la presencia de múltiples empresas tercerizadoras de este servicio para dicho operador móvil, los resultados no podrían extenderse más allá del impacto que tiene en la empresa misma, y para la marca comercial representada.

La investigación acerca de los factores vinculados con el rendimiento en ventas es pertinente dado el rol determinante que dichos trabajadores cumplen en la organización en términos de rentabilidad y sostenibilidad. El presente trabajo halló que

los niveles de identificación con la marca que experimentan los agentes comerciales de empresas que brindan servicios de outsourcing sería una variable importante a gestionar dado su poder explicativo sobre el logro de la cuota de ventas. Congruentemente con otras investigaciones, este hallazgo sugiere que la tendencia e importancia de identificarse con la marca trascendería el hecho de que el trabajador labore en el negocio dueño de la marca (en este caso, la empresa de servicios de comunicaciones), pudiendo identificarse aun cuando labora en una empresa tercerarizadora o de reventa (Hugues y Ahearne 2010; Badrianarayana y Laverie, 2011). De esta manera, dicho estado psicológico representa un elemento útil tanto para los intereses de la empresa de outsourcing como para el negocio dueño del servicio o producto.

A nivel de investigaciones a futuro, se sugiere continuar evaluando la naturaleza lineal de la relación entre identificación con la marca y desempeño, es decir si la primera puede ser predictora del rendimiento. En esta línea, se sugiere continuar la evaluación de los factores que podrían condicionar el sentido o intensidad entre ambas variables, pues dicho hallazgo provee las condiciones operativas y las características particulares bajo las que se desarrolla este posible impacto. Asimismo, dado que la identificación con la marca podría ser un factor relevante para resultados organizacionales, se sugiere continuar el estudio acerca de sus antecedentes y consecuencias, de modo que se exploren elementos que podrían facilitarla y efectos que podrían derivarse de ella.

De otro lado, sería pertinente definir si los años de experiencia no necesariamente aseguran mayores resultados en empresas de Call Center, y explorar si los contextos de cambio o crisis, como el que actualmente atraviesa el mercado de los Call Center, perjudicarían esta relación. Finalmente, a nivel de investigaciones en ventas, se sugiere continuar con el estudio de variables de salida que sean objetivas, como el volumen de ingresos generados o el número de nuevos clientes adquiridos, debido a que complementan y nutren los estudios que usan medidas subjetivas igual de relevantes y con impacto en el desempeño organizacional, como la satisfacción del cliente, la calidad del servicio percibido, o el comportamiento de ciudadanía organizacional.

Referencias

- Afshan N., Chakrabarti, D., y Balaji, M.S. (2014) Exploring the Relevance of Employee Productivity-Linked Firm Performance Measures: An Empirical Study in India. *Journal of Transnational Management*, 19, 24–37.
- Aguinis, H. y Kraiger, K. (2009) Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 41 – 474.
- Ahearne, M., Mathieu, J., y Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945–955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Al-Zahrani, A.A., y Almazari, A.A. (2014). The Impact of Affective Human Resources Management Practices on the Financial Performance of the Saudi Banks. *Review of Integrative Business and Economics*, 3(1), 346-356.
- Alagheband A. (2008). *Theoretical foundations and principles of education management*. Tehran, Irán: Ravan Press.
- América-Retail (2018) Perú: Netflix posiciona a Claro como el proveedor de Internet Fijo con la mayor velocidad del país, (3 de agosto del 2018). Recuperado de: <https://www.america-retail.com/peru/peru-netflix-posiciona-a-claro-como-el-proveedor-de-internet-fijo-con-la-mayor-velocidad-del-pais/>
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., y Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325–374. <https://doi.org/10.1177/0149206308316059>
- Ashforth, B. E., y Johnson, S. A. (2001). Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizaional contexts. En M. A. Hogg y D. J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts* (pp.31-48). Filadelfia, Estados Unidos: Psychology Press
- Ashforth, B.E., y Mael, F. (1989). Social identity and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Asociación peruana de centros de contacto (2015). Capital Humano. Recuperado de: http://www.apecco.org/cms/wpcontent/uploads/2016/05/datasurvey2016_Gestió nCapita lHumano.pdf

