

## EL CONTROL Y SU EFECTO EN LA RELACIÓN AGENTE-PRINCIPAL

**Antonio Navarro García**  
**Enrique C. Díez de Castro**  
**José Manuel Acosta Páez**

### RESUMEN:

El objetivo de este trabajo es analizar los efectos del control en la relación que mantienen agente y principal, centrándonos en el sector asegurador. Para ello, tras efectuar un recorrido por la literatura más relevante se proponen las diferentes hipótesis de investigación. Para su contraste, se ha desarrollado un estudio empírico a partir de la información disponible de 231 agentes de seguros. Se ha empleado la modelización mediante ecuaciones estructurales para el contraste de las hipótesis, confirmando previamente la validez y fiabilidad de las escalas propuestas. Los resultados obtenidos nos permiten afirmar que los mecanismos de control (de resultados, procesos y comportamiento) debidamente utilizados, pueden contribuir a aumentar la satisfacción de los agentes de seguros en relación al principal (empresa aseguradora), aumentando la confianza y motivación para un desarrollo más eficaz de sus funciones.

**PALABRAS CLAVES:** Control, agente, principal, satisfacción.

### ABSTRACT:

The following research deals with a topic of great interest in the field of Business Administration. After carrying out a review on the most relevant literature work related with it, theoretical fundamentals are established in order to transfer them into a pattern which shows the relations and interdependencies among the different variables analysed, with the aim of explaining how the management developed by an insurance company affects on the satisfaction perceived by the insurance agent regarding the relations maintained with such company. Once the pattern is proposed, the selected hypotheses are contrasted empirically on 231 questionnaire of insurance agent. The results, application structural equation model, allow to support most of the theoretical proposals considered. Finally, the conclusions are reflected from different perspectives: theoretical, empirical, business management directed, etc., which enriches the research since they seem to be extensible both on the academic and business field.

**KEY WORDS:** Control, agent, principal, satisfaction.

---

## 1. INTRODUCCIÓN

El control es una de las variables que tradicionalmente ha centrado la atención de profesionales y académicos, enfocándose desde diferentes ópticas y aplicándose a distintos campos de estudio:

- *Relaciones Interorganizativa*, tanto las que se desarrollan en el ámbito doméstico (Schaan, 1983; Davidson, 1982; Mojen y Tallman, 1997; Child y Faulkner, 1998; Hernández y Arcas, 1999; Medina,

2004, etc.) como las que se producen en los mercados internacionales (Bello y Gilliland, 1997; Gencturk y Aulakh, 1995, etc.)

- *Canales de Distribución*: Bucklin, 1973; Skinner y Guiltinan, 1985; Stern y El-Ansary, 1992, etc.
- *Dirección de Ventas*: Anderson y Oliver, 1987, Oliver y Anderson, 1994; Jaworski, 1988; Piercy, et al., 1998; Kraft, 1999, Acosta, 2002, etc.

Desde el punto de vista organizacional, los sistemas de control constituyen un conjunto de procedimientos y medidas a través de los cuales se puede evaluar y orientar a sus empleados (Oliver y Anderson, 1994). En el ámbito de la Dirección de Ventas, Johnson et al., (1996) señalan que el control es un actividad clave, pues permite obtener información precisa y actualizada de la relación objetivos-resultados con objeto de proponer medidas correctoras en caso de desviación.

La naturaleza de los mecanismos de control ha ido evolucionando a lo largo del tiempo. Así, si en el pasado su fin era garantizar el alcance de unos determinados objetivos de naturaleza cuantitativa (ventas, cuota de mercado, rentabilidad, etc.) a unos costes razonables, en la actualidad, su principal meta debe ser orientar los esfuerzos y comportamientos de los vendedores en la dirección deseada, que no debe ser otra que la de proporcionar a los clientes un servicio de un valor tan elevado que no se planteen otras alternativas posibles (Díez, Navarro y Peral, 2003).

Evidentemente, los efectos del sistema de control serán percibidos por los vendedores, influyendo en sus actitudes y comportamientos. En este sentido, como señalan Palmer y Pickett (1999), existen un conjunto de factores cognitivos a través de los cuales los agentes interpretan mentalmente los efectos del control, modificando sus comportamientos cuando no son acordes a sus expectativas o resultados esperados. De hecho, cuando el agente perciba que los mecanismos de control que aplica el principal le facilitan su tarea o mejoran su rendimiento, los acogerán de buen grado, todo lo contrario que cuando perciba que limitan su autonomía personal y/o obstaculizan la toma de decisiones (Ashforth y Saks, 2000). En estos casos, suelen aumentar los niveles de estrés y de apatía por el trabajo (Poon, 2004). Sin embargo, en la literatura organizacional escasamente se ha analizado como los mecanismos de control personal afectan al comportamiento, actitudes o a la satisfacción del agente en la relación que mantiene con el principal, pues tradicionalmente se han realizado desde la óptica de este último. Por este motivo, creemos que el trabajo que presentamos puede contribuir a paliar el importante déficit que existe en la literatura sobre tal cuestión, partiendo de la amplia trayectoria profesional de uno de sus autores<sup>42</sup>, la cual nos ayudará, junto con la revisión de la literatura, al planteamiento y contraste de las hipótesis de la investigación.

De forma general, nuestro principal **objetivo** es el siguiente:

- Analizar como los sistemas de control inciden en la satisfacción de los agentes en la relación que mantienen con el principal, pues ello afectará a sus actitudes y comportamientos futuros, y en consecuencia, al propio rendimiento de la organización. Concretamente, pretendemos evaluar los efectos del control unilateral, basados en el comportamiento y en el rendimiento, sobre la satisfacción de la parte controlada (el agente de seguros).

---

<sup>42</sup> José Manuel Acosta Páez, ha sido en las dos últimas décadas Director de Ventas del Grupo Asegurador Bilbao-Fortis.

## 2. PRINCIPALES APROXIMACIONES TEÓRICAS AL PROBLEMA DEL CONTROL EN LA RELACIÓN AGENTE-PRINCIPAL

El control es un término empleado tradicionalmente en la literatura organizacional. Merchant (1988), señala que Fayol, en 1949, ya identificó cuatro funciones del gerente o administrador: planificación, organización, coordinación, y control. Sin embargo, aún hoy día no existe un consenso generalizado sobre su definición y aún menos sobre su extensión. El Diccionario de la Real Academia de la Lengua lo define como: a) Comprobación, verificación, fiscalización, registro, inspección; b) Preponderancia, dominio, mando, poder y c) Dispositivo o conjunto de dispositivos que sirven para regular la acción de un mecanismo. En todo caso, en la práctica empresarial se entiende por “control” la situación en la que los directivos de las empresas necesitan mantener la tranquilidad de que “todo va bien”, es decir no se producen desviaciones entre los objetivos planteados y los resultados que se están alcanzando. Sin embargo, en esta orientación sólo se hace referencia explícita al control de resultados y no al de comportamiento, pudiendo éste ser tan importante como aquél.

