

1

DISEÑO DE SISTEMAS DE INCENTIVOS PARA LA FUERZA DE VENTAS

1.1. LA RETRIBUCIÓN EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

A medida que las organizaciones afrontan una presión competitiva creciente, buscan tanto la forma de hacer más con menos, como una mayor calidad en su actividad. Así, se elevan las metas relativas a ventas, beneficios, innovación y calidad, mientras que se contiene o se reduce el empleo y/o aumentan las exigencias de rendimiento de los trabajadores. Para conseguir más con menos empleados y para maximizar el rendimiento de los mismos, es necesario contar con una DRRHH efectiva.

Dentro de la DRRHH, junto a funciones como la planificación de RRHH, el análisis de puestos de trabajo, el reclutamiento, la selección, las relaciones laborales, la socialización, la formación y el desarrollo, la evaluación del rendimiento y la evaluación o auditoría del sistema de RRHH, la retribución de los empleados juega un papel central en los esfuerzos para gestionar y dirigir mejor a los RRHH, como se reconoce ampliamente en la literatura académica y profesional (Milkovich y Newman, 1996; Gómez-Mejía y Balkin, 1999; Claver *et al.*, 2000; Gómez-Mejía y Balkin, 1999; Chiavenato, 2000; Martocchio, 1998; Milkovich y Boudreau, 1994; Werther y Davis, 1995; Byars y Rue, 1996; Peña, 1990; Balkin y Gómez-Mejía, 1987; Puchol, 2001; DeCenzo y Robbins, 2002; Dolan, Schuler y Valle, 1999). De hecho Beer *et al.* (1985) consideran a la retribución como una de las cuatro áreas fundamentales de DRRHH que los directores generales han de dominar, siendo las otras áreas la influencia sobre los empleados, el flujo de recursos humanos y los sistemas de trabajo.

La retribución de los empleados desempeña un papel tan importante porque forma parte de la naturaleza de la relación de empleo, por lo que es de importancia crítica tanto para los empleados como para sus empleadores (Gerhart, Minkoff y Olsen, 1995; Milkovich y Newman, 1996). Es importante para los trabajadores en la medida en que reconoce sus contribuciones a la

organización, les permite afrontar sus cargas económicas, establece su nivel de vida y les ayuda a alcanzar metas relativas al estatus social (Martocchio, 1998). Para los empleadores, las decisiones retributivas influyen en sus costes operativos y, por tanto, en su capacidad para vender sus productos a un precio competitivo. Además, las decisiones retributivas influyen tanto en la capacidad de los empleadores para competir por los mejores empleados en el mercado de trabajo, como en las actitudes y comportamientos de los mismos (Milkovich y Newman, 1996).

1.2. LA INVESTIGACIÓN EN DRRHH

Hasta fechas relativamente recientes, la dirección de recursos humanos (DRRHH) ha sido una disciplina fundamentalmente práctica o aplicada. En este sentido, el campo de la DRRHH ha experimentado un crecimiento sin precedentes en las dos décadas pasadas, debido principalmente a los desafíos a los que han tenido que enfrentarse las empresas: globalización de los mercados, entornos cambiantes, reestructuración de sectores industriales, competencia internacional, incremento de la desregulación, nuevos estándares de responsabilidad social y cambios en la oferta de mano de obra. Estos desafíos han ofrecido la oportunidad a la DRRHH de contribuir al crecimiento y supervivencia a largo plazo de la organización (Butler *et al.*, 1988). Además, han afectado al desarrollo de la investigación en DRRHH, en la medida en que, a partir de los años 80, se produjo una diferenciación en dos sub-campos de investigación: el estratégico o macro, y el funcional o micro (Wright y Boswell, 2002). Para estos autores, la DRRHH de nivel micro ha analizado la influencia de las prácticas de RRHH en los individuos. Por otra parte, la DRRHH a nivel macro, analiza la influencia de las prácticas de recursos humanos en la organización.

La revisión teórica de Mahoney y Deckop (1986) comenzó esta dicotomía, al identificar un conjunto de tendencias dentro del campo de estudio, como el movimiento de la administración de personal a la dirección de recursos humanos, y la evolución de la planificación de recursos humanos a la estrategia. Tres años más tarde, Fisher (1989) distinguió entre las perspectivas “macro” y “micro” de la dirección de recursos humanos. Posteriormente, otras revisiones como la de Ferris *et al.* (1999) exploraron las perspectivas internacionales, estratégicas y políticas de la dirección de recursos humanos. Sin embargo, Wright y MacMahan (1992) se apartaron de esta

perspectiva y se concentraron exclusivamente en la investigación sobre la dirección estratégica de recursos humanos.

El término dirección “estratégica” de recursos humanos ha ido aumentando en uso e interés, si bien hay un bajo nivel de acuerdo sobre lo que quiere decir específicamente (Ferris *et al.*, 1999). Chadwick y Cappelli (1999) afirman que la literatura ha utilizado el término “estratégico” para referirse a la investigación que trata de demostrar (a) el impacto de la dirección de recursos humanos en metas estratégicas como la rentabilidad; (b) la influencia de las decisiones estratégicas sobre los sistemas de dirección de recursos humanos; o (c) la “congruencia” entre las estrategias y los sistemas de dirección de recursos humanos. Así, varios autores han propuesto modelos que tratan la DRRHH desde una perspectiva mucho más amplia debido a la aparición e influencia de los modelos de dirección estratégica (Hofer y Schendel, 1978; Miles y Snow, 1984; Porter, 1980a).

Los nuevos desafíos que han de afrontar las organizaciones requieren que la DRRHH adopte una perspectiva macro o estratégica, que considere las diferentes funciones del área de personal de una forma relacionada e interactiva, no sólo entre sí, sino considerando la estrategia directiva y el entorno en el que se desenvuelve. De hecho, éste es otro de los motivos para que la DRRHH adopte un enfoque más globalizador, ya que las empresas han comenzado a incluir esta disciplina en el proceso de planificación estratégica, debido a que los costes de personal son uno de los factores críticos cuando se analizan varias estrategias alternativas (Mahoney y Deckop, 1986) y la DRRHH es uno de los proveedores clave de recursos y capacidades de la organización. Por último, otra razón por la que la DRRHH debe ser abordada desde una perspectiva estratégica es la necesidad de avanzar en su fundamentación teórica, de manera que, insistiendo a los investigadores para que examinen todos los modelos parciales de DRRHH de una forma conjunta, sea posible encontrar un marco teórico común (Dyer, 1984). Así, la principal vía para intentar conseguir modelos teóricos integradores ha sido la integración de la DRRHH en la estrategia corporativa.

La DRRHH, al igual que otras funciones directivas, ha buscado su integración en el proceso estratégico, hecho que algunos autores han denominado *dirección estratégica de recursos humanos* (Wright, McMahan y McWilliams, 1992), dando lugar a numerosos artículos que

proponen que las prácticas propias de la DRRHH deberían estar asociadas a las diferentes estrategias empresariales. A modo de ejemplo, Schuler y Walker (1990:9) exponen que la estrategia de recursos humanos de corto alcance se centra en las necesidades de la empresa y la definen como “un conjunto de procesos y actividades compartidas conjuntamente por los directivos de RRHH y los directivos de línea para solucionar los problemas empresariales relacionados con las personas”. Guest (1987:50) sugirió que la dirección estratégica de recursos humanos consiste en asegurar “que la DRRHH esté plenamente integrada en la planificación estratégica; que las políticas de RRHH sean coherentes a través de las distintas áreas y jerarquías, y que las prácticas de la dirección de RRHH sean aceptadas y usadas por los directivos de línea como parte de su trabajo diario”.

Lo que se trata de resaltar con estas definiciones, como exponen Wright y McMahan (1992), son dos dimensiones importantes en la DRRHH. Primero, a nivel vertical, se enlaza la DRRHH con el proceso de dirección estratégica de la organización. Segundo, horizontalmente, se resalta la coordinación o congruencia entre las distintas áreas de DRHH a través de un modelo de acción planificado. Los mismos autores apuntan que la teoría sobre la DRRHH debería centrarse en: (a) los determinantes de las decisiones sobre las prácticas de RRHH, (b) la composición del capital humano (*i.e.*, aptitudes y habilidades), (c) la especificación de las conductas requeridas de los recursos humanos, y (d) la eficacia de estas decisiones en una variedad de situaciones competitivas y/o estratégicas.

Sin embargo, surgen muchas preguntas al mismo tiempo, por ejemplo: ¿cuáles son las características que distinguen a la dirección estratégica de RRHH de la DRRHH? ¿Cómo se relaciona la dirección estratégica de RRHH con la estrategia global de la organización?, y ¿cómo se conceptualizaría esta relación? (Truss *et al.*, 1997). De hecho, Wright y McMahan (1992), con el fin de distinguir la DRRHH de la dirección estratégica de RRHH, definen a la primera como la suma de conocimiento técnico dentro de cada uno de los tópicos de RRHH, dejando para la segunda la alineación con la estrategia empresarial.

De acuerdo con Wright y McMahan (1992), y debido a la naturaleza aplicada de la DRRHH, es sumamente importante que esta disciplina desarrolle o utilice modelos teóricos que permitan,

tanto a los académicos como a los profesionales, predecir y comprender los efectos que tienen las prácticas de recursos humanos en el funcionamiento organizativo. No obstante, hasta muy recientemente, una de las más grandes limitaciones de la dirección de recursos humanos ha sido la carencia de una base teórica sólida que permita englobar la función de recursos humanos en un contexto organizativo más amplio. La inexistencia de modelos teóricos globalizadores que guíen y unifiquen la investigación no es exclusivamente propia de la dirección de recursos humanos, sino que caracteriza el estado actual de la investigación en el terreno de la dirección y organización de empresas. Así, Gutiérrez (1995) y Gómez-Mejía y Gutiérrez (1996) afirman que, en el campo de la organización de empresas, no existen uno o varios paradigmas lo suficientemente potentes para aglutinar las investigaciones que se llevan a cabo en esta área de conocimiento, y es que, a su vez, ésta se encuentra influida por al menos tres disciplinas: sociología, psicología y economía. De esta manera, dada la correspondencia en las fuentes de conocimiento entre la organización de empresas, a nivel global, y la dirección de recursos humanos, en particular, parece lógico que ambas compartan las mismas dificultades teóricas y metodológicas.

En lo referente a los temas de investigación en recursos humanos, es difícil establecer límites claros respecto a otras áreas de trabajo en la dirección de empresas. Así, Gómez-Mejía y Gutiérrez (1996) concluyen, tras una revisión de los artículos aparecidos en los últimos años en la revista *Academy of Management*, y de las ponencias presentadas en los congresos anuales, un conjunto de doce temas de actualidad en la investigación en dirección y organización de empresas, entre los que se encuentra, en tercer lugar, el efecto de los sistemas y prácticas individuales de recursos humanos sobre el rendimiento de la empresa. El estudio de dicho efecto comprende dos aspectos: (a) cómo los procesos a nivel “micro” interactúan con los procesos a nivel “macro” y el impacto combinado sobre el rendimiento de la empresa (*e.g.*, Schuler y MacMillan, 1988; Gómez-Mejía, 1992; Snow y Snell, 1993; Snell y Youndt, 1995; Arthur, 1994); y (b) el impacto de los procesos de selección, evaluación, retribución, desarrollo de carreras, tanto por sí mismos como en conjunto y relacionados, en el rendimiento empresarial (*e.g.*, Tziner *et al.*, 1993; Russell, 1990; Zajack, 1990; Russell *et al.*, 1993; Gómez-Mejía y Saura, 1996). Esta última línea ha generado un gran volumen de trabajos a partir de 1990, ya que los investigadores han intentado demostrar que la DRRHH puede contribuir a que las organizaciones consigan ventajas competitivas y alcancen sus objetivos de negocio.

