

## **EL AJUSTE ENTRE EL SISTEMA DE CONTROL Y LA PROGRAMABILIDAD DE LAS TAREAS COMO ELEMENTO DETERMINANTE DEL RENDIMIENTO ORGANIZATIVO Y DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Domingo Verano Tacoronte, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Santiago Melián González, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Silvia Sosa Cabrera, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

### **RESUMEN**

Si bien los resultados empíricos de la literatura que analiza los sistemas de control parece llegar a la conclusión de que el SCC contribuye en mayor medida al éxito de la organización y de los equipos de ventas, existen voces autorizadas que recomiendan analizar las circunstancias en las que se aplican, con el fin de ver si el ajuste a las mismas potencia el efecto sobre el rendimiento. Nuestro trabajo analiza desde un punto de vista contingente la relación entre el sistema de control y el rendimiento organizativo y de la propia fuerza de ventas. La variable de contingencia utilizada ha sido la programabilidad de las tareas. Los resultados obtenidos a través de una muestra formada por 108 empresas industriales situadas en España, sin contradecir a la literatura al respecto de la bondad del SCC, dan apoyo a la utilización de variables como la programabilidad de las tareas.

**Palabras clave:** sistema de control, rendimiento, programabilidad de las tareas

### **ABSTRACT**

Although empirical results of the control systems literature seem to conclude that behavioural control makes a bigger contribution for the organizational and sales force success, some relevant authors recommend analyzing the context control systems are applied in, to test whether the “fit” among contextual characteristics and control systems empowers the effect on performance. Our work analyzes, in a contingent approach, the relationship between control system and firm and sales force performance. Contingency factor analyzed is task programmability. Results, obtained from a 108 industrial firms in Spain sample, not contradicting empirical literature, support the use of variables like task programmability as moderator of the relationship.

**Key words:** control system, performance, task programmability

## 1. INTRODUCCIÓN

Gran parte de la investigación acerca de la relación entre prácticas de recursos humanos (en adelante RRHH) y rendimiento de la empresa ha alcanzado resultados en los que se muestra una relación significativa entre ellas (Delery y Doty, 1996; Huselid, 1995). Estos estudios han sido muy útiles para demostrar el valor potencial de la aplicación de ciertas configuraciones de prácticas de RRHH, pero no han dado mucha información sobre los procesos por los que se alcanzan estos resultados (Wright, Gardner y Moynihan, 2002).

La necesidad de profundizar en los mecanismos a través de los cuales las prácticas de RRHH pueden influir en los resultados de las empresas es uno de los retos que actualmente se plantea la investigación en RRHH (Wright, 2003). Respondiendo a esta situación, el objetivo de este trabajo es estudiar la relación entre el sistema de control (en adelante SC) de un colectivo de empleados clave para una gran cantidad de organizaciones, como es el personal de ventas (Churchill et al., 1997; Milkovich y Newman, 1996), con los resultados de la organización. Varios estudios han abordado este tema, pero el nuestro presenta una serie de aportaciones respecto a ellos: (a) estudiamos el fenómeno a nivel de unidad de ventas (conjunto de recursos orientado a la comercialización de un conjunto de productos/servicios a un determinado grupo de clientes/mercados), haciendo referencia a una fuerza de ventas homogénea en vez de a las múltiples unidades de ventas que puede tener una organización. Con esto se consigue minimizar el sesgo introducido cuando se mezclan varios sistemas heterogéneos de RRHH al analizar conjuntamente diversas unidades de ventas dentro de las empresas; (b) se analiza la relación entre el SC y los resultados utilizando una importante variable moderadora, como es la PT. Por la revisión teórica efectuada, no se ha considerado el papel de la PT de esta forma, a pesar de que autores como Stathakopoulos (1996) y Churchill et al. (1993) recomendaron su utilización y defendieron su relevante papel en la determinación precisa del efecto del SC en las distintas facetas del rendimiento de la organización y del equipo de ventas; y (c) respecto a la bibliografía específica de DRRHH, nuestro trabajo explica la relación entre la aplicación de una serie de prácticas de RRHH y los resultados de la organización, aportando una serie de variables de rendimiento más cercanas que las típicas medidas financieras de la empresa. Así, se consideran hasta siete dimensiones del rendimiento de la fuerza de ventas, tanto por comportamientos como por resultados.

En síntesis, con este trabajo se pretende ir más allá de constatar la relación entre sistemas de control y rendimiento organizativo. De acuerdo con una de las exigencias actuales en investigación en el área de RRHH, buscamos comprender la relación que existe entre estas dos variables profundizando en su estudio. De esta manera, el presente trabajo se estructura en los siguientes apartados: una revisión del concepto de SC en la literatura. A continuación se presentará el concepto de PT, y cómo afecta a la configuración del SC y al rendimiento alcanzado. Una vez expuestos los conceptos en los que se basa la presente investigación nos referiremos a las relaciones previstas entre ellos, relaciones que tratamos de probar a través de la metodología que se aborda en el siguiente apartado. A continuación se analizarán los principales resultados obtenidos y se presentarán las principales conclusiones e implicaciones de este trabajo.

## 2. SISTEMAS DE CONTROL DE LA FUERZA DE VENTAS

La fuerza de ventas es, para muchas empresas, su principal nexo con el mercado. Esto es especialmente cierto en las empresas industriales (Krafft, 1999). El diseño apropiado de los SC e incentivos se convierte en una tarea de interés vital para ellas. Esto, sin embargo, no es tarea fácil, en la medida en que existen numerosos elementos

que componen un SC, cada uno de los cuales puede afectar a la fuerza de ventas y a la unidad de ventas de forma distinta, según como se combinen entre ellos y con las condiciones del entorno, de la empresa y de la propia fuerza de ventas (Bergen, Dutta y Walter, 1992). La empresa debería de solucionar esto buscando las prácticas de RRHH que ayuden a que la organización alcance los resultados previstos.