- Badrinarayanan, V., y Laverie, D., (2011). Brand Advocacy and Sales Effort by Retail Salespeople: Antecedents and Influence of Identification with Manufacturers' Brands. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31 (2), 123–140.
- Bamber, E. M., y Iyer, V. M. (2002). Big 5 auditors' professional and organizational identification: Consistency or conflict? *Auditing*, 21(2), 21–38.
- Bandura, A. (1997) *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. Freeman, New York, NY.
- Baraka, H. A., Baraka, H. A., y El-Gamily, I. H. (2013). Assessing call centers' success: A validation of the DeLone and Mclean model for information system. *Egyptian Informatics Journal*, 14(2), 99–108. <https://doi.org/10.1016/j.eij.2013.03.001>
- Bartels, J. (2006). *Organizational identification and communication: Employees' evaluations of internal communication and its effect on identification at different organizational levels*. Posgraduate thesis, University of Twente
- Borman, W., Grossman, M., Bryant, R., y Dorio, J. (2017). The measurement of task performance as criteria in selection research. En J. L. Farr y N. T. Tippins (Eds.), *Handbook of employee selection* (pp. 439-461). New York, Estados Unidos: Routledge/Taylor & Francis Group
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. En M. D. Dunnette, y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687–732). California, Estados Unidos: Consulting Psychologists Press
- Carmeli, A., Gilat, G., y Weisberg, J. (2006). Perceived External Prestige, Organizational Identification and Affective Commitment: A Stakeholder Approach. *Corporate Reputation Review*, 9(2), 92–104.
- Chung, D., Steenburgh T., and Sudhir K. (2009) Do Bonuses Enhance Sales Productivity? A Dynamic Structural Analysis of Bonus-Based Compensation Plans, *Marketing Science*, 33 (2), 165–187.
- Conde, L. E. (2005). Diseño e implementación y su evolución hacia un Contact Center. *Revista Técnica De La Empresa De Telecomunicaciones De Cuba*, pp. 30 - 34.
- Correo (2018) *¿Qué operadora brinda el mejor Internet móvil en el Perú?* (16 de octubre del 2018) Recuperado de: <https://diariocorreo.pe/economia/que-operadora-ofrece-mejor-servicio-internet-movil-fotos-813336/>
- Dagenais, C. (2011). *Sales Performance in Call Centers* (Master's Thesis). Concordia University, Montreal, Canada

- Deloitte (2017). Tendencias globales en capital humano. Reescribiendo las reglas para la era digital.
- DeShon, R. P., Kozlowski, S. W. J., Schmidt, A. M., Milner, K. R., & Wiechmann, D. (2004). A multiple-goal, multilevel model of team feedback effects on the regulation of individual and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 89: 1035–1056.
- Di Mascio, R., y Fatima, J. (2018). The role of identification in frontline employee decision-making. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 43(October 2017), 131–138.
- Durand, J (2018). Y llegó el día. Adiós a las perturbaciones por llamadas telefónicas. A propósito del Decreto Legislativo 1390. (Mensaje en un blog). Recueprado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/competenciayconsumidor/2018/09/07/y-llego-el-dia-adios-a-las-perturbaciones-por-llamadas-telefonicas-a-proposito-del-decreto-legislativo-1390/>
- El Comercio (2018a) *Telecom y cable: Los sectores con más incidentes críticos* (10 de junio del 2018). Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/negocios/telecom-cable-sectores-incidentes-clientes-noticia-534827>
- El Comercio (2018b) *Call Centers: las contrataciones ya han caído en 1800 posiciones al mes* (09 de octubre del 2018). Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/call-centers-nueva-reglamentacion-avance-tecnologico-retan-industria-noticia-565552>
- El Comercio (2016) *Mercado de Call Centers local mueve US\$ 500 millones al año* (25 de junio del 2016). Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/mercado-call-centers-local-mueve-us-500-millones-ano-217686>
- Ford, M., Cerasoli, C., Higgins, J., y Decesare, A. (2011). Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis. *Work and Stress*, 25(3), 185-204.
- Franke, G. R., y Park, J. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 43, 693–702.

