

GESTIÓN DE IMPRESIONES, RENDIMIENTO Y JUSTICIA PERCIBIDA POR EL PERSONAL DE VENTAS

Belén Bande Vilela^{*a}, José Antonio Varela González^{**a}, Pilar Fernández Ferrín^{***b}

^aUNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA, ^bUNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO

RESUMEN

La influencia del subordinado en el proceso de evaluación de su rendimiento ha atraído la atención de los investigadores en los últimos años. Aunque la mayoría de los trabajos confirman su papel activo, la investigación empírica es muy escasa, especialmente en relación al personal de ventas. Dada la naturaleza específica del trabajo de los 'vendedores', parece de interés analizar y valorar su participación en el procedimiento de evaluación.

Para ello se propone y contrasta un modelo explicativo de la influencia de las tácticas de gestión de impresiones utilizadas por el personal de ventas en el afecto del supervisor, la puntuación de rendimiento obtenida y la percepción de justicia del procedimiento.

El análisis, basado en la información proporcionada por 122 pares 'supervisor (delegado)-empleado (vendedor)' pertenecientes a 35 empresas españolas, confirma la mayoría de las relaciones planteadas. El uso de tácticas centradas en el supervisor influye positivamente en el rendimiento evaluado del vendedor, tanto de forma directa, como indirecta a través del afecto entre ambos. Por el contrario, las tácticas centradas en el trabajo influyen negati-

vamente sobre el resultado de la evaluación, pero sólo directamente. Se confirma, asimismo, la relación entre la gestión de impresiones y la percepción de justicia del procedimiento de evaluación.

Palabras clave: Gestión de impresiones, rendimiento de ventas, afecto, justicia del procedimiento.

ABSTRACT

The influence of the subordinate in the evaluation of his performance has attracted the attention of the researchers in the last years. Although most of these studies confirm that the subordinate performs an active role in this process, the empirical investigations are very scarce, particularly in relation to the salespeople. Given the specific nature of the salesperson job, it seems of interest to analyze and to value his/her participation in the salesperson's performance appraisal.

With this objective we present and test a model that depicts the influence of the impression management tactics used by the salespeople on the supervisor's affect towards the sellers, on the sales

* Facultad de Administración y Dirección de Empresas. Departamento de Organización de Empresas y Comercialización. Avda. Alfonso X el Sabio, s/n., Lugo, 27002. Teléfono: 982- 223996 Ext. 24473. Fax: 982-285961. E-mail: oebbande@lugo.usc.es

** Facultad de CC. Económicas y Empresariales. Departamento de Organización de Empresas y Comercialización. Avda. Juan XXIII, s/n., Santiago de Compostela, 15782. Teléfono: 981-563100. Fax: 981-563637. E-mail: oejavg@usc.es

*** Escuela Universitaria de Estudios empresariales. Departamento de Economía Financiera II. Vitoria-Gasteiz, 01006. Teléfono: 945-014484. Fax: 945-013395. E-mail: egpfefem@vc.ehu.es



performance ratings and on the perception that salespeople have concerning procedural justice.

The analysis, based on the information provided by 122 dyads “supervisor-salesperson” from 35 Spanish firms, confirms most of the predicted relationships. The use of supervisor-orientated tactics has a positive influence on the sales performance appraisal, both directly and indirectly through the supervisor’s liking of the salesperson. On the contrary, work-orientated tactics have a negative influence on the sales performance evaluation, but only directly. It is also confirmed the relationship between the impression management tactics and the salesperson’s perception of procedural justice.

Keywords: Impression management tactics, sales performance, liking, procedural justice.

1. INTRODUCCIÓN

En los mercados actuales, la venta personal es clave para el éxito de muchas empresas (BALDAUF y CRAVENS, 1999; ROMÁN et al., 2002). Esta investigación examina algunas variables relacionadas con el comportamiento de los vendedores, su rendimiento y sus percepciones. En concreto analiza el efecto de las tácticas de gestión de impresiones utilizadas por los vendedores en el afecto de sus supervisores, la puntuación de rendimiento obtenida y la percepción de justicia percibida del procedimiento evaluador.

La naturaleza del trabajo realizado por los vendedores posee características diferenciales respecto del realizado por otros empleados. Así, se ha señalado (DUBINSKY et al., 1986; ROMÁN et al., 2002; VARELA, 1991; WALTER et al., 1979) que los vendedores generalmente se encuentran alejados física, social y psicológicamente del restante personal de la empresa; ocupan una posición fronteriza, por lo que su conducta influye notablemente en la satisfacción de los clientes; sufren mayor conflicto de rol, ambigüedad y tensión que otros empleados; tienen que ser innovadores, capaces de adaptarse y persistentes; y gozan de más autonomía y libertad de decisión que otro personal operativo. Estas características hacen que el problema de la evaluación del rendimiento sea más difícil, al

tiempo que incrementa la importancia de la percepción de justicia.

La evaluación del rendimiento de los empleados por los supervisores y la percepción que tiene el subordinado de la justicia del procedimiento utilizado para evaluar su rendimiento son temas de interés dadas las consecuencias que tienen en la vida profesional de los individuos, en su comportamiento posterior y en el resultado de las empresas. Como afirman BERNARDIN y VILLANOVA (1989, p. 44), ‘la vida sigue después de la evaluación del rendimiento’; mientras que JAWORSKI y KOHLI (1991) indican que ningún factor influye tanto en el comportamiento de los vendedores como el feed-back y la evaluación que reciben de su rendimiento.

La puntuación de rendimiento que obtiene un vendedor influye en su promoción y retribución (ANDERSON y OLIVER, 1987; FORD et al., 1985; VARELA, 1991). Además, la justicia que el vendedor percibe en el procedimiento de evaluación influye en su motivación, satisfacción laboral y compromiso organizativo (CONLON, 1993; DULEBOHN y FERRIS, 1999; FOLGER, 1986; LIND y LISSAK, 1985; MCFARLIN y SWEENEY, 1992; PODSAKOFF y MACKENZIE, 1994; RAMASWAMI y SINGH, 2003); y afecta a su nivel de productividad y a su disposición a abandonar la empresa (PETTIJOHN et al., 2001). Por otra parte, y desde la perspectiva de la organización, GREENBERG (1990, p. 399) afirma que la percepción de justicia de los individuos es “un requisito básico para el funcionamiento eficaz de las organizaciones”.

Al explicar la evaluación del rendimiento, la literatura subraya la necesidad de considerar los sentimientos de los evaluadores (supervisores), ya que tienen potencial para influir en los resultados del procedimiento (DECARLO y LEIGH, 1996); también enfatiza la conveniencia de considerar a los evaluados como parte activa en el procedimiento de evaluación (FERRIS y JUDGE, 1991; ILGEN y FELDMAN, 1983), ya que realizan comportamientos orientados a influir en la valoración realizada por sus supervisores. Entre los comportamientos llevados a cabo por los empleados, las denominadas ‘tácticas de gestión de impresiones’ han atraído la atención de los investigadores en los últimos años.

Las tácticas de gestión de impresiones hacen referencia a las conductas mediante las cuales los subordinados intentan influir sobre las percepciones



y las atribuciones de sus supervisores, que los observan y valoran (GARDNER y AVOLIO, 1998; GILMORE et al., 1999; VILLANUEVA y BERNARDIN, 1989). El uso de tácticas de gestión de impresiones se puede ver como un “mecanismo de voz” informal al que recurren los empleados en su intento de influir sobre el resultado de la evaluación (WAYNE et al., 1997); además, estos comportamientos también pueden influir en la percepción del evaluado de la justicia del procedimiento utilizado para evaluarlo (DICKINSON, 1993; DULEBOHN y FERRIS, 1999).

Las características particulares de la tarea de los vendedores pueden afectar al uso de tácticas de gestión de impresiones. Por ejemplo, se ha sugerido que los empleados sólo utilizan tácticas centradas en el supervisor en contextos en los que subordinados y supervisores trabajan próximos (FERRIS et al., 1994), lo que conllevaría un menor recurso a estos comportamientos por los vendedores, dada la mayor distancia espacial entre los supervisores y los subordinados en el ámbito de la venta personal.

Puesto que hasta la fecha no se han llevado a cabo investigaciones empíricas que aborden el análisis global de estos aspectos en relación al personal de ventas¹, planteamos y contrastamos un modelo que recoge la influencia de los comportamientos del personal operativo del departamento de ventas (vendedores) y del afecto de sus supervisores en la evaluación del rendimiento y en la percepción de justicia del procedimiento evaluador. Más concretamente, el presente estudio trata de responder a las tres cuestiones siguientes:

1. ¿Cómo influyen las tácticas de gestión de impresiones del vendedor en el afecto del supervisor hacia el vendedor?

2. ¿Cómo influyen las tácticas de gestión de impresiones del vendedor y el afecto del supervisor en la puntuación de rendimiento obtenida por el vendedor?

3. ¿Cómo influyen las tácticas de gestión de impresiones y la puntuación de rendimiento obtenida por el vendedor en su percepción de la justicia del procedimiento de evaluación?

Al responder a estas preguntas, el estudio hace tres contribuciones significativas a la literatura sobre evaluación del rendimiento del personal de ventas. Primera, identifica el efecto de un tipo de comportamiento específico –las tácticas de gestión de impresiones– de los vendedores en el afecto de sus supervisores. Segunda, examina cómo estos comportamientos y las emociones (afecto) de los supervisores influyen en la puntuación de rendimiento de los vendedores. Tercera, analiza en qué medida la puntuación de rendimiento obtenida por los vendedores, junto con el uso de tácticas de gestión de impresiones, afecta a la justicia percibida del procedimiento de evaluación. Además, el análisis aporta la novedad de utilizar datos de una muestra pareada ‘supervisor-vendedor’; es decir, la información utilizada como base para el estudio empírico fue proporcionada por 122 vendedores y por sus correspondientes supervisores.

En los apartados que siguen se presenta el modelo y las relaciones propuestas. Luego se explica el diseño de la investigación y se muestran los resultados obtenidos. En las secciones finales se discuten los resultados y las implicaciones directivas, y se proponen líneas futuras de investigación.