El SC puede ser definido como la realización de actividades de seguimiento, dirección, evaluación y recompensa con el objetivo de que los RRHH de la empresa lleven a cabo sus funciones y responsabilidades (Anderson y Oliver, 1987). Esta definición ha sido suscrita por diversos autores y trabajos, tanto teóricos como empíricos (e.g., Cravens et al., 1993; Oliver y Anderson, 1994; Baldauf et al., 2001). Challagalla y Shervani (1996) dicen que el propósito de un SC es garantizar que la organización alcance los objetivos deseados, al mismo tiempo que se asegura de que sus miembros se están comportando de la forma apropiada. En definitiva, podemos decir que los SC consisten en la aplicación de las prácticas de RRHH de evaluación del rendimiento e incentivos. Estas prácticas son comúnmente citadas como mejores prácticas o prácticas de alto compromiso (e.g., Becker y Huselid, 1998; Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996) y si bien se ha constatado su relación positiva con el rendimiento de la empresa, no se han analizado en el grado de detalle con el que se hace en este estudio. Ya en el área de dirección de personal de ventas, Anderson y Oliver (1987) definieron las dos formas de control directivo en la que se han basado la inmensa mayoría de los trabajos teóricos y empíricos que se han desarrollado en el área del personal de ventas. Según su propuesta, los directivos pueden adoptar dos formas arquetípicas de control, ya sea por comportamientos (SCC) o por resultados (SCR). El SCC supone que los directivos se implican en gran medida en la supervisión, seguimiento, dirección, evaluación y recompensa de sus vendedores. Por otra parte, el SCR supone un mayor interés por las consecuencias de los comportamientos que por los comportamientos en sí. A pesar de esta definición, tanto los autores referidos como la investigación posterior han reflejado que los sistemas de control pueden adoptar múltiples formas, combinando en distinta medida las características citadas de los SCR y de los SCC. Las principales características de los SC se pueden ver en la tabla 1.

**Tabla 1. Principales características de los sistemas de control**

Sistemas de control por comportamientos (SCC)	Sistemas de control por resultados (SCR)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retribución fija (salario)</li> <li>▪ Se supervisa la conducta más que los resultados</li> <li>▪ Ámbito de control bajo, es decir, un ratio bajo de subordinados por cada supervisor</li> <li>▪ Contacto significativo de la fuerza de ventas con los directivos</li> <li>▪ Evaluación subjetiva del rendimiento</li> <li>▪ La empresa soporta el riesgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retribución variable (comisiones y/o <i>bonus</i>)</li> <li>▪ La dirección supervisa los resultados, más que los comportamientos</li> <li>▪ Ámbito de control alto, esto es, un número alto de subordinados por supervisor</li> <li>▪ Contacto limitado con la dirección</li> <li>▪ Se evalúa según pocos resultados observables</li> <li>▪ El vendedor asume el riesgo</li> </ul>

**Fuente:** Adaptado de Anderson y Oliver (1987)

Esta aplicación de las estrategias “extremas” de control generó un cierto número de trabajos empíricos sobre las consecuencias de los mismos, ya fuera en la satisfacción laboral de la fuerza de ventas, en su rendimiento y en el rendimiento de la empresa (Challagalla y Shervani, 1996; Cravens et al., 1993; Oliver y Anderson, 1994 y 1995; Baldauf, Cravens y Piercy, 2001). Sin embargo, ninguno de esos trabajos fue más allá de la relación entre la práctica de RRHH y el rendimiento, y no consideró que las consecuencias de un SC, del tipo que fuera, podrían depender, además, de su ajuste con variables relacionadas con la empresa, como la PT (en adelante PT) acometidas por el personal de ventas. En la literatura específica de personal de ventas consultada, sólo Krafft (1999) estudia el entorno y las características de la fuerza de ventas, pero no como variables moderadoras del éxito de un SC, sino como antecedentes del mismo.

### 3. SISTEMAS DE CONTROL Y RENDIMIENTO

Este trabajo quiere ser coherente con los resultados obtenidos por recientes trabajos tanto conceptuales como empíricos (e.g., Babakus et al., 1996; Cravens et al., 1993; Piercy et al., 1999; Baldauf y Cravens, 2002), por lo que se diferencia entre el rendimiento por comportamientos y por resultados de la fuerza de ventas, así como por el nivel de rendimiento de la empresa o, en su caso, de la unidad de ventas. A continuación describimos brevemente cada uno de los conceptos y formulamos las hipótesis relativas a los vínculos entre las estrategias de control y dichos conceptos de rendimiento, que conforman el modelo conceptual propuesto.

#### 3.1. Rendimiento o efectividad de la empresa o de la unidad de ventas

El rendimiento de la unidad de ventas (o efectividad, según la literatura específica de dirección de ventas) es una medida global de los resultados de la organización o de una unidad de ventas dirigida por un director de ventas (Churchill et al., 2000) Cada vendedor hace una contribución a los resultados de su unidad. Las medidas más frecuentemente utilizadas son las financieras, pero cada vez se utilizan más medidas de satisfacción de los clientes (Baldauf, Cravens y Piercy, 2001). La efectividad de la unidad de ventas es la consecuencia de varios factores (i.e., dirección de ventas, vendedores y el entorno) (Churchill et al., 2000). En teoría, los vendedores que

trabajan bajo un SCC deberían adecuar su conducta a lo que pretende su empresa más de lo que lo harían con un SC por resultados que deja más libertad de elección de los métodos de trabajo a los vendedores (Anderson y Oliver, 1987; Cravens et al., 1993). Por ello, los resultados de la empresa deberían ser superiores cuando a los vendedores se les dirige y controla según sus comportamientos. En este sentido, a nivel empírico se han encontrado evidencias modestas pero significativas en los trabajos de Babakus et al. (1996) y de Cravens et al. (1993), lo que nos lleva a formular la primera hipótesis:

*Hipótesis 1: A mayor nivel de control por comportamientos, mayor será la efectividad (resultados) de la unidad de ventas.*

### **3.2. Rendimiento de la fuerza de ventas**

El rendimiento de los vendedores consiste en una evaluación de cómo y cuánto contribuyen los comportamientos de los vendedores al éxito de la organización (Churchill et al., 1985). Es útil dividir el rendimiento de los vendedores en dos dimensiones: (1) las actividades o comportamientos desempeñados por los vendedores y (2) los resultados conseguidos a través de sus esfuerzos. Estas dos dimensiones han sido definidas como rendimiento por comportamientos y rendimiento por resultados, y han sido utilizadas de forma amplia en la literatura sobre rendimiento y efectividad de la fuerza de ventas (Anderson y Oliver, 1987; Behrman y Perrault, 1982; Cravens et al., 1993; Oliver y Anderson, 1994; Baldauf, Cravens y Piercy, 2001; Babakus et al, 1996).

