

EL IMPACTO DEL SERVICIO AL CLIENTE, LA IDENTIFICACIÓN CON EL EQUIPO Y LA ORIENTACIÓN DE LOCOMOCIÓN EN EL DESEMPEÑO OPERACIONAL DE MICRO Y PEQUEÑOS NEGOCIOS

JOSÉ LUIS ZAPATA SÁNCHEZ
JUDITH CAVAZOS ARROYO

Citar este artículo así:

Zapata, J. L. y Cavazos, J. (2024). El impacto del servicio al cliente, la identificación con el equipo y la orientación de locomoción en el desempeño operacional de micro y pequeños negocios. *Revista Criterio Libre*, 22(41).

EL IMPACTO DEL SERVICIO AL CLIENTE, LA IDENTIFICACIÓN CON EL EQUIPO Y LA ORIENTACIÓN DE LOCOMOCIÓN EN EL DESEMPEÑO OPERACIONAL DE MICRO Y PEQUEÑOS NEGOCIOS*

THE IMPACT OF CUSTOMER SERVICE, IDENTIFICATION WITH THE TEAM AND LOCOMOTION ORIENTATION ON THE OPERATIONAL PERFORMANCE OF MICRO AND SMALL BUSINESSES

José Luis Zapata Sánchez**

Judith Cavazos Arroyo**

Fecha de recepción: 28 de abril de 2024

Fecha de aprobación: 01 de junio de 2024

Resumen

Esta investigación se orienta a examinar la relación entre tres constructos asociados al desempeño en el área de ventas y el desempeño operacional en micro y pequeños negocios del Estado de Quintana Roo, México. Se utilizaron datos recopilados de 322 vendedores seleccionados mediante un muestreo intencional que representan a una variedad significativa de empresas de venta al menudeo. Se analiza el impacto de las variables en el desempeño de la empresa utilizando un modelo de ecuaciones estructurales. Los resultados arrojaron que la disposición de servicio al cliente, la identificación con el equipo de ventas y la orientación de locomoción de los vendedores de la organización afectan significativamente el desempeño operacional de la tienda. La disposición de servicio al cliente y la identificación con el equipo de ventas afectan positivamente la locomoción del vendedor.

Palabras Clave: Desempeño de la empresa, locomoción del vendedor, ventas, servicio al cliente.

JEL: M31; M54; L25

Abstract

This research is aimed at examining the relationship between three constructs associated with performance in the sales area and operational performance in micro and small businesses in the State of Quintana Roo, Mexico. Data collected from 322 vendors selected through purposive sampling representing a significant variety of retail businesses were used. The impact of the variables on the company's performance is analyzed using a structural equation model. The results showed that the provision of customer service, the identification with the sales team and the locomotion orientation of the organization's salespeople significantly affect the

*Profesor-investigador. Universidad Autónoma del Estado de Quintana Roo, Departamento de Mercadotecnia y Negocios, Campus Chetumal. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9048-5990> Correo Electrónico: jzapata@uqroo.edu.mx

**Profesora-investigadora. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Puebla de Zaragoza, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6538-9553>. Correo Electrónico: cavazosjudith03@gmail.com

operational performance of the store. The provision of customer service and identification with the sales team positively affect the locomotion of the seller.

Keywords: Company performance, seller locomotion, sales, customer service.

JEL: M31; M54; L25

1. Introducción

La locomoción se define como el movimiento de un estado a otro sin ninguna dirección o destino en mente e impulsa a las personas en la búsqueda de nuevas oportunidades (Kruglanski y otros, 2010). Se considera que, en el personal de ventas, la orientación locomotora promueve la participación tanto en actividades de servicio como de venta (en la literatura académica se le conoce como comportamiento ambidiestro), porque los locomotores están intrínsecamente motivados para desarrollar actividades, las cuales perciben como fines en sí mismos más que como medios, y aprecian más como una distinción personal. Están más enfocados en el sentido del movimiento (Higgins, Kruglanski y Pierro, 2003), lo cual puede causar un efecto en el desempeño operativo de la empresa.

En las pequeñas empresas que se ubican en el sector de menudeo, los empleados de ventas son el vínculo fundamental de contacto con el cliente y ponen en práctica las estrategias comerciales del negocio a través de sus interacciones diarias con los clientes. Los vendedores a menudo se enfrentan a los diversos inconvenientes que se presentan al momento de generar ingresos por cierre de ventas y asegurar la satisfacción del cliente (Oliver y Swan, 1989).

En una empresa existen diferentes equipos de trabajo, sin embargo, el equipo de ventas puede definirse como un grupo de individuos que cuentan entre sus habilidades las de asesoramiento, y pueden ofrecer orientación a los clientes durante el proceso de compra, influyendo así en sus propósitos de consumo (Cardona-Arbeláez y otros, 2022). Kotler (2003), señala que el personal de ventas junto con el de servicio al cliente son los equipos más importantes de la organización, debido a su impacto en los ingresos. Este posicionamiento es compartido con Porter (2000), quien expone que el personal de ventas y las ventas como tales son componentes de suma importancia en la estrategia de una organización; asimismo, Kotler y Keller (2006), expresan que en la actualidad las ventas representan la parte más significativa para el marketing.

Considerando que las empresas consiguen tener acceso al recurso humano, es posible que los administradores no siempre logran implementar las estrategias adecuadas para alcanzar un impacto estratégico en el desempeño y que por lo tanto no se logra comprender que los beneficios económicos de la inversión en el capital

humano no solo se orientan al individuo sino también a la sociedad en general. El consenso general en los estudios de las organizaciones es que el objetivo del capital humano (es decir, las habilidades, el conocimiento y la experiencia que poseen los empleados) es aumentar el desempeño tanto de los empleados como de la empresa (Ployhart y Moliterno, 2011).

Dada la importancia de la motivación y el desempeño de los vendedores, una gran cantidad de estudios han realizado trabajos sobre los efectos de la motivación tanto intrínseca como extrínseca en varios resultados de desempeño durante el último medio siglo. Sin embargo, cómo motivar mejor el desempeño de los empleados es un problema persistente para las organizaciones en la actualidad (Cerasoli y otros, 2014). Específicamente, “las inconsistencias y ambigüedades permanecen dentro del dominio de la motivación del vendedor, exacerbado por una serie de hallazgos de investigación contradictorios; como resultado, es difícil articular un conjunto de consejos claros e inequívocos para los gerentes sobre qué funciona, cuándo y por qué” (Khusainova y otros, 2018, p. 2). Por ejemplo, Gerhart y Fang (2015) sugieren que existe evidencia contradictoria de la motivación de pago por desempeño en entornos laborales.

Por otra parte, el personal de ventas de una empresa generalmente suele tener sus propios sistemas de autocontrol asociado a la manera de cómo pasan su tiempo libre, cómo eligen a sus clientes, cuánto empeño aplica para llevar a cabo una venta, qué estrategias y enfoques son los mejores para las situaciones que se presentan durante el proceso y cómo cumplir

los objetivos dentro de un plazo determinado. A pesar de esforzarse activamente por lograr ventas, pueden ocurrir distracciones e interrupciones tanto de fuentes internas como externas; por ejemplo, pueden surgir crisis inesperadas, la economía puede entrar en recesión, fluctuación del tipo de cambio, los competidores pueden cambiar los precios, puede introducirse una nueva tecnología o un cliente puede elegir no continuar con la compra inesperadamente. Asimismo, la empresa puede optar por realinear territorios o impulsar nuevos productos o servicios. A medida que ocurren cambios dinámicos, los vendedores deben evaluar cómo modificar su estrategia, qué acciones emprender y cuánto esfuerzo están dispuestos a implementar en vender, todo lo cual influye en su desempeño (Dishop y Good, 2022).