- Fu, F. Q. (2009). Effects of Salesperson Experience, Age, and Goal Setting on New Product Performance Trajectory: A Growth Curve Modeling Approach. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(1), 7–20.
- Gammoh, B. S., Mallin, M. L., y Pullins E. B., (2014). Antecedents and Consequences of Salesperson Identification with the Brand and Company. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34 (1), 3-18.
- Gammoh, B., Mallin, M., y Bolman Pullins, E. (2018). The role of salesperson brand selling confidence in enhancing important sales management outcomes: A social identity approach. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Gestión (2018a) *Call centers pedirán al gobierno suspender prohibición de llamadas no autorizadas para ventas* (07 de setiembre del 2018). Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/call-centers-pedir-an-gobierno-suspender-prohibicion-llamadas-autorizadas-ventas-243702>
- Gestión (2018b). *Más de 650,000 usuarios de telefonía móvil cambiaron de operadora en junio.* (6 de julio del 2018). Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/portabilidad-numerica-650-000-usuarios-telefonía-movil-cambiaron-operadora-junio-237728>
- Gillespie, E. A., Noble, S. M., y Lam, S. K. (2016). Extrinsic versus intrinsic approaches to managing a multi-brand salesforce: when and how do they work? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(6), 707–725.
- Giritli, H. (2015). Organizational Identification and Turnover Intention of employees in the turkish construction industry. In *Going north for sustainability: Leveraging knowledge and innovation for sustainable construction and development*, At London South Bank University. London, UK.
- Goad, E. y 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.
- Good, D., y Schwepker, C. (2001). Sales quotas interpretation and implications. *Review of Business*, 22(1/2), 32–36.
- Grönroos, C. y Ojasalo, K. (2004) Service productivity - Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. *Journal of Business Research*, 57 (4), 414-423.

- Haghighatian, M., Sadeghi, S., y Shahcheraghi, F. (2014). Effect of cultural intelligence job performance Welfare (Case Study: Esfahan welfare staff). *Applied Sociology*, 56 (4), 60-72.
- Hoffman, B. J., y Dilchert, S. (2012). A review of citizenship and counterproductive behaviors in organizational decision making. En Schmitt N. (Ed.), *The Oxford handbook handbook of personnel assessment and selection* (543–569). Oxford, Inglaterra: Oxford University Press.
- Hughes, D. E., y Ahearne, M. (2010). Energizing the reseller's sales force: The power of brand identification. *Journal of Marketing*, 74(4), 81-96.
- Hughes, D. E., Richards, K. A., Calantone, R., Baldus, B., y Spreng, R. A. (2019). Driving In-Role and Extra-Role Brand Performance among Retail Frontline Salespeople: Antecedents and the Moderating Role of Customer Orientation. *Journal of Retailing*, 95(2), 130–143.
- Ingram, T., LaForge, R., Avila, R., Schwepker, Ch., y Williams, M. (2010). *Sales Management Analysis and Decision Making*. Nueva York, Estados Unidos: Thompson
- Jaramillo, A. (2017). *Riesgos operativos a los que se enfrentan los Call Center en el Perú* (Tesis de pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Jaramillo, F. y Mulki, J. (2008). Sales effort: the intertwined roles of the leader, customers, and the salesperson. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 28(1), 37-51
- Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A., & Rich, B. L. (2007). Self-efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 107–127.
- Kanfer, R., y Ackerman, P. L. (2000). Individual differences in work motivation: Further explorations of a trait framework. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 470–482.
- Kimpakorn, N., y Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16(8), 532–544.
- Ko, D y Dennis, A. (2004) Sales Force Automation and Sales Performance: Do Experience and Expertise Matter?. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24, 4, 311-322

- Kumra, R. (2008). Salesperson's preferences toward sales quota bonus plan: a study of Indian pharmaceutical industry. *Decision*, 35(1), 111–127.
- Lam, W., Huang, X., y Snape, E. (2007). Feedback-seeking behavior and leader-member exchange: Do supervisor-attributed motives matter? *Academy of Management Journal*, 50, 348-363.
- Lee, E., Park, T., y Koo, B., (2015) Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 141(5), 1049-1080.
- Lepak, D.P., Liao, H., Chung, Y. y Harden, E.E. (2006) A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research. In: Martocchio, J.J., Ed., *Research in Personnel and Human Resource Management*, IAI Press, Greenwich, 217-271.
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (2001). Identification in Work, War, Sports, and Religion: Contrasting the Benefits and Risks. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 31(2), 197–222.
- Mallin, M. L., Gammoh, B. S., Pullins, E.B., y Johnson, C.M. (2017) A New Perspective of Salesperson Motivation and Salesforce Outcomes: The Mediating Role of Salesperson-Brand Identification. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 25(4), 357-374.
- Marchetti, M. y Brewer, G. (2000) The art of setting sales quotas. *Sales & Marketing Management*, 152 (4), 101
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., y Epitropaki, O. (2016) Leader-Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review. *Personnel Psychology*, 69 (1), 67-121.
- Motowidlo, S.J. (2012) Job Performance. En W. Borman., D. Ilgen., y R. Klimoski. (Eds.) *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology*, 12 (2), (39-54), Nueva Jersey, Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Mulki, J., Jaramillo, F., Goad, E., y Pesquera, M. (2015). Regulation of emotions, interpersonal conflict, and job performance for sales people. *Journal of Business Research*, 68 (3), 623-630
- Murphy, K.R. y Deckert, P.J. (2013) Performance appraisal. En Geisinger K.F., Bracken B.A., Carlson J.F.Hansen J.I.C., Kuncel N.R., et al., (eds.) *APA Handbook of Testing and Assessment in Psychology, Vol. 1: Test Theory and*