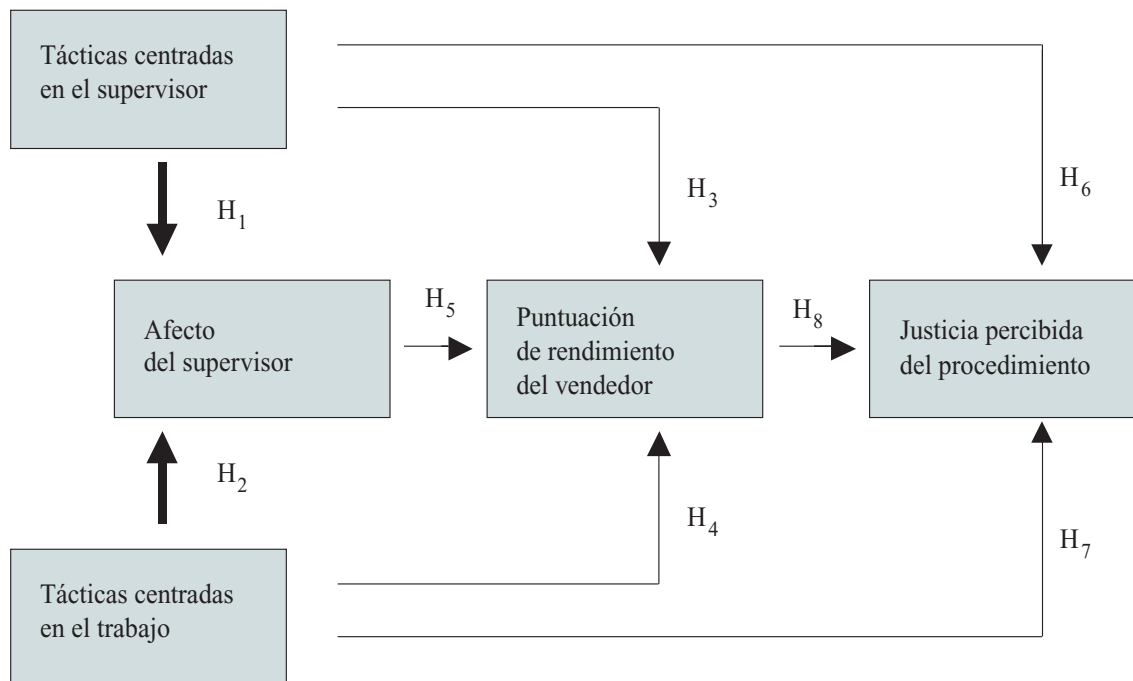
2. MODELO Y RELACIONES PROPUESTAS

El modelo que guía nuestra investigación se presenta en la figura 1. Este modelo muestra que las tácticas de gestión de impresiones utilizadas por el vendedor influyen en el nivel de afecto de su supervisor. También propone que la puntuación de rendimiento global del vendedor, dada por el supervi-

¹ Entre los escasos trabajos que han examinado aspectos relacionados con esta temática destacan el realizado por KING y BOOZE (1986), en el que se analizó por medio de experimentos con muestras de estudiantes, la gestión de impresiones dentro de los programas de formación de la empresa y su posible utilización para mejorar la relación vendedor-cliente; y los centrados en los comportamientos de congraciamiento (ingratiation). Estas comportamientos indican “aquellas conductas que una persona utiliza para parecer más atractiva ante los demás” (WORTMAN y LINSMEIER, 1977, p. 134). Estos comportamientos, aunque relacionados, se consideran distintos de los comportamientos de gestión de impresiones, con causas y consecuencias específicas (KUMAR y BEYERLEIN, 1991), efectuándose la mayoría de las investigaciones en el marco de la relación vendedor-cliente (STRUTTON et al., 1996; STRUTTON y PELTON, 1998). El estudio de STRAUSS et al. (1995) examinó las diferencias de género en el uso de los comportamientos de congraciamiento por el vendedor en su relación con el cliente.



FIGURA 1
Modelo propuesto



El afecto del supervisor, está afectada por las tácticas de gestión de impresiones utilizadas por el vendedor y por el afecto del supervisor hacia el vendedor. Finalmente, se plantea que el grado de justicia que percibe el vendedor en el procedimiento de evaluación utilizado para valorarlo estará influido por la puntuación obtenida en el procedimiento de evaluación y por las tácticas de gestión de impresiones utilizadas por el vendedor.

2.1. Tácticas de gestión de impresiones

El término “tácticas de gestión de impresiones” hace referencia a los comportamientos que los individuos utilizan para influir sobre la impresión que los demás tienen de ellos y, en consecuencia, sobre cómo les tratan (JONES y PITTMAN, 1982; ROSENFELD et al., 1995). Estudios previos señalan que las

personas utilizan a menudo comportamientos de esta naturaleza para avanzar profesionalmente y lograr mayor éxito laboral (ELLIS et al., 2002).

Los investigadores han conceptualizado la gestión de impresiones desde distintas perspectivas (BOZEMAN y KACMAR, 1997; JONES y PITTMAN, 1982; TEDESCHI y MELBURG, 1984). El planteamiento más extendido es el debido a WAYNE y FERRIS (1990), quienes identificaron tres tipos de tácticas de posible uso por los subordinados: (1) centradas en el supervisor, (2) centradas en el trabajo y (3) centradas en uno mismo. En este estudio consideramos las dos primeras².

Las *tácticas centradas en el supervisor* son utilizadas por los empleados con la intención de gustar más a los supervisores. Estas tácticas incluyen principalmente comportamientos relacionados con alabar al supervisor y “hacerle la pelota”. Los vendedores que las utilizan elogian a sus supervisores,

² Las tácticas centradas en uno mismo han sido cuestionadas en algunos trabajos en razón de su baja fiabilidad (FERRIS et al., 1994), señalándose la necesidad de profundizar en su naturaleza y comprobar si son realmente distintas de otras formas de influencia. Además, al centrar el estudio en las dos primeras tácticas, en forma similar a otras investigaciones realizadas en el ámbito organizativo, se facilita la comparación de los resultados obtenidos (DULEBOHN y FERRIS, 1999).



les ayudan, les hacen favores personales y manifiestan sentimientos de afecto y admiración hacia ellos (WAYNE y LIDEN, 1995).

Las *tácticas centradas en el trabajo* implican comportamientos de auto-promoción y son utilizadas con la intención de parecer más competentes en el trabajo. En concreto, los subordinados que hacen uso de estas tácticas tienden a proponerse como responsables de hechos positivos (incluso cuando no son los únicos responsables), intentan minimizar las consecuencias negativas de sus actos y exageran sus logros y valía.

2.2. Tácticas de gestión de impresiones y afecto del supervisor

El afecto de una persona hacia otra ha sido conceptualizado y medido de formas diversas (LEFKOWITZ, 2000). DECARLO y LEIGH (1996) distinguen dos dimensiones en la relación afectiva supervisor-vendedor: (1) atracción relacionada con la tarea y (2) atracción social.

La atracción relacionada con la tarea hace referencia a lo deseable que un vendedor es como compañero de trabajo. Implica la existencia de confianza, eficiencia en la relación de trabajo y calidad en la comunicación:

La atracción social se refiere a lo deseable que un vendedor es como amigo y compañero social. Esta segunda dimensión, que se corresponde con el concepto de afecto utilizado en investigaciones similares (WAYNE y LIDEN, 1995), es la que se considera en este estudio.

En la mayoría de las investigaciones (FERRIS et al., 1994; JONES, 1964; WAYNE y FERRIS, 1990; WAYNE y LIDEN, 1995), el uso de tácticas de gestión de impresiones centradas en el supervisor se relaciona positivamente con el afecto. El meta-análisis llevado a cabo por GORDON (1996) puso de manifiesto que las tácticas centradas en el supervisor tenían generalmente un efecto positivo sobre la simpatía hacia el subordinado y la valoración de su rendimiento.

Aunque se puede esperar que el uso de las tácticas de gestión de impresiones por los vendedores sea menor que en otros grupos profesionales dada la mayor distancia en relación a los supervisores, no hay razones teóricas para argumentar que el

sentido de la relación entre las tácticas de gestión de impresiones y el afecto del supervisor sea diferente al existente en otros grupos profesionales. Entonces, planteamos la primera hipótesis:

Hipótesis 1: Cuanto mayor sea el uso de tácticas de gestión de impresiones centradas en el supervisor por parte del vendedor, mayor será el afecto del supervisor hacia el vendedor.

Las tácticas centradas en el trabajo, denominadas en varios estudios como comportamientos de auto-promoción (BOLINO y TURNLEY, 2001), suelen tener resultados muy negativos, a pesar de que estos comportamientos están encaminados a hacer que el empleado parezca más competente. En este sentido, se ha señalado que las tácticas centradas en el trabajo conducen a un sentimiento de desagrado o de afectividad negativa por parte del supervisor, teniendo como consecuencia que éste proporcione al subordinado que las lleva a cabo una puntuación de rendimiento más baja y que le conceda menos recursos para desarrollar su trabajo (FERRIS et al., 1994).

La investigación empírica en el ámbito organizativo ha confirmado que los empleados que hacen uso de tácticas de gestión de impresiones centradas en el trabajo gozan de menos simpatía por parte de sus supervisores. En el ámbito de la venta personal, dada la posición fronteriza de los vendedores, así como su mayor autonomía y libertad de decisión, cabe pensar que la relación entre el uso de las tácticas de gestión de impresiones basadas en el trabajo tenga un mayor efecto negativo en el afecto del supervisor.

De acuerdo con estos planteamientos, formulamos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: Cuanto mayor sea el uso de tácticas de gestión de impresiones centradas en el trabajo por parte del vendedor, menor será el afecto del supervisor hacia el vendedor.

2.3. Tácticas de gestión de impresiones y puntuación de rendimiento global del vendedor

La literatura también ha analizado la influencia directa de las tácticas de gestión de impresiones en



el resultado de la evaluación. Ello se realiza a partir de la premisa de que la percepción del supervisor del rendimiento del subordinado está afectada tanto por el rendimiento objetivo de éste, como por factores no relacionados directamente con el rendimiento, entre los que se incluyen las conductas de gestión de impresiones (WAYNE y FERRIS, 1990).