Si bien la base de la evaluación del rendimiento de los vendedores suelen ser los resultados, cada vez más se están combinando con medidas de rendimiento por comportamientos en sus evaluaciones. El rendimiento por comportamientos comprende actividades relacionadas con el conocimiento de los productos, la planificación de las visitas, la presentación de ventas y otras similares que contribuyen al éxito de las ventas, tanto a corto como a largo plazo (Baldauf, Cravens y Piercy, 2001; Churchill et al., 1985). El rendimiento por comportamientos depende de variables sobre las que los vendedores pueden tener un alto nivel de control, si se compara con las variables de resultados. Por ello, el nivel de rendimiento por comportamientos de los vendedores será más alto cuando se utiliza un SCC que cuando se utiliza uno por resultados, como muestran los resultados de Oliver y Anderson (1994) y de Cravens et al. (1993). Bajo este sistema, los directivos se implican más con sus empleados y les dirigen y asesoran para que mejoren su rendimiento. Por ello, proponemos la segunda hipótesis:

*Hipótesis 2: A mayor nivel de control por comportamientos, mayor será el rendimiento por comportamientos de la fuerza de ventas.*

El rendimiento por resultados, por su parte, evalúa los logros que pueden ser directamente atribuidos a los vendedores (Churchill et al., 1985). Es importante que estas medidas no vengan influidas por factores externos a la voluntad y capacidad del vendedor, como el potencial de mercado, la intensidad competitiva o la situación económica de una zona geográfica. Oliver y Anderson (1994) proponen que el rendimiento por resultados será menor para los vendedores que trabajen bajo un SCC que para aquellos que trabajen bajo un SC por resultados. Sin embargo, aparentemente no proponen una relación negativa entre el SCC y el rendimiento por resultados (Baldauf et al., 2001). Parece razonable pensar que los responsables de los equipos de ventas aplican el SCC cuando lo requiere el contexto de las ventas, pero es probable que actúen así porque encuentran que es una forma más directa de obtener resultados apropiados. Por ello, se propone que un SCC produce un mayor nivel de rendimiento por resultados que un SC por resultados. Cravens et al. (1993) y Babakus et al. (1996) ofrecen

evidencias de una relación positiva entre los dos constructos. Este apoyo nos lleva a formular la tercera hipótesis como sigue:

*Hipótesis 3: A mayor nivel de control por comportamientos, mayor será el rendimiento por resultados de la fuerza de ventas.*

#### **4. PROGRAMABILIDAD DE LAS TAREAS (PT) Y ÉXITO DEL SISTEMA DE CONTROL (SC)**

En la búsqueda de una mejor comprensión de estas relaciones entre la estrategia de control y el rendimiento, es necesario estudiar también una serie de variables que miden los antecedentes o determinantes del SC utilizado y que, en mayor o menor medida, pueden influir en la utilidad y éxito de dicho SC. En este sentido una serie de factores referentes a la empresa, a su fuerza de ventas y al entorno en el que se mueve pueden influir en el éxito del SC, medido éste según el rendimiento de la fuerza de ventas y de la empresa, o unidad de ventas en su caso.

La PT es un constructo que se ha analizado con esta denominación o bajo el nombre de conocimiento del proceso de transformación (e.g., Krafft, 1999), dentro de diversos marcos teóricos, entre los que cabe citar los de la Teoría de la Agencia, la Teoría de los Costes de Transacción, la Teoría de la Organización (Stathakopoulos, 1996) y la Teoría de la Dependencia de Recursos (Tremblay et al., 2003). Sin embargo, y a pesar de su relevancia a nivel teórico, su aplicación a nivel empírico se ha limitado a ser utilizada como antecedente de los sistemas de control e incentivos del personal de ventas. Autores como Stathakopoulos (1996) defienden que es necesario analizar el encaje entre el tipo de control y una serie de determinantes clave, entre los que se encuentra la PT. Esta proposición se justifica a través de los siguientes argumentos: (1) Según Churchill, Ford y Walker (1993), las estructuras de control de la fuerza de ventas deben estar adaptadas al contexto en el que se encuentran. Esta afirmación podemos reforzarla con argumentos de la Teoría o Enfoque Contingente (e.g., Baron y Krepps, 1999); (2) Cravens et al. (1993), en sus conclusiones, estiman que las variables contextuales en las que operan los sistemas de control pueden potenciar sus efectos; y (3) en la literatura organizativa más amplia (e.g., Ouchi, 1980), podemos encontrar que los efectos de los sistemas de control son contingentes con el contexto en el que se utilizan. Sin embargo, y a pesar de que estos argumentos parecen ser de suficiente peso, las variables contextuales, como la PT, no han sido utilizadas como variables moderadoras en la literatura consultada.

Una tarea programable es aquella que es susceptible de ser definida a través de los comportamientos necesarios para realizarla. La programabilidad de la tarea (también llamada en algunas ocasiones “conocimiento del proceso de transformación”) es alta si la organización conoce qué reglas, procedimientos y actividades deben ser realizadas para alcanzar un resultado deseado (Eisenhardt, 1985, 1989; Ouchi, 1979). En estas condiciones, por tanto, resultaría muy fácil medir los comportamientos precisos para ejecutar con éxito una tarea. Diversos autores coinciden en que cuando la programabilidad de la tarea es alta, el SC que se debería utilizar es el de comportamientos.

En teoría, cuando la empresa ejecuta prácticas de RRHH, como lo son las prácticas incluidas en el constructo de control de la fuerza de ventas, que son consistentes con las predicciones teóricas, el rendimiento de la fuerza de ventas debería mejorar, y como consecuencia, el de la organización de ventas. Esta alineación entre las variables características de la empresa, como es la PT y el SC, debería conducir, y a un rendimiento superior de la fuerza

de ventas y de la unidad de ventas. Así pues, la relación entre la incertidumbre, la orientación al riesgo y el SC se puede expresar en las siguientes hipótesis:

*Hipótesis 4. Un SCC aplicado a fuerzas de ventas que realizan tareas con alta programabilidad ofrecerá un mejor rendimiento (tanto de la unidad de ventas como de la fuerza de ventas) que los alcanzados en otras unidades con alta PT que utilicen un SC por resultados.*

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1. Muestra

Para evitar el “ruido” introducido cuando se estudian sistemas de RRHH heterogéneos dentro del personal de ventas, sobre todo en empresas grandes donde coexisten varias fuerzas de ventas con tratamientos sustancialmente diferentes, hemos centrado la unidad de análisis en una sola fuerza de ventas por empresa. Esto supone una aportación del trabajo, ya que la inmensa mayoría de los trabajos se centran en el nivel corporativo. Becker y Huselid (1998) defienden este nivel de análisis, porque permite examinar cómo afectan las prácticas de RRHH a la riqueza de los accionistas, lo que ellos defienden que es la razón de ser de la corporación. A pesar de ello, son conscientes de que la utilización de grandes corporaciones diversificadas puede generar una serie de problemas metodológicos. Wright et al. (2001) cuestionaron la utilidad y validez de la investigación que utilizaba la corporación como nivel de análisis. Estos autores advertían que las prácticas de RRHH podían variar mucho entre localizaciones y unidades de negocio de la empresa, por lo que el potencial de este nivel de análisis tan amplio era bastante bajo.