- Testing and Assessment in Industrial and Organizational Psychology* (611 – 627). Washington, DC: Am. Psychol. Assoc
- O’Callaghan, E., & Murray, J. (2017). Internal brand identification as metamorphic glue in the internal branding process within a retailer network. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 27(5), 533–551.
- Patil, A., y Syam, N. (2018). How do specialized personal incentives enhance sales performance? The benefits of steady sales growth. *Journal of Marketing*, 82(1), 57-73.
- Podnar, K. (2011). Perceived external prestige, organizational identification and organizational commitment: An empirical examination. *Teorija in Praksa*, 48(6), 1611–1627.
- Punjaisri, K., y Wilson, A. (2011). Internal branding process: Key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45(9–10), 1521–1537.
- Sackett, P. R., y DeVore, C. J. (2001). Counter-productive behaviors at work. En N. Anderson., D. S. Ones., H. K. Sinangil., y C. Viswesvaran. (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (pp 154 – 164). London, Inglaterra: Sage.
- Schalk, R. y van Rijckevorsel, A. (2007), “Factors influencing absenteeism and intention to leave in a call centre”, *New Technology, Work and Employment*, 22 (3), 260-274.
- Schwepker, C. H., y Good, D. J. (2012). Sales Quotas: Unintended Consequences on Trust in Organization, Customer-Oriented Selling, and Sales Performance. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(4), 437–452. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679200406>
- Siders, M. A., George, G., y Dharwadkar, R. (2001). The Relationship of Internal and External Commitment Foci to Objective Job Performance Measures. *Academy of Management Journal*, 44 (3), 570-579.
- Singh, R. y Das, G. (2013). The impact of job satisfaction, adaptive selling behaviors and customer orientation on salesperson’s performance: exploring the moderating role of selling experience. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28 (7), 554-564.

- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., y Van Riel, C. B. M. (2001). *The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. Academy of Management Journal* (Vol. 44).
- Sykes, T. y Venkatesh V. (2017) Explaining post-implementation employee system use and job performance: impacts of the content and source of social network ties. *Mis Quarterly*, 41(3), 917-936
- Tajfel, H. y Turner, J.C. (1985), "The social identity theory of intergroup behavior", in Worchel, S. and Austin, W.G. (Eds.), *Psychology of intergroup relations*, Nelson-Hall, Chicago, pp. 7-24
- Verbeke, W., Dietz B., y Verwaal, E. (2011). Drivers of Sales Performance: A Contemporary Meta-Analysis. Have Salespeople Become Knowledge Brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (3), 407-28.
- Verena, S., Renk, U., y Mishra, A. (2016) Exploring the impact of employees' self concept, brand identification, and brand pride on brand citizenship behaviors. *European Journal of Marketing*, 50, 58-77
- Weiss, H. M. 1990. Learning theory and industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed.), Vol. 1: 171-221. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Wong, K., y Tan, C. (2016). Influence of Supervisory Control on Salesperson Performance: Examining the Role of Adaptive Selling Behaviour as a Mediator. *Asian Academy of Management Journal*, 21(2), 183-203.
- Yanadori, Y. y Van Jaarsveld, D. (2014) The relationships of informal high-performance work practices to job satisfaction and workplace profitability. *Industrial Relations*, 55 (3), 501 – 534.
- Yang B., Kim Y., y McFarland R., (2011) Individual Differences and Sales Performance: A Distal-Proximal Mediation Model of Self-Efficacy, Conscientiousness, and Extraversion. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 31 (4). 371 - 382
- Yongxing G., Hongfei, D., Baoguo, X., y Lei, M. (2017) Work Engagement and job performance: the moderating role of perceived organizational support. *Anales de psicología*, 33 (3), 708-713.

Zoltners, A. A., Sinha, P., y Lorimer, S. E. (2009). *Building a winning sales force: Powerful strategies for driving high performance*. Nueva York, Estados Unidos: AMACON.