Gran parte de la investigación sobre tácticas de gestión de impresiones se ha centrado en la forma en que tales comportamientos influyen en la evaluación del rendimiento (BOLINO y TURNLEY, 2003; FERRIS et al., 1994; WAYNE y FERRIS, 1990; WAYNE y KACMAR, 1991; WAYNE y LIDEN, 1995). Los resultados de estos trabajos ponen de manifiesto que el uso de tácticas de gestión de impresiones por los subordinados es, con frecuencia, un determinante importante de la puntuación de rendimiento que obtienen (FERRIS et al., 1994; WAYNE y LIDEN, 1995). Esta influencia se produce del siguiente modo (FELDMAN, 1981; GREEN y MITCHELL, 1979): cuando un supervisor busca en su memoria información para realizar una evaluación, los comportamientos que recuerda pueden estar sesgados hacia el prototipo que representa la categorización del empleado. Teniendo en cuenta que la gestión de impresiones centrada en el supervisor puede afectar a la forma en que éste categoriza al empleado, el supervisor puede seleccionar en su memoria los comportamientos positivos del empleado, produciéndose como resultado una evaluación más positiva.

WAYNE y FERRIS (1990) identificaron una influencia directa y positiva de las tácticas centradas en el supervisor en la evaluación del rendimiento. Puesto que no hay razones teóricas para pensar que las características específicas del puesto de 'vendedor' hagan que el proceso de categorización opere de un modo diferente a como acontece en otros grupos profesionales, entonces proponemos:

Hipótesis 3: Cuanto mayor sea el uso de tácticas de gestión de impresiones centradas en el supervisor por parte del vendedor, mayor será la puntuación de rendimiento global obtenida por el vendedor.

Al contrario de las tácticas centradas en el supervisor, el uso de tácticas centradas en el trabajo suele relacionarse con resultados negativos. La

investigación empírica es consistente en cuanto a esta relación. JUDGE y BRETZ (1994) concluyeron que el uso de tácticas centradas en el trabajo estaba relacionado inversamente con el éxito profesional, mientras que WAYNE y FERRIS (1990) demostraron que el uso de tácticas centradas en el trabajo se asociaba negativamente con la evaluación que el supervisor hacía del rendimiento del subordinado. En la misma línea, FERRIS et al., (1994) encontraron que los empleados que utilizaban estas tácticas de gestión de impresiones recibían peores calificaciones de rendimiento de sus supervisores.

En el ámbito de la venta personal, dada la posición fronteriza de los vendedores, así como su mayor autonomía y libertad de decisión, cabe pensar que la relación entre el uso de las tácticas de gestión de impresiones basadas en el trabajo tenga un mayor efecto negativo en la puntuación de rendimiento global obtenida por el vendedor. Entonces, proponemos:

Hipótesis 4: Cuanto mayor sea el uso de tácticas de gestión de impresiones centradas en el trabajo por parte del vendedor, menor será la puntuación de rendimiento global obtenida por el vendedor.

2.4. Afecto del supervisor y puntuación del rendimiento global del vendedor

La importancia del afecto en el juicio humano ha sido reconocida en numerosas ocasiones por la literatura. Son varios los trabajos (BERNARDIN y VILLANOVA, 1986; DIPBOYE, 1985; ZAJONC, 1980; LEFKOWITZ, 2000; WAYNE y LIDEN, 1995) que han subrayado la necesidad de considerar los aspectos afectivos en los procesos de evaluación del rendimiento. Cuando a un supervisor se le pide que evalúe el rendimiento de un subordinado, aparecen de forma involuntaria, casi inconsciente, reacciones afectivas tanto hacia el subordinado como hacia la propia tarea que se evalúa (LEFKOWITZ, 2000).

Existen diversos planteamientos sobre la forma en que actúa el afecto. Por ejemplo, DENISI y WILLIAMS (1988) plantearon que el afecto influye en el rendimiento evaluado vía el procesamiento de la información, mientras que ISEN y BARON (1991) propusieron que el afecto hacia el subordinado hacía



que el supervisor se mostrase más sensible hacia sus comportamientos positivos, lo que le llevaba a ver su rendimiento más favorablemente. Paralelamente cabría esperar una influencia de signo contrario para el afecto negativo, si bien la literatura ha señalado que la antipatía hacia el empleado tiene un efecto más débil sobre la evaluación del rendimiento que el afecto (SINCLAIR, 1988; TSUI y BARRY, 1986).

En cuanto a la evidencia empírica, se ha comprobado que el afecto entre el supervisor y el subordinado influye en el trato del primero hacia el segundo y en la evaluación de su rendimiento (FERRIS et al., 1994; JUDGE y FERRIS, 1993; LIDEN et al., 1993; WAYNE y FERRIS, 1990).

En el caso del personal de ventas, el alejamiento físico del vendedor, su posición fronteriza y la influencia de factores externos no controlables en el resultado, apoyan el efecto del supervisor en la puntuación de rendimiento obtenida por el vendedor. DECARLO y LEIGH (1996) y STRAUSS et al. (2001) confirmaron la influencia directa y positiva del afecto en la evaluación del rendimiento de los vendedores³. A la vista de estos resultados planteamos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 5: Cuanto mayor sea el afecto del supervisor hacia el vendedor, mayor será la puntuación de rendimiento global obtenida por el vendedor.

2.5. Tácticas de gestión de impresiones y justicia percibida del procedimiento de evaluación del rendimiento

La investigación sobre “justicia organizativa” ha identificado tres dimensiones fundamentales (BIES y MOAG, 1986; CROPANZANO y GREENBERG, 1997;

GREENBERG, 1990; GREENBERG y LIND, 2000; RAMASWAMI y SINGH, 2003): (1) *del procedimiento*, o de la justicia en relación a los procedimientos utilizados en la toma de decisiones, y (2) *distributiva*, o de la justicia relativa a las decisiones o resultados; y (3) de *interacción*, en relación al trato recibido durante la ejecución de un procedimiento⁴. Además, una parte de la literatura ha reconocido la existencia de dos facetas dentro de la justicia de interacción (BIES y MOAG, 1986; CROPANZANO y GREENBERG, 1997; GREENBERG, 1993): (a) la justicia interpersonal, que hace referencia al grado en que el supervisor adopta un trato digno y respetuoso; y (b) la justicia de información, que se refiere a la explicación o justificación de las decisiones.

En este estudio nos centramos en la justicia procedimental, es decir, en la relativa a los procedimientos, ya que la percepción de esta faceta de la justicia es esencial para lograr que los vendedores estén motivados, satisfechos y comprometidos con la organización (BRASHEAR et al., 2005). Además, ORGAN y MOORMAN (1993) han manifestado que la justicia procedimental influye en mayor medida que otras formas de justicia, como la distributiva, en resultados laborales importantes.

La percepción de la justicia de los procedimientos se ha definido como el grado en que los individuos perciben que las decisiones que les afectan se hacen de acuerdo con métodos justos, como pueden ser la participación del empleado en estas decisiones o la reducción de errores y arbitrariedades (MOORMAN, 1991).

La investigación sobre los antecedentes⁵ de la justicia organizativa ha examinado el efecto de los ‘mecanismos de voz’⁶ sobre la percepción de justicia. Una conclusión importante es que ‘tener voz’ en el proceso de evaluación influye positivamente sobre cómo perciben los individuos evaluados el

³ FEDOR y ROWLAND (1989) demostraron que el efecto del afecto sobre la puntuación de rendimiento está moderado por el tipo de supervisión. Cuando la supervisión era cercana no se verificó la influencia positiva del afecto del supervisor.

⁴ KOVNOSKY (2000) ha señalado que estas dimensiones son conceptualmente distintas y que pueden tener antecedentes y consecuencias diferentes.

⁵ La investigación también ha examinado las consecuencias de la justicia percibida. Existe evidencia de que esta variable influye sobre las acciones y reacciones de los empleados dentro de la organización (MASTERSON et al., 2000). En el ámbito de los departamentos comerciales, se ha contrastado que la justicia del procedimiento influye positivamente sobre el compromiso organizativo y la satisfacción laboral del vendedor; y negativamente sobre su marcha, voluntaria o no, de la empresa (FLAHERTY y PAPPAS, 2000; ROBERTS y COULSON, 1999).

⁶ El concepto de ‘voz’ fue propuesto originariamente por Hirschman (1970) y adoptado más tarde por la investigación sobre justicia organizacional (FOLGER y GREENBERG, 1985; GREENBERG, 1990) para describir los mecanismos de incorporación de información que las organizaciones ponen a disposición de sus empleados.



grado de justicia del procedimiento (GREENBERG, 1990; LIND et al., 1990; LIND y TYLER, 1988; TYLER, 1989). Los empleados consideran más justos los procedimientos que permiten ‘tener voz’ que los que la limitan, con independencia de la naturaleza de los resultados (GIACOBBE-MILLER, 1995).

El efecto positivo que ejerce la posibilidad de tener voz sobre la justicia percibida proviene del hecho de que los individuos pueden introducir información en los procedimientos organizativos, en particular en el de evaluación del rendimiento (DULEBOHN 1997, LIND et al., 1990).

En la investigación sobre justicia organizativa se ha prestado especial atención al efecto de los ‘mecanismos formales de voz’ sobre la percepción de justicia. En estos mecanismos se incluyen prácticas como: pedir la opinión del evaluado y la existencia de procedimientos formales de queja (DULEBOHN, 1997).

Sin embargo, a menudo, las organizaciones no proporcionan mecanismos de voz formales a sus empleados (FEUILLE y HILDEBRAND, 1995). Además, cuando los permiten, se ha comprobado que, con frecuencia, los empleados se muestran reticentes a utilizarlos, prefiriendo muchas veces acudir a ‘mecanismos de voz informales’ (KRONE, 1992; KOLB y PUTMAN, 1992).

Los mecanismos de voz informales se han definido como aquellos “esfuerzos simbólicos o verbales que los individuos inician y llevan a cabo para lograr introducir información en los procesos organizativos” (DULEBOHN y FERRIS, 1999, p. 289). Estos mecanismos incluyen las tácticas de gestión de impresiones, que los empleados utilizan en ausencia de mecanismos formales o en lugar de estos mecanismos (DULEBOHN, 1997; DULEBOHN y FERRIS, 1999).