Para terminar este apartado expondremos la última revisión que conocemos sobre la investigación en el campo de la DRRHH, llevada a cabo por Wright y Boswell (2002).

Wright y Boswell (2002), en su revisión sobre el estado de la investigación en DRRHH, hacen referencia al término dirección “macro” de recursos humanos en lugar de dirección “estratégica” de recursos humanos, afirmando que dicho término “macro” es más amplio y refleja un análisis más centrado en la organización de la dirección de recursos humanos. Por otra parte, los mismos autores utilizan el término dirección “micro” de recursos humanos para referirse a una visión más “funcional” de la dirección de recursos humanos. Además del nivel de análisis, propusieron una segunda dimensión para clasificar la investigación sobre dirección de recursos humanos: el número de prácticas de recursos humanos abordadas.

La primera dimensión y más obvia es el nivel de análisis, que consiste fundamentalmente en la distinción entre el nivel macro o micro. Tradicionalmente, la investigación en la dirección de recursos humanos a nivel “micro” ha analizado la influencia de las prácticas de recursos humanos en los individuos. Esta rama explora la forma en la que la dirección de recursos humanos puede aumentar la productividad, calidad o satisfacción de los individuos. La investigación realizada, en muchos casos bajo el formato experimental, trata de identificar las diferencias entre los individuos.

Por otra parte, el nivel “macro” de la DRRHH analiza la influencia de las prácticas de RRHH utilizadas por la organización, tanto a nivel de empresa como de unidad de negocios, como objeto de análisis. A menudo, esta investigación mide las variables a través de cuestionarios mediante los cuales los encuestados ofrecen información de su organización a nivel global. Esta rama de investigación tiende a concentrarse en la varianza en las variables relevantes entre organizaciones, asumiendo una relativa uniformidad de la variable dentro de la organización. En muchos casos se ignora la varianza entre individuos, grupos o a veces entre puestos de trabajo, para así asumir la uniformidad.

Una segunda dimensión dentro de la literatura de dirección de recursos humanos se preocupa por el número de prácticas examinadas. Un gran número de estudios han examinado una sola práctica

(*e.g.*, una sola técnica de selección o un formato de evaluación del rendimiento) de forma independiente a otras prácticas de recursos humanos que podrían existir. Dentro de la literatura “macro” este tipo de investigación intentaría demostrar el impacto que a nivel organizativo tiene una práctica en particular (*e.g.*, cómo se correlaciona la utilización de participación en los beneficios de la empresa con la rentabilidad de la misma). Por otro lado, a nivel “micro” se estudiaría la eficacia de una práctica de recursos humanos aislada sobre el rendimiento de un individuo.

Por otra parte, varios estudios recientes se han centrado en conjuntos de prácticas de recursos humanos. Estos estudios tratan a las prácticas de recursos humanos como un sistema, ya sea referido como un sistema de trabajo de alto rendimiento (Huselid, 1995) o como una configuración de prácticas de recursos humanos (Delery y Doty, 1996; Lepak y Snell, 1999). Este enfoque tiende a asumir que las prácticas individuales pueden complementar, sustituir o incluso entrar en conflicto con otras prácticas y, por tanto, para examinar realmente el impacto de las prácticas de recursos humanos en cualquier variable de interés, se debería examinar todo el sistema de prácticas de recursos humanos (Delery, 1998). Combinando las dos dimensiones de Wright y Boswell (2002) se obtiene una tipología que se muestra en el cuadro 1.1.

Cuadro 1.1. Tipología de investigación de DRRHH

Fuente: Wright y Boswell (2002: 250)

		Número de prácticas de DRRHH	
		Varias	Sólo una
Nivel de análisis	Organización	DRRHH Estratégica Relaciones industriales Sistemas de trabajo de alto rendimiento	Funciones aisladas (<i>i.e.</i> , investigación orientada a probar una relación entre un área funcional y el rendimiento de la empresa)
	Individual	Contrato psicológico Relación de empleo	DRRHH tradicional o funcional Psicología industrial u organizativa

En el cuadrante superior izquierdo, se encuentran los trabajos que examinan los sistemas de prácticas de RRHH a nivel de la organización, como los de Delery y Doty (1996), Huselid (1995) y MacDuffie (1995). Esta parece ser, según Wright y Boswell (2002), el área con mayor potencial de futuro.

En la esquina inferior derecha están los trabajos que se centran en prácticas individuales de RRHH y su influencia en los individuos, lo cual ha sido un dominio tradicional de la psicología

industrial y organizativa, por lo que se ha acumulado una importante cantidad de trabajos, aludiendo al impacto del reclutamiento (*e.g.*, Phillips, 1998), la selección (Boudreau *et al.*, 2001), la formación (*e.g.*, McManus y Russell, 1997), la evaluación del rendimiento (Welbourne *et al.*, 1998) y la retribución (*e.g.*, Jenkins *et al.*, 1998; Joseph y Kalwani, 1998; Deckop *et al.*, 1999), en el rendimiento a nivel individual y en variables como la satisfacción, la rotación y/o el absentismo.

En la esquina superior derecha se encuadran los trabajos que estudian prácticas aisladas a nivel de la organización, como son los casos del estudio de las prácticas de reclutamiento y selección realizado por Terpstra y Rozelle (1993), o de Gerhart y Milkovich (1990) y su análisis de la relación entre las prácticas retributivas y la efectividad de la empresa. También se puede encuadrar aquí el trabajo de Banker *et al.* (1996) sobre la influencia de los sistemas de incentivos en la marcha de la empresa.

Por último, en la esquina inferior izquierda se encuadran los trabajos que se centran en explorar la utilización de múltiples prácticas a nivel individual. La investigación que podríamos incluir aquí aborda la forma en que los sistemas de prácticas de RRHH influyen en las percepciones individuales sobre el contrato psicológico (*e.g.*, Rousseau y Greller, 1994). Guest (1998), desde una perspectiva similar, propuso que la cultura organizativa y las prácticas y políticas de RRHH configuran los contratos psicológicos.

1.3. LOS TRABAJOS EMPÍRICOS DE DRRHH Y RENDIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

Los trabajos que tratan de probar una relación entre la DRRHH y el rendimiento son muy variados, tanto por su sofisticación metodológica y por las medidas de las políticas y prácticas de DRRHH, como por los distintos sectores en que se aplican. A continuación, y centrándonos en los tres enfoques principales propuestos por Delery y Doty (1996), citaremos algunos de los trabajos empíricos más importantes.

Enfoque contingente o ajuste externo: DRRHH como ajuste estratégico

La literatura consultada parece arrojar un apoyo significativo para este enfoque. Huselid (1995) encontró que aquellas organizaciones que vinculaban las prácticas de RRHH con la estrategia alcanzaban mayores resultados financieros. Delery y Doty (1996), apoyándose en la tipología de estrategias de Miles y Snow (1984), encontraron un ajuste modesto entre estrategia y DRRHH. Youndt *et al.* (1996) encontraron también un apoyo sólido para este tipo de ajuste, sobre todo para lo referente a la relación entre prácticas de DRRHH de alto rendimiento y una estrategia de calidad. Sin embargo, MacDuffie (1995) rechazó claramente esta hipótesis en un estudio internacional centrado en fábricas de automóviles, en el que no pudo probar que un ajuste entre prácticas de RRHH y la producción en masa podía competir con la producción flexible.

Enfoque de las mejores prácticas o ajuste interno: la DRRHH como un conjunto ideal de prácticas

Este es el tipo de ajuste más analizado y el que cuenta con más apoyos (*e.g.*, Huselid, 1995; Huselid, Jackson y Schuler, 1997; Delaney y Huselid, 1996; Arthur, 1994; Ichniowski, Shaw y Prenzushi, 1994; y MacDuffie, 1995). Como todos esos trabajos muestran, ya sea comparando varios sectores o dentro de un sector específico, cuantas más prácticas de RRHH de alto rendimiento se utilizan, mejor es el rendimiento medido por la productividad, la rotación de personal o algunos indicadores financieros. Cuando se comparaban distintos tipos de ajuste, el que invariablemente recibía el mayor apoyo era éste.

Enfoque configuracional: la DRRHH como configuraciones

Huselid y Becker (1995) analizaron de forma parcial este enfoque, ya que examinaron el impacto de tres factores distintos, extraídos a través de un análisis factorial aplicado a un conjunto de prácticas de RRHH. Aunque encontraron un apoyo fuerte para la medida acumulada, que representaba la perspectiva del ajuste interno o ajuste como tipo ideal de prácticas, cada uno de

los factores recibió independientemente un alto nivel de apoyo. Delaney y Huselid (1996) no consiguieron establecer una relación positiva para combinaciones específicas de prácticas, opuestas al número total de prácticas de RRHH, si bien utilizaron medidas subjetivas de rendimiento organizativo. Sin embargo, Delery y Doty (1996) sí que encontraron apoyo para el enfoque configuracional en su estudio del sector bancario.

La conclusión es que, integrando los resultados de estos estudios, hay un apoyo empírico para cada uno de los tres principales enfoques referentes a la relación entre DRRHH y el rendimiento, aunque es muy superior para el modelo del ajuste interno, que defiende que cuantas más prácticas de DRRHH de alto rendimiento utilice una organización, mayor rendimiento conseguirá.

Así, el enfoque universalista considera una relación directa entre las prácticas de RRHH y los resultados organizativos. Los estudios incluidos en esta categoría analizan el efecto de prácticas como la selección, la formación o la retribución en distintas variables de resultados empresariales, como la rotación, la productividad o los resultados financieros.

Por su parte, el enfoque contingente considera que la estrategia influye como variable moderadora en la relación entre la estrategia de RRHH y los resultados de la organización. Por ello, bajo este enfoque es posible que distintas prácticas produzcan los mismos resultados, según la estrategia que utilice la organización. De esta forma, se analiza el “ajuste”, “adecuación” o “alineamiento” entre la estrategia organizativa y la de recursos humanos, suponiendo que a mayor nivel de ajuste entre ambas, mejores serán los resultados organizativos (Guest, 1997). No obstante, estos estudios se han centrado generalmente en prácticas individuales de RRHH, lo que, según Huselid (1995) puede haber llevado a sobrevalorar su influencia sobre los resultados organizativos.

Por último, el enfoque configuracional defiende que ciertas variables organizativas, entre las que se encuentran las prácticas de RRHH, se suelen aplicar de manera conjunta, dando lugar a modelos o configuraciones coherentes. Este enfoque es consistente con los conceptos de ajuste “horizontal” y “vertical”, anteriormente expuestos (Wright y McMahan, 1992). Desde esta

perspectiva, se afirma que si cada estrategia requiere comportamientos distintos de los empleados, entonces las prácticas de RRHH deben estimular e incentivar los comportamientos apropiados para cada estrategia en particular (Arthur, 1992; Youndt *et al.*, 1996).