Los problemas de delimitación acerca del concepto y contenido del control, han tenido una notable repercusión en los diferentes enfoques teóricos que lo han abordado. En el contexto de la relación que mantienen agente y principal, en la cual se acepta su carácter multidimensional (Gersbach, 1998), Anderson y Oliver (1987), identificaron principalmente cuatro enfoques:

- La **Teoría de la Agencia**, que tal como la describe Eisenhardt (1985) es una aproximación (analítica, normativa, microeconómica/contable) a la cuestión de cómo el principal puede controlar las actividades de los agentes a quienes ellos delegaron la autoridad para tomar decisiones. De esta manera, el vínculo de agencia tiene características diferentes a la relación de empleo, en cuanto que es la persona contratada quien tiene la potestad para realizar la tarea que se le encarga y decidir como realizarla, mientras que el contratante se limita a recibir los beneficios de la acción conjunta y a remunerar al contratado (Salas, 1987). La premisa central de este enfoque es considerar que los principales y los agentes tienen distintas metas, de las cuales pueden derivarse conflictos, ante los cuales es necesario arbitrar ciertos mecanismos (control) para que su resultado no sea disfuncional. Entre estos mecanismos se señalan el control de comportamiento y el de resultados, aplicándose uno u otro según la incertidumbre del entorno y la dificultad para medir el comportamiento (input) o el resultado (output).
- La **Teoría de la Organización**. Este enfoque (Ouchi, 1979), en contraste con la Teoría de la Agencia, reconoce que a) no es preciso asumir que la dirección de la empresa y los agentes tengan metas diferentes, pues los agentes pueden ser socializados para identificar sus objetivos con los de la organización, y b) medir comportamientos, resultados o ambos, puede resultar, en ocasiones, muy complicado. Por ello, se propone un tercer sistema de control, denominado “control por socialización” cuyo objetivo es inspirar lealtad al principal hasta el punto de que los agentes se identifiquen con la organización y sus metas (Ouchi, 1981).
- El **Análisis de los Costes de Transacción**, mantiene que los sistemas de control basados en el resultado son preferidos a los de comportamiento, a menos que se den ciertas circunstancias (posesión de conocimiento especializados, estrechas relaciones de trabajo vendedor-cliente, etc.), en las que estos últimos deberán prevalecer (Williamson, 1981). El control de resultado permitirá que el mecanismo competitivo señale las estrategias de éxito, eliminando las actuaciones ineficientes o carentes de atractivo para los clientes (John y Weitz, 1984). En este sentido, el control del resultado es

una práctica orientada al mercado en la que se le permite al cliente premiar el comportamiento deseado y castigar el no deseado. Sin embargo, también se reconoce la eficacia de los sistemas de control basados en el comportamiento, principalmente cuando los costes, especialmente los de oportunidad, de sustituir al vendedor son muy elevados, por su formación, experiencia, conocimientos, etc. En este caso, el control de comportamiento debe potenciar la lealtad (socialización) del vendedor hacia la organización, tratando de que se identifique con la cultura, valores, etc.

- El **Enfoque de la Evaluación Cognitiva**, se interesa por el efecto del sistema en el conocimiento y la motivación del individuo (Deci y Ryan, 1985). Así, mantiene que las personas prefieren que sus actividades estén autodeterminadas a que vengan definidas por otros y, por tanto, prefieren los sistemas de control basados en el comportamiento (estados motivados intrínsecamente) que los que se basan en los resultados (estados motivados extrínsecamente). En este enfoque, el mecanismo por el que una persona hace atribuciones intrínsecas es la estructura de las recompensas. (Ryan, Mims y Koetner, 1983). En el ámbito de la Dirección de Ventas, el enfoque de la Evaluación Cognitiva considera dos cuestiones: a) el grado en que el sistema de control utilizado por la dirección, conduce más a la motivación intrínseca que a la extrínseca y b) el grado en el que feedback (información) puede ser percibido por la fuerza de ventas como informativo y no de control. En definitiva, este enfoque considera que los sistemas de control basados en el comportamiento son más adecuados, pues proporcionan un feedback de carácter subjetivo, alentando la autoestima, confianza y motivación de la fuerza de ventas.

Los enfoques señalados han sido empleados por diversos autores, tratando de corroborar empíricamente sus proposiciones:

- Uno de los trabajos más destacados es el Anderson y Oliver (1987), pues establecen un marco teórico que se convirtió en una referencia obligada para posteriores estudios del control personal y sus efectos en el ámbito del marketing. Definen el control como “el conjunto de procedimientos de una organización para supervisar, dirigir, evaluar y compensar a sus empleados. Este sistema influye en las actitudes y comportamientos del personal y, en definitiva, en su bienestar percibido”. Parten de la consideración de que existen dos enfoques diferentes en la aplicación de mecanismos de control de la fuerza de ventas:

- *Sistemas de control de la fuerza de ventas basados en los resultados*. Se caracterizan, como señala Eisenhardt (1985), por: a) un esfuerzo muy limitado para dirigir (orientar los comportamientos) a la fuerza de ventas; b) escasa supervisión y c) emplear indicadores exclusivamente cuantitativos (ventas en unidades monetarias o físicas, niveles de gastos, etc.), etc.) para comparar objetivos y resultados. En los sistemas de control basados en los resultados se adopta una visión de corto plazo. A los vendedores se les ayuda por los logros (outcomes) alcanzados, pero no por cómo los logran (inputs o comportamiento). En este sistema, la mano invisible del mercado presiona al vendedor a conseguir y conducir sus acciones. Anderson y Oliver (1987), comentan que el control por resultados existe un *laissez faire* gerencial, donde el vendedor se autodirige, siendo muy libre de seleccionar los métodos que considera más apropiado para lograr las metas, de carácter cuantitativo, establecidas. Los sistemas de recompensas están basados principalmente en incentivos extrínsecos y normalmente de carácter monetario. En la remuneración, el variable (en función de los resultados), constituye la principal partida. El riesgo es asumido es su mayor parte por el vendedor.

➤ *Sistemas de control de la fuerza de ventas basados en el comportamiento.* Se caracterizan por: a) notable supervisión de las actividades y resultados de la fuerza de ventas; b) elevada intervención de los responsables de ventas en la orientación de los esfuerzos de sus subordinados; y c) complementar el uso de indicadores de naturaleza cuantitativa con otros de un perfil más subjetivo, como el esfuerzo empleado en prospectar y/o capturar nuevos clientes, estrategias empleadas en el logro de pedidos, etc. Los sistemas de control basados en el comportamiento representan una filosofía diferente. Los resultados de ventas se planifican en el largo plazo. La mano de la gerencia de ventas es notoria., desempeñando un papel esencial, pues deben orientar y dirigir los esfuerzos de la fuerza de ventas en la dirección deseada (logro de los objetivos empresariales). Los directores de ventas actúan como asesores, proporcionando información de forma constante a sus subordinados para que desarrollen sus funciones de la forma más eficaz posible. Tienen una idea bien definida de los que quieren hacer con los vendedores y trabajan para asegurar que estos desarrollan los comportamientos adecuados. La remuneración tiene una importante base fija (sueldo fijo), de forma que el riesgo es compartido por la empresa y el vendedor. La evaluación del rendimiento se basa en una medida más complicada y extensa que el propio resultado cuantitativo, pues comprende lo que conoce el vendedor y lo que hacen (inputs) más que lo que logran medir objetivamente (outputs).

Anderson y Oliver (1987), consideran que ambos sistemas de control no son excluyentes, pues en la realidad empresarial suelen utilizarse de forma complementaria (Churchill, et al., 1985).

- Otro trabajo muy destacado, es el de Jaworski (1988). Este autor, partiendo de las premisas establecidas un año antes por Anderson y Oliver (1987), considera que los problemas que plantea la visión tradicional del control, basado exclusivamente en los resultados de la fuerza de ventas, pueden superarse con una óptica más amplia del mismo, lo que nos debe llevar a tener en cuenta los factores del entorno, los tipos de control y sus consecuencias, tanto sobre los individuos como sobre el propio área funcional de marketing.