Los empleados pueden utilizar las tácticas de gestión de impresiones como un mecanismo de voz dirigido al supervisor encargado de evaluar su rendimiento, para comunicarle información relacionada con datos o criterios utilizados en dicho proceso de evaluación (DULEBOHN, 1997). La evidencia con-

firma que el efecto positivo de los mecanismos de voz sobre la percepción de justicia de un determinado procedimiento es consecuencia del hecho de que al individuo se le permite tomar parte en dicho proceso, introduciendo información en el mismo (LIND y TYLER, 1988; LIND et al., 1990). En consecuencia, la posibilidad que el empleado adquiere de ser parte activa en el proceso de evaluación a través del uso de las tácticas de gestión de impresiones tendrá un impacto positivo sobre el grado de justicia percibido del proceso de evaluación (DULEBOHN, 1997).

Teniendo en cuenta la especial naturaleza del personal de ventas y la dificultad que a veces encuentran los vendedores para hacer uso de los mecanismos de voz formales, cabría esperar que las tácticas de gestión de impresiones pudiesen servirles como un mecanismo de voz informal para introducir información en el proceso de evaluación, contribuyendo su utilización a una percepción del proceso como más justo.

A la vista de lo expuesto, planteamos las siguientes hipótesis:

Hipótesis 6: Cuanto mayor sea el uso de tácticas de gestión de impresiones centradas en el supervisor por parte del vendedor, mayor será la justicia percibida del procedimiento de evaluación.

Hipótesis 7: Cuanto mayor sea el uso de tácticas de gestión de impresiones centradas en el trabajo por parte del vendedor, mayor será la justicia percibida del procedimiento de evaluación.

2.6. Puntuación de rendimiento global y justicia percibida del procedimiento de evaluación

La percepción de justicia en los procedimientos es consecuencia, principalmente, de las preocupa-

⁷ Existen otros planteamientos, entre los que destaca el Modelo del valor del grupo (LIND y TYLER, 1988; TYLER, 1994; TYLER y LIND, 1992). Sugiere que la percepción de justicia en cuanto a los procedimientos se puede explicar en términos de identificación o pertenencia a un grupo. En concreto, se basa en que los individuos valoran su pertenencia al grupo, apreciando y apoyando los procedimientos utilizados en dicho grupo no sólo porque dichos procedimientos especifican relaciones de autoridad, sino también porque establecen normas relacionadas con la toma de decisiones y el trato justo dentro del grupo (BROCKNER et al., 1992). En consecuencia, cuando los procedimientos utilizados en un grupo se corresponden con los valores fundamentales de dicho grupo y de sus miembros, la percepción de justicia en relación a dichos procedimientos será elevada.



ciones e intereses personales (LIND, 1994). Este planteamiento, conocido como *modelo instrumental* o, también, como modelo del interés personal⁷ (TYLER, 1987), sugiere que los individuos desean controlar los procedimientos que les afectan porque este control aumenta la probabilidad de obtener un resultado favorable. En la medida en que el procedimiento promueva los intereses personales de la persona implicada o genere los resultados deseados, aumentará el grado de justicia percibida (CONLON, 1993).

De acuerdo con el modelo instrumental, los resultados de un procedimiento tendrán un fuerte efecto no sólo en la percepción de la justicia distributiva, como cabría esperar, sino también en la justicia de los procedimientos utilizados (CONLON y FALOSO, 1990). La investigación empírica en el ámbito organizativo así lo ha confirmado (CONLON, 1993; FOLGER y KONOVSKY, 1989; SWEENEY y MCFARLIN, 1993). Por consiguiente, planteamos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 8: Cuanto mayor sea la puntuación de rendimiento global obtenida por el vendedor, mayor será la justicia percibida por éste del procedimiento de evaluación.

3. ANÁLISIS EMPÍRICO

3.1. Muestra

La selección de la muestra se llevó a cabo mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia atendiendo a varios criterios: (a) las empresas participantes debían pertenecer a distintos sectores, tanto fabricantes de productos como proveedores de servicios, para facilitar la generalización de las conclusiones obtenidas; (b) en cada empresa se debían recoger datos del binomio ‘un vendedor-su supervisor inmediato’; y (c) el vendedor seleccionado debía realizar el mayor número de actividades de venta recogidas en la clasificación de MONCRIEF (1989) y en su revisión posterior (MARSHALL et al., 1999).

Para lograr la colaboración de las empresas, primero se realizó un contacto telefónico. La persona con la que se contactó fue el/la directora/a de Ven-

tas o el/la responsable de Recursos Humanos. En la primera conversación se expusieron los objetivos de la investigación y la metodología a utilizar, garantizando la confidencialidad de las respuestas. También se ofreció un informe de los resultados y sus implicaciones desde el punto de vista de la gestión.

De este primer contacto resultó un total de 52 empresas interesadas en participar en la investigación. Con las 52 empresas se contactó de nuevo para detallar la recogida de información y clarificar aspectos relacionados con la metodología. Varias de ellas, en este momento, indicaron dificultades para distribuir los cuestionarios entre los vendedores, por lo que el número de empresas final fue de 39.

A cada una de las 39 empresas se le enviaron por correo los cuestionarios, en función del número sugerido de posibles binomios ‘supervisor-vendedor’ participantes. El envío iba dirigido bien al responsable de Ventas, bien al responsable de Recursos Humanos, que era el encargado de distribuir los cuestionarios entre la plantilla. Se enviaron dos sobres agrupados por cada par (supervisor-vendedor). Cada uno contenía un cuestionario numerado, una carta introductoria y un sobre franqueado. El objetivo era que el cuestionario, una vez cubierto, se enviase directamente a los investigadores, garantizando así la confidencialidad. En total, se enviaron 240 pares de cuestionarios.

Tras sucesivos contactos por teléfono y correo electrónico se obtuvieron 122 pares de cuestionarios (mínimo de 1 y máximo de 13 por empresa), lo que indica una tasa de respuesta del 50,8 %.

Los datos para la realización del estudio empírico se obtuvieron de empresas pertenecientes a nueve sectores en los que la fuerza de ventas tiene un papel especialmente relevante (Tabla 1). De las 35 empresas, 8 eran de servicios, que proporcionaron 34 pares de cuestionarios ‘supervisor-vendedor’ (28%); y 27 eran industriales, a las que correspondieron 88 pares de cuestionarios (72%).

Los vendedores que respondieron eran en su mayoría hombres (69%), con una media de edad de 38 años y una antigüedad media en la empresa de 8 años y medio. Los supervisores eran también en su mayoría hombres (81%), con una edad media de 43 años, una antigüedad media en la empresa de 14 años, y una experiencia media como supervisores



de 11 años. En cuanto a la similitud en los pares supervisor-subordinado, el 72% tenía el mismo

sexo, el 37% eran de edad similar y el 48% llevaban casi el mismo tiempo en la empresa⁸.

TABLA 1
Participación de las empresas según los sectores

Sector	Código CNAE	Nº empresas	Nº pares de cuestionarios recibidos	%
Edición, artes gráficas y reproducción de soportes grabados	22	4	8	6,6
Industria química	24	6	37	30,3
Industria metalúrgica	27	2	7	5,7
Fabricación de máquinas de oficina y material informático	30	1	8	6,6
Fabricación de muebles	36	1	2	1,6
Venta, mantenimiento y reparación de vehículos de motor	50	3	11	9
Comercio al por mayor	51	10	15	12,3
Intermediación financiera	65	3	17	13,9
Seguros	66	5	17	13,9
TOTAL	35	122	100	

3.2. Medida de las variables

El uso de las *tácticas de gestión de impresiones* por los vendedores se midió mediante la escala desarrollada por WAYNE y FERRIS (1990), utilizada con éxito en investigaciones recientes (DULEBOHN y FERRIS, 1999; WAYNE y LIDEN, 1995). El uso de las *tácticas centradas en el supervisor* se midió con una escala de 8 ítems, tipo Likert de siete puntos, con valores extremos 1 (nunca) y 7 (siempre). La escala utilizada para medir el uso de las *tácticas centradas en el trabajo* se componía de 12 ítems, tipo Likert, con valores extremos 1 (nunca) y 7 (siempre). La información fue proporcionada por los vendedores.

El *afecto* del supervisor hacia el vendedor se midió mediante tres ítems, adaptados de WAYNE y

LIDEN (1995), quienes confirmaron su adecuada fiabilidad (0.79). La información la proporcionó el supervisor directo del vendedor.

La *puntuación de rendimiento* obtenida por el vendedor fue proporcionada por el supervisor y corresponde a la última evaluación realizada. Se midió utilizando un único ítem (“*La última vez que evaluó a este subordinado, calificó su rendimiento general como: 1 = muy bajo; 7 = muy alto*”). Esta medida global se puede justificar en razón de la constatación de que, en la práctica, son numerosas las organizaciones que utilizan una medida del rendimiento global con un único ítem (BRETZ et al., 1992). Por otra parte, investigaciones anteriores (JUDGE y FERRIS, 1993; NATHAN et al., 1991) han recurrido a un único ítem para medir el rendimiento global del empleado y han verificado su estabi-

⁸ Los vendedores no sabían que los supervisores eran entrevistados; los supervisores sabían que los vendedores eran entrevistados. Ninguno de los dos grupos tuvo acceso a la información del otro.



lidad a lo largo del tiempo después de someterla a un test-retest (JUDGE y FERRIS, 1993).

La *justicia del procedimiento de evaluación* percibida por el vendedor fue medida mediante los seis ítems desarrollados por Dulebohn y Ferris (1999), quienes demostraron su fiabilidad 0.86).

3.3. Fiabilidad de las escalas

El estudio de la fiabilidad de una escala de medida permite conocer el grado en que ésta se encuentra libre de errores aleatorios y proporciona, en consecuencia, resultados estables y consistentes. El estudio de esta propiedad en las medidas utilizadas en este trabajo se ha llevado a cabo mediante el método de la consistencia interna, que exige un único instrumento de medida y una única administración del mismo.

Para estimar la consistencia interna de las escalas se calculó, en primer lugar, el coeficiente alpha de Cronbach de cada constructo, lo que permitió estimar su fiabilidad. Para ello se utilizó el paquete estadístico SPSS 11.0 para Windows. Como indicadores complementarios de fiabilidad se calcularon la fiabilidad compuesta y el porcentaje de varianza extraída, estimadas ambas a partir de los datos obtenidos de un análisis factorial confirmatorio realizado con el programa estadístico Amos 5.0.

Como paso previo a la depuración de las escalas, se llevó a cabo un análisis factorial exploratorio utilizando el programa estadístico SPSS 11.0. La totalidad de los constructos analizados se mostraron unidimensionales.