Esta clasificación parece acertada, en la medida en que hay una falta de estudios basados en el enfoque contingente puro reflejado (Guest, 1997). Otros autores, como Bonache (2002), simplifican aún más esta clasificación y llegan a la conclusión de que la literatura se divide en dos perspectivas, en principio contrapuestas, como son el enfoque universalista o de las mejores prácticas y el enfoque contingente. Estas dos perspectivas se diferencian en que, mientras que el enfoque de las mejores prácticas defiende que hay un conjunto de prácticas que en todas las condiciones producen buenos resultados organizativos, el enfoque contingente mantiene que las prácticas a utilizar dependen del ajuste tanto al entorno externo como al interno. A continuación expondremos estas dos perspectivas.

1.3.1. EL ENFOQUE UNIVERSALISTA O DE LAS MEJORES PRÁCTICAS

Esta perspectiva defiende la existencia de prácticas de RRHH con validez universal, es decir, aquellas prácticas que al ser implementadas por cualquier organización, independientemente de sus circunstancias internas o externas, influyen siempre de forma positiva en los resultados empresariales. A estas prácticas se las suele denominar “mejores prácticas” o “prácticas laborales de alto rendimiento” (Huselid, 1995), “prácticas progresistas de RRHH” (Delaney y Huselid, 1996; Ichniowski, Shaw y Prensush, 1994), “prácticas innovadoras de RRHH” (Ichniowski *et al.*, 1997) o “sistemas de compromiso” (Walton, 1985; Arthur, 1994).

Como afirma Bonache (2002:29) “decir que hay un conjunto de mejores prácticas para dirigir a los empleados, que es la afirmación esencial del enfoque universalista, tiene un indudable interés, pues proporciona una especie de receta a quienes asumen alguna responsabilidad en la gestión de personas”. Por tanto, de la adecuada implantación de estas prácticas en la organización dependerá la mejora en el rendimiento.

La investigación dentro de este ámbito se divide, como vimos según la clasificación de Wright y

Boswell (2002), en prácticas aisladas y sistemas de prácticas, si bien el estudio de la relación entre prácticas aisladas y el resultado de la empresa es más intenso. Existen varios motivos que explican este hecho (Sanz y Sabater, 2002): (a) es más difícil encontrar empresas que adopten sistemas de prácticas de RRHH y, por tanto, analizar el efecto que tienen sobre sus resultados; (b) en el ámbito empírico influye también la dificultad para medir los efectos conjuntos de las actividades de personal; y (c) no existe una medida de sistema de prácticas de DRRHH generalmente aceptada.

La contribución principal de estos estudios, con fuerte apoyo estadístico, a la literatura en dirección de empresas, es que la función de recursos humanos aporta valor a la empresa. Sin embargo, el enfoque universalista ha sido objeto de muchas críticas, referidas tanto a su base teórica, como a la fiabilidad y validez de sus aplicaciones empíricas, que se pueden resumir en tres (Becker y Gerhart, 1996; Bonache, 2002): (a) no existe un acuerdo total sobre cuáles son las mejores prácticas; (b) puede existir un problema de causalidad inversa, ya que se asume que las mejores prácticas generan buenos resultados organizativos, pero no se contempla la posibilidad de que sean esos buenos resultados organizativos los que posibilitan la introducción de mejores prácticas en la empresa; y (c) las recomendaciones que se hacen son demasiado genéricas, ya que dicen qué se debe hacer (*e.g.*, retribuir según el rendimiento), pero no dicen cómo (*e.g.*, pagando comisiones, primas, *stock options* o similares). Si bien a nivel general, la recomendación puede funcionar en cualquier situación, a nivel particular puede que ya no genere tan buen resultado. Esto parece reflejar la evolución experimentada en las aportaciones de Pfeffer (1994). Este autor afirma que se pueden distinguir una serie de prácticas interrelacionadas que caracterizan a las empresas que logran una ventaja competitiva a través de la gestión de los RRHH. Además, argumenta que dichas prácticas no son una moda pasajera, aunque su aplicación podría serlo, y que tampoco son contingentes respecto a la estrategia competitiva de la empresa. No obstante, en un artículo posterior, Pfeffer (1998) reduce esas prácticas a siete, algunas de las cuales incluyen varias que antes trataba de forma distinta.

La investigación ha conseguido reunir un elevado nivel de evidencia empírica que demuestra la relación positiva entre la introducción de determinadas prácticas de RRHH y los resultados empresariales (Ichniowski *et al.*, 1995 y 1997; Huselid, Jackson y Schuler, 1997; Delery y Doty,

1997; Welbourne y Andrews, 1996; Huselid, 1995; Terpstra y Rozell, 1993; Gerhart y Milkovich, 1990). Entre estas prácticas suelen aparecer la participación de los empleados en la toma de decisiones, la utilización de retribución variable, la selección rigurosa, el nivel retributivo por encima del salario de mercado, el trabajo en equipo y la formación intensa. Gran parte de las investigaciones citadas se han basado en el estudio de la influencia de prácticas aisladas de RRHH en los resultados de la empresa. Así, por ejemplo, Terpstra y Rozell (1993) encontraron una relación positiva entre los resultados organizativos y la utilización de cinco prácticas de contratación de personal. Abowd (1990) corroboró la existencia de una relación significativa entre los resultados financieros de las empresa y el grado en que la retribución de los directivos estaba vinculada a los mismos. Leonard (1990), y también tomando como unidad de análisis a los directivos, observó que las organizaciones que adoptaban planes de incentivos a largo plazo experimentaban un crecimiento relativo de su rentabilidad superior al de otras organizaciones. Gerhart y Milkovich (1990) encontraron que las organizaciones que pagaban un mayor porcentaje de retribución variable conseguían mejores resultados financieros.

A pesar de que autores como Delery y Doty (1996) afirman que se está avanzando hacia el consenso sobre qué prácticas de RRHH son “mejores prácticas”, otros como Becker y Gerhart, (1996) defienden que, incluso dentro de este enfoque, no hay un acuerdo acerca de qué prácticas se han de considerar, e incluso si una práctica concreta está relacionada positiva o negativamente con los resultados organizativos. Así, mientras que Arthur (1994), Ichniowski *et al.* (1994) y Huselid y Becker (1995) han incluido prácticas como la promoción interna y el acceso a procedimientos de quejas como prácticas burocráticas, propias de sistemas rígidos y asociadas a organizaciones con un alto nivel de sindicación, y con una relación negativa y significativa estadísticamente con la rentabilidad de la empresa (Huselid y Becker, 1995), otros autores como Huselid (1995) y Pfeffer (1994) las han considerado como prácticas de alto rendimiento. Otro ejemplo lo encontramos en el sistema de alto rendimiento de Arthur (1994), que especifica un bajo nivel de incentivos, mientras que los sistemas de alto rendimiento definidos por Huselid (1995) y MacDuffie (1995) resaltan la importancia de la retribución variable.

Por otra parte, como vimos en el enfoque configuracional, más recientemente se ha descubierto que el efecto conjunto de las prácticas es más potente que el impacto individual, y que la implantación por separado de algunas de esas prácticas, sin buscar la coherencia con las demás, o

ajuste interno, puede ser incluso contraproducente (Pfeffer, 1998; Becker y Gerhart, 1996). Esta idea de que los efectos de las distintas políticas y prácticas de RRHH pueden ser más que aditivos, es decir, que el efecto total puede ser mayor que la suma de las partes, es común en los estudios sobre sinergias, ajuste externo e interno y factores situacionales (*e.g.*, Legnick-Hall y Legnick-Hall, 1988; Amit y Shoemaker, 1993; Dyer y Reeves, 1995; Huselid, 1995).

El concepto de mejores prácticas requiere, probablemente, alguna aclaración. Como indican Becker y Gerhart (1996: 784) “el concepto es utilizado de tal forma que se refiere tanto al nivel de política como al alcance del efecto. A nivel de política, las mejores prácticas evocan formas muy específicas de evaluación del rendimiento o de sistemas colectivos de incentivos que podrían ser evaluados en comparación con otras empresas. La suposición implícita de esta comparación es que los efectos de las mejores prácticas son generalizables, y no específicos de una empresa”. Quizás a nivel de arquitectura del sistema nos podríamos encontrar este efecto generalizable de las mejores prácticas. Por ejemplo, evaluar el rendimiento, y recompensar al empleado a partir de esa evaluación, puede formar parte de la arquitectura de un sistema de DRRHH de alto rendimiento. Esta característica de la arquitectura es, como defienden Becker y Gerhart (1996), la que tendría un efecto generalizable en el rendimiento de la empresa. Podría haber una mejor arquitectura de RRHH, pero las prácticas individuales deberían estar alineadas unas con las otras para que se produjera un efecto sobre el rendimiento de la empresa. Visto de esta forma, los enfoques de las mejores prácticas y el contingente no tendrían que estar en conflicto, ya que operarían a distintos niveles de un sistema de DRRHH. Como afirma Bonache (2002): “el primer enfoque establece la filosofía general en la gestión de personas, mientras que el segundo, aunque también analiza “los principios”, tiende a descender más al detalle”. Así pues, las prácticas universalistas pueden ser consideradas técnicas genéricas, que, para hacerse específicas, han de alinearse con la estrategia y otros factores del contexto de la organización.

1.3.2. ENFOQUE CONTINGENTE

El origen conceptual de la teoría de la contingencia es que la efectividad de la empresa depende significativamente del ajuste entre la estrategia, la organización y el entorno (Anderson y

Zeithaml, 1984) y que, por tanto, no hay una única manera óptima de organizar, sino múltiples formas, según el contexto de la organización. Por tanto, cualquiera de las formas de aplicar una práctica o conjunto de prácticas de DRRHH es superior a las alternativas, ya que cualquiera de ellas puede ser eficiente en la medida en que se ajuste a los factores críticos de contingencia, ajuste externo o vertical, y se complemente con las otras prácticas de DRRHH, ajuste interno u horizontal. En este sentido es más complejo que el universalista, ya que implica la existencia de interacciones, en lugar de las simples relaciones lineales incorporadas en los modelos universalistas (Venkatraman, 1989).

Si bien, como indica Bonache (2002), una parte muy importante de la literatura académica que existe sobre esta área ha enfatizado la estrategia como elemento esencial del contexto organizativo, otros autores como Baron y Kreps (1999) han señalado que la estrategia no es sino un elemento más de dicho contexto. Junto a ella existirían otros cuatro factores críticos de contingencia, como: (a) la tecnología y la organización del trabajo; (b) el entorno social, político y económico; (c) la cultura; y (d) la demografía de la fuerza de trabajo (véase cuadro 1.2), a los que la empresa debe ajustarse desde la perspectiva externa.