Recogimos datos primarios a través de un cuestionario postal. Nos dirigimos a empresas que realizaran una venta de carácter industrial, según la definición de Churchill et al. (2000), es decir, que realizaran una venta a otras empresas, ya fueran revendedoras o que utilizaran los productos adquiridos para su actividad productiva. Solicitamos la colaboración de 900 empresas de más de 250 empleados que pudieran cumplir con este requisito, que valoramos a través del cuestionario. Estas empresas, situadas en España, figuraban en la “Guía *Duns* 50.000” editada anualmente por *Dun and Bradstreet*. Después de varios recordatorios y solicitudes de colaboración obtuvimos 121 cuestionarios cumplimentados, aunque sólo pudimos trabajar finalmente con 108, lo cual supone una tasa útil de respuesta del 12% y un error muestral del 9,25%. Estas 108 empresas pertenecen al sector industrial, concretamente: automoción, químico, alimentación, construcción, metal, papel y textil.

El cuestionario iba dirigido a los directores de mayor rango del área comercial o de ventas de la empresa. Consideramos que era el planteamiento correcto, en tanto que estos directivos influyen en gran medida en el diseño de la actuación comercial de la empresa y, por tanto, en el diseño de las distintas políticas de RRHH aplicables al personal de ventas (Krafft, 1999). Por otra parte, dimos por hecho que las empresas ofrecían un único plan retributivo a todos los miembros de cada fuerza de ventas, lo cual está ampliamente reflejado en la práctica profesional y en la literatura (Krafft, 1999; Coughlan y Narasimhan, 1992; John y Weitz, 1989; Joseph y Kalwani, 1995). Además, para garantizar este punto, solicitamos a los encuestados que, en el caso de tener en su empresa más de una fuerza de ventas a la que se aplicaran políticas distintas de RRHH (incluyendo la estrategia de control), sólo hicieran referencia a la más representativa de la empresa desde su punto de vista.

## 5.2. Medidas

A continuación describiremos la forma de medir cada una de las variables utilizadas en nuestro análisis, comenzando por las variables independientes:

**a. Programabilidad de las tareas:** Utilizamos una escala multi-ítem tipo Likert de 5 puntos, basada en la utilizada por Eisenhardt (1988) y John y Weitz (1989) que refleja el tiempo que los clientes emplean en informarse antes de comprar el producto y el tiempo necesario para formar al vendedor. Le añadimos dos ítems definidos por Krafft (1999): en uno se pregunta por la complejidad de los productos vendidos por la empresa, y en el segundo se preguntaba por el nivel de rutina que supone a los clientes la adquisición de los productos o servicios de la empresa.

**b. Sistema de control:** Para medir el seguimiento (SEGUIMIENTO) de los directivos a sus vendedores se utilizó el ámbito de control, o cociente entre el número de vendedores de la unidad de ventas y el número de supervisores. Cuanto menor sea este ratio, mayor puede ser la intensidad en la que se implique el jefe en la medida y análisis de la actuación de sus empleados. El nivel de implicación de la dirección (DIRECCIÓN) en actividades de orientación y dirección de la fuerza de ventas se midió a través de una escala en la que se preguntaba por la intensidad de las acciones de formación y de desarrollo profesional de la fuerza de ventas. El tipo de variables utilizadas para medir el rendimiento (EVALUACIÓN) se midió en el cuestionario pidiendo a los directivos que señalaran las medidas que utilizaban. El valor de esta dimensión se calculó, al igual que en Krafft (1999), sumando las respuestas que corresponden a la valoración de comportamientos y restando las respuestas que hacen referencia a la evaluación de resultados. Se asignó la misma ponderación a cada una de las categorías, al igual que Krafft (1999), Oliver y Anderson (1994) y Baldauf, Cravens y Piercy (2001). Esto, aunque resta validez aparente, ya que en la mayoría de los casos las ventas y la rentabilidad son mucho más importantes que el número de visitas de ventas o la planificación de las visitas, es necesario para evitar asignar los pesos de forma arbitraria. Esta limitación se debe a que no pedimos explícitamente a los encuestados que ponderasen las distintas variables. Por último, se utilizó el porcentaje de retribución variable como medida del control ejercido por la retribución (RETRIBUCIÓN). Un valor alto implicaba un control por resultados, mientras que un valor bajo o nulo significaba control por comportamientos. Por ello hubo que computarla a la inversa, es decir, como el porcentaje de retribución fija presente en la retribución total.

Para representar el tipo de SC utilizado por la unidad de ventas, se generó un índice (CONTROL). Este índice es un indicador sumativo que, cuando tiene un valor alto, representa un SCC y que, cuando ofrece un valor bajo, representa un SC por resultados. La justificación para construir este índice es que, tal y como indican Oliver y Anderson (1994) y Krafft (1999), el SC que utiliza la empresa está formado por la totalidad de las partes que lo componen. Como en este caso los indicadores son los elementos del SC y forman el constructo (SC), en lugar de ser generados por el constructo, no necesitan estar altamente correlacionados entre ellos (Krafft, 1999; Oliver y Anderson, 1994; Baldauf, Cravens y Piercy, 2001). La consistencia interna del índice CONTROL es relativamente baja ya que el alpha de Cronbach es de 0,61, pero superior a las mostradas en los trabajos de Krafft (1999), Cravens et al. (1993) y Oliver y Anderson (1994). Esto es debido a que los directivos incluyen en el diseño de los sistemas de control elementos que no son totalmente coherentes con el SC en su conjunto, que es lo que Oliver y Anderson (1995) llaman “sistemas de control híbridos”. Como no contamos con información a priori sobre la ponderación relativa de los cuatro componentes, todos fueron ponderados por igual, la única

modificación es que fueron convertidos a sus valores estandarizados. Al igual que en los casos anteriormente citados (Krafft, 1999; Oliver y Anderson, 1994; Baldauf, Cravens y Piercy, 2001), consistentes con la literatura sobre índices formativos, se sumaron<sup>1</sup> los valores estandarizados de los cuatro elementos del SC, y la suma se dividió por cuatro. Las medidas como el ámbito de control, que están negativamente relacionadas con el SCC, fueron recodificadas a la inversa.

**c. Rendimiento de la fuerza de ventas:** El rendimiento por resultados y el rendimiento por comportamientos de la fuerza de ventas fueron medidos a través de escalas que se trazaron a partir de las propuestas de Behrman y Perreault (1982, 1984) y de Cravens et al. (1993). Con ligeras modificaciones, estas escalas han sido utilizadas en trabajos de corte similar, como los de Baldauf, Cravens y Piercy (2001) y Babakus et al. (1996). El directivo consultado valoraba en una escala del 1 (“necesita mejorar”) al cinco (“excelente”), la actuación de su fuerza de ventas, tanto por comportamientos como por resultados.