El resultado final del análisis de la consistencia interna para cada uno de los constructos del modelo se recoge en la tabla 2. En todas las variables, el alfa no mejora sustancialmente con la eliminación de ninguno de los indicadores y la correlación ítem-total de todos ellos es superior a 0.3, con la única excepción de las tácticas centradas en el trabajo, en donde se eliminaron tres ítems por no cumplir estas condiciones. El índice de fiabilidad compuesto y el porcentaje de la varianza extraída de los constructos resultantes superan en todos los casos los umbrales comúnmente aceptados, de 0.7 y 0.5, respectivamente.

3.4. Validez de las escalas

La validez de las escalas hace referencia al grado en que una medida o conjunto de medidas representa correctamente el concepto que se estudia, es decir, el grado en que está libre de errores sistemáticos o no aleatorios (HAIR et al., 1999). La validez no puede estimarse directamente, sólo puede inferirse de la forma en que ha sido obtenida la escala, de su relación con las medidas de otras variables o de su habilidad para predecir cuestiones específicas (CRUZ, 2002).

Por lo que respecta a la *validez de contenido, o aparente*, de las escalas, éstas han sido obtenidas de la literatura organizativa y de ventas, tras haber sido utilizadas con éxito en distintos trabajos de investigación. Asimismo, se llevó a cabo un pre-test con todos los ítems de medida en dos fases diferentes: en una primera fase, se solicitó a varios expertos que identificaran los ítems que presentaban alguna confusión o de difícil respuesta; así como cualquier posible problema. Como consecuencia de las sugerencias realizadas, algunos ítems fueron modificados. En una segunda fase, se realizó un test de validez de contenido con supervisores y vendedores pertenecientes a tres empresas de distintos sectores (maquinaria, químico y seguros), que permitió incorporar pequeñas modificaciones con objeto de clarificar las cuestiones planteadas.

La *validez convergente* refleja el grado en que diversas medidas de un mismo concepto presentan altas relaciones entre sí. Cuando una medida está correlacionada de forma positiva y sustancial con otras medidas del mismo constructo, existe validez convergente (CHURCHILL, 1979). Para evaluarla, se llevaron a cabo dos procedimientos consecutivos: (1) análisis factorial exploratorio; y (2) análisis factorial confirmatorio. En el primero se verificó que la totalidad de los constructos tenía naturaleza unidimensional.

La estructura de los constructos obtenida en el análisis factorial exploratorio se introdujo en un modelo confirmatorio, utilizando el programa de análisis de ecuaciones estructurales AMOS 5.0.

Los resultados de este análisis ($\chi^2/g.l. = 1,665$; GFI = 0,781; CFI = 0,908; RMSEA = 0,078; IFI: 0,909; TLI = 0.896) confirman que los indicadores



TABLE 2
Fiabilidad de las escalas de medida

Ítems	Constructo	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída
1. Me intereso, en gran medida, por aspectos de la vida personal de mi superior inmediato (IMPVIDA)	Tácticas centradas en el supervisor	0.854	0.8598	0.5518
2. Alabo a mi superior inmediato cuando alcanza algún tipo de logro (IMPALAB)				
3. Procuro, siempre que puedo, hacerle algún favor a mi supervisor (IMPFAV)				
4. A menudo, hago cosas para mi jefe que no se me exigen, como un favor personal hacia él/ella (IMPEXIG)				
5. Me ofrezco, a menudo, a ayudar a mi supervisor en alguna de sus tareas (IMPAYU)				
6. Elogio, con frecuencia, a mi jefe sobre la forma en que va vestido/a o su apariencia (IMPROPA)				
7. Estoy de acuerdo con la mayoría de las ideas de mi supervisor (IMPIDEA)				
1. Exagero, con frecuencia, el valor de los hechos positivos de los que soy responsable (IMPEXAG)	Tácticas centradas en el trabajo	0.889	0.9006	0.5337
2. Intento que mi jefe esté al tanto de mis logros (IMPLOGRO).				
3. Procuro, con frecuencia, aparecer como responsable de ciertos hechos positivos aún no siéndolo (IMPRESPO)				
4. Intento, a menudo, que un hecho negativo del que soy responsable no parezca tan negativo como realmente es (IMPNEGA)				
5. Intento llegar pronto al trabajo para quedar bien con mi supervisor (IMPRONT)				
6. Trabajo hasta tarde en la oficina para que mi jefe me vea y piense que trabajo duro (IMPTARD)				
7. Intento, a menudo, que un hecho positivo del que soy responsable aparezca como mejor de lo que realmente es (IMPOSIT)				
8. A menudo, expreso acuerdo con las ideas de mi jefe, aunque en el fondo discrepe totalmente (IMPACUE)				
9. Intento dar la impresión ante mi jefe de que soy una buena persona (IMPBUEN)				



TABLA 2 (Continuación)
Fiabilidad de las escalas de medida

Ítems	Constructo	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída
1. Me gusta mucho como persona (AFEPER)	Afecto	0.9072	0.9107	0.7729
2. Pienso que podría ser un/a buen/a amigo/a mío/a (AFEAMIG)				
3. El afecto mutuo entre este comercial y yo es: 1=muy bajo; 7=muy alto (AFEMUT)				
1. El supervisor tuvo en cuenta aspectos importantes de mi trabajo a la hora de evaluar mi rendimiento (JUSTRAB)	Justicia percibida	0.9231	0.9303	0.6909
2. El supervisor evaluó mi rendimiento basándose en cómo hice mi trabajo, no en su opinión personal hacia mí (JUSNOPI)				
3. El supervisor mostró interés y consideración en el momento de darme los resultados de la evaluación (JUSINT)				
4. El supervisor intentó, en gran medida, ser justo hacia mí (JUSGEN)				
5. En términos generales, la evaluación del rendimiento realizada por mi supervisor fue justa (JUSEVA)				
6. El supervisor se mostró preocupado por mis derechos como trabajador (JUSDER)				

cargan significativa ($p < 0.001$) y sustancialmente (las cargas factoriales son todas superiores a 0.5) en sus respectivos constructos, lo que demuestra la existencia de validez convergente. La excepción son dos indicadores, uno de las tácticas centradas en el supervisor (IMPIDEA) y otro de las tácticas centradas en el trabajo (IMPLOGRO), cuyas cargas son inferiores a 0,5 (0,484 y 0,492 respectivamente) por lo que se decidió eliminarlos⁹. Los pesos obtenidos para cada indicador en el constructo correspondiente, una vez eliminados estos dos, se recogen en la tabla 3.

La *validez discriminante* expresa la carencia o falta de relación entre medidas de distintos cons-

tructos, es decir, en qué grado dos escalas desarrolladas para medir constructos diferentes están relacionadas (Bearden et al., 1993). El análisis de esta validez para cada uno de los constructos se llevó a cabo calculando los intervalos de confianza para las correlaciones entre pares de variables resultantes del análisis factorial confirmatorio. Si estos intervalos no incluyen el valor uno, se asume la existencia de validez discriminante entre los constructos. Tal y como se refleja en la tabla 4, ninguno de estos intervalos contiene la unidad, por lo que se demuestra la existencia de validez discriminante entre las variables del modelo.

⁹ Tras la eliminación de estos indicadores, el alfa de Cronbach de las tácticas centradas en el supervisor pasa a ser de 0,855; y en cuanto a las tácticas centradas en el trabajo, de 0,892.



TABLA 3
Cargas factoriales estandarizadas (validez convergente)

Variable latente	Ítems	Ponderaciones estandarizadas	Errores estándar	Ratio crítico (t)
Tácticas centradas en el supervisor	IMPVIDA	0.766	0.046	16.652
	IMPALAB	0.760	0.072	10.555
	IMPFVAV	0.793	0.051	15.549
	IMPEXIG	0.722	0.078	9.256
	IMPAYU	0.682	0.066	10.333
	IMPROPA	0.532	0.075	7.093
Tácticas centradas en el trabajo	IMPEXAG	0.593	0.088	6.738
	IMPRESPO	0.796	0.051	15.607
	IMPNEGA	0.660	0.083	7.951
	IMPRONT	0.722	0.061	11.836
	IMPTARD	0.695	0.059	11.779
	IMPOSIT	0.765	0.061	12.540
	IMPACUE	0.845	0.040	21.120
	IMPBUEN	0.630	0.078	8.076
Justicia percibida	JUSTRAB	0.822	0.041	20.048
	JUSNOPI	0.761	0.071	10.718
	JUSINT	0.843	0.058	14.534
	JUSGEN	0.938	0.032	29.312
	JUSEVA	0.862	0.041	21.024
	JUSDER	0.732	0.057	12.842
Afecto	AFEPER	0.868	0.045	19.288
	AFEAMIG	0.935	0.024	38.958
	AFEMUT	0.869	0.034	25.558

Significatividad: $p < 0.005$; $t > 1.96$ $p < 0.01$; $t > 2.576$ $p < 0.001$; $t > 3.291$

TABLA 4
Intervalos de confianza para la correlación entre pares de variables (validez discriminante)

Correlación entre variables	Extremo inferior	Extremo superior
Tácticas centradas en el supervisor < — > Tácticas centradas en el trabajo	0.315	0.102
Tácticas centradas en el trabajo < — > Afecto	-0.026	0.093
Justicia < — > Tácticas centradas en el trabajo	-0.122	0.104
Tácticas centradas en el supervisor < — > Afecto	0.248	0.115
Justicia < — > Tácticas centradas en el supervisor	0.621	0.084
Justicia < — > Afecto	0.300	0.089



3.5. Modelo estructural

Antes de examinar las relaciones planteadas en el modelo estructural, resulta conveniente describir someramente las variables consideradas. En la tabla 5 se muestran los valores medios y las correlaciones entre las variables. Como se puede observar, los vendedores reconocen, de forma general, el recurso a tácticas de gestión de impresiones e indican una mayor utilización de las tácticas centradas en el supervisor que de las centradas en el trabajo.

La dispersión de la respuesta es, sin embargo, considerable. En cuanto a la percepción de justicia del procedimiento de evaluación, los vendedores tienen una percepción de que éste resulta bastante justo.

Los supervisores, por su parte, muestran un valor promedio de afecto hacia sus subordinados algo por encima de la media de la escala. Su puntuación del rendimiento de los vendedores es, en promedio, bastante elevada.