Cuadro 1.2. Factores de ajuste entre las prácticas de recursos humanos y el contexto organizativo
Fuente: Bonache (2002) y Baron y Kreps (1999)

FACTOR	CONSIDERACIONES BÁSICAS
Tecnología y organización del trabajo	Ambigüedad de las tareas y creatividad Interdependencia de tareas Ámbito de desarrollo de las habilidades requeridas Control del resultado Tipo de puesto
La estrategia	Competencias distintivas de la organización Forma de conseguir la ventaja competitiva (<i>e.g.</i> , innovación, mejor servicio, menores costes) Forma de mantener la ventaja competitiva
El entorno	Social Político y legal Económico
La fuerza de trabajo	Edad Nivel de educación Homogeneidad
La cultura organizativa	Igualitaria o jerárquica Competencia o cooperación Motivación intrínseca o extrínseca Puestos o carreras profesionales Medios o fines

Si bien el alineamiento externo es necesario para que las prácticas de DRRHH produzcan buenos resultados, éstos no se conseguirán si dichas prácticas no son consistentes entre sí. La consistencia es importante por dos motivos: (1) envía un mensaje claro a los empleados sobre el comportamiento que se espera de ellos; y (2) hace que unas prácticas refuercen a las otras.

Como vimos anteriormente, existe un debate sobre la existencia de un único conjunto de prácticas consistentes internamente. Bonache (2002) afirma que no, argumentando que son las organizaciones más creativas las que, dentro de un contexto organizativo específico, diseñan prácticas complementarias y generan claras expectativas a los empleados sobre lo que se espera de ellos. Este sería el motivo por el que dar una lista cerrada de prácticas consistentes sería inútil, si bien, como también vimos anteriormente, la literatura ha procurado diversos modelos de prácticas consistentes.

1.4. LA INVESTIGACIÓN SOBRE LA RELACIÓN ENTRE RETRIBUCIÓN Y RENDIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

Las prácticas retributivas difieren entre unidades de empleo (*e.g.*, organizaciones, unidades de negocios, instalaciones) según varias dimensiones (*e.g.*, retribución en efectivo o en especie, fija o variable) (Gerhart y Milkovich, 1990, 1992; Gerhart, Milkovich y Murray, 1992; Gerhart, Minkoff y Olsen, 1995; Milkovich y Newman, 1996). El centro de la literatura sobre retribución ha sido definir estas dimensiones, y, concretamente, comprender porqué las organizaciones difieren en la forma de retribuir y analizar si estas diferencias tienen consecuencias sobre las actitudes y comportamientos de los empleados, así como sobre la efectividad de las organizaciones (Gerhart, Minkoff y Olsen, 1995).

En relación con las dimensiones de la retribución, diversos autores (Gerhart y Milkovich, 1990 y 1992; Heneman y Schwab, 1979; Milkovich y Newman, 1993) identifican un conjunto de ellas que configuran las prácticas retributivas que varían entre organizaciones, unidades de negocio o incluso entre puestos de trabajo. Estas dimensiones son: (a) la forma en la que se entrega la retribución (*i.e.*, efectivo o retribución en especie); (b) el nivel retributivo, es decir, cuánto se

paga; (c) la estructura retributiva o número de niveles salariales existentes en la estructura y las diferencias entre ellos, así como la relación existente entre la carrera profesional y la evolución de las retribuciones; (d) la composición del paquete retributivo, o la parte de la retribución que se entrega como salario fijo, los ajustes por mérito, así como cuánto y con qué condiciones se entrega retribución variable; y (e) la administración del sistema retributivo, en lo que hace referencia a la comunicación, la toma de decisiones y la participación de los empleados en el diseño del sistema.

Si bien, como parece lógico, todas estas dimensiones son importantes, la revisión teórica y la aplicación empírica harán referencia a la composición del paquete retributivo, que es un área de gran interés para las organizaciones que introducen o quieren introducir planes retributivos basados en la retribución variable en sus diversas modalidades. Además, constituye la dimensión en la que se centra el presente trabajo de investigación.

A continuación, abordaremos la relación entre tres variables: la retribución, los resultados organizativos y el entorno interno y externo de la organización, analizada por la perspectiva estratégica de la retribución, también denominada retribución estratégica (Lawler, 1986, 1990)

1.4.1. LA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA DE LA RETRIBUCIÓN

La visión acerca de la importancia de la retribución y, sobre todo, de su configuración, no ha permanecido constante en el tiempo. El sistema de retribución tradicional tuvo sus orígenes a principios del siglo XX (Milkovich y Newman, 1996; Lawler, 1986). El objetivo principal de este sistema, que se basa en los principios de organización y gestión del trabajo tayloristas, es establecer procedimientos racionales, predeterminados y uniformes que permitan decidir la retribución apropiada para cada puesto, otorgando una menor importancia a las características o al rendimiento de los individuos que ocupan estos cargos (Lawler, 1986). El sistema taylorista enfatizaba la retribución a destajo, que resulta ser un sistema retributivo muy apropiado para tareas sencillas con resultados fáciles de predecir y medir. Sin embargo, a través del tiempo, este sistema basado en el rendimiento fue reemplazado en la mayoría de empresas por sistemas salariales que relacionaban la retribución a los contenidos de los puestos y a su aportación a la

organización, lo que dio lugar al desarrollo de técnicas de valoración de los puestos de trabajo, en lugar de la productividad obtenida por cada trabajador. Dicho de otra forma, los sistemas de retribución tradicionales pretenden determinar escalafones salariales de acuerdo a la contribución relativa de cada puesto de trabajo dentro de la empresa (Gómez-Mejía y Saura, 1996).

La creciente inestabilidad del entorno empresarial ha provocado que este enfoque tradicional, burocrático y mecanicista, haya perdido importancia, a la vez que se ha ido imponiendo una visión más flexible del sistema retributivo, en la que, cada vez más, se tratan de diseñar sistemas de retribución basados en el rendimiento y adaptados a las necesidades específicas de cada empresa (Gómez-Mejía, 1992; Gómez-Mejía y Balkin, 1992).

El paradigma tradicional de la retribución está siendo cuestionado como consecuencia de las deficiencias existentes en el mismo, lo que ha traído como resultado la aparición de la perspectiva de retribución “estratégica” (Lawler, 1990). Dicha retribución estratégica adopta un enfoque más global en el estudio de los temas retributivos, “aportando un gran potencial en términos de desarrollo teórico, investigación empírica y aplicación práctica” (Gómez-Mejía y Balkin, 1992:5).

Dentro del campo de la DRRHH, el área de la retribución ha sido, en opinión de Gómez-Mejía y Saura (1996), una de las últimas en adoptar una perspectiva dinámica y estratégica. Este retraso, según Rock (1991), es atribuible a que las contribuciones principales a este campo han sido mayoritariamente realizadas por los contables y no por los académicos. En cambio, de todas las áreas de recursos humanos (*e.g.*, selección, formación, planes de carrera, evaluación del desempeño, etc.), la de retribución es probablemente la que ofrece mejores perspectivas para la investigación teórica, empírica y a nivel de aplicación práctica, dentro de la orientación estratégica (Milkovich y Newman, 1996; Martocchio, 1998). Según estos autores, este potencial de desarrollo se debe, principalmente, a tres motivos: (1) el ya citado anteriormente, que hace referencia a que la retribución es una de las principales partidas de coste de la mayoría de las empresas, con lo cual ésta se convertiría en una de las armas más importantes para conseguir una gestión eficaz (Gómez-Mejía y Welbourne, 1988 y 1991); (2) la facilidad para la manipulación y control de la retribución por parte de la dirección de la empresa, si se compara con otras

funciones de recursos humanos (Gómez-Mejía y Saura, 1996); y (3) la variedad y profundidad de marcos teóricos, procedentes de las principales disciplinas de gestión de empresas, tales como contabilidad, economía, psicología y finanzas (Finkelstein y Hambrick, 1989), con la que no cuentan otras áreas de DRRHH.

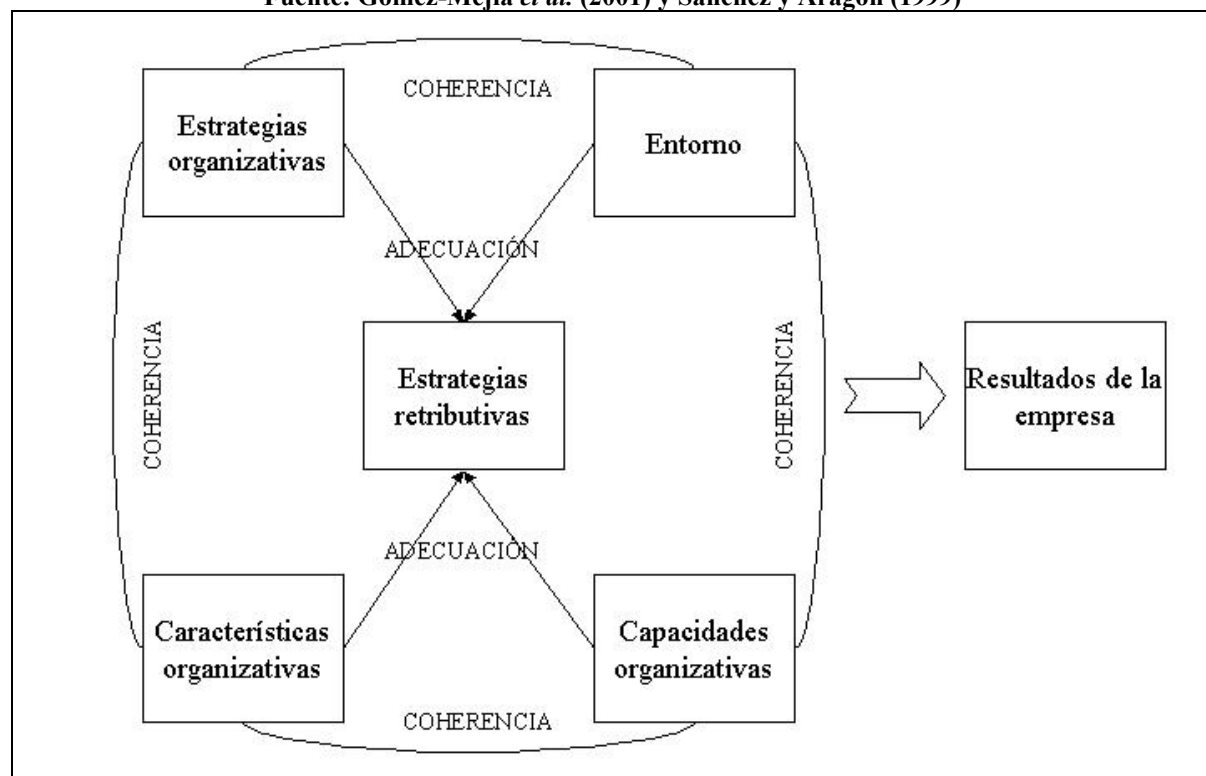
Desde comienzos de los años 80, los profesionales de la retribución comenzaron a ser conscientes de que los sistemas retributivos cuidadosamente diseñados y adaptados a las necesidades de las empresa contribuían a la ventaja competitiva de sus empresas, es decir, a la capacidad de la empresa para mantener la cuota de mercado y la rentabilidad durante un período amplio de tiempo (Schuler y MacMillan, 1984). Las prácticas retributivas, junto con el resto de prácticas de RRHH, contribuyen a la ventaja competitiva al promover empleados más productivos y altamente cualificados. Por ejemplo, la utilización de sistemas de incentivos puede ser importante a la hora de cambiar la mentalidad de la excesiva seguridad en las condiciones laborales, estimular los niveles de esfuerzo de los empleados, así como en contener los costes laborales (Martocchio, 1998).