Para medir el rendimiento de la fuerza de ventas empleamos una escala en la que se preguntaba por el volumen de ventas, la cuota de mercado, el margen de beneficios y las ventas de productos nuevos. Las dimensiones de rendimiento por comportamientos incluyen el conocimiento de los productos, la recopilación de información, el control de los costes de ventas, la planificación de las visitas, las presentaciones de ventas y el servicio a los clientes. El análisis factorial efectuado para confirmar estas dimensiones corroboró la existencia de un factor que hacía referencia a los resultados de la fuerza de ventas y a seis factores que se corresponden con los previstos por la literatura citada.

**d. Rendimiento de la organización o unidad de ventas:** El rendimiento de la organización de ventas se midió a través de una escala que incluye preguntas sobre las ventas, la cuota de mercado, la rentabilidad y la satisfacción de los clientes. Estas medidas, muy utilizadas en la literatura (Cravens et al., 1993; Baldauf, Cravens y Piercy, 2001), utilizan escalas de cinco puntos que van del “mucho peor” (1) al “mucho mejor” (5), en las que se pide al encuestado que valore la actuación de su unidad de ventas respecto a sus competidores directos y a sus propios objetivos. La utilización de medidas relativas permite analizar diferentes entornos de ventas, situaciones competitivas y potenciales de mercado (Baldauf, Cravens y Piercy, 2001). Además, estas medidas tienen en consideración las diferencias de las unidades en factores externos. Por otra parte, ayudan a evitar que los directivos sean preguntados acerca de datos confidenciales sobre la efectividad de la empresa, por lo que se facilita la respuesta a estas preguntas. Por último, las escalas utilizadas han demostrado en diversos estudios realizados en diferentes entornos geográficos un alto nivel de fiabilidad (Babakus et al., 1996; Cravens et al., 1993; Baldauf, Cravens y Piercy, 2001). Al igual que para las escalas referidas al rendimiento de la fuerza de ventas, se analizó la distribución de las respuestas de los directivos y se verificó que en la muestra había puntuaciones altas, medias y bajas de resultados de la unidad de ventas. Sin embargo, como era de esperar, la distribución presentaba una mayor frecuencia de puntuaciones altas en la escala, lo que indica un posible sesgo. El análisis factorial realizado nos confirmó la existencia de dos dimensiones de la efectividad o resultados de la unidad de ventas, una que agrupaba a las variables financieras y otra que recogía la satisfacción de los clientes.

**e. Variables de control:** Diversos estudios han relacionado el tamaño de la empresa o, en nuestro caso, de la unidad de ventas, con el tipo de SC utilizado (Eisenhardt, 1989; Krafft, 1999; Joseph y Kalwani, 1995). Es por

---

<sup>1</sup> Krafft (1999) comparó el modelo sumativo del índice de control con un índice formado con un enfoque multiplicativo. En sus pruebas llegó a la conclusión de que los directivos no diseñan los sistemas de control tomando en consideración las interacciones de sus elementos (que es lo que recoge el enfoque multiplicativo).

ello que utilizaremos el logaritmo de la cifra de ventas (LOGVEN) para controlar el efecto del tamaño de la organización.

### 5.3. Fiabilidad y validez

Prácticamente todos los constructos fueron medidos a través de escalas multi-ítem. Las medidas demostraron unos niveles aceptables de unidimensionalidad, fiabilidad y validez convergente y discriminante. La tabla 2 muestra la matriz de correlaciones de los constructos y las fiabilidades de las escalas. Ninguna de las correlaciones alcanza el 0,65. Una gran parte de las correlaciones está en el intervalo 0,2 y 0,3, lo que evidencia la existencia de validez discriminante. Por otra parte, las correlaciones son suficientemente altas como para reflejar validez convergente. Además, las dimensiones que representan el rendimiento de la fuerza de ventas están relacionadas entre ellas y con las medidas de rendimiento de la unidad de ventas.

## 6. RESULTADOS

Antes de verificar el cumplimiento o no de las hipótesis formuladas, hemos de resaltar el hecho de que, analizadas las correlaciones entre las variables de estudio, se puede observar que la PT está positiva y significativamente relacionada, tal y como se preveía en la literatura, con la utilización de un SCC. Estos resultados iniciales son consistentes con la literatura perteneciente al marco de la TA al respecto de los determinantes de los sistemas de control (Krafft, 1999; Anderson y Oliver, 1987; Oliver y Anderson, 1994; Stathakopoulos, 1996).

Al igual que Oliver y Anderson (1994) y Baldauf, Cravens y Piercy (2001), utilizamos las correlaciones (tabla 2) entre la estrategia de control y cada dimensión del rendimiento de la unidad de ventas y de la fuerza de ventas para probar las hipótesis 1, 2 y 3. Las relaciones encontradas muestran que el SCC está directamente relacionado con los resultados de la organización, si bien a un nivel relativamente bajo. Las relaciones más fuertes se dan en las variables de resultados y de rendimiento de la fuerza de ventas, como la planificación de las actividades de ventas, el conocimiento del producto y las habilidades para la presentación de ventas. A la luz de estos resultados, podemos considerar contrastada la hipótesis H1 y, por tanto, que cuanto mayor sea el nivel de control por comportamientos mayor será el nivel de resultados alcanzados por la empresa, ya sea en comparación con la competencia o si se compara con sus propios objetivos. Sin embargo, estos resultados hay que mirarlos con precaución debido a que las correlaciones observadas y su nivel de significación son bajos.

Más contundentes son los resultados para la hipótesis H2, ya que el índice de correlación entre la estrategia de control y los resultados de la fuerza de ventas según la evaluación del directivo a cargo, muestran una relación positiva y altamente significativa, lo cual nos lleva a considerar probada la hipótesis.

Por último, en lo que hace referencia a la hipótesis H3, la podemos dar por probada, ya que de las seis dimensiones analizadas, cinco son significativas, destacando el rendimiento en la planificación de la actividad de ventas, el conocimiento del producto y las habilidades para la presentación de ventas.