De acuerdo con lo señalado por Lengnick-Hall y otros (2013), los recursos humanos deben administrarse estratégicamente para adaptarse a las características de la empresa y su entorno a fin de que se facilite la capacidad de una empresa para lograr los resultados previstos. Claramente, las prácticas estratégicas de gestión de recursos humanos destinadas a aprovechar el capital humano contribuyen a crear y capitalizar beneficios estratégicos para la empresa. Desde esta perspectiva, la idea se ha expandido a nivel de empresa para incluir el capital humano como un proceso intelectual único, o competencias de productos que dan una ventaja competitiva, y donde las capacidades colectivas de aprendizaje y desempeño de la empresa contribuyen al éxito general de la misma (Barnes y Liao, 2012).

Desde este enfoque, los equipos de trabajo son determinantes, de tal manera que pueden definirse según Kozlowski y Bell (2003, p. 334) como “colectivos que existen para realizar tareas relevantes para la organización, compartir uno o más objetivos comunes, interactuar socialmente, exhibir interdependencias de tareas e influye a través de intercambios con otros colectivos de la empresa”. En ese sentido, el personal debe estar interactuando con otros individuos de tal manera que logran tener coincidencias en el desempeño, lo que se traduce en la identificación con el equipo de trabajo. La identificación con el equipo se refiere al significado emocional que los individuos otorgan a su pertenencia a un equipo dado (Van der Vegt y Bunderson, 2005). Los hallazgos demuestran que identificarse con un equipo tiene efectos poderosos en el comportamiento, las actitudes y el desempeño de los miembros individuales del equipo (Ashforth & Mael, 1989).

Los empleados del área de ventas realizan diferentes actividades para concretar los objetivos marcados por la empresa, que pueden ser tareas rutinarias orientadas a la eficiencia y se espera cada vez más que los empleados cumplan con las solicitudes de servicio y de venta de manera eficiente y confiable, al mismo tiempo que exploran oportunidades de ventas cruzadas o aumentadas (Mullins y otros, 2020). A pesar de la importancia de la capacidad de los empleados para perseguir objetivos, falta una comprensión profunda de su desempeño (Agnihotri y otros, 2017; Mullins y otros, 2020).

Para abordar esta brecha teórica y gerencialmente relevante, se desarrolló y validó empíricamente un modelo que busca demostrar los efectos de las motivaciones individuales para la disposición del servicio al cliente en relación con la búsqueda de objetivos de servicio y ventas (Raisch y Birkinshaw, 2008). Dado que participar en un comportamiento ambidiestro (orientación de locomoción) plantea un desafío de autorregulación y motivación, por lo que nos basamos en la teoría del modo regulatorio (Kruglanski y otros 2000) y se propone que el efecto conjunto de las orientaciones motivacionales de locomoción y desempeño en el servicio al cliente incide a favor de la percepción del desempeño operacional de la empresa. También investigamos cómo interviene en el modelo la identificación con el equipo (Ashforth y Mael 1989).

El objetivo de este artículo es determinar el efecto que tienen sobre el desempeño operacional de la tienda, la motivación para proporcionar el servicio al cliente, la identificación con el equipo de ventas y la orientación de locomoción, y así mismo el impacto que tiene la disposición del servicio al cliente y la identificación con el equipo de ventas en la locomoción del vendedor; en virtud de que estas actividades pueden ser responsables del éxito o fracaso empresarial, por lo que son elementos necesarios para mantener la organización en funcionamiento.

2. Base teórica y planteamiento de hipótesis

2.1 La relación del servicio al cliente con el desempeño operacional

El servicio al cliente es una importante prioridad competitiva en las empresas, sobre todo en lo que se refiere a la rapidez de entrega y el soporte al producto (servicio al cliente postventa). Los proveedores de servicio de primer nivel que son los que proporcionan los productos, y suelen sugerir soluciones efectivas cuando se presentan problemas, generan volúmenes de ventas que pueden traducirse directamente en ganancias (Vickery y otros, 2003).

Con respecto a la relación entre el servicio al cliente y el desempeño financiero, existe una creciente corriente de investigación que ha intentado vincular la calidad del servicio conocido como un “sistema de servicio” que se articuló de manera similar como el servicio al cliente, con el desempeño operacional de la empresa. En este sentido, una calidad de servicio superior debería ayudar a generar mayores ingresos y generar una mayor solvencia económica (Vickery y otros 2003).

Pocos estudios han demostrado que el servicio al cliente afecta directamente el desempeño operacional de la empresa. Una excepción notable es el resultado aportado por Chang y Chen (1998) quienes encontraron una relación entre la calidad del servicio y una medida subjetiva de rentabilidad.

En un estudio empírico de Vickery y otros (2003) en el que el servicio al cliente se midió por el desempeño en las áreas de servicio al cliente de preventa, soporte de productos (servicio al cliente de posventa), capacidad de respuesta a los clientes, confiabilidad de entrega y velocidad de entrega. Encontraron que todas las variables estaban altamente correlacionadas. Esta fue una construcción de rendimiento de servicio al cliente de nivel macro, que incluyó servicio al cliente, capacidad de respuesta y entrega antes y después de la venta. Para la mayoría de los negocios, estos elementos de medición probablemente abarcan la esencia del desempeño del servicio al cliente.

Por otra parte, Tzavlopoulos y otros (2019) señalan que los altos niveles de servicios de calidad conducen a una mayor satisfacción y valor percibido, lo que mitiga el riesgo percibido y tiene un impacto positivo en la adopción de comportamientos de consumo deseables que se reflejan en la lealtad del cliente y un mejor desempeño operacional de la empresa.

Este estudio, además del de Chang y Chen (1998) y Vickery y otros (2003), proporciona apoyo empírico para nuestra primer hipótesis:

H1. La disposición de servicio al cliente afecta de manera directa y positiva al desempeño operacional de la empresa.

H2. La disposición de servicio al cliente afecta de manera directa y positiva la orientación de locomoción del vendedor.

2.2 Identificación con el equipo

La teoría centrada en la identidad social dentro de las organizaciones ha reconocido durante mucho tiempo que identificarse con colectivos basados en el trabajo obliga a las personas a sentir una sensación de satisfacción (Ashforth y Mael, 1989). La satisfacción (como se refiere a la experiencia de uno en un equipo) refleja el grado en que los individuos están felices y disfrutan de ser parte de un equipo (Janz, Colquitt y Noe, 1997), y constituye un indicador de afecto y de la efectividad del equipo (Mathieu y otros, 2008).

La identificación con el equipo induce a las personas a participar en actividades congruentes con sus objetivos de identidad y obtener satisfacción de ellas (Ashforth y Mael, 1989). Las investigaciones hasta la fecha se han centrado en la identificación como base para la satisfacción de un individuo con aspectos que incluyen la propia organización.

Se considera que, en el contexto de un grupo de trabajo de ventas, la perspectiva del desempeño de los vendedores está asociada a la experiencia laboral (es decir, la mayoría de los compañeros de trabajo comparten niveles similares de experiencia laboral) y esta similitud fomenta mayores percepciones de asociación en valores y normas, lo que conduce a una mayor cohesión y niveles de interacción (Mehra, Kilduff y Brass, 1998).

Los resultados del estudio de Van der Borgh y otros (2019) señalan que la identificación con el equipo de trabajo parece estimular fuertemente a los vendedores cuyo nivel de experiencia laboral es común y ampliamente compartido en el grupo para ayudar a los compañeros de equipo. En ese sentido, demuestran que la experiencia laboral común es un requisito previo para la activación de la identificación social como determinante de los comportamientos de ayuda.

También es posible que se presenten situaciones de aislamiento de los colegas en el lugar de trabajo, que puede afectar la satisfacción a través de un proceso indirecto que involucra el trabajo en equipo del vendedor. Los vendedores que perciben un alto nivel de aislamiento en el lugar de trabajo sienten que sus colegas no les brindan el apoyo social necesario para realizar sus actividades laborales, en consecuencia, los vendedores se sientan desconectados de los demás en la organización afectando el rendimiento de la empresa y el propio (Itani y otros, 2019).