TABLA 5
Media, desviación típica y correlaciones de las variables del modelo

	Media	Desv. típica	1	2	3	4
1. Tácticas centradas en el trabajo	3.18	1.31	1			
2. Tácticas centradas en el supervisor	4.31	1.32	0.26**			
3. Justicia	5.18	1.11	-0.16*	0.57***		
4. Afecto	4.89	1.10	-0.44	0.21**	0.28**	
5. Puntuación del rendimiento	5.32	1.04	-0.18**	0.34***	0.57***	0.30**

* p < .1

** p < .05

*** p < .001

Las relaciones entre los constructos del modelo estructural se examinaron utilizando variables latentes, a través del análisis de ecuaciones estructurales. Para ello se empleó el módulo AMOS 5.0 del paquete estadístico SPSS 11.0. Para evitar problemas relacionados con el incumplimiento de las condiciones de normalidad por parte de los indicadores y obtener así la significación de los parámetros estandarizados se utilizó la técnica del *bootstrapping*.

Aunque el método de máxima verosimilitud se considera que ofrece los estimadores óptimos, la literatura ha señalado que no siempre es así (JUDGE y FERRIS, 1993). Una de las razones que pueden llevar a utilizar otro método de estimación son las características de la muestra. En nuestro caso, en la recogida de información participaron 68 supervisores que evaluaron a 122 agentes de ventas. Teniendo en cuenta que uno o más vendedores fue-

ron evaluados por un único supervisor, existen dudas sobre la existencia de independencia entre las observaciones.

En las situaciones de posible auto-correlación, el método de estimación por mínimos cuadrados generalizados (*Generalized least squares, GLS*) resulta más adecuado, ya que proporciona estimadores insesgados tanto de los términos de error como de los parámetros de la regresión (JUDGE y FERRIS, 1993).

En la figura 2 se recogen los resultados de la estimación del modelo utilizando este método. Los indicadores de bondad del ajuste ($\chi^2 = 399.55$; g.l. = 245; $\chi^2/g.l. = 1.63$; RMSEA = 0.07; GFI = 0.78; IFI = 0.91; TLI = 0.90; CFI = 0.91; AGFI = 0.73) indican un ajuste aceptable a los datos del modelo. El R² obtenido para el afecto es de 0.066; para la puntuación global del rendimiento, de 0.255; y para la justicia percibida, de 0.595.



El uso de tácticas de gestión de impresiones centradas en el supervisor influye positivamente en el afecto del supervisor hacia el vendedor, así como en la puntuación de rendimiento del vendedor. Estos resultados confirman las hipótesis 1 y 3.

Por el contrario, las tácticas centradas en el trabajo impactan en sentido negativo sobre la puntuación de rendimiento del vendedor, pero no sobre el afecto del supervisor. Estos resultados confirman la hipótesis 4, pero no la hipótesis 2.

El que las tácticas centradas en el trabajo no impacten en sentido negativo sobre el afecto del supervisor, resultado que es contrario al obtenido en investigaciones similares desarrolladas en ámbitos no de ventas, puede deberse a las características específicas de la muestra analizada; tanto en lo que se refiere a la naturaleza del puesto de ventas, como al contexto social y cultural español, que difiere, en muchos aspectos del contexto americano (HOFSTEDE, 2001; JESUINO, 2002), habitual en estas investigaciones. Futuros trabajos

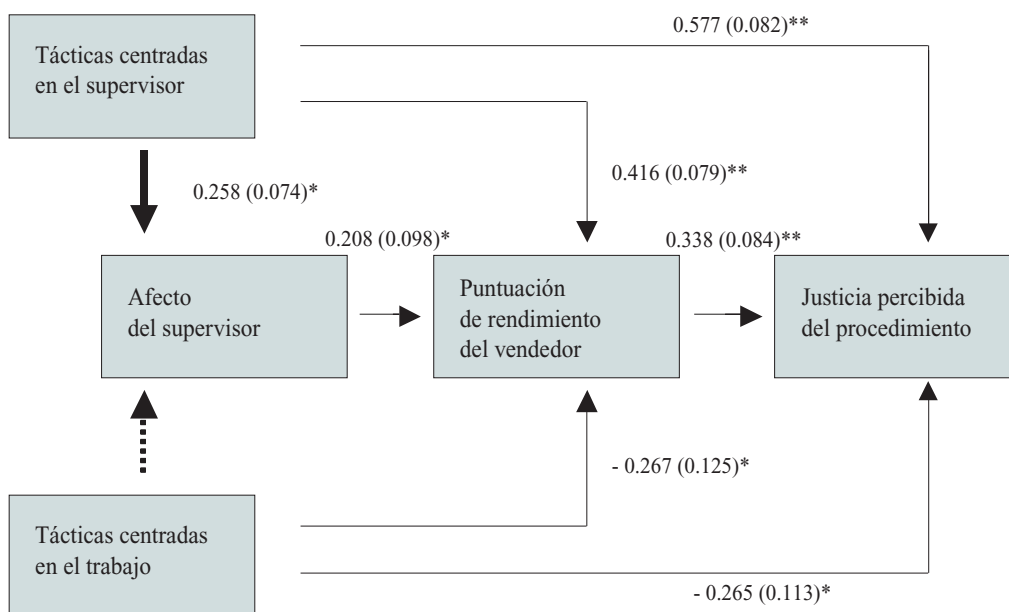
deberían profundizar en esta relación con la intención de clarificar su sentido y verificar si se puede generalizar a distintos ámbitos profesionales y culturales.

El afecto del supervisor hacia el vendedor influye de forma significativa y en el sentido esperado en la puntuación del rendimiento valorado del subordinado, lo que permite confirmar la hipótesis 5.

En cuanto a la influencia de las tácticas de gestión de impresiones en la percepción de justicia del procedimiento evaluador, se confirma la influencia positiva de las tácticas centradas en el supervisor, lo que permite apoyar la hipótesis 6. La influencia de las tácticas centradas en el trabajo sobre la justicia percibida también es significativa pero, en contra de lo esperado, es de signo negativo. Este resultado no apoya la hipótesis 7.

Por último, y de acuerdo con lo esperado, la puntuación de rendimiento obtenida en el procedimiento de evaluación influye positivamente sobre la percepción de justicia del mismo, lo que confirma la hipótesis 8.

FIGURA 2
Resultados del contraste de las hipótesis



Los errores estandarizados se indican entre paréntesis. *: p<0.05; **: p<0.001

..... Relación no significativa



4. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos confirman de forma general el modelo planteado y ponen de manifiesto la importancia del contexto social y afectivo en el proceso de evaluación del rendimiento de los vendedores y en la percepción de justicia del mismo.

El uso de tácticas centradas en el supervisor por parte del personal de ventas influye positivamente en su rendimiento evaluado, tanto de forma directa, como indirecta a través del afecto entre ambos. Por el contrario, las tácticas centradas en el trabajo influyen negativamente sobre el resultado de la evaluación, pero sólo directamente, no teniendo un impacto significativo sobre el afecto del supervisor hacia el agente. Estos resultados son, en general, consistentes con los obtenidos en contextos distintos al de ventas y ponen de manifiesto la generalidad de los efectos de estas tácticas, al tiempo que muestran la diferencia entre ellos: mientras que las centradas en el supervisor resultan eficaces para influir positivamente en la puntuación del rendimiento, las centradas en el trabajo conducen a resultados negativos. En otras palabras, los supervisores están dispuestos a aceptar que sus subordinados les alaben, muestren conformidad con sus ideas y opiniones e, incluso, que les hagan favores; pero no están dispuestos a aceptar que se auto-promocionen y se alaben a sí mismos, exagerando la importancia y naturaleza de su trabajo.

En la misma línea que las investigaciones desarrolladas hasta la fecha en otros países (JUDGE y FERRIS, 1993; LIDEN et al., 1993; TSUI y BARRY, 1986; WAYNE y FERRIS, 1990; WAYNE y LIDEN, 1995) se confirma la influencia positiva del afecto del supervisor hacia el vendedor en la puntuación de rendimiento resultante. Este resultado subraya la importancia del afecto en la interacción entre los individuos y, en concreto, en la interacción entre el supervisor y el agente de ventas.

Tal y como señalaron ASHFORTH y HUMPHREY (1993), el afecto del supervisor hacia uno de sus vendedores puede reflejar comportamientos laborales asociados a un buen rendimiento, tales como una buena relación del vendedor con los clientes o el trabajo con otros compañeros; sin embargo, también puede conllevar sesgos a la hora de evaluarlo y encubrir deficiencias en el rendimiento.

Los resultados obtenidos también confirman la relación entre la gestión de impresiones y la percepción de justicia del procedimiento. La posibilidad de tener voz en el procedimiento de evaluación de su rendimiento aumenta la percepción del vendedor de la justicia del mismo, con independencia de la naturaleza de los resultados (GREENBERG, 1990; GIACOBBE-MILLER, 1995; DICKINSON, 1993). Entonces, además de los mecanismos de voz formales que la organización pueda poner a disposición de los empleados, el uso de tácticas de gestión de influencia puede actuar como un mecanismo de voz informal, implicando la comunicación de información en relación con los criterios o inputs utilizados en el procedimiento evaluador (DULEBOHN y FERRIS, 1999; DULEBOHN, 1997).

Más particularmente, se confirma la influencia positiva del uso de *tácticas centradas en el supervisor* en la percepción de justicia del procedimiento de evaluación, un resultado acorde con el obtenido en otros contextos no de ventas (DULEBOHN y FERRIS, 1999). Estas tácticas actúan como un mecanismo de voz informal en el proceso de evaluación y provocan que el subordinado vea el procedimiento seguido para evaluar su rendimiento como más justo, un efecto similar al que la literatura ha identificado para el caso de los mecanismos formales de voz establecidos por la propia organización (LIND et al., 1990).

Las *tácticas centradas en el trabajo* influyen de forma significativa sobre la justicia percibida en el procedimiento evaluador aunque, en contra de lo esperado, lo hacen en sentido negativo. Este resultado, también obtenido por DULEBOHN y FERRIS (1999) en el ámbito organizativo, subraya la diferente naturaleza de estas tácticas, orientadas a demostrar la valía y la excelencia en el rendimiento frente al supervisor, que no contribuyen a desarrollar una mejor relación entre vendedor y supervisor, sino todo lo contrario (WAYNE y FERRIS, 1990; WAYNE y LIDEN, 1995).