Jaworski (1988), identifica dos tipos de sistemas de control. Por un lado, los controles formales, que estando escritos son empleados por la dirección para influir en el comportamiento y rendimiento de los individuos de tal forma que se conciban a los objetivos de la unidad de marketing como los propios. El control puede realizarse sobre los *inputs* (criterios de selección, programas de reclutamiento, asignación de puestos, planes estratégicos, etc.), sobre los comportamientos o *procesos* (tareas, actividades, etc.) y sobre los *outputs* (resultados). Por otro, los controles informales, que no estando escritos y recayendo su empleo en los propios individuos, se utilizan como mecanismos de influencia en el comportamiento individual o del grupo dentro de la unidad de marketing. Jaworski (1988), señala como controles informales, el *autocontrol* (los individuos establecen sus propios objetivos, controlando sus logros y ajustando su comportamiento), el *control social* (mecanismos para que las miembros de la unidad de marketing se comporten atendiendo a los valores que priman en la organización) y el *control cultural* (modelo normativo que guía el comportamiento del trabajador dentro de la organización).

Jaworski (1988) señala que, los efectos derivados del control para la organización deben evaluarse sobre la base del rendimiento empresarial (productividad, ventas, rentabilidad, etc.). Sin embargo, desde el punto de vista personal, los efectos del control pueden ser de cuatro tipos:

- Psicológicos (tensión en el trabajo, estrés, apatía, etc.)
- Relacionados con el rol (conflicto, ambigüedad, sobrecarga, etc.).
- Relacionados con el comportamiento (funcional y disfuncional).

- Relacionados con el rendimiento o desempeño personal.

Las principales conclusiones a las que llega Jaworski (1988) son: a) la necesidad de tener en cuenta la interacción entre los diferentes tipos de control y b) las notables repercusiones que pueden tener sobre los individuos (actitudes, comportamientos, percepciones del rol, etc.) y sobre la propia unidad de marketing.

- Unos años más tarde, Jaworski, Stathakopoulos y Krishnan (1993), partiendo de la escasa atención que ha recibido en la literatura de marketing el estudio de la combinación de los diferentes sistemas de control y sus repercusiones sobre la satisfacción y rendimiento en el trabajo, desarrollan un estudio empírico a partir de la información disponible de una muestra de 90 directores y 500 responsables de ventas.

Partiendo de las aportaciones de Jaworski (1988), proponen cuatro sistemas de control, definiéndolos a partir de dos dimensiones: control formal versus informal. Dentro de la dimensión formal se examinan los controles de procesos y de resultados. Dentro de los informales, son estudiados los denominados controles profesionales y culturales. Los sistemas de control considerados son los siguientes:

- *Sistema burocrático de control.* Es aquél en el que los altos niveles de control formal son combinados con escaso nivel de control informal.
- *Sistema de alto control.* Aquél en el que existe un elevado grado de control tanto formal como informal.
- *Sistema de bajo control.* Aquél en el que existe un escaso grado de control tanto informal como formal.
- *Sistema de clan.* Aquél en el que se combina elevados niveles de control informal con escaso nivel de control formal.

Estos autores concluyen, a partir de los resultados del estudio empírico y siempre desde la óptica de la dirección de ventas, que:

- a) Existen sinergias entre los diferentes tipos de control (formales e informales), las cuales deben tenerse en cuenta desde el punto de vista de la planificación.
- b) Los sistemas de alto control proporcionan los efectos más positivos, seguidos de los sistemas de clan y los burocráticos, sobre la satisfacción y el rendimiento personal de los responsables de venta. En este sentido, Jaworski et al. (1993), señalan que la máxima eficacia se da cuando se combinan mecanismos de control formal e informal, aumentando estos últimos el sentido de pertenencia al grupo, la cohesión interna y la mejora de la moral del equipo de ventas.

- También en 1993, Cravens et al., publican los resultados del estudio realizado sobre la base de las proposiciones de Anderson y Oliver (1987). Parten de la idea de que las organizaciones rara vez operan en un sistema de control de la fuerza de ventas que esté basado completamente en el comportamiento o en el resultado. En este sentido, el control de la fuerza de ventas representa un continuo que tiene en uno de sus extremos un sistema basado en el comportamiento y en el otro uno basado en los resultados. Dentro de este contexto, las características de la fuerza de ventas representan los rasgos específicos de los miembros de la misma. Entre estas características se indican: a) los conocimientos y capacidades; b) los sentimientos y actitudes; y c) la motivación y los comportamientos.

Cravens et al. (1993), plantean que cuanto más se base un sistema de control de la fuerza de ventas en el comportamiento, más importante será que la fuerza de venta sea: a) profesionalmente competente; b) esté orientado al equipo; c) esté dispuesta a asumir riesgos; d) esté intrínsecamente motivada; e) esté motivada por el reconocimiento; f) esté orientada a la planificación; g) esté orientada al apoyo de las ventas; h) esté

orientado al cliente. Además, proponen basándose en las aportaciones de Moncrief (1986) y Churchill y Walker (1990), que cuanto mayor sea la disposición de un sistema de control de la fuerza de ventas a basarse en el comportamiento mayor será el desempeño relacionado tanto con las actividades puramente comerciales como con las de otro tipo (control del gasto, suministro de información, etc.)

Los resultados, obtenidos a partir de una muestra de 144 responsables de venta, confirman gran parte de las hipótesis planteadas, sugiriendo el uso de sistemas de control basados en el comportamiento cuando los responsables de venta deseen desarrollar o reforzar una orientación al grupo, que la fuerza de ventas esté dispuesta a asumir riesgos, estén motivados hacia la planificación, el apoyo a las ventas y orientados a sus clientes. También se verificó que los sistemas de control basados en el comportamiento incentivan el desarrollo eficaz tanto de las actividades de venta como de aquellas no asociadas a las mismas. Sin embargo, reconocen que también es necesario controlar el rendimiento sobre todo a la hora de diseñar planes de compensación de la fuerza de ventas. En definitiva, Cravens et al (1993), respalda el marco conceptual de Anderson y Oliver (1987), aunque se asume que la concepción de una fuerza de ventas controlada única y exclusivamente por una de las dos filosofías propuestas (control de comportamiento versus de rendimiento), es cuando menos, irreal e inapropiado (Calvo Silvana, 1994).

- Un año más tarde, Oliver y Anderson (1994), publican la comprobación empírica de sus proposiciones sobre cómo influyen los sistemas de control en la fuerza de ventas. Insisten en defender la idea de que los controles de resultados y de comportamientos son polos opuestos y que los responsables de venta puede elegir la posición de su estrategia en varios niveles dentro de estos dos extremos. El epicentro de sus argumentos es considerar que los directores o gerente de ventas deberían desarrollar una estructura coherente de mando que indique a la fuerza de ventas cómo se espera que rinda en el desarrollo de sus funciones.

Oliver y Anderson (1994), argumentan que los niveles de supervisión y dirección, así como los métodos de evaluación y compensación de la fuerza de ventas, deberán ser tratados como decisiones interrelacionadas y vinculadas directamente al sistema de control que se adopte. También, señalan que el efecto neto de los sistemas de control se percibe por los agentes, afectando a sus conocimientos en las relaciones de trabajo, actitudes y conductas. En este sentido, consideran que los sistemas de control basado en el comportamiento deben considerarse como el marco normativo a través del cual los responsables de la fuerza de ventas dicten aquello que creen como correcto para el logro de los objetivos de la empresa.