Entonces, desde el enfoque de la identificación con el equipo, existen investigadores que hablan sobre la pasión emprendedora del equipo y se refieren cuando los miembros del equipo reconocen que en su conjunto encuentran pasión por ciertas actividades empresariales (Cardon y otros, 2017). Un equipo, por lo tanto, experimenta esta pasión emprendedora para un rol empresarial específico, si independientemente de las pasiones empresariales individuales de los miembros del equipo, este rol es significativo para el equipo y se internaliza como una identidad colectiva del equipo y da lugar a sentimientos colectivos positivos, mejorando los rendimientos del negocio (Boone y otros, 2020). En consecuencia, se plantean las hipótesis siguientes:

H3. La orientación de la identificación con el equipo de ventas afecta positivamente el desempeño operacional del negocio.

H4. La orientación de la identificación con el equipo de ventas afecta positivamente la orientación de locomoción del vendedor.

2.3 Motivación para la orientación de locomoción

Una orientación de locomoción constituye la tendencia de un individuo a alejarse de un estado actual a un nuevo estado que aún puede ser desconocido, lo que significa orientar su preferencia por el cambio y el movimiento sin antes sopesar todas las opciones cuando se persiguen metas (Higgins y otros, 2003). Esta preocupación por avanzar refleja el deseo de elegir cualquier actividad para trabajar en lugar de quedarse quieto y esperar a desarrollar la actividad (Kruglanski y otros, 2000).

De acuerdo con lo que señalan Kruglanski y otros (2010) los individuos que tienen una actitud basada en la locomoción se encuentran más determinadas a iniciar una actividad y poner todo su empeño para llevar a cabo la siguiente lo más pronto posible, y disfrutan ese modo de desempeño porque siempre están en movimiento, en lugar de pasar tiempo en procesos de evaluación para determinar si el curso de acción va en la dirección adecuada. En otras palabras, su enfoque está en “seguir adelante” para hacer que las cosas ocurran.

Para ellos, cuanto mayor es la sensación de movimiento, más se sienten intrínsecamente recompensados (Avnet y Higgins 2003). El eslogan popular de Nike “Simplemente hazlo” es un reflejo adecuado de esta orientación (Kruglanski y otros, 2000).

Los resultados de Vieira (2022) muestran cómo la orientación y el esfuerzo de locomoción de los vendedores aumentan los resultados financieros de las ventas (por ejemplo, rendimiento y venta cruzada) y además señalan que las empresas pueden mejorar la locomoción y el esfuerzo de los individuos mediante el establecimiento y la búsqueda de objetivos.

Existe una alta probabilidad de que la orientación de locomoción pudiera fomentar un comportamiento explotador, tal como señalan los resultados de Pierro y otros (2006) donde encontraron que una orientación de locomoción se corresponde con la participación en actividades que inducen una alta motivación intrínseca, lo que a su vez resulta en la inversión de grandes esfuerzos durante la búsqueda de la meta.

En la literatura consultada se pueden observar resultados que señalan la existencia de una asociación positiva entre la orientación a la locomoción y la ambidestreza, que empíricamente sugieren que las personas con una fuerte orientación a la locomoción sobresalen en la multitarea y les gusta avanzar hacia varios objetivos al mismo tiempo (Caniëls y otros, 2019; Pierro y otros, 2013).

Los hallazgos de Vieira, V. A., y otros (2019) indicaron un papel mediador de la ambidestreza de adquisición-retención en la relación entre la locomoción y el rendimiento de las ventas, pero no entre la locomoción y los ingresos. Este resultado se asocia también con el argumento de (Pierro y otros, 2006) en el sentido de que las personas con alta locomoción participan en acciones y movimientos para mantener y prospectar clientes, lo que a su vez aumenta el rendimiento de las ventas.

Los hallazgos de Sok y otros (2016) coincidieron con los de Jasmand y otros (2012), en cuanto a la relación positiva entre la orientación a la locomoción y la ambidestreza en la venta de servicios, que se ve moderada positivamente por una alta orientación a la evaluación.

Existe un efecto de interacción positivo y significativo entre las motivaciones de “razón para”, es decir, impulsado al trabajo y disfrute del trabajo y la ambidestreza de venta de servicios, tanto directa como interactivamente. Además, la orientación de locomoción interactúa positivamente con las motivaciones de “razón para” en el sentido de facilitar la ambidestreza de ventas de servicios, creando un terreno fértil para que florezcan los esfuerzos de ventas. Por lo tanto, se espera que, entre el cuerpo de vendedores, la orientación de locomoción contribuya positivamente en la efectividad de los esfuerzos de venta propiciandole un impacto positivo en el desempeño operacional de la empresa, lo cual permite plantear:

H5: La orientación de la locomoción en las ventas afecta positivamente el desempeño operacional del negocio

2.4 Percepción de desempeño operacional de la empresa

Rosenzweig y otros (2003) y (Zou y otros, 2017), definen el desempeño como la capacidad corporativa para lograr resultados operativos positivos, en comparación con los competidores y miden el desempeño a través de la comparación de un fabricante específico con el promedio del sector; la búsqueda del desempeño global implica innegablemente cuestionar la capacidad de las organizaciones para combinar factores con el despliegue de prácticas de gestión. Medir el desempeño de la empresa es importante ya que proporciona información sobre qué tan bien se han logrado los objetivos de la organización.

Las organizaciones con buen desempeño atraen a los inversionistas, debido a que los inversionistas monitorean el desempeño general de una empresa para tomar decisiones de inversión o reinversión (Mignenan, 2022). En este estudio, la percepción del desempeño operativo que se utiliza se mide en una escala de Likert de cinco puntos (consulte la Tabla 1).

A través de las transacciones que se llevan a cabo en la empresa y la dinámica en la que se ofrecen los servicios a los consumidores es posible que estos se sientan atendidos de manera rápida y receptiva. Esto permite que la empresa pueda identificar rápidamente los problemas reales, y averiguar qué tan bueno es el volumen de ventas, qué tan bueno es el servicio, qué tan buena es la calidad de sus recursos humanos y cómo es el nivel de atención al cliente (Mullins y otros, 2020).

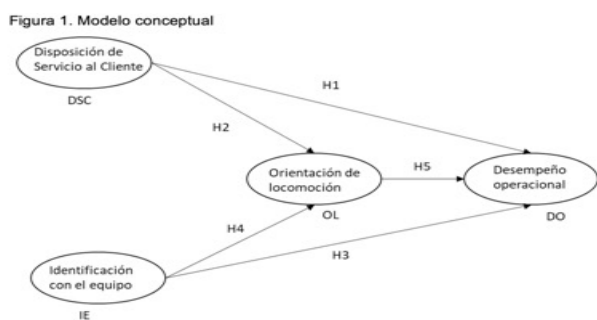
Con todo lo anterior, es posible contar con insumos para que la empresa pueda considerar una política integral y una toma de decisiones adecuada de todas las actividades y con las personas existentes en el área de ventas, y sea más fácil de supervisar y monitorear la existencia de problemas que se puedan evaluar y retroalimentar.

Esta investigación contribuye a la literatura al aprovechar la visión del desempeño del personal de ventas desde el sentido del servicio al cliente y la identificación con el equipo de ventas, para aumentar nuestra comprensión de cómo la orientación hacia la locomoción afecta el desempeño operacional de la empresa.

3. Modelo conceptual y metodología

Para probar las relaciones entre el desempeño operacional de la empresa y medir el grado de contribución de cada dimensión a ésta, se proponen las siguientes hipótesis considerando los antecedentes expuestos sobre la misma: (H1) la disposición del servicio al cliente tiene una influencia positiva en el desempeño operacional, y así mismo (H2) en la orientación de locomoción; (H3) la identificación con el equipo de ventas tiene una influencia positiva en el desempeño operacional de la empresa y también (H4) en la orientación de locomoción; (H5) la orientación de locomoción tiene una influencia positiva en el desempeño operacional de la empresa, como se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Modelo conceptual



Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

El tipo de investigación es aplicada, cuantitativa, no experimental, de diseño transversal. La muestra fue no probabilística, por conveniencia, considerando como sujetos de estudio a los empleados que se encuentran en el departamento de atención al cliente y ventas en las pequeñas y medianas empresas del estado de Quintana Roo, México.