Zweig, D., y Webster J. (2004). What Are We Measuring? An Examination of the Relationships between the Big- Five Personality Traits, Goal Orientation, and Performance Intentions. *Personality and Individual Differences*, 36 (7), 1693-1708.





Apéndices

Apéndice A: Consentimiento informado

La presente investigación es realizada por el estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Carlos Tarazona, con motivo de su tesis de licenciatura bajo la supervisión del Magíster Pierre Alcócer. Se busca explorar algunas características presentes en vendedores y que podrían asociarse a su desempeño. Si accede a participar en este estudio, se le pedirá responder un cuestionario, lo que le tomará aproximadamente 5 minutos de su tiempo. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no esté contemplado en esta investigación. Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del proyecto, es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Si se sintiera incómoda o incómodo frente a alguna de las preguntas, puede comunicarlo directamente a la persona a cargo de la investigación, o hacerlo de su conocimiento enviando un correo a c.tarazona@pucp.pe o al correo de su asesor palcocer@pucp.pe

Muchas gracias por su participación.



Apéndice B: Ficha de datos sociodemográficos

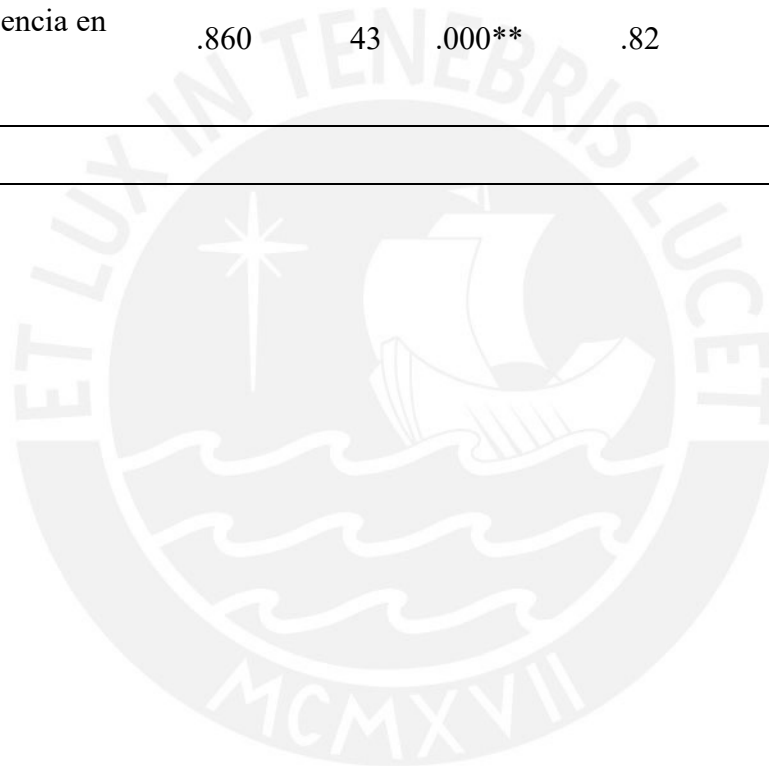
1. Sexo: F - M
2. Edad (en años y meses): _____
3. Años y meses trabajando en ventas: _____
4. Años y meses trabajando en ventas para **esta organización**: _____
5. Años y meses representando comercialmente a **esta marca**: _____



Apéndice C: Pruebas de normalidad para las variables del estudio

Medida	Shapiro – Wilk			Asimetría	Curtosis
	Estadístico	gl	Sig		
1. Identificación con la marca	.887	43	.001**	-1.16	.71
2. Cuota de ventas	.612	43	.000**	3.00	9.87
3. Años de experiencia en ventas	.860	43	.000**	.82	-.40

**p<.001



Apéndice D: Pruebas de normalidad de residuos del modelo de regresión lineal y del modelo de regresión múltiple jerárquica

Pruebas de normalidad de residuos del modelo de regresión lineal

Medida	Shapiro – Wilk			Asimetría	Curtosis
	Estadístico	gl	Sig		
1. Residuos estandarizados	.166	43	.000**	2.49	7.41

**p<.001

Pruebas de normalidad de residuos del modelo de regresión múltiple jerárquica

Medida	Shapiro – Wilk			Asimetría	Curtosis
	Estadístico	gl	Sig		
1. Residuos estandarizados	.156	43	.010*	2.09	5.63

*p<.05