Concluyen que los sistemas de control que están más basados en el comportamiento que en los resultados aumentan el compromiso organizacional, la aceptación de la autoridad, el trabajo en equipo y supervisión, la carencia de motivación extrínseca (principalmente remuneración), el interés por prestar un buen servicio para el principal, la participación en la toma de decisiones, la menor utilización del sueldo como mecanismo de control, y una cultura organizacional innovadora y condescendiente.

- Stathakopoulos (1996), trata de romper con la clásica idea de que sea necesario partir exclusivamente de las proposiciones de uno de los enfoques que han venido empleándose en el estudio de los efectos del control sobre la fuerza de ventas. En este sentido, propone un marco teórico en el que se interrelacionan la Teoría de la Organización, la Teoría de la Agencia y el Análisis de los Costes de Transacción. Este mismo marco es seguido por Kraft (1999). En su trabajo, Stathakopoulos (1996) estudia los efectos del control

sobre las relaciones cliente-vendedor y sobre la motivación y compromiso organizacional de los vendedores.

Basándose en el método del caso, concluyen que los mecanismos de control adoptados por la dirección de ventas dependen del sector y tipo de producto y/o servicio comercializado. Por ejemplo, si se trata de un producto de compra corriente, donde el vendedor realiza visitas periódicas a sus clientes, para tomarles pedido, el sistema de control más apropiado quizás sea el basado en el resultado. Ahora bien, si se trata de un producto de alta tecnología, donde la negociación para cerrar un pedido es más larga e intensa y la repetición del acto de compra se plantea en un periodo no inferior a dos o tres años, los sistemas de control basados en el comportamiento se mostrarán más eficaces y apropiados.

• Otros estudios que han analizado los efectos de los sistemas de control, basándose en la óptica del principal, sobre el desempeño personal de los vendedores, sus comportamientos, actitudes, etc., y/o sobre la efectividad de la organización de ventas han sido los siguientes:

- Jaworski y McInnis (1989).
- Jaworshi y Kohli (1991).
- Babakus et al., (1996).
- Grant y Cravens (1996).
- Challagalla y Shervani (1996).
- Ramaswami (1996).
- Piercy, Cravens y Morgan (1998).
- Piercy, Cravens y Morgan (1999).
- Kraft (1999).
- Ashforth y Saks (2000).
- Piercy, Cravens y Lane (2001).

### **3. DEFINICIÓN DE VARIABLES Y ESCALAS DE MEDICIÓN.**

#### **3.1.- LOS CONTROLES UNILATERALES EJERCIDOS POR EL PRINCIPAL**

Partiendo de la base de que el control unilateral son los mecanismos empleados por el principal para intentar coordinar las actividades o funciones a desarrollar por sus agentes o representantes (Acosta, 2002), consideramos, basándonos en la revisión de la literatura realizada, la existencia de tres grandes componentes en la estructura de tales mecanismos:

• *Control de inputs.* Son los mecanismos de control empleados por la organización para garantizarse que su fuerza de ventas posee la cualificación, información o formación necesaria para desarrollar las diferentes funciones o actividades encomendadas. Entre ellos destacan los procesos de reclutamiento y selección de agentes, la formación inicial y continua, la información recibida sobre el comportamiento del mercado, de los competidores, sobre los objetivos y estrategias de la organización, etc. Para medir este constructo nos hemos basado en las escalas de Jaworski (1988) y Gundlach, et al., (1995), realizando las adaptaciones que hemos considerado convenientes (tabla 1).

• *Control de procesos.* Un sistema de control de procesos comprende las reglas, normas o pasos necesarios para el desarrollo de una tarea. En este caso, la dirección verifica que los agentes emplean los



procedimientos recomendados, evaluando su empleo y proponiendo modificaciones cuando no se alcanzan los resultados deseados. Además, incluye información sobre cómo el agente puede alcanzar sus objetivos. Cuando se aplican controles de procesos, el agente es valorado por cómo realiza su trabajo y no por el rendimiento que obtiene del mismo. Realizando las adaptaciones pertinentes, hemos tomado la escala de Jaworski y McInnis (1989), posteriormente empleada por Ramaswami (1996) y Jaworski et al., (1993), para medir el control de procesos (tabla 1).

**Tabla 1.- Definición de variables y escala empleada en su medición**

Escala: 1.- En total desacuerdo...5.- Totalmente de acuerdo	
<b>Control de inputs</b>	
Imp1.-	Mi acceso a la compañía tuvo lugar con criterios de selección bien organizados y estructurados
Imp2.-	Después de mi selección, asistí a cursos de formación organizados por la E <sup>a</sup> .
Imp3.-	Periódicamente, se me exige la asistencia a cursillos de formación sobre productos, ventas, normas generales, etc.
Imp4.-	Mi empresa me suministra información sobre la propia compañía, el mercado y/o sobre los competidores.
Imp5.-	Mi empresa me suministra información sobre objetivos y estrategias
Imp6.-	Mi empresa contribuye con sus recursos a financiarme mientras me formo
<b>Control de Procesos</b>	
P1.-	Mi inmediato supervisor controla hasta qué punto sigo las normas sobre los procedimientos a seguir
P2.-	Mi inmediato supervisor evalúa los procesos que yo utilizo para desarrollar la tarea encomendada
P3.-	Mi inmediato supervisor modifica mis procedimientos cuando no son alcanzados los resultados deseados
P4.-	Yo recibo información sobre cómo consigo alcanzar mis objetivos
<b>Control de resultados</b>	
<i><b>Dimensión: información sobre los resultados</b></i>	
IR1.-	Mi supervisor me informa sobre el volumen de ventas que espera que alcance
IR2.-	Recibo información sobre el cumplimiento de mis expectativas de ventas
IR3.-	Mi supervisor controla mis progresos en la consecución de mis objetivos de ventas
IR4.-	Mi supervisor se asegura de que estoy informado de cómo voy logrando mis objetivos de venta
IR5.-	Los objetivos de venta los establece la compañía
<i><b>Dimensión: premios por los resultados</b></i>	
PR1.-	Mi empresa me ofrece bonus o comisiones extras por superar los objetivos de venta
PR2.-	Mi carrera promocional depende del alcance de mis objetivos de venta
PR3.-	Yo debería tener un mayor reconocimiento en mi empresa si consigo mis objetivos de venta
PR4.-	Conseguiré incremento en mis ingresos si consigo mis objetivos de ventas
<i><b>Dimensión: penalización por los resultados</b></i>	
PR1.-	Yo recibiría una advertencia informal si no consiguiera mis objetivos de ventas
PR2.-	Yo recibiría una advertencia formal si no consiguiera mis objetivos de ventas
PR3.-	Se cuestionaría mi continuidad en la empresa si no consiguiera mis objetivos de venta
PR4.-	La no consecución de los objetivos de venta tendría repercusiones negativas en mis ingresos
<b>Satisfacción</b>	
Sat1.-	Recibo frecuentemente quejas de los clientes por culpa de mi compañía
Sat2.-	Busco por mi cuenta soluciones para tener contentos a los clientes
Sat3.-	Globalmente, estoy muy satisfecho en la relación que mantengo con mi compañía
Sat4.-	Estoy muy contento con la relación de trabajo que mantengo con mi compañía
Sat5.-	Con esta compañía se pueden hacer buenos negocios
Sat6.-	Mi nivel de satisfacción es alto por el apoyo recibido en el ámbito comercial

- *Control de resultados.* En este caso, se evalúa hasta que punto los resultados cuantitativos (principalmente relacionado con las ventas) coinciden con las metas u objetivos perseguidos, siendo

consciente el agente de que será penalizado o recompensado, según exista o no desviación. En la medición del constructo control de resultados hemos tenido en cuenta las aportaciones de Podsakoff et al., (1984), Jaworski y McInnis (1989) y principalmente las de Challagalla y Shervani (1996). Por ello, proponemos la existencia de tres dimensiones: a) información sobre los resultados; b) premios y c) penalizaciones por los resultados logrados (véase tabla 1).