La técnica utilizada para recabar la información fue la encuesta a través de correos electrónicos y utilizando la herramienta Google Form. Se envió un correo electrónico con un enlace de la encuesta en línea a los vendedores contactados directamente en las empresas donde laboran. Para ello, se les envió invitaciones por correo electrónico con el enlace a la encuesta en línea utilizando el formulario y les garantizamos total anonimato y confidencialidad.

Así, 400 vendedores accedieron al sitio de la encuesta en línea y la comenzaron. De los 400 vendedores que iniciaron la encuesta, 78 no completaron todos los ítems y fueron descartados dejando un tamaño de muestra final de 322 vendedores, para una tasa de respuesta efectiva de 80.5%. Las características demográficas de la muestra fueron las siguientes; El 65.5% eran personas con edades que oscilaban entre los 25 a 34 años, y de 35 a 45 años 34.5%. El 41% de los vendedores de la muestra tenían una licenciatura, y el promedio de años de experiencia en ventas fue de 3,2 años. Los vendedores de la muestra procedían de diversas industrias, entre ellas; servicios comerciales/profesionales, servicios financieros, negocios particulares.

4. Medidas

Para examinar las relaciones entre los constructos utilizados en este estudio, se usaron las escalas existentes. El Desempeño Operacional se midió utilizando cinco ítems de la escala desarrollada y adaptada de Bowersox y otros (2000) y aplicada por Wang, Wang y Lian (2014),

los ítems fueron adaptados para reflejar las actividades ejercidas por el área de ventas de las empresas. Se utilizaron seis ítems que miden la disposición de servicio al cliente de Jasmand, Blazevic y Ruyter (2012). Para medir la identificación con el equipo de ventas, fueron utilizados cinco ítems adaptados del constructo de Mael y Ashforth (1992). La orientación de locomoción se midió utilizando nueve ítems adaptados de Kruglanski, y otros (2010). Adicional a estos constructos se consideraron las variables de edad, la empresa donde se desempeña el encuestado, años de experiencia en el área de ventas. Todos los constructos se midieron en una escala tipo Likert de 5 puntos y se presentan en la Tabla 1.

Los datos se probaron mediante SmartPLS 4.0 (Chin y Newsted, 1999; Hair et al. 2017) y se aplicaron los modelos de medición y estructurales. En el modelo de medición, se probaron la confiabilidad, validez, R cuadrado. Además, se aplicó el método de blindfolding para comprobar el poder predictivo de los datos. En el modelo estructural se aplicó el método bootstrapping estándar de 5000 submuestras para probar las hipótesis. Los detalles de los datos de carácter demográfico se obtuvieron utilizando el software SPSS.

Tabla 1. Medida de los ítems

| Disposición de servicio al Cliente (adaptado de Jasmand, Blazevic y Ruyter, 2012) | Media | Desviación estándar |
|---|-------|---------------------|
| <i>Durante la conversación con los clientes</i> | | |
| PAC1. Por lo general trato de calmar a los clientes que se quejan, para que juntos podamos manejar sus quejas sobre sus productos. | 3,56 | 0,939 |
| PAC2. Suelo brindar soluciones a las inquietudes de los clientes relacionadas con los productos que poseen actualmente | 3,64 | 0,954 |
| PAC3. Habiendo identificado el problema exacto de los clientes con sus productos, lo resuelvo de manera confiable | 3,77 | 0,867 |
| PAC4. Suelo escuchar atentamente a los clientes con el fin de tomar las medidas adecuadas para manejar sus inquietudes con respecto a sus productos | 3,77 | 0,932 |
| PAC5. Suelo prestar atención a las preguntas de los clientes sobre sus productos para responderlas correctamente | 3,80 | 0,890 |
| PAC6. Asegurarme de entender completamente la razón por la cual los clientes me contactan me permite ayudarlos mejor con sus preguntas e inquietudes con respecto a sus productos | 3,80 | 0,866 |
| <i>Orientación de locomoción (adaptada de Kruglanski y otros, 2000)</i> | | |
| MSC1. Me siento emocionado justo antes de alcanzar una meta. | 3,96 | 0,806 |
| MSC2. Para cuando realizo una tarea, ya tengo en mente la siguiente | 3,97 | 0,925 |
| MSC3. Soy un “adicto al trabajo”. | 3,93 | 0,853 |
| MSC4. Cuando decido hacer algo, no veo la hora de empezar | 3,91 | 0,887 |
| MSC5. La mayor parte del tiempo mis pensamientos están ocupados con la tarea que deseo realizar. | 3,97 | 0,851 |
| MSC6. Disfruto haciendo cosas activamente, más que solo mirar y observar | 3,95 | 0,917 |
| MSC7. Soy un “hacedor”. | 4,00 | 0,818 |
| MSC8. Cuando empiezo algo, suelo perseverar hasta terminarlo. | 4,07 | 0,811 |
| MSC9. No me importa hacer cosas, aunque impliquen un esfuerzo extra. | 4,15 | 0,780 |
| <i>Identificación con el equipo (adaptado de Mael y Ashforth, 1992)</i> | | |
| PE1. El éxito de mi equipo (compañeros-as) es mi éxito | 3,99 | 0,824 |
| PE2. Cuando hablo de mi equipo (compañeros-as), suelo decir “nosotros” en lugar de “ellos”. | 3,93 | 0,816 |
| PE3. Cuando alguien elogia a mi equipo (compañeros-as), se siente como un cumplido personal | 3,94 | 0,875 |
| PE4. Estoy muy interesado en lo que otros piensan sobre mi equipo | 3,90 | 0,801 |
| PE5. Cuando alguien critica a mi equipo, se siente como un insulto personal. | 4,02 | 0,837 |
| <i>Percepción de desempeño operacional de la empresa fue adaptado de Bowersox y otros (2000) y Wang, Wang y Lian (2014).</i> | | |
| PD1. La satisfacción del cliente de nuestra empresa es mejor que la de los principales competidores | 3,94 | 0,882 |
| PD2. El desarrollo de calidad de nuestra empresa es mejor que el de los principales competidores | 3,98 | 0,848 |
| PD3. La gestión de costes de nuestra empresa es mejor que la de los principales competidores | 3,95 | 0,839 |
| PD4. La capacidad de respuesta de nuestra empresa es mejor que la de los principales competidores | 3,96 | 0,823 |
| PD5. La productividad de nuestra empresa es mejor que la de los principales competidores | 3,96 | 0,772 |

Fuente: Elaboración propia

4.1 Análisis de los datos

La muestra utilizada en este estudio estuvo compuesta de 322 vendedores procedentes de diversas industrias, entre ellas; servicios comerciales/profesionales, servicios financieros, negocios particulares.

4.2 Prueba de fiabilidad

La consistencia interna de los constructos del estudio en el cuestionario se determinó mediante la Prueba de Confiabilidad Alfa de Cronbach y la confiabilidad compuesta. Los coeficientes alfa de Cronbach tienen un rango de valores de 0 a 1 (Santos, 1999) 0,90 indica una fiabilidad excelente, 0,80 indica una fiabilidad moderada, mientras que 0,70 indica una fiabilidad baja (Nunnally, 1978). La Tabla 2 muestra las lecturas de las alfas de Cronbach que oscilan entre 0,78 y 0,83, y la confiabilidad compuesta se registró entre 0,859 y 0,904. Estos resultados superaron el nivel del límite permitido de 0,70, lo que indica la existencia de una alta consistencia interna entre los elementos del constructo (Kline, 2010; Nunnally, 1978).

5. Evaluación y medición del modelo

Los datos también se encontraron limpios con respecto a la multicolinealidad, ya que los valores de VIF de todos los ítems fueron menores que el valor de VIF estándar de 5. Los valores de confiabilidad compuesta de todos los constructos fueron mayores a 0.7, que es el requisito mínimo para tener datos confiables.

Los cuatro constructos tienen valores superiores a 0,5 en el AVE (Fornell y Larcker, 1981) ver (tabla 1), lo que significa que todos los elementos explican la varianza de sus propios constructos en lugar de explicar el error. Por lo tanto, es seguro decir que los datos son válidos y confiables para predecir el resultado.