La premisa básica de este nuevo enfoque de los temas retributivos es, contrariamente al enfoque de las mejores prácticas, que no existe una base teórica que explique una relación universal entre la retribución y los resultados de la empresa (Gerhart, Minkoff y Olsen, 1995). Al contrario, y de acuerdo con la perspectiva contingente, solamente la adaptación de los sistemas retributivos a las condiciones del entorno y a las peculiaridades de la organización puede marcar diferencias competitivas entre empresas. Es decir, el desarrollo de políticas y prácticas de retribución contingentes con las características de la organización y del entorno tiene efectos positivos en los resultados de la empresa (Ehrenberg y Milkovich, 1987; Milkovich y Broderick, 1991; Rajagopalan, 1997; Montemayor, 1996; Saura y Gómez-Mejía, 1996; Balkin y Gómez-Mejía, 1990 y 1987; Gerhart y Milkovich, 1992). Así, el marco teórico en el que se desenvuelve este enfoque de la investigación defiende que la efectividad en la implantación de la estrategia o práctica, o conjunto de prácticas retributivas depende significativamente de la existencia de una adecuación o coherencia entre las estrategias o prácticas retributivas y las estrategias organizativas (véase figura 1.1). En este sentido, los investigadores han reconocido que la efectividad de la retribución puede depender de varios factores de contingencia. Por ejemplo, Gerhart y Milkovich, (1992) señalaron que era necesario profundizar en el desarrollo y prueba

de modelos de contingencia, para incluir factores relativos a los empleados, los puestos, la organización y otros factores externos. La efectividad de la retribución podría variar significativamente según las diferencias de estos factores. En este sentido, Banker *et al.* (1996) utilizaron como factores contingentes entre la utilización de retribución variable basada en los resultados de los empleados y los resultados de la organización los siguientes: (a) la intensidad de la competencia; (b) el perfil de los clientes de los establecimientos, y (c) el nivel de supervisión.

Figura 1.1. Relación entre la estrategia retributiva y los resultados de la empresa desde una perspectiva contingente

Fuente: Gómez-Mejía *et al.* (2001) y Sánchez y Aragón (1999)



Para comprender qué tipos de sistemas retributivos son más apropiados en cuanto a su efectividad, y cómo su efectividad varía según factores de contingencia (*e.g.*, estrategia, cultura nacional, entorno competitivo, características de los empleados), es necesario tener una sólida base conceptual. De hecho, no hay todavía una gran teoría de retribución que incorpore todos estos factores de contingencia, a pesar de que haya algún trabajo en esta línea, como el de Gómez-Mejía y Balkin (1992) o el de Rajagopalan (1997), si bien están centrados en la

retribución de los directivos.

Rajagopalan (1997) clasificó la literatura que estudia la relación entre la retribución y los resultados organizativos en tres grupos, que nosotros hemos encuadrado en los dos principales enfoques de investigación en el campo de la DRRHH:

1.4.1.1.LA RETRIBUCIÓN BAJO EN EL ENFOQUE UNIVERSALISTA O DE LAS MEJORES PRÁCTICAS

El primer grupo es el que, aplicando una perspectiva más general, analiza la contribución que, para los resultados de la organización, tiene la aplicación de ciertas prácticas retributivas (*e.g.*, individuales, de grupo y de la empresa) considerándolas de forma aislada. A este grupo pertenece el volumen más amplio de trabajos empíricos (Gómez-Mejía y Balkin, 1989; Gerhart y Milkovich, 1990; Becker y Huselid, 1992; Pfeffer y Langton, 1993; Lawler, 1994; Welbourne *et al.*, 1995; Banker *et al.*, 1996, Bloom, 1999).

Las prácticas retributivas, según el criterio de Ehrenberg y Milkovich (1987), son cinco: (a) el nivel o cuantía de la retribución; (b) la estructura retributiva, que refleja la jerarquía interna de la retribución; (c) la naturaleza de los incrementos retributivos, que hace referencia al papel del rendimiento o la participación en la determinación en dichos aumentos; (d) la combinación de las distintas formas de retribución, o la proporción de retribución fija y variable que recibe el empleado; y (e) la administración de la retribución.

Basándonos en esa clasificación de prácticas y centrándonos en la combinación de componentes retributivos hay que referir los principales resultados de la investigación en dos ámbitos: (a) la relación con los resultados individuales y de grupo (*e.g.*, rendimiento, rotación, absentismo, satisfacción, etc); y (b) la relación con los resultados de la empresa (*e.g.*, rentabilidad, beneficios, cuota de mercado, etc.). En cuanto al primer ámbito, Mitchel *et al.* (1990), Heneman (1993); Welbourne *et al.* (1995) y Booth y Frank (1997), entre otros, aportan evidencias acerca de la importancia de los incentivos individuales y la participación en ganancias (*gainsharing*) para mejorar el rendimiento de los trabajadores, superando a los sistemas que potencian la

participación en beneficios o la propiedad de la empresa. Por otra parte, Gerhart y Milkovich (1990), Cooke (1994); Welbourne *et al.* (1995) y Banker *et al.* (1996), demuestran que los incentivos, ya sean individuales o colectivos, tienen efectos positivos en los resultados de la empresa.

A pesar, sin embargo, de las investigaciones realizadas, todavía queda un largo trecho para conocer perfectamente las relaciones entre las prácticas retributivas y los resultados organizativos. Según Milkovich y Newman (1996), esta falta de conclusiones definitivas es debida a diversos factores, como: (a) la complejidad existente en relación con las distintas políticas retributivas que son susceptibles de ser aplicadas por las empresas; (b) las diferencias existentes en las políticas retributivas aplicadas a distintos grupos de empleados (*e.g.*, directivos, científicos y técnicos, personal de ventas, etc); y, (c) a la falta de consideración de factores contextuales que afectan a las relaciones entre retribución y comportamiento del empleado.

Por otra parte, y como citan Ehrenberg y Milkovich (1987), la mayor parte de los estudios se han centrado en una práctica retributiva en concreto, de las que componen la estrategia retributiva de la empresa, lo cual obviaría al resto de ellos y, por tanto, a su influencia sobre los resultados globales de la empresa. Por ello, un conjunto de trabajos examinan simultáneamente las distintas dimensiones de la estrategia retributiva como un conjunto de decisiones interrelacionadas, desde un enfoque macro, es decir, considerando los efectos que tiene para los resultados globales de la empresa el ajuste entre aquélla y la estrategia organizativa.

1.4.1.2.LA RETRIBUCIÓN BAJO EL ENFOQUE CONTINGENTE

El segundo grupo de trabajos está compuesto por aquellos trabajos que estudian los efectos en los resultados de la empresa (*e.g.*, beneficios, rentabilidad, cuota de mercado, valor de mercado) del grado de ajuste entre su estrategia general y su estrategia retributiva, es decir, considerando todas las prácticas retributivas en su conjunto (*e.g.*, Balkin y Gómez-Mejía, 1987 y 1990; Gómez-Mejía, 1992; Saura y Gómez-Mejía, 1996; Rajagopalan, 1997).

En este sentido hay que considerar que las decisiones retributivas que podríamos llamar “estratégicas”, no se toman de forma aislada, sino que suelen estar interrelacionadas, para responder a una línea de actuación coherente (Gómez-Mejía y Balkin, 1992; Lawler, 1986 y 1990). Por ello, tanto desde un punto de vista teórico como empírico, la estrategia retributiva de una empresa debería ser estudiada como un conjunto de dimensiones interrelacionadas, más que como decisiones independientes (Ehrenberg y Milkovich, 1987). Diversas investigaciones realizadas (*e.g.*, Gómez-Mejía y Welbourne, 1988; Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Gómez-Mejía, 1992; Rajagopalan, 1997) conducen a la conclusión de que las organizaciones toman sus decisiones retributivas basándose en dos modelos principales: (1) el modelo mecanicista (Gómez-Mejía y Welbourne, 1988), también llamado modelo algorítmico (Gómez-Mejía, 1992); y (b) el modelo orgánico (Gómez-Mejía y Welbourne, 1988) o experiencial (Gómez-Mejía, 1992). En el cuadro 1.3. se pueden ver las principales características de estos dos modelos estratégicos de retribución.

Cuadro 1.3. Modelos estratégicos de retribución

Fuente: Sánchez y Aragón (1999: 5)¹

Decisiones retributivas básicas		Modelos estratégicos de retribución	
		Algorítmico o mecanicista	Experiencial u orgánico
Criterios básicos de retribución	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de análisis • Criterio para aumentos retributivos • Nivel de agregación en la medición del rendimiento • Enfoque estratégico • Medidas de rendimiento • Orientación temporal • Reparto de riesgo • Criterio de equidad • Nivel retributivo • Distribución de recompensas • Peso de la retribución variable • Énfasis en recompensas 	<ul style="list-style-type: none"> • Puesto • Antigüedad • Individual • Corporación • Cuantitativas • Corto plazo • Bajo • Consistencia interna • Por encima del mercado • Jerárquica • Bajo • No monetarias 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades • Rendimiento • Individual y agregado • División o u. de negocio • Cualitativas • Largo plazo • Alto • Competitividad externa • Igual o menos que mdo. • Igualitaria • Alto • Monetarias
	Marco administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Comunicación • Estructura de gestión • Naturaleza de políticas retributivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Centralización • Secreto • Autoritaria • Burocrática

Las organizaciones pueden, como afirma Gómez-Mejía (1992), situarse en cualquier punto de los polos que marcan los modelos algorítmico y exponencial. A modo de síntesis, podemos decir que

¹ Este autor elaboró la tabla a partir de Gómez-Mejía y Welbourne (1988:182); Gómez-Mejía (1992) y Gómez-Mejía y Balkin (1992:61)

el primero se basa en procedimiento repetitivos, estandarizados y predeterminados, mientras que el segundo se adapta a los cambios que se producen en situaciones individuales y organizativas, así como a los que se producen en el entorno.

A pesar de la utilidad de este análisis, pocos son los estudios empíricos que han examinado las implicaciones que el vínculo retribución-estrategia tiene para los resultados de la empresa (Sánchez y Aragón, 1999). A nivel corporativo, Balkin y Gómez-Mejía (1990) y Gómez-Mejía (1992), encontraron evidencias de que la efectividad del sistema retributivo variaba en función de las estrategias retributivas y las estrategias corporativas. A nivel de unidad de negocio, Balkin y Gómez-Mejía (1987) encontraron que la efectividad del sistema retributivo es contingente con la fase del ciclo de vida en la que ésta se encuentra. Así, una estrategia retributiva experiencial u orgánica, basada en incentivos, es más efectiva para las empresas en etapas de crecimiento. Posteriormente, los mismos autores (1990) hallaron una relación significativa entre las unidades de negocio que siguen una estrategia de crecimiento dinámico y la estrategia experiencial en las empresas de mayor rendimiento. En cambio, en las unidades de negocio que siguen una estrategia de mantenimiento, el sistema retributivo más efectivo era el algorítmico. Por otra parte, Gómez-Mejía (1992) afirma que las empresas con estrategia defensiva y aquellas que se encuentran en una fase de madurez o declive en su ciclo de vida, obtendrán mayores resultados si siguen una estrategia retributiva algorítmica. Para un resumen de las principales aportaciones de estos estudios, se puede consultar el cuadro 1.4.