Una posible explicación de este resultado negativo se puede encontrar en la teoría de las cogniciones de referencia (*"Referent cognitions theory"*) desarrollada por FOLGER (1993). Según esta teoría, los individuos evalúan su experiencia laboral basándose en cómo podría haber sido si las circunstancias y condiciones hubieran sido diferentes como,



por ejemplo, si el procedimiento hubiese sido más justo. Siguiendo el planteamiento sugerido por DULEBOHN y FERRIS (1999), los vendedores que utilizan tácticas centradas en el trabajo, al realizar lo bien que lo desarrollan y lo competentes que son, lo hacen pensando en mejorar su puntuación de rendimiento y, al no lograrlo, aumentan la valoración negativa del procedimiento de evaluación utilizado por el supervisor.

La influencia positiva de la puntuación de rendimiento obtenida en el proceso de evaluación sobre la percepción de justicia del procedimiento también es significativa. Este resultado es consistente con el *modelo instrumental*, según el cual los resultados que genera un procedimiento afectan de forma importante a los juicios sobre la justicia de dicho procedimiento (LINDT y TYLER, 1988). Este resultado es consistente con los obtenidos en investigaciones previas en contextos no de ventas (CONLON, 1993; FOLGER y KONOVSKY, 1989; SWEENEY y MCFARLIN, 1993).

Los resultados de este trabajo confirman que, en la realidad, un buen número de factores subjetivos influyen sobre el resultado de las evaluaciones del rendimiento. Teniendo en cuenta que los programas tradicionales orientados a mejorar el proceso de evaluación no consideran al afecto como una posible fuente de error (CARDY y DOBBINS, 1986), sería conveniente probar con nuevos métodos de formación (p.e., adiestramiento en el uso de escalas de medida de comportamientos y actitudes) de los supervisores para mejorar la equidad de las evaluaciones del rendimiento de sus subordinados.

5. LIMITACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

A pesar de su contribución al conocimiento de los aspectos sociales y contextuales que participan en la evaluación del rendimiento del personal de ventas, este trabajo no está exento de limitaciones. Al ser los propios vendedores los que informaron sobre la utilización de las tácticas de gestión de impresiones, sus respuestas pueden estar algo sesgadas hacia lo socialmente deseable. En el futuro, sería conveniente utilizar otro tipo de fuentes para medir estos comportamientos, tales como observa-

dores independientes o compañeros, ya que los supervisores pueden no detectarlos de forma adecuada (WAYNE y LIDEN, 1995).

Alternativamente, si la única fuente de información factible fueran los propios vendedores, sería conveniente incluir en el cuestionario alguna medida del deseo social como, por ejemplo, la desarrollada por CROWNE y MARLOWE (1960). En este caso sería necesario comprobar si las escalas utilizadas para medir las tácticas de gestión de impresiones están correlacionadas, o no, con este indicador de la adaptabilidad social (WAYNE y LIDEN, 1995).

Otra limitación proviene de la medida de la puntuación de rendimiento, realizada con un único ítem. Aunque las medidas mono ítem no son engañosas *per se*, las formadas por varios ítems se consideran preferibles. En el cuestionario no se incluyeron para no alargarlo en exceso; por otra parte, muchas empresas utilizan medidas del rendimiento compuestas por un único ítem (BRETZ et al., 1993).

En cuanto a las líneas de investigación futuras, sería conveniente incluir nuevas variables antecedentes del afecto, de la puntuación de rendimiento y de la justicia percibida, como el tipo de supervisión, la frecuencia de contactos entre el vendedor y el supervisor, la formación, la coincidencia de género, etc. También sería interesante examinar el efecto moderador de nuevas variables en las relaciones planteadas (p.e., la oportunidad de voz o el control de decisión), así como la influencia de las tácticas de gestión de impresiones sobre la percepción de justicia del procedimiento de evaluación en distintos momentos de dicho proceso; por ejemplo, antes de tomar la decisión, en el momento en que el resultado de la evaluación es comunicado al vendedor, etc.

Futuros trabajos también podrían profundizar en el análisis de la relación entre las tácticas centradas en el trabajo y el afecto del supervisor, al objeto de clarificar su sentido y verificar si se puede generalizar a distintos ámbitos profesionales y culturales.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, E.; OLIVER, R.L. (1987), "Perspectives on behaviour-based versus outcome based



salesforce control systems”, *Journal of Marketing*, 51, p. 76-88.

ASHFORTH, B.E., HUMPHREY, R.H. (1993), “Emotional labour in service roles: The influence of identity”, *Academy of Management Review*, 18, 88-115.

BALDAUF, A.; CRAVENS, D.W. (1999), “Improving the effectiveness of field sales organizations”, *Industrial Marketing Management*, 28, p. 63-72.

BEARDEN, W.O.; NETEMEYER, R.G.; MOBLEY, M.F. (1993): “Hand-book of Marketing Scales”. Multi-item measures for Marketing and Consumer Behavior, Sage Publications.

BERNARDIN, J.H.; VILLANOVA, P. (1989), “The effects of impression management on performance appraisal”, En R.A. Giacalone y P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

BIES, R.J.; MOAG, J.S. (1986), “Interactional justice: communication criteria of fairness”, *Research on negotiations in organizations*, 1, p. 43-55.

BOLINO, M.C.; TURNLEY, W.H. (2001), “Gender and the use of supplication and intimidation in organizations”, *Academy of Management Proceedings*.

BOLINO, M.C., TURNLEY, W.H. (2003). “Counternormative impression management, likeability, and performance ratings: The use of intimidation in an organizational setting”, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 237-250.

BOZEMAN, D.P., KACMAR, K.M. (1997), “A cybernetic model of impression management processes in organizations”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69, 9-30.

BRASHEAR, T.G.; BROOKS, C.M.; BOLES, J.S. (2005): “Distributive and procedural justice in a sales force context. Scale development and validation”, *Journal of Business Research*, vol. 57, p. 86-93.

BRETZ, R.D., JR., MILKOVICH, G.T., & READ, W. (1992), “The current state of performance appraisal research and practice: Concerns, directions, and implications”, *Journal of Management*, 18, 321-352.

BROCKNER, J.; TYLER, T.R.; COOPER-SCHNEIDER, R. (1992) “The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness:

The higher they are, the harder they fall”, *Administrative Science Quarterly*, 37.

CARDY, R.L.; DOBBINS, G.H. (1986), “Affect and appraisal accuracy: Liking as an integral dimension in evaluating performance”, *Journal of Applied Psychology*, 71, p. 672-678.

CONLON, D.E. (1993), “Some tests of the self-interest and group value models of procedural justice: Evidence from an organizational appeal procedure”, *Academy of Management Journal*, 35, 1109-1124.

CONLON, D.E.; FASOLO, P.M. (1990) “The influence of speed of third party intervention and outcome on negotiator and constituent fairness judgments”, *Academy of Management Proceedings*, p. 380-386.

CROPANZANO, R., GREENBERG, J. (1997), “Progress in organizational justice: tunneling through the maze”, En C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.

CROWNE, D.P.; MARLOWE, D. (1960), “A new scale of Social desirability independent of Psychopathology”, *Journal of Consulting Psychology*, 24, 349-354.

CRUZ, S. (2002), “Desarrollo y validación de escalas de medición objetivas y subjetivas para variables complejas: un ejemplo relativo al constructo desempeño organizativo”. VIII Taller de metodología de ACEDE, Benicassim, Castellón, p. 1-34.

DECARLO, T.E., LEIGH, T.W. (1996), “Impact of salesperson attraction on sales managers’ attributions and feedback”, *Journal of Marketing*, 60, p. 47-66.

DENISI, A.S., WILLIAMS, K.J. (1988), “Cognitive approaches to performance appraisal”. *Research in personnel and human resources management*, 6, p. 109-155.

DICKINSON, T. L. (1993), “Attitudes about performance appraisal”, *Personnel selection and assessment: Individual and organizational assessment*, p. 141-161, Erbaum Eds.

DIPBOYE, R.L. (1985), “Some neglected variables in research on discrimination in appraisals”, *Academy of Management Review*, 10, p. 116-127.



DUBINSKY, A.J.; HOWELL, R.D.; INGRAM, T.N.; BELLENGER, D.N. (1986), "Salesforce socialization", *Journal of Marketing*, 50, p. 192-207.

DULEBOHN, J.H. (1997), "Social influence in justice evaluations of human resources systems", en *Research in personal and human resource management*, 15, p. 241-291, Greenwich, JAI Press.

DULEBOHN, J.H., & FERRIS, G.R. (1999), "The role of influence tactics in perceptions of performance evaluations' fairness", *Academy of Management Journal*, 42, p. 288-303.

ELLIS, A., WEST, B., RYAN, A., DESHON, R. (2002), "The use of impression management tactics in structured interviews: A function of question type?", *Journal of Applied Psychology*, 87, p. 1200-1208.

FEDOR, DB & ROWLAND, KM (1989), "Supervisor attributions for subordinate performance. *Journal of Management*", 15, p. 37-48.

FERRIS, G.R., JUDGE, T.A. (1991), "Personnel/human resources management: A political influence perspective", *Journal of Management*, 17, p. 447-488.

FERRIS, G.R., JUDGE, T.A., ROWLAND, K.M., FITZGIBBONS, D.E. (1994), "Subordinate influence and the performance evaluation process: Test of a model", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, p. 101-135.

FEUILLE, P.; HILDEBRAN, R. L. (1995), "Grievance procedures and dispute resolution", en *handbook of human resource management*, 58, p. 101-135, Ferris; Rosen and Barnum Eds.

FLAHERTY, K.E.; PAPPAS, J.M. (2000), "The role of trust in salesperson-sales manager relationships", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 20, p. 271-78.

FELDMAN, J.M (1981), "Beyond attribution theory: Cognitive processes in performance appraisal", *Journal of Applied Psychology*, 66, p. 127-148.

FOLGER, R.A (1986), "Rethinking equity theory: A referent cognitions model", en *Justice in Social Relations*, H.W.; Bierhoff, R.L. Cohen and J. Greenberg, eds. New York: Plenum Press, p. 145-62.