Tabla 2. Fiabilidad y validez

| Constructos | Items | Cargas externas | VIF | Alpha de Cronbach | rho_A | Confiabilidad compuesta | Varianza extraída media (AVE) |
|------------------------------------|-------|-----------------|-------|-------------------|-------|-------------------------|-------------------------------|
| Desempeño Operacional | PD2 | 0,893 | 1,733 | 0,788 | 0,802 | 0,904 | 0,824 |
| | PD4 | 0,923 | 1,733 | | | | |
| Disposición de servicio al Cliente | PAC1 | 0,727 | 1,628 | 0,803 | 0,815 | 0,862 | 0,555 |
| | PAC2 | 0,769 | 1,864 | | | | |
| | PAC3 | 0,744 | 2,215 | | | | |
| | PAC4 | 0,775 | 1,783 | | | | |
| | PAC5 | 0,707 | 2,038 | | | | |
| Identificación con el Equipo | PE1 | 0,857 | 1,829 | 0,834 | 0,834 | 0,900 | 0,750 |
| | PE3 | 0,888 | 2,248 | | | | |
| | PE5 | 0,853 | 1,887 | | | | |

| Constructos | Items | Cargas externas | VIF | Alpha de Cronbach | rho_A | Confiabilidad compuesta | Varianza extraída media (AVE) |
|---------------------------|-------|-----------------|-------|-------------------|-------|-------------------------|-------------------------------|
| Orientación de Locomoción | MSC2 | 0,789 | 1,425 | 0,783 | 0,794 | 0,859 | 0,604 |
| | MSC6 | 0,791 | 1,694 | | | | |
| | MSC8 | 0,809 | 1,789 | | | | |
| | MSC9 | 0,716 | 1,422 | | | | |

Fuente: Elaboración propia

La validez discriminante se comprobó mediante los métodos de Fornell-Larcker y Heterotrait-Monotrait Ratio. La tabla 3 trata sobre Fornell-Larcker y la tabla 4 representa el método HTMT para verificar la validez discriminante.

Tabla 3. Validez Discriminante a través del Criterio de Fornell-Larcker

| | DO | DSC | IE | OL |
|------------|-----------|------------|-----------|-----------|
| DO | 0,908 | | | |
| DSC | 0,315 | 0,745 | | |
| IE | 0,659 | 0,230 | 0,866 | |
| OL | 0,474 | 0,387 | 0,546 | 0,777 |

Fuente: Elaboración propia

Todos los valores de la diagonal en la tabla 3 son mayores que los valores de abajo y del lado izquierdo, lo que significa que los datos explican las variaciones de sus propios constructos en lugar de explicar las variaciones de otros constructos. Además, la tabla 4 representa los valores de HTMT y en la que todos los valores se encuentran por debajo de 0,85. Eso nuevamente significa que este método también confirma que no hay problema de validez discriminante en los datos. Por lo tanto, este criterio nos permite validar el modelo propuesto.

Tabla 4. Validez discriminante a través de Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

| | DO | DSC | IE | OL |
|------------|-----------|------------|-----------|-----------|
| DO | | | | |
| DSC | 0,392 | | | |
| IE | 0,805 | 0,284 | | |
| OL | 0,593 | 0,479 | 0,656 | |

Fuente: Elaboración propia

El siguiente criterio considerado en el estudio fue R cuadrado (tabla 5). Dado que se cuenta con dos constructos endógenos, se determinaron dos R cuadrados. El valor de R cuadrado del constructo Desempeño Operacional (DO) fue de 0,470, lo que expresa una fuerte variación encontrada en los datos del modelo contemplado. El Valor de R cuadrado del constructo Orientación a la Locomoción (OL) fue de 0,370, expresando una variación moderada de los datos.

Table 5. R Cuadrado

| | R Cuadrado | R Cuadrado Ajustado |
|----|------------|---------------------|
| DO | 0,470 | 0,465 |
| OL | 0,370 | 0,366 |

Fuente: Elaboración propia

6. Evaluación del modelo estructural

Después de verificar todas las medidas relevantes de validez y confiabilidad, se procedió a verificar las hipótesis. La mayoría de los coeficientes path mostraron ser mayores a 0,2, valor sugerido por Chin (1998), quien señala que los resultados obtenidos del Bootstrapping deben ser comparados con el valor T de Student. Luego, se puede afirmar que existe una relación causal entre dos variables latentes del modelo si el valor β entre ellas es mayor o igual a 0,2 y además es significativo, como se observa en la tabla 6.

En el estudio se consideraron cinco hipótesis que se propusieron para incidir sobre las variables dependientes que son la orientación a la locomoción y el desempeño operacional (tabla 6). El valor de p de la hipótesis “disposición de servicio al cliente” se determinó menor a 0,05, el valor de T también fue mayor a 2 (3,156). La varianza explicada con variable endógena fue de 14,2%. Por lo tanto, se demostró que la hipótesis es positiva y significativa, por lo que se puede decir que la disposición del servicio al cliente incide en el desempeño operacional.

El valor de p de la hipótesis de disposición de servicio al cliente (DSC) se encontró menor a 0,05, el valor de T también fue mayor a 2. La varianza explicada de la variable endógena fue de 27,6%.

Por lo tanto, la hipótesis resultó ser positiva y significativa, por lo que se puede decir que la disposición de servicio al cliente (DSC) afectan la orientación de locomoción (OL). El valor de p de la hipótesis identificación con el equipo (IE) se determinó menor a 0,05, el valor de T también fue mayor a 2. La varianza explicada con variable endógena fue de 56,7%. Por lo tanto, se demostró que la hipótesis identificación con el equipo (IE) se determinó menor a 0,05, el valor de T también fue mayor a 2. La varianza explicada con variable endógena fue de 56,7%. Por lo tanto, se demostró que la hipótesis es positiva y significativa, por lo que se puede decir que la identificación con el equipo (IE) afectan el desempeño operacional de la tienda.

El valor de p de la hipótesis identificación con el equipo (IE) se determinó menor a 0,05, el valor de T también fue mayor a 2. La varianza explicada con variable endógena fue de 48,3%. Por lo tanto, se demostró que la hipótesis es positiva y significativa, por lo que se puede decir que la identificación con el equipo (IE) afectan la orientación de locomoción (OL) del personal de ventas de la tienda.

Finalmente, el valor de p de la hipótesis la orientación de locomoción (OL) se determinó mayor a 0,05, el valor de T también fue menor a 2. La varianza explicada con variable endógena fue de 11%. Por lo tanto, se determinó que la hipótesis no es significativa, por lo que se puede decir que la orientación de locomoción (OL) no afectan el desempeño operacional de la tienda.