### **3.2. LA SATISFACCIÓN PERCIBIDA POR EL AGENTE RESPECTO A SU RELACIÓN CON EL PRINCIPAL**

Desde hace varias décadas, algunos autores (Hunt y Nevin, 1974; Dwyer, 1980; Frazier 1983; Anderson y Narus 1990, etc.) consideran a la satisfacción como la consecuencia central de las relaciones que tienen lugar en los canales de distribución. Sin embargo, a pesar de la importancia y de la amplia investigación empírica sobre los antecedentes de la satisfacción en los diferentes contextos en los que se ha estudiado, aún permanecen numerosas cuestiones sin resolver. En primer lugar, no hay consenso respecto a la conceptualización y medida de la satisfacción, pues frente a unos que apuestan por una visión económica (ej: Brown, Lusch y Smith, 1991), definiéndola como la congruencia entre las expectativas previas y los resultados obtenidos, otros se decantan por una perspectiva no económica (ej: Anderson y Narus, 1984; Crosby, Evans y Cowles, 1990), concibiéndola como la respuesta emocional a la relación que se mantiene con el socio o principal.

Centrándonos en esta segunda perspectiva, la satisfacción del agente respecto a la relación que mantiene con el principal, la definimos como el estado afectivo (afecto/desafecto) resultante de la valoración de los diferentes aspectos de la relación (Anderson y Narus, 1994; Klein y Roth, 1993). Cuando esta valoración es positiva (el agente está satisfecho), el agente se mostrará predispuesto a colaborar en el logro de los objetivos del principal. En caso contrario, tenderá a mostrar comportamientos de tipo oportunistas, exclusivamente centrados en el logro de sus propios objetivos.

En la medición del constructo satisfacción, se han empleado las escalas propuestas por Kumar et al., (1995) y por Anderson y Narus (1984), aunque ha sido necesario realizar adaptaciones para adecuarlas al contexto (ámbito del seguro) en el que se desarrolla nuestro estudio. Además, hemos incluido un ítem que recoge la satisfacción general del agente en la relación mantenida con la aseguradora (tabla 1).

### **4. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

La administración de la relación aseguradora-agente tiene como objetivo esencial que la coordinación de los esfuerzos lleve al cumplimiento de los objetivos que ambos se propusieron, tal como nos indican Celly y Frazier (1996). Desde esta perspectiva, mediante el control, tanto la compañía como el agente se aseguran de que los comportamientos recíprocos se ajusten a lo prometido por ambas partes. Así, Jaworski y MacInnis (1989) examinan por primera vez la existencia simultánea de varios tipos de control en marketing, recordando que Jaworski (1988) definió los mecanismos de control como “el conjunto de actividades diseñadas para incrementar las probabilidades de que los planes se implementen adecuadamente y los resultados deseados sean alcanzados”. Este mismo autor, a la hora de definir los controles formales e informales, aconseja que “para asegurarse de que los empleados producen los resultados deseados, los gerentes, o directores comerciales pueden manipular los inputs ( ej: los programas de formación), los procesos (las formas regladas de operar), o los resultados (los objetivos establecidos).

En nuestro estudio, también vamos a partir de la existencia de relaciones entre los diferentes tipos de control. Así, proponemos una relación negativa entre los controles de inputs y los de proceso, en la medida en que los agentes percibirán que cuanto mayor sea su cualificación (programas de reclutamiento y selección), formación (programas de formación) o información poseída (feed-back del principal hacia el agente) para el desarrollo de su tarea, menor será la necesidad de que se ejerzan controles sobre los procesos o procedimientos, pues seguramente el agente se ajustará a ellos. En consecuencia, planteamos la siguiente hipótesis:

*H<sub>1</sub>: Existe una relación negativa entre los controles de inputs y los controles de los procesos que percibe el agente de seguros en su relación con la aseguradora que representa.*

Sin embargo, los agentes si acogerán de buen grado los controles de inputs cuando se les establezcan mecanismos para controlar sus resultados. Los agentes percibirán que el cumplir con los requisitos de cualificación exigidos, poseer la formación necesaria (técnicas de ventas, fases del proceso de venta personal, etc.) o disponer de información sobre el comportamiento del mercado, de los competidores, sobre los objetivos y estrategias de la compañía, puede ayudar al agente a lograr las metas relacionadas con las ventas fijadas por el principal. En este sentido,

*H<sub>2</sub>: Existe una relación positiva entre los controles de inputs y los controles de resultados que percibe el agente de seguros en su relación con la aseguradora que representa.*

De igual forma, cuando se impongan mecanismos de control por el principal con objeto de controlar el rendimiento o resultado de los agentes que la representan, estos últimos acogerán de buen grado la existencia de procedimientos de supervisión de sus tareas, el que se les recuerde la necesidad de tener en cuenta las normas o reglas de comportamiento establecidas y especialmente el recibir información sobre el logro de objetivos. Por tanto,

*H<sub>3</sub>: Existe una relación positiva entre los controles de procesos y los controles de resultados que percibe el agente de seguros en su relación con la aseguradora que representa.*

Por otra parte, entendemos que la relación control de inputs-satisfacción debe ser positiva, pues aunque los resultados obtenidos no fueran los esperados, el agente no tendrá nada que objetar a la compañía, en la medida en que esta puso a su servicio los medios y realizó los controles necesarios (principalmente relacionados con la formación e información) para lograrlos. En consecuencia,

*H<sub>4</sub>: Existe una relación positiva entre el control de input que percibe el agente de seguros y su nivel de satisfacción con el principal (empresa aseguradora).*

De igual forma, en la medida en que el agente perciba que es valorado por cómo realiza las tareas y actividades (control de procesos) más que por sus logros desde el punto de vista exclusivo de las ventas, mayor será su satisfacción respecto a la relación que mantiene con el principal. Los controles de procesos constituyen una guía necesaria en la actividad del agente, con normas comerciales emitidas por las compañías y ejecutadas por los directores comerciales o supervisores, que apoyan la gestión y contribuyen a la consecución de los resultados establecidos. Estos mecanismos garantizan que el agente, aún siendo autosuficiente en su toma de decisiones, sigue los procedimientos recomendados por la organización para lograr los objetivos planificados. Es decir, aseguran una congruencia entre objetivos individuales y empresariales (Kraft, 1999). Por tanto,

*H<sub>5</sub>: Existe una relación positiva entre el control de procesos que percibe el agente de seguros y su nivel de satisfacción con el principal (empresa aseguradora).*

Finalmente, entendemos que cuando el agente perciba que exclusivamente se le valora por los resultados obtenidos y no por el esfuerzo realizado para lograrlo, no tenderá a sentirse satisfecho en la relación que mantiene con el principal. Entre las razones que lo justifican destacan la elevada presión y estrés que sentirá el agente por conseguir el volumen de ventas o la productividad que de él se espera, lo que le llevará a centrarse en aquellos clientes o productos que consideren más rentables desde el punto de vista de los objetivos asignados. Sin embargo, habrá más quejas o reclamaciones de los clientes que no son atendidos como es debido, pudiendo imponer el principal algún tipo de sanción por ello, lo que aumentará el nivel de insatisfacción del agente. En definitiva, planteamos la siguiente hipótesis:

*H<sub>6</sub>: Existe una relación positiva entre el control de resultados que percibe el agente de seguros y su nivel de satisfacción con el principal (empresa aseguradora).*

## 5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 5.1. ESTUDIO EMPÍRICO.

Con objeto de contrastar las diferentes hipótesis planteadas en la investigación se desarrollo un estudio empírico en el sector asegurador español. Por cuestiones operativas nos centramos en las cuatro principales enseñanzas de seguros por cuota de mercado que operan en España. Desarrollamos un muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional al número de agentes de seguros en cada estrato (enseña), partiendo de un  $p=q=0,5$  para un nivel de significación del 95%. Con objeto de conseguir la muestra necesaria y partiendo de un total de 1820 agentes, se enviaron (o se realizaron entrevistas personales) más de 600 cuestionarios, recibiendo correctamente cumplimentados 231 cuestionarios (tasa de respuesta del 35%). La tabla nº 2 refleja la composición de la muestra.