Cuadro 1.4. Principales resultados empíricos concernientes al grado de ajuste entre estrategias empresariales y retributivas**Fuente: Sánchez y Aragón (1999: 15)**

Estrategias empresariales		Estrategias retributivas	
		Algorítmica	Experiencial
Estrategias corporativas	Producto único y productos no relacionados	Incongruente Peores resultados	Congruente Mejores resultados
	Producto dominante y productos relacionados	Congruente Mejores resultados	Incongruente Peores resultados
	Diversificación mediante creación continua	Congruente Mejores resultados	Incongruente Peores resultados
	Diversificación evolutiva	Incongruente Peores resultados	Congruente Mejores resultados
Estrategias de unidad de negocio	Racionalización / mantenimiento	Congruente Mejores resultados	Incongruente Peores resultados
	Crecimiento dinámico	Incongruente Peores resultados	Congruente Mejores resultados
	Fase de introducción o crecimiento	Incongruente Peores resultados	Congruente Mejores resultados
	Fase de madurez o declive	Congruente Mejores resultados	Incongruente Peores resultados
	Defensiva	Congruente Mejores resultados	Incongruente Peores resultados
	Exploradora	Incongruente Peores resultados	Congruente Mejores resultados

A modo de resumen, la investigación empírica que examina la relación entre los resultados de la empresa y el grado de ajuste entre estrategia empresarial y estrategia retributiva, ha encontrado claras pruebas de que los resultados de la empresa están directa y positivamente relacionados con el nivel de ajuste o adecuación entre la estrategia de la empresa y la estrategia retributiva.

El enfoque contingente aplicado a la retribución se ha limitado principalmente a la estrategia de la empresa como factor de contingencia a analizar (Gerhart, Minkoff y Olsen, 1995; Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Gómez-Mejía y Balkin, 1992). Por ejemplo, Gómez-Mejía y Balkin (1992) hacen una aplicación de la influencia que la estrategia seguida, en base a la tipología de estrategias de Miles y Snow (1984), tiene sobre la cantidad de retribución variable pagada a los empleados, y llegan a la conclusión de que las unidades de negocio que siguen una estrategia prospectora deben pagar más retribución variable que las unidades de negocio que siguen una estrategia defensora. Otros estudios, centrados en la retribución directiva, han encontrado una relación positiva entre la retribución y el rendimiento de la empresa (*e.g.*, Deckop, 1988; Lambert y Larcker, 1987; Masson, 1971; Murphy, 1986), mientras que otros no han encontrado pruebas de una relación entre retribución y rendimiento (*e.g.*, Kerr y Bettis, 1987; Jensen y Murphy, 1990; Leonard, 1990). Un último grupo de trabajos han alcanzado resultados mixtos,

según el tipo de medida de rendimiento utilizado (*e.g.*, Abowd, 1990; Antle y Smith, 1986).

Por último, estarían los trabajos que examinan la relación entre la estrategia de la empresa y su estrategia retributiva, si bien no examinan los efectos en los resultados de la empresa de este ajuste (*e.g.*, Valle *et al.*, 1996; Saura y Gómez-Mejía, 1996; Balkin y Gómez-Mejía, 1987 y 1990; Gómez-Mejía, 1992; Montemayor, 1996; Rajagopalan, 1997). La hipótesis subyacente en estos trabajos es que cuanto más se ajuste la estrategia retributiva a la estrategia general de la empresa mejores serán los resultados de la misma, aunque, repetimos, no lo analicen empíricamente.

Los patrones estratégicos de las empresas, ya sea a nivel corporativo o a nivel de unidad de negocio, tal y como han sido analizados por esta literatura, vienen definidos por el grado y proceso de diversificación (Gómez-Mejía, 1992), por el tipo de producto y la estrategia de mercado (Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Valle *et al.*, 1996; Montemayor, 1996; Rajagopalan, 1997), y por el tipo y características del sector (Balkin y Gómez-Mejía, 1987; Rajagopalan y Finkelstein, 1992).

En resumen, la investigación empírica revisada sugiere que, salvo en el caso de Valle *et al.* (1996), que no pudo encontrar una relación entre la estrategia de la empresa y la estrategia retributiva, diferentes estrategias a nivel de negocio tienen una fuerte relación con la utilización de determinadas estrategias retributivas. Así, como se puede ver en el cuadro 1.5, una estrategia retributiva algorítmica se asocia con empresas defensivas que adoptan una estrategia de racionalización-mantenimiento y que tratan de obtener ventajas competitivas mediante la reducción de sus costes, así como con empresas inmersas en su etapa de madurez o declive en su ciclo de vida.

Cuadro 1.5. Resumen de los resultados de los estudios que tratan de relacionar la estrategia retributiva con las estrategias corporativas y de unidad de negocio
Fuente: Adaptada de Sánchez y Aragón (1999:11)²

Estrategia corporativa		Modelos de estrategias retributivas
Grado de diversificación	Producto único Producto dominante Productos relacionados Productos no relacionados	Experiencial Mixto Algorítmico Experiencial
Proceso de diversificación	Empresa evolutiva Empresa de creación continua	Experiencial Algorítmico
Estrategia de negocio		Modelos de estrategias retributivas
Miles y Snow (1978)	Defensiva Exploradora Analizadora	Algorítmico Experiencial Mixto
Porter (1980) o derivadas	Costes Diferenciación Innovación Calidad Enfoque	Algorítmico Experiencial Experiencial Mixto Mixto
Gerstein y Reisman (1983)	Racionalización / mantenimiento Crecimiento dinámico	Algorítmico Experiencial
Ciclo de vida	Introducción / crecimiento Madurez / declive	Experiencial Algorítmico

En los próximos epígrafes abordaremos específicamente la problemática relativa al diseño de los sistemas retributivos para la fuerza de ventas, para lo cual trataremos sus objetivos, componentes y tipos más utilizados.

1.5. PROGRAMAS DE RETRIBUCIÓN PARA LA FUERZA DE VENTAS

La dirección del personal de ventas es la actividad responsable de la planificación, organización, administración y control del sistema y personal de ventas de la empresa. Implica tres conjuntos de decisiones o procesos interrelacionados (Churchill *et al.*, 1997): la formulación de un plan estratégico de ventas, la puesta en práctica de dicho plan y la evaluación y control del rendimiento del personal de ventas. Dentro del proceso de implantación o puesta en práctica del plan se encuentra la función de motivación y remuneración del personal de ventas, que es una de las responsabilidades primordiales de la dirección, de forma que dediquen un mayor esfuerzo a la tarea de conseguir los objetivos de la organización (Churchill *et al.*, 1997; Gómez-Mejía *et al.*, 2001; Milkovich y Newman, 1996). Muchas empresas dependen exclusivamente de la

motivación de su fuerza de ventas para vender sus productos, por lo que han desarrollado un conjunto de soluciones retributivas que garantizan los niveles de motivación adecuados. Concretamente, en este tipo de empresas es necesario que el programa retributivo se adapte a las características y necesidades de la empresa, de sus empleados y a las exigencias del entorno.

El diseño de sistemas retributivos adecuados es una tarea difícil, por distintos factores (Podsakoff *et al.*, 1988; Lawler, 1990): (1) la gran variedad de recompensas existentes; (2) las distintas valencias de los empleados, lo que hace que unos prefieran un tipo de recompensas y otros, otro tipo distinto; (3) la dificultad de vincular adecuadamente los resultados requeridos a las recompensas más atractivas para los empleados; y (4) el cambio continuo en las necesidades empresariales y de los individuos, que obligan a ajustar permanentemente los planes de recompensas.

Sin embargo, y a pesar de la diversidad de formas de recompensar al personal, varios estudios (Churchill *et al.*, 1979; Ford *et al.*, 1985; Ingram y Bellenger, 1983; Chonko *et al.*, 1992) permiten concluir que el orden de importancia de las recompensas está muy claro para las fuerzas de ventas. La retribución ocupa consistentemente el primer lugar, por encima del reconocimiento, la seguridad en el puesto y el respeto, con lo que se demuestra su relevancia en los programas de motivación de ventas.

1.5.1. OBJETIVOS DE UN PROGRAMA DE RETRIBUCIÓN DE VENTAS

El diseño de un plan retributivo de ventas es una tarea importante y compleja (Smyth, 1968; John *et al.*, 1987; Coughlan y Sen, 1989). Las exigencias que se le plantean a los directivos encargados de la formulación de un plan retributivo son cada vez mayores, y han evolucionado con el paso de los años. Así, se puede decir que actualmente no basta con ofrecer unos niveles salariales que atraigan y retengan a la cantidad y calidad de vendedores que requiera la empresa. La adecuada motivación de los empleados, para que mantengan un elevado nivel de rendimiento y para que la empresa cumpla con sus objetivos, se ha convertido en un objetivo de primer nivel en la formulación del plan retributivo de ventas (Stanton *et al.*, 1991; Azorín y Varela, 1996;

² Los autores se basaron en la clasificación de Gómez-Mejía y Balkin (1992:85).

Azorín, 1997, Churchill *et al.*, 1997).

Distintos autores (*e.g.*, Churchill *et al.*, 1997; Meret y Dervaux, 1988; Azorín, 1997) consideran que el plan de retribución debe ser estimulante, flexible, sencillo de entender y administrar, equitativo, competitivo y que garantice la seguridad del personal de ventas. Como principales funciones destacan las siguientes (Smyth, 1968): (a) remunerar al vendedor por su trabajo (compensación); (b) canalizar el esfuerzo del vendedor hacia actividades variadas de acuerdo a los objetivos y prioridades de la empresa (organización y control); e (c) inducir al vendedor a dedicar la mayor cantidad de esfuerzo a su tarea (motivación).

La motivación es aún más importante en el caso del personal de ventas por la dificultad que existe en supervisar a los vendedores, principalmente a los de campo. Por ello, a la hora de diseñar un plan retributivo hay que tener en cuenta las circunstancias especiales de este personal (Basu *et al.*, 1985; Milkovich y Newman, 1996; Gómez-Mejía *et al.*, 2001) y las repercusiones del trabajo de los vendedores en la marcha de la empresa o unidad de ventas. Así, a la hora de diseñar un plan retributivo se tendrán que alinear las necesidades de los empleados con las de la organización.

1.5.2. COMPONENTES DEL PAQUETE RETRIBUTIVO DEL PERSONAL DE VENTAS

La retribución del personal de ventas suele estar compuesta por varios elementos, cada uno con distintos objetivos estratégicos (Varela, 1991; Díez de Castro, 1991; Churchill *et al.*, 1997). Se pueden dividir estos elementos en comunes y menos comunes. Los más comunes son el salario fijo, las comisiones, los *bonus* o bonificaciones, los concursos o competiciones de ventas y los beneficios sociales, también llamados retribución extrasalarial. Dentro de éstos, los principales son las comisiones, los *bonus* y el salario fijo (Coughlan y Sen, 1986). Entre los menos comunes estarían las *stock options* y la participación en el capital de la empresa.