FOLGER, R.; KONOVSKY, M.A. (1989), "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions", *Academy of Management Journal*, 32, p. 115-130.

FORD, N.M.; CHURCHILL, G.A.; WALKER, O.C. (1985), "Sales force performance", Lexington, MA.

GARDNER, W.; AVOLIO, B.J. (1998), "The charismatic relationship: a dramaturgical perspective", *Academy of Management Review*, 23, p. 32-58.

GENTRY, J.W., MOWEN, J.C.; TASAKI, L. (1991), "Salesperson Evaluation: A Systematic Structure for Reducing Judgmental Biases", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11 (Spring), p. 27-38.

GIACOBBE-MILLER, J. (1995), "A test of the group-values and control models of procedural justice from the competing perspectives of labour and management", *Personnel Psychology*, 48, p. 115-142.

GILMORE, D.C.; STEVEN, C.K.; HARRELL-COOK, G.; FERRIS, G.R. (1999), "Impression management tactics", en W. Eder y M.M. Harris Eds., *The employment interview handbook*, p. 324-336.

GORDON, R.A. (1996), "Impact of ingratiation on judgments and evaluations: A meta-analytic investigation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, p. 54-70.

GREEN, S.G.; MITCHELL, T.R. (1979), "Attributional processes of leaders in leader-member interactions", *Organizational behaviour and human performance*, 23, p. 258-458.

GREENBERG, J. (1990), "Looking fair vs. being fair: Managing impressions of organizational justice", *Research in organizational behaviour*, Staw and Cummings Eds., 12, 111-157, JAI Press, Greenwich.

GREENBERG, J., LIND, E.A. (2000), "The pursuit of organizational justice: From conceptualization to implication to application", En C.L. Cooper & E.A. Locke (Orgs.). *Industrial and Organizational Psychology - Linking Theory with Practice* (pp.72-108). Malden, Massachusetts: Blackwell

HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. (1999), "Análisis Multivariante". Prentice Hall.

HIRCHMAN, A. (1970), "Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states", Harvard University Press.

HOFSTEDE, G. (2001), "Culture's consequences", Thousand Oaks, Sage Publications.



ILGEN, D.R., FELDMAN, J.M. (1983), "Performance appraisal: A process focus", en *Research in organizational behaviour*, vol. 5. Cummings and Staw Eds., JAI Press., 141-197.

ISEN, A.M., BARON, R.A. (1991), "Positive affect as a factor in organizational behaviour" en *Research in organizational behaviour*, 13. Cummings y Staw Eds, p. 1-53.

JAWORSKI, B.J.; KOHLI, A.K. (1991), "Supervisory feedback: Alternative types and their impact on salespeople's performance and satisfaction", *Journal of Marketing Research*, 28, p. 190-201.

JESUINO, J.C. (2002), "Latin European Cluster: from south to north", *Journal of World Business*, 37, p. 81-89.

JONES, E.E. (1964), "Ingratiation", *Appleton-Century Crofts*, New York.

JONES, E.E., PITTMAN, T.S. (1982), "Toward a general theory of strategic self-presentation" en J. Suls (Ed.), *Psychological perspectives on the self*, p. 231-263. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

JUDGE, T.A., & BRETZ, R.D. (1994). "Political influence behaviour and career success", *Journal of Management*, 20, p. 43-65.

JUDGE, T.A.; FERRIS, G.R. (1993), "Social context of performance evaluation decisions", *Academy of Management Journal*, 36, p. 80-105.

KING, R.H.; BOOZE, M.B. (1986), "Sales training and Impression management", *Journal of Personal Selling and Sales management*, Agosto, p. 51-60.

KOLB, D.M.; PUTMAN, L.L. (1992), "The multiple faces of conflict in organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 13, p. 311-324.

Konovsky, M.A. (2000), "Understanding procedural justice and its impacts on business organizations", *Journal of Management*, 26, p. 489-511.

KRONE, K.J. (1992), "A comparison of organizational, structural, and relationship effects on subordinates' upward influence choices", *Communication Quarterly*, 40, p. 1-15.

KUMAR, K; BEYERLEIN, M. (1991), "Construction and validation of an instrument in Organizational Settings", *Journal of Applied Psychology*, 76, p. 619-627.

LEFKOWITZ, J. (2000), "The role of interpersonal affective regard in supervisory performance: literature review and proposed causal model", *Journal*

of Occupational and Organizational Psychology, p. 67-85.

LIDEN, R.C., WAYNE, S.J., STILWELL, D. (1993), "A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges", *Journal of Applied Psychology*, 78, p. 662-674.

LIND, E.A.; KANFER, R.; EARLY, P.C. (1990), "Voice, control and procedural justice: instrumental and non-instrumental concerns in fairness judgments", *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, p. 952-959.

LIND, E.A.; TYLER, TA. (1988), "The social psychology of procedural justice", New York, Plenum.

LIND, E.A. (1994), "Procedural justice and culture: Evidence for ubiquitous process concern", *Zeitschrift fur Rechtssoziologie*, 15, p. 24-36.

LIND, E.A., and LISSAK, RI (1985), "Apparent impropriety and procedural fairness judgments". *Journal of Experimental Social Psychology*, 21, p. 19-29

McFARLIN, D.B. & SWEENEY, P.D. (1992), "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes", *Academy of Management Journal*, 35, p. 626-637.

MARSHALL, G.W.; MONCRIEF, W.C.; LASSK, F.G. (1999), "The current state of sales force activities", *Industrial Marketing Management*, 28, p. 87-98.

MASTERTON, S.S.; LEWIS, K.; GOLDMAN, B.M.; TAYLOR, M.S. (2000), "Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships", *Academy of Management journal*, 41, p. 738-48.

MONCRIEF, W.C. (1986): "Ten key activities of industrial salespeople", *Industrial Marketing Management*, 15, p. 309-317.

MOORMAN, R.H. (1991), "The relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviours: Do fairness perceptions influence employee citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 76, p. 845-55.

NATHAN, B.R., MOHRMAN, A.M., JR., MILLIMAN, J (1991), "Interpersonal relations as a context for the effects of appraisal interviews on performance and satisfaction: A longitudinal study", *Academy of Management Journal*, 34, p. 352-369.

ORGAN, D.W., MOORMAN, R. (1993), "Fairness and Organizational Citizenship Behavior: What are the Connections?", *Social Justice Research*, 6, p. 5-18.



PETTIJOHN, L.S.; PETTIJOHN, C.E.; TAYLOR, A.J. (2001), "An empirical investigation of the relationship between retail sales force performance appraisals, performance and turnover", *Journal of Marketing Theory and Practice*, p. 39-52.

PODSAKOFF, P.M.; MACKENZIE, S.B. (1994), "Organizational citizenship behaviours and sales unit effectiveness", *Journal of Marketing Research*, 31, p. 351-63.

RAMASWAMI, S.N.; SINGH, J. (2003), "Antecedents and consequences of merit pay fairness for industrial salespeople", *Journal of Marketing*, 67, p. 46-66.

ROBERTS, J.A.; COULSON, K.R. (1999), "Salesperson perceptions of equity and justice and their impact on organizational commitment", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7, p.1-16.

ROMÁN, S.; RUIZ, S.; MUNUERA, J.L. (2002), "The effect of sales training on sales force activity" *European Journal of Marketing*, 36, 11/12, 1344-1366.

ROSENFELD, P.R., GIACALONE, R.A., & RIORDAN, C.A. (1995), *Impression management in organizations: Theory, measurement, and practice*. New York: Routledge.

SHEPPARD, B.H.; LEWICKI, R.J.; MINTON, J. (1992), "Organizational Justice", New York, Free Press.

SINCLAIR, R.C. (1988), "Mood, categorization breadth, and performance appraisal: The effects of order of information acquisition and affective state on halo, accuracy, information retrieval, and evaluations", *Organizational behaviour and Human Decision Processes*, 42, p.22-46.

STRAUSS, J.P.; BARRICK, M.R.; CONNERLEY, M.L. (2001), "An investigation of personality similarity effects (relational and perceived) on peer and supervisor ratings and the role of familiarity and liking", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, p. 637-657.

STRUTTON, D.; PELTON, L.E. (1998) "Effects of ingratiation on lateral relationship quality within sales team settings", *Journal of Business Research*, 43, p. 1-12.

STRUTTON, D.; PELTON, L.E.; TANNER, J.F. (1996), "Shall we gather in the garden: The effect of ingratiation behaviours on buyer trust in sales-

people", *Industrial Marketing Management*, 25, p. 151-162.

SWEENEY, P.D., MCFARLIN, D.B. (1993), "Workers' evaluations of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice" *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, p.23-40.

TEDESCHI, J.T., MELBURG, V. (1984), "Impression management and influence in the organization", en S.B. Bacharach & E.J. Lawler (Eds.), *Research in the sociology of organizations*, 3 (31-58). Greenwich, CT: JAI Press.

TSUI, A.S.; BARRY, B. (1986), "Interpersonal affect and rating errors", *Academy of Management Journal*, 29, p. 586-589.

TYLER, T.R. (1987), "Conditions leading to value-expressive effects in judgments of procedural justice: A test of four models", *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, p. 333-334.

VARELA GONZÁLEZ, J.A. (1991), "Los agentes de ventas", *Ariel Economía*.

WAYNE, S.J., LIDEN, R.C., GRAF, I.K., FERRIS, G.R. (1997), "The role of upward influence tactics in human resource decisions", *Personnel Psychology*, 50 (4), p. 979-1007.

WAYNE, S.J., FERRIS, G.R. (1990) "Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study", *Journal of Applied Psychology*, 75, p. 487-499.

WAYNE, S.J., KACMAR, K.M. (1991), "The effects of impression management on the performance appraisal process", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 28, p. 70-88.

WAYNE, S.J., LIDEN, R.C. (1995), "Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study", *Academy of Management Journal*, 38, p.232-260.

WORTMAN, D.B.; LINSSENMEIER, A. (1977), "Interpersonal attraction and techniques of ingratiation in organizational settings", *New Directions in organizational behaviour*, St. Clair Press, p. 178-233.

ZAJONC, R.B. (1980), "Feeling and thinking: preferences need no inferences", *American Psychologist*, 35, p. 151-175.

Fecha recepción: 08/04/2005

Fecha aceptación: 27/12/2005