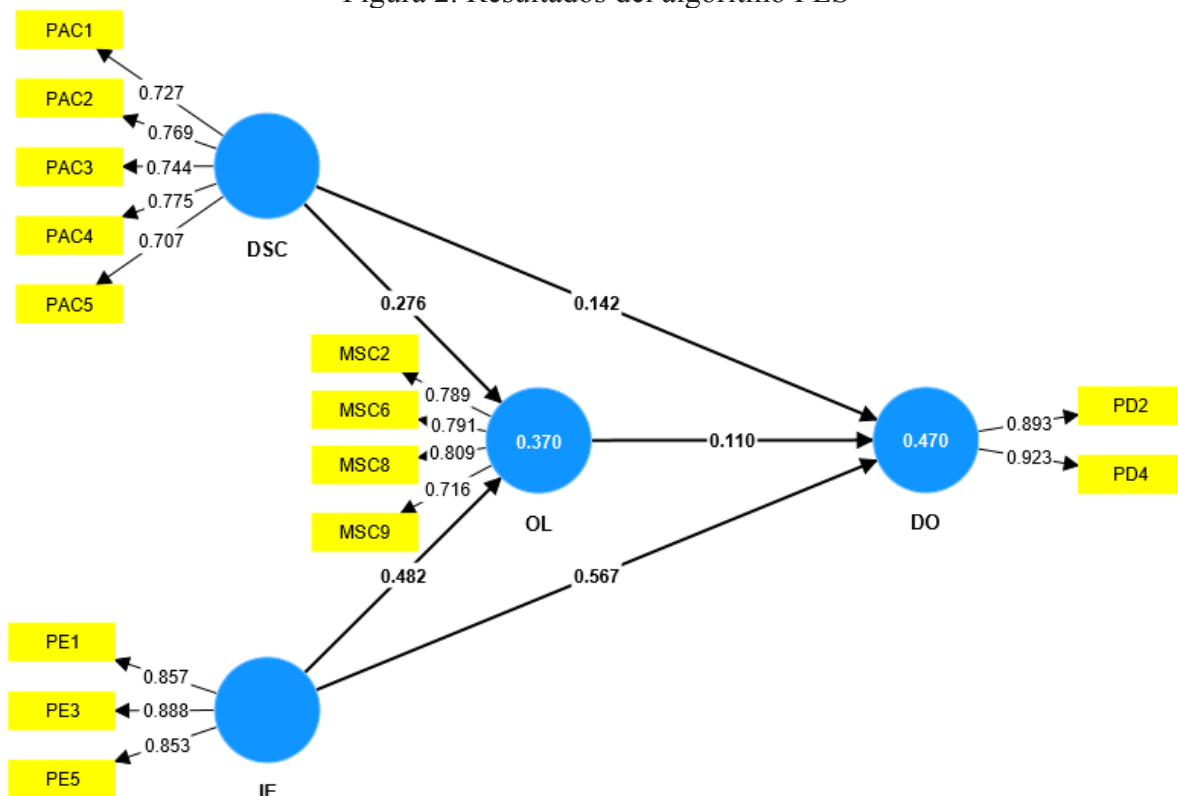
Tabla 6. Coeficientes Path de las hipótesis

| | Muestra Original (O) | Muestra promedio (M) | Desviación Estándar (STDEV) | Estadístico T (O/STDEV) | P Valor |
|-----------|----------------------|----------------------|-----------------------------|----------------------------|---------|
| DSC -> DO | 0,142 | 0,142 | 0,045 | 3,156 | 0,002 |
| DSC -> OL | 0,276 | 0,280 | 0,050 | 5,465 | 0,000 |
| IE -> DO | 0,567 | 0,566 | 0,050 | 11,432 | 0,000 |
| IE -> OL | 0,482 | 0,483 | 0,048 | 10,062 | 0,000 |
| OL -> DO | 0,110 | 0,110 | 0,058 | 1,905 | 0,057 |

Notes: *p < 0.05, DSC = Disposición de Servicio al Cliente, OL = Orientación de Locomoción, IE = Identificación con el Equipo de Ventas, DO= Desempeño Operacional de la Tienda. Fuente: Elaboración propia

La Figura 2 ilustra los resultados del algoritmo PLS mostrando que el modelo propuesto posee un buen poder explicativo para el desempeño operacional y la orientación a la locomoción de los vendedores en la tienda. El modelo explicó el 37% de la variación de la orientación a la locomoción y el 47% de la variación en desempeño operacional de la tienda, respectivamente. Este poder predictivo superó el punto de referencia del 25% para grandes efectos (Cohen, 1988), lo que indica el alto grado de utilidad del modelo.

Figura 2. Resultados del algoritmo PLS



DCS=Disposición de servicio al cliente; IE= Identificación con el equipo; OL=Orientación de locomoción; DO= Desempeño operacional. Fuente: Elaboración propia

Como el valor p solo indica la existencia del efecto y no el tamaño del efecto (tabla 6), es importante analizar los resultados a través del tamaño del efecto (f^2) y la relevancia predictiva (Q^2), mediante técnicas de blindfolding según la explicación de Henseler y otros (2014) y Hair y otros (2019). Estos académicos notaron que las construcciones endógenas poseen relevancia predictiva cuando los valores de Q^2 exceden cero, por otro lado, Sáenz, Aramburo y Rivera (2007) recomiendan que cuando los valores Q^2 son negativos y muy cercanos a cero el constructo está dentro de los límites recomendados para tener poder de predicción. En este estudio los resultados de las técnicas de blindfolding (tabla 7) muestran valores de Q^2 para el desempeño operacional y la orientación de locomoción entre 0,452 y 0,354, respectivamente, lo que significa que el modelo propuesto incorpora una relevancia predictiva aceptable ya que el valor es distinto de cero.

También y de acuerdo con lo que sugiere Gefen y otros (2011) para examinar los tamaños del efecto, los resultados del valor $f^2 = 0,032$ denota la presencia de un tamaño de efecto pequeño en la fuerza de la relación entre la disposición de servicio al cliente y el desempeño operacional (ver Tabla 7). Se producen descubrimientos importantes sobre la fuerza de la relación entre la identificación con el equipo de ventas y el desempeño operacional con f^2 -valor = 0,425 lo cual denota un efecto medio. Por otro lado, la identificación con el equipo de ventas (IE) muestra efectos significativos en la orientación a la locomoción (OL) f^2 -valor = 0,350.

Tabla 7. Tamaño del efecto y valoración de la relevancia predictiva.

| Variables | f^2 | | | | Q^2 |
|-----------|-------|-----|----|-------|-------|
| | DO | DSC | IE | OL | |
| DO | | | | | 0,452 |
| DSC | 0.032 | | | 0.114 | |
| IE | 0.425 | | | 0.350 | |
| OL | 0.014 | | | | 0,354 |

Fuente: Elaboración propia

7.7. Discusión

Desde el enfoque de la teoría del modo regulatorio (Kruglanski y otros, 2000) que determina el comportamiento humano guiado por dos componentes principales de autorregulación que corresponden a la locomoción y la evaluación. En este caso se pone en análisis el efecto de la locomoción del personal de ventas considerando como una actitud orientada hacia el movimiento. De acuerdo con esta teoría, los resultados respaldaron la noción de que la locomoción, que facilita la acción de los empleados de ventas, aunque se observa la existencia de una relación positiva directa, no afecta de manera significativa el desempeño de la empresa.

Los resultados demuestran que dos de los tres factores afectan el desempeño operacional de la empresa, y entre esos factores, la identificación con el equipo de ventas es el factor que más afecta siendo también éste de mayor impacto en la orientación a la locomoción.

La disposición del servicio al cliente y la identificación con el equipo de ventas son dos factores que se consideran como importantes en la orientación de locomoción de los vendedores y explicó la varianza del 37%.

Sin embargo, considerando la relevancia que significa la orientación de locomoción de los vendedores, no se presenta en este caso como un importante factor de incidencia en el desempeño operacional.

Como ya ha sido comentado, la variable de identificación con el equipo de ventas resultó ser el concepto más importante como también se demostró conceptualmente.

En las empresas de corte minorista que han sido contempladas en el estudio, la identificación de los vendedores con el equipo de ventas tiene un papel que desempeñar en el impacto tanto en la orientación de locomoción como en el desempeño operacional de la empresa.

Los resultados de esta investigación no contradicen los de Van der Borgh y otros (2019) al señalar que la experiencia laboral individual dentro del equipo de trabajo determina la efectividad de las conductas de ayuda en el propio desempeño de la empresa. Específicamente, ayudar e identificarse con los compañeros de equipo es más beneficioso para el propio desempeño tanto de los vendedores como de la empresa porque brinda acceso a recursos valiosos (por ejemplo, conocimiento y experiencia del trabajo), compensa con creces la asistencia ofrecida y ayuda a estas personas en una posición única a mejorar su propio desempeño.

También se encuentran evidencias de similitudes con los resultados de Berber y otros (2020), en el que analizan factores que influyen en el trabajo en equipo como es el caso de la cohesión y la sinergia de los compañeros de equipo, la calidad del trabajo en equipo, y el comportamiento innovador tienen relaciones positivas y conducen a un mayor rendimiento en el trabajo en equipo y el desempeño operacional de la empresa.