El elemento más tradicional es la **comisión**, que es un pago basado en resultados a corto plazo, normalmente las ventas en unidades físicas o monetarias, aunque también pueden referirse a otros resultados como el margen bruto obtenido u otro tipo de medidas de rentabilidad (Basu *et*

al, 1985; John *et al.*, 1987; Watson Wyatt, 1998a). Según Osorio (1997a), en España se retribuye con comisiones al 83% de los vendedores o comerciales y al 60% de sus jefes. Como hay un vínculo directo entre el volumen de ventas y el importe de la comisión recibida, las comisiones son particularmente útiles para motivar a los empleados a un alto nivel de esfuerzo de ventas (Basu *et al.*, 1985; John *et al.*, 1987; Churchill *et al.*, 1997). Además, son consideradas justas porque reflejan, en un período suficiente de tiempo, las diferencias en rendimiento entre los vendedores. Por otra parte, son fáciles de calcular, administrar y comprender. Sin embargo, también tienen limitaciones (Steinbrink, 1978; Basu *et al.*, 1985; Stanton *et al.*, 1991; Varela, 1991; Churchill *et al.*, 1997): los vendedores pueden no esforzarse en conseguir nuevos clientes, o en realizar tareas diferentes a las ventas, ya que, según la visión de la fuerza de ventas, no les van a conducir rápida y fácilmente a aumentar sus ventas. Tampoco dan estabilidad financiera a los vendedores (Basu *et al.*, 1985).

Las comisiones, y, dentro de estas, fundamentalmente las comisiones desde la primera unidad monetaria vendida, a pesar de su elevada utilización, comienzan a presentar una caída en su uso (Watson Wyatt, 1998a; Osorio, 1997a). Las causas de esta pérdida de vigencia se deben principalmente a dos factores: (1) la racionalización que las empresas pretenden en sus gastos, ya que las comisiones retribuyen a sus vendedores por ventas en las que su intervención ha sido inexistente, lo cual orienta la retribución principalmente hacia sistemas de *bonus* (Watson Wyatt, 1998 a y b); y (2) el cambio de tendencia en el modo de vender (*i.e.*, de una venta agresiva a una venta adaptada a los deseos y necesidades del consumidor), que ha dejado paso a otras fórmulas retributivas y no retributivas más enfocadas a resultados concretos y no necesariamente expresados en cantidades vendidas (Osorio, 1997b).

El **salario o salario fijo** es una cantidad fija de dinero que se entrega en intervalos regulares de tiempo y que está garantizado independientemente del resultado que se obtenga durante el período inmediatamente anterior al cobro (John *et al.*, 1987). El nivel de salario recibido por un vendedor es función de su experiencia, competencia y del tiempo por el que se le ha contratado para la realización de un conjunto de tareas y funciones. Además, puede guardar relación con la opinión que el rendimiento del vendedor merezca a sus supervisores. En concreto, los ajustes salariales basados en la evaluación del desempeño o mérito son muy útiles para recompensar a

los vendedores por su dedicación a actividades que no dan como resultado ventas a corto plazo, como la búsqueda de nuevos clientes o el seguimiento y servicio post-venta a los clientes reales. En España, y con la excepción de los vendedores autónomos, todos los vendedores y comerciales deben recibir, por imperativo legal, un salario fijo.

El **bonus**, **bonificación** o **prima** es un pago concedido por lograr o superar algún nivel fijado de rendimiento o de resultados (*e.g.*, una cuota u objetivo de ventas o logro de clientes nuevos) y se suele expresar como un porcentaje del salario fijo recibido por el vendedor (Dalrymple y Cron, 1999). Así, mientras que las comisiones se pagan normalmente por cada venta realizada, un *bonus* no se paga hasta que el vendedor supere un nivel de ventas. Cuando el vendedor alcanza el mínimo establecido recibe el *bonus*. Sin embargo, la cantidad final puede depender del grado en el que el vendedor supere ese mínimo. En esos casos, los planes de *bonus* se parecen a los de comisiones, lo cual puede ser parte del motivo por el que en la práctica profesional se confundan estos dos elementos retributivos (Díez de Castro, 1991).

Por otra parte, también es posible encontrar *bonus* que son pagados discrecionalmente, es decir, sin más criterio que el juicio subjetivo de la dirección de la empresa (Varela, 1991). Esta discrecionalidad en el importe de la bonificación puede ser un inconveniente de los sistemas de *bonus*. El supervisor de ventas revisará el rendimiento de ventas, las relaciones con los clientes, el servicio posterior a la venta, y otros criterios similares, y a continuación decidirá por su propio criterio el importe de la recompensa de cada persona. Si esto es así, el vendedor no podría anticipar los resultados económicos de su esfuerzo de ventas, por lo que la relación percibida entre el rendimiento y la retribución sería muy baja, lo cual afectaría negativamente a la eficacia de este elemento retributivo. Por ello es necesario el establecimiento de metas claras y de las recompensas que se obtendrán a cambio (Joseph y Kalwani, 1995; Dalrymple y Cron, 1999). Los *bonus* sirven para orientar a los vendedores hacia objetivos concretos, no necesariamente de ventas, y esta versatilidad ha hecho que su uso se haya popularizado recientemente (Churchill *et al.*, 1997; Díez de Castro, 1991; Varela, 1991). Aunque pueden ser grupales, el principal tipo de *bonus* se basa en objetivos individuales. En este sentido, Osorio (1997b), utilizando una muestra de empresas que operan en España, muestra que un 30% de los comerciales reciben este tipo de retribución basada en objetivos individuales, y que en un 64% de los casos estudiados, los objetivos se refieren a la cifra de ventas.

Otro componente de la retribución de los vendedores son los **concursos o competiciones de ventas**, que sirven para estimular un esfuerzo extra dirigido a la consecución de objetivos específicos a corto plazo. Por ejemplo, una competición puede ofrecer una cantidad en metálico, o algún premio en mercancías, a los vendedores que obtengan un número concreto de pedidos de clientes nuevos durante un período de tres meses. Si bien es muy habitual que en una unidad de ventas se realice un concurso o más al año, no suelen ser considerados como parte del sistema retributivo normal (Churchill *et al.*, 1997).

Por último, otro elemento habitual es el paquete de **beneficios sociales**. Estos beneficios se ofrecen con la intención de satisfacer la necesidad básica de seguridad de los vendedores. Algunos beneficios habituales son los planes de pensiones, los seguros médicos y de vida, y algunas retribuciones en especie, como un automóvil de empresa. Aunque la composición e importe de los beneficios sociales suelen ser un asunto de política de la empresa, y se aplican a todos los empleados, en el caso del personal de ventas adquieren una importancia capital, ya que pueden ser un arma decisiva en la retención del personal más valioso (Churchill, 1997; Outland, 1992).

Si bien pueden existir otro tipo de elementos retributivos, como las opciones para la compra de acciones (*stock options*) o la participación en capital, éstos son menos frecuentes. En concreto, y según los datos de Osorio (1997c) sólo un 7% de los comerciales reciben incentivos basados en objetivos a nivel de empresa.

1.6. TIPOS DE PLANES DE RETRIBUCIÓN PARA VENDEDORES

A pesar de que casi todas las empresas ofrecen algún tipo de beneficio social y llevan a cabo una competición de ventas de tanto en tanto, la literatura consultada coincide en indicar tres tipos principales de retribución de ventas: el salario puro, la comisión pura y los planes combinados o mixtos (Steinbrink, 1978; Basu *et al.*, 1985; Stanton *et al.*, 1991; Meret y Dervaux, 1988; Díez de Castro, 1991; Varela, 1991; Churchill *et al.*, 1997).

Churchill *et al.* (1997) afirman que se ha evolucionado de los sistemas puros de comisiones o de salario fijo, a planes combinados. De hecho, en 1997, estos autores informan de que hay un 83% de planes combinados, frente a un 12,4% de planes de salario fijo y a un 5,1% de planes basados en comisiones únicamente.

1.6.1. PLANES DE SALARIO FIJO

Los planes de salario fijo son apropiados cuando (1) la dirección quiere que los vendedores alcancen objetivos diferentes al volumen de ventas a corto plazo, y (2) cuando el impacto individual del vendedor en la cifra de ventas es difícil de medir en un período de tiempo razonable (Churchill *et al.*, 1997; Basu *et al.*, 1985; Stanton *et al.*, 1991).

Concretamente, la ventaja principal del salario es que la dirección puede exigir a los vendedores que dediquen su tiempo a actividades que no van a tener como resultado directo a corto plazo un aumento del volumen de ventas (Lal *et al.*, 1994). Por tanto, una empresa que pague sólo salario fijo o un porcentaje muy alto del mismo, querrá que sus empleados realicen actividades de servicio a los clientes, que analicen sus problemas, que controlen sus niveles de almacenamiento o que colaboren en las promociones de ventas. El salario fijo también es conveniente en las empresas en las que son necesarios servicios complejos de diseño e ingeniería en la función de ventas, como son las industrias de alta tecnología, como la informática o la aeroespacial (Gómez-Mejía, 1992). La retribución vía salario fijo también es deseable cuando es difícil para la dirección medir la influencia individual en la cifra de ventas o en otros aspectos del rendimiento. Por tanto, las empresas pagarán un 100% de salario fijo cuando: (a) sus vendedores realicen

venta misionera³; (b) cuando otros aspectos del programa de marketing como la publicidad o las promociones sean los principales determinantes del volumen de ventas; o (c) cuando el proceso de ventas sea complejo y requiera la venta en equipo o multinivel (Churchill *et al.*, 1997)

Por otra parte, el salario fijo ofrece seguridad y estabilidad financiera a los vendedores. Así, también es apropiado cuando haya incertidumbre sobre la capacidad de los vendedores para generar ventas a corto plazo, como con los vendedores en formación, o cuando una empresa está introduciendo una nueva línea de productos o se está introduciendo en nuevos territorios (Churchill *et al.*, 1997; Stanton *et al.*, 1991).

Finalmente, la facilidad de gestionar un plan de salario fijo, la flexibilidad que da a la empresa por la facilidad para reasignar vendedores entre distintos territorios o líneas de productos y el menor coste unitario a altos niveles de venta, son ventajas dignas de destacar (Churchill *et al.*, 1997).

La mayor limitación del salario fijo como plan retributivo es que no hay una relación clara entre el rendimiento y la retribución. Los directivos pueden ajustar los salarios en función del rendimiento de los empleados, sin embargo, la cantidad del aumento y la forma de evaluar al individuo dependen del juicio de valor de esos directivos. Como consecuencia de ello, los vendedores tienden a tener peores percepciones acerca de lo que recibirán como resultado de un aumento en el volumen de ventas, en la rentabilidad o en otros aspectos de los resultados o actividades de ventas (Stanton *et al.*, 1991). En definitiva, el salario fijo está más orientado a cubrir la necesidad de seguridad que la de logro.