**Tabla 2. Correlaciones entre los constructos, fiabilidad de las escalas, medias y desviaciones típicas**

Variable	Med	D.T.	Fiab	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Estrat. control	7.12	1.20	0.61 <sup>2</sup>	1.00										
2. R. financieros	3.66	0.70	.88	.23*	1.00									
3.R. satisfacción	3.80	1.14	.86	.19*	.28**	1.00								
4. Resultados FV	4.15	1.12	.84	.31***	.43***	.27**	1.00							
5. Planificación	3.92	0.85	.79	.33***	.31***	.29**	.28**	1.00						
6. Presentación	3.73	1.42	.81	.26**	.30***	.32***	.26**	.27**	1.00					
7. Serv. Cliente	3.95	1.13	.80	.21*	.29**	.38**	.30***	.26**	.32***	1.00				
8.Conoc. produc.	4.41	0.94	.88	.28**	.30***	.29**	.36***	.28**	.31***	.23*	1.00			
9.Documentación	3.92	1.21	.78	.23*	.32***	.26**	.29**	.28**	.25*	.26**	.25*	1.00		
10. Control gtos	3.70	0.90	.85	.14	.21*	.21*	.24*	.25**	.21*	.20*	.21*	.33***	1.00	
11. Programab.	4.10	0.89	.81	.26**	.08	.22*	.01	.26**	.12	.16	.23*	.15	.14	1.00
12. Log ventas	9.82	0.85	-	-.09	-.06	-.04	.03	-.09	-.04	.07	-.09	.00	.01	-.13

\* p< 0.10; \*\* p<0.05; \*\*\* p<0.01

Para contrastar la hipótesis H4, en la que se aborda el papel moderador de la PT en la relación entre el SC y el rendimiento de la organización y de la fuerza de ventas, realizamos un análisis de regresión jerárquica en el que utilizábamos como variable dependiente cada una de las dimensiones de rendimiento de la organización y de la fuerza de ventas. Como variables independientes, introdujimos en el primer paso las variables de control, a continuación, añadimos la estrategia de control y la PT, y en un tercer paso incluimos en el análisis la variable producto que refleja las interacciones entre los dos indicadores.

Por cuestiones de espacio, a continuación mostraremos sólo los resultados de los análisis de regresión en los que resultó significativa la variable interactiva, si bien tendremos en cuenta que, salvo para la dimensión del rendimiento valorado por comportamientos de “control de gastos” no surgió una relación significativa con el signo positivo entre el SCC y la variable de rendimiento. Respecto al rendimiento organizativo, la variable interactiva resultó significativa con el signo esperado sólo para el rendimiento financiero de la fuerza de ventas. En cuanto al rendimiento de la fuerza de ventas, la variable producto resultó significativa y con el signo esperado para la valoración del rendimiento según los resultados alcanzados por la fuerza de ventas. Por último, y en lo que respecta al rendimiento de la fuerza de ventas según la valoración de sus comportamientos, resultaron significativas las variables interactivas para la planificación de las visitas, el conocimiento de los productos y la gestión de la documentación requerida por la empresa.

En la Tabla 3 podemos ver los resultados de la regresión jerárquica que tiene como variable dependiente el factor resultados financieros de la empresa. En este caso, el modelo global, en el que se han incluido todas las variables, es significativo ( $F=2,207$ ;  $p<0,05$ ), pero explica un bajo nivel de la varianza de los resultados financieros de la organización ( $R^2=0,15$ ). El SCC resulta estar positivamente relacionado con este factor de rendimiento, lo que nos lleva a apoyar la hipótesis H1. En cuanto a la variable interactiva, introducida en el paso 3, que se puede observar en el modelo completo, tiene el signo esperado y resulta significativa, pero a un nivel

<sup>2</sup> Fiabilidad interna de la medida del índice.

bajo, y no tiene una influencia mayor en los resultados financieros de la empresa que el SC observado individualmente.

Tabla 3. Resultados de la regresión respecto a los resultados financieros de la empresa ( $\beta$ -estandarizados)

Variables	Modelo 1 Variables de control	Modelo 2 SC y programabilidad	Modelo completo
LogVen	-0,108	-0,104	-0,068
SC		0,327**	0,288*
Programabilidad		0,188*	0,174
SC x programabilidad			0,204*
F	1,401	2,118**	2,207**
R <sup>2</sup>	0,01	0,08	0,13
$\Delta R^2$	0,01	0,07	0,05

(\*\*\*):  $p < 0,01$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*):  $p < 0,10$

Algo similar a lo anterior ocurre en la regresión sobre el resultado obtenido por la fuerza de ventas (ver tabla 4), ya que el SC individualmente tratado pesa más en la determinación de dicha variable que la variable multiplicativa. Cabe destacar el relativamente alto nivel explicativo del modelo que conforman conjuntamente ( $R^2 = 0,34$ ;  $F=4,482$ ;  $p < 0,01$ ) y el poder predictivo de ambas variables, con el signo previsto, lo cual hace que podamos apoyar las hipótesis H2 y H4 por lo que respecta a esta dimensión del rendimiento.

Tabla 4. Resultados de la regresión respecto a los resultados obtenidos por la FV ( $\beta$ -estandarizados)

Variables	Modelo 1 Variables de control	Modelo 2 SC y programabilidad	Modelo completo
LogVen	-0,087	-0,031	-0,035
SC		0,475***	0,456***
Programabilidad		0,175*	0,169
SC x programabilidad			0,328***
F	1,023	4,217***	4,482***
R <sup>2</sup>	0,01	0,19	0,34
$\Delta R^2$	0,01	0,18	0,15

(\*\*\*):  $p < 0,01$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*):  $p < 0,10$

En la tabla 5 podemos ver que tanto el SC como la variable multiplicativa tienen prácticamente la misma influencia en la variable de comportamiento llamada planificación de las visitas. Sin embargo, la variable interactiva tiene un peso ligeramente superior, por lo que cabría decir que el ajuste del SC a las características de la tarea permite obtener un mejor rendimiento en esta dimensión. Por tanto, podemos apoyar las hipótesis H3 y H4 al respecto de esta dimensión.

Tabla 5. Resultados de la regresión respecto a la planificación de las visitas ( $\beta$ -estandarizados)

Variables	Modelo 1	Modelo 2	Modelo completo
	Variables de control	SC y programabilidad	
LogVen	0,106	0,081	0,083
SC		0,336**	0,320**
Programabilidad		0,209**	0,201**
SC x programabilidad			0,336**
<i>F</i>	1,021	3,826***	4,285***
$R^2$	0,02	0,15	0,29
$\Delta R^2$	0,02	0,13	0,14

(\*\*\*):  $p < 0,01$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*):  $p < 0,10$

Al igual que para la planificación de las visitas, en la variable de comportamiento llamada conocimiento de los productos nos encontramos con el mismo fenómeno, consistente en que la variable interactiva presenta una relación más fuerte con una valoración positiva del rendimiento en lo que se refiere al conocimiento de los productos vendidos por la fuerza de ventas (ver tabla 6).