**Tabla 2.- Composición de la muestra por estrato.**

Empresas o estratos	Nº de agentes	Peso relativo ( $w_i$ ) en %	Cuestionarios enviados	Cuestionarios recibidos	Tasa de respuesta
Mapfre	500	27,48	180	102	57%
Winterthur Seguros	300	16,48	108	33	31%
Grupo Vitalicio	800	43,96	288	43	15%
Seguros Bilbao Fortis	220	12,08	80	53	66%
<b>TOTAL</b>	<b>1820</b>	<b>100,00</b>	<b>656</b>	<b>231</b>	<b>35%</b>

Recibida la información pertinente, procedimos a través de la modelización mediante ecuaciones estructurales (programa AMOS 3.61) a un doble análisis: a) verificación de la idoneidad de las escalas de medida; b) análisis de las relaciones entre variables latentes (contraste de las hipótesis de investigación).

### 5.2. ANÁLISIS DE LAS ESCALAS DE MEDIDAS.

A través del análisis factorial confirmatorio (AFC) comprobamos si las diferentes escalas propuestas cumplían con las condiciones requeridas de validez (convergente y discriminante) y fiabilidad. Aquellos ítems que no presentaron cargas estandarizadas iguales o superiores al nivel recomendado de 0,7 fueron eliminadas. Los diferentes parámetros estimados<sup>43</sup> de cada escala se ofrecen en la tabla nº 3 y nº 4, garantizándose la validez y fiabilidad de los instrumentos de medida propuestos.

**Tabla 3.- Parámetros relacionados con la validez y fiabilidad de los instrumentos de medidas propuestos.**

Concepto	Control de inputs	Control procesos	Control resultados	Satisfacción
Nº de ítems iniciales	6	4	13	7
Nº de ítems finales	5	4	8	4
Alpha de Cronbach	0,8385	0,8208	0,7813	0,8996
Fiabilidad compuesta	0,86	0,876	0,920	0,908
Varianza extraída	0,553	0,677	0,596	0,710
Ji-Cuadrado (p-value)	18,175 (p=0,03)	6,327 (p=0,042)	25,973 (p=0,1)	8,1 (p=0,017)
GFI	0,956	0,971	0,945	0,962
RMR	0,055	0,036	0,133	0,037
RMSEA	0,107	0,097	0,044	0,115
AGFI	0,869	0,856	0,891	0,809
NFI	0,845	0,897	0,821	0,874
RFI	0,691	0,690	0,722	0,621
IFI	0,883	0,927	0,937	0,902
TLI	0,755	0,765	0,894	0,685
CFI	0,877	0,922	0,932	0,895
Normed Chi-Squere	3,635	3,163	1,443	4,05

**Tabla 4.- Correlaciones entre las variables latentes**

	Control de inputs	Control procesos	Control resultados	Satisfacción
<b>Control de inputs</b>	1			
<b>Control procesos</b>	0,529	1		
<b>Control resultados</b>	0,639	0,712	1	
-Información-premios			0,400	
-Información-penal.			0,243	
- Premios- penal.			0,379	
<b>Satisfacción</b>	0,499	0,417	0,418	1

### 5.3. RELACIONES ENTRE VARIABLES LATENTES

Verificada la validez y fiabilidad de los instrumentos de medidas propuestos, se procedió a estimar los parámetros estructurales indicativos de la significatividad y tipo de relación (positiva o negativa) entre las variables (tabla 5). De las seis hipótesis que se propusieron cinco de ellas se han confirmado en la dirección planteada. En cuanto a la relación entre los controles de resultados y la satisfacción del agente respecto a la relación que mantiene con el principal, se ha obtenido una asociación negativa, tal y como proponíamos, aunque la relación no es significativa.

<sup>43</sup> No se ofrece el proceso de depuración de las escalas con los parámetros correspondientes a las cargas estandarizadas, errores de medida y fiabilidad individual de los ítems por las limitaciones de espacio a las que está sometida la ponencia.

## 6. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES

La existencia de relaciones y sinergias entre los diferentes tipos de control que el principal puede aplicar sobre la parte controlada (agente) se ha puesto de manifiesto en la revisión de la literatura realizada (Jaworski, 1988; Jaworski et al. 1993; Cravens, et al., 1993; Anderson y Oliver, 1994; Kraft, 1999). En nuestro estudio así se ha confirmado.

**Tabla 5.- Parámetros estructurales indicativos de la relación entre variables**

Hipótesis	Relación	Coefficiente estructural	t-value $\square = 0,05$	¿Hipótesis confirmada?
H <sub>1</sub>	C. Inputs- C. Procesos	-0,140	-1,995	SI
H <sub>2</sub>	C. Inputs- C. Resultado	0,447	4,106	SI
H <sub>3</sub>	C- Procesos-C- Resultado	0,928	8,468	SI
H <sub>4</sub>	C. Inputs-Satisfacción	0,134	1,994	SI
H <sub>5</sub>	C. Procesos- Satisfacción	0,117	1,663*	SI
H <sub>6</sub>	C. Resultado-Satisfacción	-0,177	-0,670	NO

\*  $t > 1,645$  con  $\square = 0,01$

La relación entre los controles de inputs y los de procesos es negativa, tal y como proponíamos, pues los agentes entenderán que cuanto mayor sea su cualificación, formación e información para el desarrollo de sus tareas menos necesario será que la organización controle el cumplimiento de las normas, procedimientos o métodos que emplean, pues seguramente así lo harán (Piercy, Cravens y Morgan, 1998 y 1999). Por el contrario, es positiva la relación entre los controles de inputs y los de resultados. Es decir, los agentes perciben que cuanto más se controle su rendimiento cuantitativo (ventas, productividad, etc.), más necesario será que las organización proporcione y controle los procesos de reclutamiento y selección, el desarrollo de los cursos de formación y la existencia de mecanismos formales o informales de transmisión de información, pues entenderán que estos controles de inputs le ayudarán a lograr los objetivos de ventas fijados.

Por otra parte, los agentes acogerán de buen grado los controles de rendimiento cuando perciban que la organización les asesora sobre los procedimientos, normas o métodos a seguir en el desarrollo de su actividad diaria, es decir, cuando entiendan que se les proporciona herramientas de ayuda en el logro de los objetivos de ventas (Piercy, Cravens y Lane, 2001). Así se ha corroborado en el presente estudio.