Estos resultados también son consistentes con otras investigaciones previas: (1) los hallazgos de Kruglanski y otros (2000) de que la locomoción está correlacionada con motivaciones autónomas y no autónomas, respectivamente; en este estudio la locomoción es impactada por la identificación del equipo de ventas y la disposición del servicio al cliente, que son consideradas como motivadores importantes del personal de ventas.

(2) también existe asociación con los hallazgos de Wang, Wang y Liang (2014) quienes determinaron que los efectos del capital humano en el desempeño operativo y financiero fueron estadísticamente significativos y demuestran que la transferencia del conocimiento tácito entre el personal parece tener un efecto más fuerte en el desempeño operativo de la empresa.

A partir de los hallazgos descritos, se ha podido determinar el efecto que tienen en el desempeño operacional de la tienda, la disposición para proporcionar el servicio al cliente, la identificación con el equipo de ventas y la orientación de locomoción dando cumplimiento al objetivo planteado.

Así mismo, se han podido demostrar las cinco hipótesis de las cuáles una no pudo ser soportada estadísticamente, aunque se observa un impacto positivo sobre el constructo asociado.

8. Conclusiones

La presente investigación contribuye a la literatura de mercadotecnia y ventas a través del desarrollo y la prueba de un modelo que explica cómo los elementos importantes del entorno de trabajo de un empleado del área de ventas de micro y pequeñas empresas se relacionan con las orientaciones del cliente y de venta, y cómo estos se vinculan con el desempeño operacional de la empresa. La suma de estos recursos relacionados con la locomoción representa las habilidades y capacidades del recurso humano del departamento de ventas que determinan la competitividad de una organización mediante el constructo del desempeño de la empresa.

Los resultados ofrecen varias implicaciones de investigación notables. En primer lugar, nos basamos en un creciente cuerpo de investigación que se centra en el estudio del recurso humano al frente del área de ventas de una empresa. En este documento, ampliamos la literatura sobre la mercadotecnia y ventas al ofrecer una mejor comprensión de cómo la disposición del servicio al cliente y la identificación con el equipo influye en los procesos de locomoción del personal de ventas de la empresa y cómo esa influencia puede tener injerencia en el desempeño de la empresa.

En segundo lugar, dado que los productos y/o servicios que ofrece una empresa siempre son provistos a través de su personal, es claro que la capacidad de una empresa para generar o mantener a sus clientes, mejorar la eficiencia operativa, elevar el nivel de productividad y calidad, está íntimamente ligada al desempeño de su capital humano, por tanto, la relación positiva entre la orientación de locomoción y el desempeño operativo destaca el valor compartido de crear y transferir a través del servicio en el proceso de venta, la percepción de calidad para una ventaja competitiva sostenible.

Tal como lo señalan (Seleim y otros, 2007; Wang y otros, 2011), el capital humano es el aspecto más importante de las empresas y las que se han dado cuenta de su importancia e invertido en sus empleados tienden a disfrutar de un mayor rendimiento operativo.

En ese sentido, es muy importante para las empresas invertir en acciones específicas que favorezca no solamente la locomoción de los empleados, sino

en el sentido de identidad y mejorar las condiciones para que el personal pueda tener una adecuada disposición de servicio al cliente. Considerando tomar en cuenta la recomendación de los hallazgos de Friebel y otros (2017), quienes analizan la incidencia de las bonificaciones y la innovación en los resultados de los equipos de ventas, demostrando empíricamente que la bonificación aumenta tanto las ventas como el número de clientes y la innovación en los procesos de venta favorece la calidad y diferenciación frente a la competencia.

Limitaciones

Este estudio tiene limitaciones que requieren más investigación al respecto. Primero, en este estudio se utilizó un diseño de investigación transversal. Utilizando una muestra no probabilística y por conveniencia, por lo que los resultados no pueden ser extrapolables a otras poblaciones. Aunque los resultados son consistentes con el razonamiento teórico, el diseño transversal impide inferir causalidad de las relaciones hipotéticas. La investigación futura podría abordar este problema mediante el uso de diseños longitudinales o métodos experimentales para extraer inferencias causales.

Por otra parte, en este estudio participaron empresas micro y pequeñas que ofrecen sus productos y servicios al menudeo. Estas empresas se caracterizan porque su recurso humano que realiza las actividades específicas de venta cuenta con una capacitación tácita en conocimiento y competencia limitada.

Por lo tanto, las relaciones entre la locomoción y el desempeño de la empresa pueden ser más fuertes en empresas de mayor tamaño y con dedicación a algún rubro en específico. La investigación futura puede investigar empresas en otras industrias y contextos para confirmar o ampliar los hallazgos.

Finalmente, este estudio contribuye a la base bibliográfica actual de conocimiento en mercadotecnia al examinar las relaciones entre la identificación con el equipo de ventas, la orientación de locomoción del personal de ventas, y el desempeño de la empresa. Sin embargo, no contempla otros aspectos como los factores del contexto, la cultura organizacional, las rutinas, transferencia de conocimiento o estrategias de ventas. Los estudios futuros podrían obtener información al explorar los efectos de estos factores contextuales.

Referencias Bibliográficas

- Agnihotri, R., Gabler, C. B., Itani, O. S., Jaramillo, F., & Krush, M. T. (2017). Salesperson ambidexterity and customer satisfaction: examining the role of customer demandingness, adaptive selling, and role conflict. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 37(1), 27-41. <https://doi.org/10.1080/08853134.2016.1272053>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14, 20–39. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>

- Avnet, T., y Higgins, E.T. (2003). Locomotion, assessment, and regulatory fit: value transfer from how to what. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39 (5) 525-530. [https://doi.org/10.1016/S0022-1031\(03\)00027-1](https://doi.org/10.1016/S0022-1031(03)00027-1)
- Barnes, J. y Liao, Y. (2012). The effect of individual, network, and collaborative competencies on the supply chain management system. *International Journal of Production Economics*, 140(2) 888-899. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.07.010>
- Berber, N., Slavić, A., y Aleksić, M. (2020). Relationship between perceived teamwork effectiveness and team performance in banking sector of Serbia. *Sustainability*, 12(20), 8753. <https://doi.org/10.3390/su12208753>
- Boone, S., Andries, P. & Clarysse, B. (2020). Does team entrepreneurial passion matter for relationship conflict and team performance? On the importance of fit between passion focus and venture development stage. *Journal of Business Venturing*, 35(5), 105984. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.105984>
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., Stank, T. P. and Keller, S. B. (2000). How supply chain competency leads to business success. *Supply Chain Management Review*, 4(4). 70-78.
- Caniëls, M.C.J. y Assen, M.F.V. (2019). How motivational orientations are related to ambidexterity. *Kybernetes*, Vol. 48 No. 10, pp. 2177-2189. <https://doi.org/10.1108/K-10-2018-0584>
- Cardona-Arbeláez, D. A., Morelos-Gómez, J., & Caraballo-Hernández, K. (2022). Equipos de ventas y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: una revisión sistemática de la literatura. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 12(2), 185-196. <https://doi.org/10.19053/20278306.v12.n2.2022.15259>
- Cardon, M. S., Post, C., & Forster, W. R. (2017). Team entrepreneurial passion: Its emergence and influence in new venture teams. *Academy of Management Review*, 42(2), 283-305. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0356>
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1010
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral science* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chang, T.-Z., Chen, S.-J. (1998). Market orientation, service quality and business profitability: a conceptual model and empirical evidence. *Journal of Services Marketing* 12 (4), 246–264. <https://doi.org/10.1108/08876049810226937>
- Chin, W. y Newsted, P. (1999). Structural Equation Modeling Analysis with Small Samples Using Partial Least Squares. *Statistical strategies for small simple research*, 307-341. Thousand Oaks: Sage Publications
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-358). Mahwah: Erlbaum