Tabla 6. Resultados de la regresión respecto al conocimiento de los productos ( $\beta$ -estandarizados)

Variables	Modelo 1	Modelo 2	Modelo completo
	Variables de control	SC y programabilidad	
LogVen	-0,011	-0,022	-0,021
SC		0,298**	0,273**
Programabilidad		0,103	0,093
SC x programabilidad			0,307**
<i>F</i>	0,901	2,988**	3,421***
$R^2$	0,00	0,12	0,27
$\Delta R^2$	0,00	0,12	0,15

(\*\*\*):  $p < 0,01$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*):  $p < 0,10$

Por último, y en cuanto a las variables de rendimiento que se ven influidas significativamente por la variable interactiva calculada, también nos sucede que la valoración en la dimensión relativa a la gestión de la documentación requerida influye de manera más fuerte y significativa que el SC analizado individualmente, si bien ambas variables están relacionadas con los signos previstos con la dimensión estudiada (ver tabla 7).

Tabla 7. Resultados de la regresión respecto a la gestión de la documentación requerida ( $\beta$ -estandarizados)

Variables	Modelo 1	Modelo 2	Modelo completo
	Variables de control	SC y programabilidad	
LogVen	0,091	0,122	0,103

SC		0,253**	0,248**
Programabilidad		0,130	0,132
SC x programabilidad			0,296**
<i>F</i>			3,185***
$R^2$	0,01	0,14	0,27
$\Delta R^2$	0,01	0,13	0,13

(\*\*\*):  $p < 0,01$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*):  $p < 0,10$

## 7. CONCLUSIONES

El propósito principal de nuestro trabajo era analizar, desde un punto de vista contingente, la relación entre el SC utilizado para la fuerza de ventas y el rendimiento de la misma y de la empresa para la que trabajan. Para ello introdujimos una variable, clásica en las distintas teorías que se han utilizado para explicar los antecedentes del diseño de los sistemas de control, como es la PT. Los resultados alcanzados no acaban de dar un apoyo definitivo, pero sí parcial, al enfoque contingente, al menos en lo referido a la variable estudiada.

La literatura relativa a las consecuencias de los sistemas de control ha llegado a la conclusión de que los sistemas de SCC ofrecen mejor rendimiento tanto a nivel de la fuerza de ventas como de la empresa (Baldauf, Cravens y Piercy, 2005), que viene representada por los trabajos de Cravens et al. (1993), Baldauf y Cravens (2000), Piercy et al. (1999) y Baldauf y Cravens (2002). Nuestros resultados apoyan esta conclusión, en la medida en que se cumple para todas las variables estudiadas, excepto la gestión de los gastos de ventas. Este resultado, sin tener en cuenta el ajuste que se pueda dar entre el tipo de control y la PT, es consistente con los resultados obtenidos por, lo cual tiene una gran importancia, dado que estos estudios han sido realizados en diversos países y contextos de ventas. Una de las consecuencias de este resultado es que, dado que el SCC suele estar asociado a un menor nivel de retribución variable (Eisenhardt, 1988; Anderson y Oliver, 1987; Oliver y Anderson, 1994), este hecho debe ser tenido en cuenta para controlar la tendencia, expresada en manuales y artículos, a recomendar la utilización preferente de indicadores de resultados para evaluar el rendimiento, así como la opinión de incrementar el peso de los incentivos en el paquete retributivo.

Sin embargo, también hemos encontrado que la PT actúa como una variable moderadora significativa y con el signo esperado y, lo que es más importante, en algunas ocasiones es más importante el efecto interactivo que el efecto directo que tiene el SC. Esto ocurre fundamentalmente y como cabía esperar, en las variables de rendimiento valorado por comportamientos. En la medida en que un trabajo es programable, dichos comportamientos pueden ser exigidos y medidos con mayor claridad, lo que debería redundar en un mayor nivel de rendimiento cuando el SC se adapta específicamente a esta situación. En este caso, la variable que refleja la interacción entre el SC y la variable contextual resulta ser más influyente en la valoración del rendimiento en esa faceta que únicamente la orientación del SC. Esto nos lleva a concluir que si bien los sistemas de SCC influyen positivamente en prácticamente todas las facetas del rendimiento, en algunas facetas del trabajo de los vendedores se puede potenciar su efecto si se aplica en las circunstancias adecuadas, tal que las citadas tareas altamente programables.

Por tanto, hay que ser cuidadosos antes de aplicar en la organización un SC del tipo que sea, si bien parece que los sistemas basados en los comportamientos presentan ventajas respecto a los sistemas basados en resultados. En este sentido, partiendo de que la valoración del rendimiento y los incentivos son consideradas prácticas de alto rendimiento, los hallazgos de este trabajo pueden servir de criterios para cuándo y cómo aplicarlas, siendo útiles para las decisiones profesionales de RRHH.

Además, nuestro trabajo aporta resultados a nivel de unidad de ventas, lo cual supone un matiz diferenciador respecto a la inmensa mayoría de trabajos sobre esta materia, que tienen como nivel de análisis la corporación (Wright, Gardner y Moynihan, 2002).

Finalmente, la escasez de trabajos, en el área de la Dirección Estratégica de RRHH, que indaguen en las prácticas de RRHH, en variables moderadoras y que utilicen más de un tipo de variables de rendimiento, hace que este artículo aporte cierta luz sobre la llamada “caja negra” de la relación entre prácticas de RRHH y los resultados de la organización.

## 8. LIMITACIONES

Nuestro trabajo presenta una serie de limitaciones que pasamos a exponer a continuación. En primer lugar, hay que indicar que sólo hemos tenido en cuenta una de las múltiples variables moderadoras que podríamos considerar. La literatura de control del personal de ventas, representada por trabajos como el de Stathakopoulos (1996) cita al menos otras tres, como son la especificidad de los activos requeridos y la observabilidad de las conductas, la facilidad de medida de los resultados de la fuerza de ventas. Esto podría explicar los relativamente bajos niveles explicativos de los modelos obtenidos estadísticamente.

Respecto a la operativización de los constructos utilizados, el tipo de medida de las valoraciones del rendimiento por resultados y comportamientos de la fuerza de ventas, así como del rendimiento o efectividad de la empresa puede mostrar, como comentamos en el apartado metodológico, un sesgo al alza en dichas valoraciones. Por ello, en próximas investigaciones sería interesante contar con otras medidas de corte más objetivo que permitieran contrastar dichas impresiones.

Por último, nuestro trabajo adolece de un error relativamente común en los estudios que tratan de probar el efecto sobre el rendimiento de las diferentes prácticas de RRHH. El estudio es transversal, por lo que no permite inferir relaciones de causalidad. Si bien hemos hecho algunas inferencias causales acerca de las direcciones de la relación, también es posible que la relación correcta tenga la dirección contraria. Por ejemplo, sería posible que el SC genere unos resultados, pero también podríamos encontrar que sean los resultados, positivos o negativos, los que hagan que se implante un cierto tipo de control de la actividad de los vendedores.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

Anderson, E. y Oliver, R.L. (1987): “Perspectives on behavior based versus outcome-based salesforce control systems”. *Journal of Marketing*, 51 (October): 76-88.