En cuanto al efecto de los diferentes tipos de control sobre la satisfacción se han obtenido los siguientes resultados:

- Se ha verificado, en el sentido esperado, que el empleo unilateral de controles de inputs por parte del principal (compañía aseguradora), aumentan la satisfacción del agente controlado respecto a la relación que mantiene con aquella. En este sentido, las compañías aseguradoras deben establecer mecanismos que actúen como filtro en los procesos de reclutamiento y selección, garantizando que se contrata a las personas más adecuadas desde el punto de vista de la cualificación, aptitudes, perfil sociodemográfico, etc. Además, es esencial que se proporcione a los agentes cursos de formación que les permita obtener los conocimientos necesarios para desarrollar eficazmente las diferentes funciones encomendadas. Tales conocimientos aumentarán su confianza y autoestima, repercutiendo positivamente en su rendimiento y por

tanto en el de la organización (Pettijohn, Pettijohn y D'Amico, 2001). La importancia de los controles de inputs ya se puso de manifiesto en las investigaciones de Anderson y Oliver (1987), Jaworski , Stathacopoulos y Krishan (1993), Oliver y Anderson (1994, 1995), Challagalla y Shervani (1996).

- Los controles de procesos se ejercen cuando los responsables de ventas intentan influir sobre cómo debe realizarse un trabajo. Se centran en la evaluación del individuo en términos de recursos, comportamientos, o actividades, intentando dirigir al agente hacia un resultado determinado (Ouchi, 1979). El agente se siente valorado por cómo realiza su trabajo y no exclusivamente por el rendimiento que obtiene. Ello tendrá una repercusión positiva sobre su nivel de satisfacción respecto a la relación que mantiene con el principal, pues entenderá que la organización hace todo lo posible para que aplique los métodos o procedimientos más adecuados en el desarrollo de su actividad (Rasmawami, 1996). El agente percibirá que los controles de procesos le ayudarán a lograr los objetivos que se le hayan establecido (Acosta, 2002). En nuestro trabajo, hemos demostrado empíricamente el efecto positivo de los controles de procesos sobre la satisfacción.
- En el ámbito de las ventas, donde los vendedores o agentes suelen estar sometidos a una elevada presión “per se”, el empleo exclusivo de controles de resultados aumentará la insatisfacción del agente respecto a la relación que mantiene con el principal (Jaworski, et al. 1993). Ello es debido al elevado estrés al que se verán sometidos, pues entienden que sólo se les valora por su rendimiento y no por sus comportamientos o actitudes (Cravens, et al., 1993). En nuestro trabajo, aunque la relación no es significativa, también se verifica el efecto negativo de los controles de resultados sobre la satisfacción del agente en la relación que mantiene con la empresa aseguradora.

En definitiva, como conclusiones podemos extraer las siguientes:

- El control de inputs que realiza el principal, deriva en una menor necesidad de evaluar los procesos desarrollados por los agentes, pudiendo generar importantes ahorros de costes a la organización. La inversión en inputs contribuye a la mejora de los intercambios de información y genera un mayor compromiso y lealtad del agente hacia el principal. Además, los inputs que la empresa aseguradora invierte en los agentes, aumentan la satisfacción de éste en la relación mantenida con aquella, al percibir la preocupación del principal porque posean las aptitudes, conocimientos o habilidades necesarias para el desarrollo eficaz de su actividad. Por tanto, *recomendamos que las empresas aseguradoras incrementen sus inversiones en sistemas de control de inputs.*
- Puesto que los controles de procesos se utilizan por los responsables comerciales con el objeto de influir en el modo en que deben realizarse las tareas por los agentes, y dado que tales mecanismos aumentan la satisfacción del agente en la relación que mantiene con el principal, *consideramos muy deseable articular cuantos instrumentos sean necesarios para que las empresas aseguradoras perfeccionen sus controles de seguimiento, normas sobre procedimientos, canalización de la información necesaria para ayudar al agente a la consecución de sus objetivos, etc.*
- Cuando se aplican exclusivamente controles de rendimiento sobre los agentes, o bien no incidirán en su satisfacción respecto a la relación con el principal o bien el efecto será negativo. Por tanto, *recomendamos a las empresas aseguradoras que no empleen los controles de rendimiento de manera aislada, sino de forma conjunta con controles de inputs o de procesos.*

➤ En el contexto de la Dirección de Ventas, las entidades deben ser conscientes de las sinergias y relaciones entre los diferentes tipos de control, pues debidamente empleados pueden aumentar la satisfacción general del agente en el desarrollo de sus funciones, aumentando su confianza, autoestima y compromiso con la organización para lograr los objetivos que esta última haya establecido. Todo ello tendrá una repercusión no sólo desde el punto de vista cuantitativo (mayores ventas, productividad, etc.) sino también desde el punto de vista cualitativo (imagen de la entidad, fidelidad de los clientes, etc.).

## BIBLIOGRAFÍA.

- ACOSTA, J.M. (2002): Modelización del Control: Una Investigación Aplicada a la Empresa Aseguradora. Tesis Doctoral no publicada. Universidad de Sevilla.
- ANDERSON, E., y OLIVER, R. L., (1987), "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, 51 (octubre), 76-88.
- ANDERSON, J. C., y NARUS, J. A. (1984), "A Model of Distributor's Perspective o Distributor-Manufacturer Working Relationships", *Journal of Marketing*, 48 (4), 62-74.
- ANDERSON, J. C., y NARUS, J. A. (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, 54 (1), 42-58.
- ANDERSON, J.C. y NARUS, J.A. (1994): "A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 48, pp. 62-74.
- ASHFORTH, B. y saks, a. (2000): "Personal Control in Organiziations: A Longitudinal Investigation with Newcomers", *Human Relations*, Vol. 53, nº 3, pp. 311-339.
- BABAKUS, E.; CRAVENS, D.W.; THOMAS, K.; INGRAM, T.N. y LAFORGE, R.W. (1996): "Investigating the Relationships among Sales Management Control, Sales Territory Design, Salesperson Performamnce and Sales Organziation Effectiveness", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 10, nº 4, pp. 345-363
- BELLO, D.C. y GILLILAND, D.I. (1997): "The Effect of Output Controls, Process Control, and Flexibility on export Channel Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 61, nº 1, pp. 22-38.
- BROWN, J., LUSCH, R., y SMITH, L.P. (1991), "Conflict and satisfaction in an Industrial Channel of Distribution," *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 21 (6), 15-25.
- BUCKLIN, L.P. (1973): "A Theory of Channel Control", *Journal of Marketing*, 37 (enero), 39-47.
- CALVO SILVOSA, A.R. (1994): "Marcos Conceptuales para el Control de la Fuerza de Ventas". *Actas de los VI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, San Sebastián, Septiembre.
- CELLY, K.S. y FRAZIER, G. (1996): "Outcome-Based and Behavior-Based Coordination Efforts in Channel Relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol. 33, nº 2, pp. 200-231.
- CHALLAGALLA, G.N. y SHERVANI, T.A. (1996): "Dimension and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Perfomance and Satisfaction", *Journal of Marketing*, Vol. 60, nº 1, pp. 89-105.
- CHILD, J. y FAULKNER, D. (1998): *Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*. Oxford University Press.
- CHURCHILL, G.A. y WALKER, O.C. (1990): *Sales Force Management*, 3ª ed. Homewood, IL: R.D. Irwin, Inc.
- CHURCHILL, G.A.; FORD, N.M.; HARTLEY, S.Wy WALKER, O.C. (1985): "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, nº 2, pp. 103-108.
- CRAVENS, D. W., INGRAM, T. N., LAFORGE, R. W., Y YOUNG, C. E. (1993): "Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketinf*, 57 (octubre), 47-59.
- CROSBY, L.; EVANS, K.R. y COWLES, D. (1990): "Relationship Quality in Servoces Selleing: An Interpersonal Influence Perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 54, nº 3, pp. 68-82.
- DAVIDSON, W.H. (1982): *Global Strategic Management*. New York: John Wiley and Sons.
- DECI, E.L. y RYAN, M. (1985): *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum Press, New York.
- DÍEZ DE CASTRO, E.C.; NAVARRO, A. y PERAL, B. (2003): *Dirección de la Fuerza de Ventas*. Esic Editorial. Madrid.
- DWYER, F.R. (1980): "Channel-Member Satisfaction: Laboratory Insights". *Journal of Retailing*, Vol. 56, nº 2, pp. 45-65.
- EISENHARDT, K.M. (1985): "Control: Organizational and Economic Approaches", *Management Science*, Vol. 31, nº 1, pp. 134-149.
- EL-ANSARY, A. I. y Louis W. STERN, L. W. (1972), "Power Measurement in the Distribution Channel", *Journal of Marketing Research*, 9 (febrero), 47-52.
- FAYOL, H. (1949), *General and Industrial Management*, traducido por C. Storrs. Marshfield, MA: Pitman.
- FRAZIER, G. L. (1983), "On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution", *Journal of Marketing Research*, 20, 158-66.
- GENCTURK, E. y AULAKH, P. (1995): "The use of process and output controls in foreign markets", *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, nº 4, pp. 755-787