- Dishop, C. R., y Good, V. (2022). A dynamic system of job performance with goals and leadership changes as shocks. *Journal of Business Research*, 139, 602–613. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.018>
- Fornell, C. y Larcker, D. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*. 18 ().382-388. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>
- Friebel, G., Heinz, M., Krueger, M., y Zubanov, N. (2017). Team incentives and performance: Evidence from a retail chain. *American Economic Review*, 107 (8), 2168–2203. <https://doi.org/10.1257/aer.20160788>
- Gefen D, Rigdon, E.E. y Straub, D. (2011) Editor's comments: an update and extension to SEM guidelines for administrative and social science research. *Management Information Systems Quarterly*. 35(2). 3–14. <https://doi.org/10.2307/23044042>
- Gerhart, B., y Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 489–521.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hair, J. F., Page, M., Brunsveld, N. (2019). *Essentials of Business Research Methods*. New York: Routledge.
- Henseler J, Ringle C. M. and Sarstedt M. (2014). A new criterion for assessing discriminant validity invariance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 43(1): 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Higgins, E.T., Kruglanski, A.W. and Pierro, A. (2003), “Regulatory mode: locomotion and assessment as distinct orientations”, *Advances in Experimental Social Psychology*. 35, 293-344. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(03\)01005-0](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(03)01005-0)
- Itani, O. S., Jaramillo, F., & Chonko, L. (2019). Achieving top performance while building collegiality in sales: It all starts with ethics. *Journal of Business Ethics*, 156, 417-438. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3598-z>
- Janz, B. D., Colquitt, J. A., & Noe, R. A. (1997). Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personnel Psychology*, 50, 877–904. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb01486.x>
- Jasmand, C., Blazevic, V., & Ruyter, K. (2012). Generating Sales While Providing Service: A Study of Customer Service Representatives' Ambidextrous Behavior. *Journal of Marketing*, 76(1), 20–37. <https://doi.org/10.1509/jm.10.0448>
- Kotler, P. (2003), *Marketing Management*, 11th Edition, Prentice Hall International Editions

- Kotler, P. y Keller, K.L. (2006). *Marketing Management*, Prentice Hall, Twelfth Edition, New Jersey.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology. Industrial and organizational psychology*, (333–375). London, UK: Wiley
- Khusainova, R., de Jong, A., Lee, N., Marshall, G. W., & Rudd, J. M. (2018). (Re) defining salesperson motivation: Current status, main challenges, and research directions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(1), 2–29. <https://doi.org/10.1080/08853134.2017.1415761>
- Kline R. (2010). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Publications.
- Kruglanski, A. W., Orehek, E., Higgins, T. & Pierro, T. & Shalev, I. (2010). Modes of Self-Regulation: Assessment and Locomotion as Independent Determinants in Goal Pursuit, in *Handbook of Personality and Self-Regulation*, R.H. Hoyle, ed. Malden, MA: Blackwell-Wiley, 375–402.
- Kruglanski, A.W., Thompson, E.P., Higgins, E.T., Atash, M.N., Pierro, A., Shah, J.Y. and Spiegel, S. (2000). To do the right thing or to just do it: locomotion and assessment as distinct selfregulatory imperatives. *Journal of Personality and Social Psychology*. 79 (5). 793-815. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.79.5.793>
- Lengnick-Hall, M.L., Lengnick-Hall, C.A. and Rigsbee, C.M. (2013). Human resource management and supply chain orientation, *Human Resource Management Review*. 23(4). 366-377. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.07.002>
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T. L., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997–2007): A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34, 410–476. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206308316061>
- Mehra, A., Kilduff, M., y Brass, D. J. (1998). At the margins: A distinctiveness approach to the social identity and social networks of underrepresented groups. *Academy of Management Journal*, 41(4), 441-452. <https://doi.org/10.5465/257083>
- Mignenan, V. (2022). Innovation Management and Overall Business Performance: Exploratory Study in Chadian Context in the Two Logones. *International Journal of Business Administration*, 13(2). <https://doi.org/10.5430/ijba.v13n2p18>
- Mullins, R., Agnihotri, R., & Hall, Z. (2020). The ambidextrous sales force: aligning salesperson polychronicity and selling contexts for sales-service behaviors and customer value. *Journal of Service Research*, 23(1), 33-52. DOI: 10.1177/1094670519883344
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Oliver, R. L. and Swan, J. E. (1989). Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach. *Journal of Marketing*. 53 (April), 21-35. <https://doi.org/10.1177/002224298905300>
- Pierro, A., Giacomantonio, M., Pica, G., Kruglanski, A.W. and Higgins, E.T. (2013). Locomotion and the preference for multi-tasking: implications for well-being. *Motivation and Emotion*. 37 (2) 213-223. <https://doi.org/10.1007/s11031-012-9300-y>

- Pierro, A., Kruglanski, A.W. and Higgins, E.T. (2006). Regulatory mode and the joys of doing: effects of ‘locomotion’ and ‘assessment’ on intrinsic and extrinsic task-motivation. *European Journal of Personality*, 20 (5). 355-375. <https://doi.org/10.1002/per.600>
- Porter, M.E. (2000). Location, competition, and economic development: local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*. 14 (1). 15-34. <https://doi.org/10.1177/0891242400014001>
- Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of management review*, 36(1), 127-150. <https://www.jstor.org/stable/29765018>
- Raisch, S. and Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*. 34 (3), 375–409. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
- Rosenzweig, E. D., Roth, A. V. & Dean, J. W. (2003). The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: An exploratory study of consumer products manufacturers. *J. Oper. Management*. 21(4) 437–456. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(03\)00037-8](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(03)00037-8)
- Sáenz, J., Aramburu, N. and Rivera, O. (2007). Innovation focus and middle up down management model: Empirical evidence. *Management Research News*, 30 (11) 785-802. <https://doi.org/10.1108/01409170710832232>
- Santos, J.R. (1999) Cronbach’s alpha: A tool for assessing the reliability of scales. *Journal of Extension*., 37, 1–5.
- Seleim, A., Ashour, A. and Bontis, N. (2007). Humancapitalandorganizationalperformance: a study of Egyptian software companies. *Management Decision*, 45 (4). 789-801. <https://doi.org/10.1108/00251740710746033>
- Sok, K. M., Sok, P., & De Luca, L. M. (2016). The effect of “can do” and “reason to” motivations on service-sales ambidexterity. *Industrial Marketing Management*, 55, 144– 155. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.09.001>
- Tzavlopoulos, I., Gotzamani, K., Andronikidis, A., & Vassiliadis, C. (2019). Determining the impact of e-commerce quality on customers’ perceived risk, satisfaction, value and loyalty. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 11, 576-587. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-03-2019-0047>
- Van der Borgh, M., De Jong, A., & Nijssen, E. J. (2019). Why helping coworkers does not always make you poor: The contingent role of common and unique position within the sales team. *Industrial Marketing Management*. 77, 23-40. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.09.007>
- Van der Vegt, G. S., y Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*. 48, 532–547. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2005.17407918>
- Vieira, V. A. (2022). The mediating role of happiness on the effect of locomotion and effort on salesperson’s performance and cross-selling: the case of financial insurance. *Journal of Financial Services Marketing*. 27, 346–359. <https://doi.org/10.1057/s41264-021-00130-z>

- Vickery, S. K., Jayaram, J., Droge, C., & Calantone, R. (2003). The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: an analysis of direct versus indirect relationships. *Journal of operations management*, 21(5), 523-539. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2003.02.002>
- Vieira, V. A., Faia, V. D. S., Boles, J., Marioti, B. R., & Pereira, R. C. (2019). The role of self-regulatory mode on acquisition–retention ambidexterity. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(8), 1813-1826. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2018-0114>
- Wang, Z., Wang, N., & Liang, H. (2014). Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Management decision*, 52(2), 230–258. <http://dx.doi.org/10.1108/MD-02-2013-0064>
- Wang, C. N., Chang, Y. L., Huang, Q. H. and Wang, C. H. (2011), “Assessment on intellectual capital management for Taiwanese pharmaceutical industry: using GRA and MPI”, *African Journal of Business Management*, 5(7), 2950-2958. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.1437>
- Zou, X., Isa, C. R., & Rahman, M. (2019). Valuation of enterprise risk management in the manufacturing industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(11-12), 1389-1410. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1369877>



Los contenidos de la Revista Criterio Libre son publicados bajo los términos y condiciones de la Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-SinDerivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).