- Babakus, E.; Cravens, D.; Grant, K.; Ingram, T. y LaForge, R. (1996): "Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness". *International Journal of Research in Marketing*, 13 (October): 345-363.
- Baldauf, A. y Cravens, D.W. (2002): "The effect of moderators on the salesperson behavior performance and salesperson outcome performance and sales organization effectiveness relationships", *European Journal of Marketing*, 36 (11/12): 1367-1388.
- Baldauf, A.; Cravens, D.W. y Piercy, N.F. (2001): "Examining the consequences of sales management control strategies in European field sales organizations". *International Marketing Review*, 18 (5): 474-508.
- Baldauf, A.; Cravens, D.W. y Piercy, N.F. (2005): "Sales management control research-synthesis and an agenda for future research". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25 (1): 7-26.
- Becker, B.E. & Huselid, M.A. (1998): "High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications". En. K.M. Rowland & G.R. Ferris (eds). *Research in Personnel and Human Resource Management*, Greenwich, CT: JAI Press.
- Behrman, D. y Perreault, W. (1982). "Measuring the performance of industrial salespersons". *Journal of Business Research*, 10: 355-370.
- Behrman; D. y Perreault, W. (1984). "A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons". *Journal of Marketing*, 48: 9-21.
- Brown, S.P.; Evans, K.R.; Mantrala, M. y Challagalla, G. (2005): "Adapting motivation, control, and compensation research to a new environment", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25 (2): 155-167.
- Challagalla, G. y Shervani, T. (1996): "Dimensions and types of supervisory control: effects on salesperson performance and satisfaction". *Journal of Marketing*, 60 (January): 89-105.
- Churchill, G.; Ford, N.; Hartley, S. y Walker, O. (1985): "The determinants of salesperson performance: a meta-analysis". *Journal of Marketing Research*, 22 (May): 103-118.
- Churchill, G., Ford, N. y Walker, O. (2000): *Sales force management* (7<sup>th</sup> ed.). Irwin.
- Cravens, D.; Ingram, T.; LaForge, R. y Young, C. (1993): "Behavior-based and outcome-based sales force control systems". *Journal of Marketing*, 57 (October): 47-59.
- Delery, J. y Doty, D. (1996). "Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions". *Academy of Management Journal*, 39: 802-835.
- Eisenhardt, K. (1985): "Control: organizational and economic approaches". *Management Science*, 31 (February): 134-149.
- Eisenhardt, K. (1988): "Agency- and Institutional-theory explanations: the case of retail sales compensation". *Academy of Management Journal*, 31 (3): 488-511.
- Eisenhardt, K. (1989): "Agency theory: an assessment and review", *Academy of Management Review*, 14(1): 57-74.

- Gaba, A. y Kalra, A. (1999). "Risk behavior in response to quotas and contests". *Marketing Science*, 18: 417-434.
- Gerhart, B. y Milkovich, G. (1990). "Organizational differences in managerial compensation and financial performance". *Academy of Management Journal*, 33: 663-691.
- Gómez-Mejía, L. y Balkin, D. (1992). *Compensation, organizational strategy, and firm performance*. South-Western Publishing. Cincinnati. EE.UU.
- Govindarajan, V., y Fisher, J. 1990. Strategy, control systems and resource sharing: Effects on business-unit performance, *Academy of Management Journal*, 33: 259-285.
- Huselid, M. (1995). "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance". *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.
- Jensen, M. y Murphy, K. (1990). "Performance pay and top management incentives". *Journal of Labor Economics*, 4: 606-628.
- Joseph, K. y Kalwani, M. (1995): "The impact of environmental uncertainty on the design of salesforce compensation plans". *Marketing Letters*, 6 (3): 183-197.
- Joseph, K. y Thevaranjan, A. (1998): "Monitoring and incentives in sales organizations: an Agency Theoretic perspective". *Marketing Science*, 17 (2): 107-123.
- Krafft, M. (1999): "An empirical investigation of the antecedents of sales force control systems". *Journal of Marketing*, 63: 120-134.
- Lal, R. y Srinivasan, V. (1993): "Compensations plans for single- and multi-product salesforces: an application of the Holmstrom-Milgrom model". *Management Science*, 39 (july): 777-793.
- Miles, R. y Snow, C. (1984). "Designing strategic human resource systems". *Organizational Dynamics*, 31: 36-52.
- Milkovich, G. y Newman, J. (1996). *Compensation* (5th edition). Irwin.
- Oliver, R.L. y Anderson, E. (1994): "An empirical test of the consequences of behavior- and outcome-based sales control systems". *Journal of Marketing*, 58 (October): 53-67.
- Oliver, R.L. y Anderson, E. (1995): "Behavior- and outcome-based sales control systems: evidence and consequences of pure-form and hybrid governance". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15 (Fall): 1-15.
- Oliver, R.L. y Weitz, B. (1991): "The effects of risk preference, uncertainty and incentive compensation on salesperson motivation". Report N°. 91-104. Marketing Science Institute.
- Piercy, N.; Cravens, D. y Morgan, N. (1999): "Relationships between sales management control, territory design, salesforce performance and sales organization effectiveness". *British Journal of Management*, 10: 95-111.
- Schuler, R. (1987): *Personnel and human resource management* (3<sup>rd</sup> ed). St Paul, MN: Wet Pub. Co.
- Snell, S.A. y Youndt, M. (1995). "Human resource management and firm performance: testing a contingency model of executive controls". *International Journal of Human Resource Management*, 21: 711-737.

- Stathakopoulos, V. (1996): "Sales force control: a synthesis of three theories", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16 (2): 1-12.
- Welbourne, T. y Cyr, L. (1996): "Control orientation and firm performance : test of an agency theory interpretation of strategic human resource management", *Working Papers Series, CARHS, Cornell University*, Working paper 96-05.
- Wright, P.M. (2003): "Next generation SHRM research: from covariation to causation", *Working Papers Series, CARHS, Cornell University*, Working paper 03-01.
- Wright, P., Gardner, T. y Moynihan, L.(2003):"The impact of Human Resource practices on business-unit operating and financial performance", *Working Papers Series, CARHS, Cornell University*, W.P. 02-12.
- Wright, P., McMahan, G., Snell, S. y Gerhart, B. (2001): "Comparing Line and HR Executives' Perceptions of HR Effectiveness: Services, Roles,and Contributions", *Human Resource Management Journal*, 40: 111-124.