- GERSBACH, H. (1998): "On the Equivalence of General and Specific Control in Organizations", *Management Science*, Vol. 44, n° 5, pp-730-737.
- GRANT, K. y CRAVENS, D.W. (1996): "Examining Salesforce Performance in Organizations that Use Behavior-Based Sales Management Processes", *Industrial Marketing Management*, Vol. 25, n° 5, pp., 361-171.
- GUNDLACH, G.T.; ACHROL, R. S. Y MENTZER, J.T. (1995): "The Structure of Commitment in exchange", *Journal of Marketing*, Vol. 59, n° 1, pp. 78-92.
- HERNANDEZ, M., ARCAS, N. (1999), "Los efectos del Control Unilateral sobre la Satisfacción en las Asociaciones de Distribución". Universidad de Murcia.
- HUNT, S. S. y NEVIN, J. R. (1974), "Power in a channel of distribution: Sources and Consequences ", *Journal of Marketing Research*, 11 (mayo), 186-93.
- JAWORSKI, B. J., STATHACOPOULOS, V., y CRISHNAN (1993) "Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence", *Journal of Marketing*, 57 (enero), 57-69.
- JAWORSKI, B.J. y MACINNIS, D.J. (1989): "Marketing Jobs and Management Controls: Toward a Framework", *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, n° 4, pp. 406-420.
- JAWORSKI, B.J. (1988), "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences", *Journal of Marketing*, 52 (julio), 23-29.
- JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1991): "Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, n° 2, pp. 190-201.
- JOHN, G. Y WEITZ, B. (1984): "An Empirical Investigation of Sales Compensations: A Transactions Cost Approach", Working Paper, University of Wisconsin-Madison.
- JOHNSON, E.M.; KURTZ, D.L. y SCHEUING, E.E. (1996): *Administración de Ventas*. McGraw Hill, 2ª Edición, Santafé de Bogotá.
- KLEIN, S. y ROTH, V.J. (1993): "Satisfaction with International Marketing Channels", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 21, n 1, PP. 39-44.
- KRAFFT, M. (1999), "An Empirical Investigation of the Antecedents of Sales Force Control Systems", *Journal of Marketing*, N.Y; (julio), 120-134.
- KUMAR, N.; SCHEER, L. y STEENKAMP, J.M. (1995): "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes", *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, pp. 348-356.
- MEDINA, R.D. (2004): "Control y Normas Relacionales en Relaciones de Colaboración Interorganizativas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 13, n° 1, pp. 85-100.
- MERCHANT, K. (1988): "Progressing Toward a Theory of Marketing Control: A Comment", *Journal of Marketing*, Vol. 52, ( 3), p. 40-44.
- MJOEN, H. y TALLMAN, S. (1997): "Control and Performance in Internacional Joint Ventures", *Organization Science*, Vol. 8, n° 3, pp. 257-274.
- MONCRIEF, W. (1986): "Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Salesforce", *Journal of Marketing Research*, n° 3, pp. 261-270.
- OLIVER, R. L. y ANDERSON, E. (1994), "An empirical Test of the Consequences of Behavior- and Outcome-Bases Sales Control Systems", *Journal of Marketing*, 58 (octubre), 53-67.
- OUCHI, W.Z. (1979): "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms", *Management Science*, Vol. 25, n° 3, pp. 833-847.
- OUCHI, W.Z. (1981): *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- PALMER, T.B. y PICKETT, G.M. (1999): "The Role of Mental Models in Control Theory: Understanding Cognitive Factors Influencing the Behaviors of Salespeople", *Journal of Marketing, Theory and Practice*, Winter.
- PETTIJOHN, C.E.; PETTIJOHN, L.S. y D'AMICO, M. (2001): "Characteristics of Performance Appraisals and Their Impact on Sales Force Satisfaction", *Human Resource Development Quarterly*, Summer.
- PIERCY, N.F.; CRAVENS, D.W. y LANE, N. (2001): "Sales Manager Behavior Control Strategy and its Consequences: The Impact of Gender Differences", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 21, n° 1, pp. 39-49.
- PIERCY, N.F.; CRAVENS, D.W. y MORGAN, N.A. (1998): "Salesforce Performance and Behavior-Based Management Agenda", *European Journal of Marketing*, Vol. 29, n° 3, pp. 7-34.
- PIERCY, N.F.; CRAVENS, D.W. y MORGAN, N.A. (1999): "Relationships between Sales Management Control, Territory and Design, Salesforce Performance and Sales Organization Effectiveness", *British Journal of Management*, Vol. 10, pp. 95-111.
- PODSAKOFF, P.M.; TODOR, W.D.; GROVER, R.A. y HUBER, V.L. (1984): "Situational Moderators of Leader Reward and Punishment Behavior: Fact or Fiction?", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 34, n° 1, pp. 21-64.
- POON, M.L. (2004): "Moderating Effect of Perceived Control on Perceptions of Organizational Politics Outcomes", *International Journal of Organization Theory and Behavior*, Vol. 7, n° 1, pp. 22-40.
- RAMASWAMI, S.N. (1996), "Marketing Controls and Dysfunctional Employee Behaviors: A test of Traditional and Contingency Theory Postulates", *Journal of Marketing*, 60 (Abril), 105-20.
- RYAN, R.M., MIMS, V. y KOESTNER, R. (1983): "Relation of Reward Contingency and Interpersonal Context to Intrinsic Motivation: A Review and Test Using Cognitive Evaluation Theory", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 45, pp. 736-750.

## CITIES IN COMPETITION

SALAS, V. (1987): *Economía de la Empresa*. Ariel, Barcelona.

SCHAAN, J.L. (1983): "Parent Control and Joint Venture Success: The Case of Mexico". *Tesis Doctoral no publicada*. University of Western Ontario.

SKINNER, S.J., y GUILTINAN, J.P., (1985): "Perceptions of Channel Control", *Journal of Retailing*, vol. 61, 4, (invierno), 65-88.

STATHAKOPOULUS, V., (1996) "Sales force Control: A Synthesis of three Theories", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 16, nº 2, pp. 1-12.

WILLIAMSON, O.E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.