1.6.2. PLANES DE COMISIÓN PURA

Una comisión es un pago por unidad física o monetaria vendida. Se paga a los vendedores por los resultados que obtengan. Aunque lo habitual es pagar en función del volumen de ventas, cada vez

³ Venta misionera (también llamada venta a prescriptores) es el tipo de venta en la que el vendedor no acude al cliente para realizar la acción de venta, sino que trata de convencer a un experto con capacidad de influencia en las decisiones del cliente para que compre (*e.g.*, tipo de venta realizada por el visitador médico).

es más popular pagar las comisiones en función de la rentabilidad de las ventas, para motivar a los vendedores a vender los productos más rentables de la empresa, o bien a los clientes más rentables (Churchill *et al.*, 1997; Dalrymple y Cron, 1999). Es frecuente que se ofrezcan tasas variables de comisiones, dando comisiones más altas a los productos o clientes más rentables (Osorio, 1997a). Además, se pueden utilizar distintas tasas de comisión para que los vendedores insistan más en determinados productos, como los de reciente introducción en la empresa (Stanton *et al.*, 1991; Churchill *et al.*, 1997; Osorio, 1997a; Watson Wyatt, 1998a).

Los planes de comisión únicamente, o de un alto porcentaje de comisión sobre la retribución total, estimulan el esfuerzo de forma clara y directa. Hay un vínculo directo entre el rendimiento de ventas y la retribución percibida por el vendedor. Por tanto, el vendedor se sentirá fuertemente motivado para aumentar su nivel de ventas, al menos hasta que llegue al punto en que seguir aumentando su nivel de esfuerzo se vuelva poco atractivo. También desde el punto de vista de la gestión del plan hay ventajas, ya que las comisiones son fáciles de procesar y administrar. Además, el coste retributivo varía según el volumen de ventas. Esta es una ventaja para las empresas con pocos recursos financieros, ya que no tienen que preocuparse por pagar altos salarios a la fuerza de ventas, salvo que generen altos niveles de ventas (Churchill *et al.*, 1997; Stanton *et al.*, 1991; Meret y Dervaux, 1988).

Sin embargo, los planes de comisiones también presentan inconvenientes. Entre ellos está el que la empresa tiene poco control sobre la fuerza de ventas, por lo que puede resultar difícil conseguir que los vendedores realicen actividades por las que no van a recibir ingresos a corto plazo. Además, los vendedores tienen incentivos para ser más agresivos, para vender de más a sus clientes y para evitar el servicio post-venta (Lal *et al.*, 1993).

En el caso de los vendedores, la dificultad consiste en el cálculo de la retribución y en la estabilidad financiera (Stanton *et al.*, 1991; Varela, 1991; Churchill *et al.*, 1997). En momentos de ventas bajas, la rotación de la fuerza de ventas puede ser muy alta, porque los empleados encontrarán difícil vivir con menores ingresos. Este problema se acentúa en empresas con vendedores muy contrarios al riesgo, es decir, cuando prefieren un ingreso predecible que un ingreso más alto pero más incierto (Krafft *et al.*, 1996; Outland, 1992; Lal *et al.*, 1990).

Para combatir la inestabilidad inherente a los planes de comisiones algunas empresas ofrecen cuentas de adelantos o anticipos, en las que se anticipa a los vendedores el dinero cuando las comisiones son demasiado bajas, con el fin de garantizar un nivel mínimo de salario. La cantidad de anticipos de los meses malos es recuperada por la empresa en los meses de mayor volumen de ventas. Esto proporcionaría seguridad a los vendedores y mayor control a la empresa. Sin embargo, el problema surge cuando el vendedor nunca consigue reembolsar los anticipos y la empresa se ve forzada al despido y a la absorción de las pérdidas (Churchill *et al.*, 1997).

1.6.3. PLANES COMBINADOS

Los planes retributivos mixtos o combinados son los más comunes, tanto en el ámbito norteamericano (Basu *et al.*, 1985; Joseph y Kalwani, 1995; Churchill *et al.*, 1997) como en el español (Osorio, 1997a; Berné *et al.*, 1997; Varela, 1991; Díez de Castro, 1991). Tienen muchas ventajas y evitan la mayoría de las limitaciones de los planes puros.

Los planes combinados pueden utilizar diferentes formas: salario fijo más comisiones, salario fijo más *bonus* o salario fijo más comisiones más *bonus*. Cuando se ofrecen comisiones, el funcionamiento es igual que en el plan de comisiones puro, pero las tasas de comisiones suelen ser más pequeñas. Además, se suele incluir un nivel mínimo de ventas para empezar a generar comisiones, de forma que la empresa recupere el salario fijo que le da al vendedor antes de pagarle cantidades extra por niveles de desempeño más altos.

Una de las mayores dificultades a la hora de utilizar los planes mixtos es decidir la proporción de retribución variable sobre el total, lo que denominaremos intensidad de incentivos (Basu *et al.*, 1985; Churchill *et al.*, 1997; Azorín, 1999). Uno de los motivos más habituales por los cuales los planes combinados pueden no ser muy efectivos para motivar a los vendedores es porque la parte de incentivos es demasiado pequeña como para generar mucho interés (Churchill *et al.*, 1997). En este sentido, un plan retributivo con una intensidad de incentivos baja se asemejaría en sus efectos a un plan retributivo de salario fijo puro. Sin embargo, una intensidad de incentivos demasiado alta puede ser negativa para los trabajadores, de forma similar a lo que ocurriría en un

plan retributivo de comisiones puras. En definitiva, la elección del nivel de intensidad de incentivos que se le va a ofrecer a una fuerza de ventas es una decisión que tendrán que tomar los responsables del diseño del plan retributivo de ventas, con el fin de responder al conflicto entre la motivación y la participación en el riesgo empresarial de los vendedores (Coughlan y Narasimhan, 1992), o, dicho de otra forma, la búsqueda del equilibrio entre incentivación y seguridad financiera de la fuerza de ventas (Stanton *et al.*, 1991).

La literatura académica y profesional se ha aproximado al problema de la elección del nivel de intensidad de incentivos desde diferentes perspectivas, que describiremos en el próximo apartado.

1.7. LA RETRIBUCIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS COMO MECANISMO DE CONTROL

Los directivos de ventas deben controlar al equipo de vendedores a su cargo (Churchill *et al.*, 1997; Martínez *et al.*, 1997) y la retribución es uno de los principales mecanismos de control de la fuerza de ventas (Cravens *et al.*, 1993; Krafft *et al.*, 1996; Anderson y Oliver, 1987; Krafft, 1999). Challagalla y Shervani (1996) dicen que el propósito de un sistema de control es garantizar que la organización alcance los objetivos deseados, al mismo tiempo que se asegura de que sus miembros se están comportando de forma apropiada, según los objetivos de la organización.

El control de los vendedores por parte de la dirección es el conjunto de esfuerzos que hacen los directivos para influir en sus comportamientos y resultados, con el objetivo de alcanzar las metas de la organización (Jaworski, 1988; Jaworski *et al.*, 1993). Anderson y Oliver (1987 y 1994) 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 hasta ahora (véase el cuadro 1.6). Basándonos en su trabajo, podemos afirmar que los directivos pueden adoptar dos formas de control, ya sea por comportamientos (SCC) o bien por resultados (SCR). Mientras que el control por comportamientos supone que los directivos se implican en gran medida en la supervisión, seguimiento, dirección, evaluación y recompensa de sus vendedores, el control por resultados

supone un estilo directivo más preocupado por los resultados de la actuación, y no tanto por cómo se han conseguido (Anderson y Oliver, 1987; Baldauf *et al.*, 2001).

Cuadro 1.6. Principales características de los sistemas de control
Fuente: Adaptado de Anderson y Oliver (1987) y de Oliver y Anderson (1994)

SCC	SCR
<ul style="list-style-type: none"> • Retribución fija (salario) • La dirección supervisa el comportamiento más que los resultados • Ámbito de control bajo • Contacto significativo de la fuerza de ventas con los directivos • Evaluación subjetiva del rendimiento • La empresa soporta el riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Retribución variable (comisiones y/o <i>bonus</i>) • La dirección supervisa los resultados, más que los comportamientos • Alto ámbito de control • Contacto limitado con la dirección • Se evalúa el rendimiento en base a unos pocos resultados observables • El vendedor asume el riesgo

Bajo los sistemas de control por comportamientos, la retribución está formada por una mayor proporción de salario fijo que incentivos, si se compara con la retribución total. Sin embargo, en los sistemas de control por resultados, la retribución consiste principalmente en incentivos (comisiones, *bonus*, etc.). Teniendo en cuenta que bajo este tipo de control, la implicación del directivo es mucho menor, se puede decir que se confía en el sistema de incentivos para conseguir resultados (Oliver y Anderson, 1994).

Las decisiones de la dirección que hacen referencia a los niveles de supervisión directa y de dirección, así como a los métodos para evaluar y recompensar a los vendedores, deberían ser tratados como decisiones interrelacionadas que describen colectivamente al sistema de control (Oliver y Anderson, 1994: 54). Por tanto, el sistema de control, en visión de estos autores consistiría en cuatro dimensiones (supervisión, dirección, evaluación y recompensa), de las cuales la recompensa sería el importe de la retribución representada por el salario fijo (Baldauf *et al.*, 2001).

El modelo de Anderson y Oliver (1987) recibió el apoyo empírico para varias de sus proposiciones por parte del trabajo de Cravens *et al.* (1993), si bien hay que tener en cuenta que su unidad de análisis fue el director comercial de más alto nivel de la empresa. Oliver y Anderson (1994) también validaron empíricamente varias de sus proposiciones, aunque lo hicieron a nivel de vendedor individual y no de la fuerza de ventas.

Si se tiene en cuenta que cada uno de estos dos tipos de sistemas de control está caracterizado, entre otros componentes, por la mayor o menor presencia de retribución variable en la retribución total, muchos de estos resultados pueden ser el origen de una investigación posterior sobre la relación entre la retribución y la efectividad de la empresa. La retribución, como parte del sistema de control de la empresa juega, por tanto, un papel importante a la hora de influir en las características, conductas y resultados de la fuerza de ventas. A este respecto, en el cuadro 1.7 se pueden observar las principales consecuencias de los sistemas de control, a partir de los trabajos de Anderson y Oliver (1987) y Cravens *et al.*, (1993).

Cuadro 1.7. Consecuencias de los sistemas de control en las características, comportamientos y resultados de la fuerza de ventas: diferencias entre los SCC y SCR

Fuente: Basado en las proposiciones de Anderson y Oliver (1987) y Cravens *et al.* (1993)

CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS A LA FUERZA DE VENTAS	SCC	SCR
Capacidades		
Conocimiento del producto	Mayor	Menor
Conocimiento de la empresa	Mayor	Menor
Experiencia en ventas integrada	Mayor	Menor
Competencia profesional	Mayor	Menor
Actitudes		
Compromiso con la empresa o unidad	Mayor	Menor
Aceptación de la autoridad	Mayor	Menor
Trabajo en equipo	Mayor	Menor
Tolerancia a las evaluaciones del rendimiento	Mayor	Menor
Propensión al riesgo de la fuerza de ventas	Menor	Mayor
Motivación		
Motivación intrínseca	Mayor	Menor
Reconocimiento de los compañeros	Mayor	Menor
Motivación para servir a la empresa	Mayor	Menor
Estrategias de venta		
Planificación de visitas	Mayor	Menor
Número de visitas	Menor	Mayor
Tiempo dedicado a actividades complementarias a las ventas	Mayor	Menor
Utilización de “venta de experto”	Mayor	Menor
Técnicas de ventas	Abiertas	Cerradas ⁴
Estrategias orientadas al cliente	Mayor	Menor
Rendimiento		
Logro de los objetivos de la empresa	Mayor	Menor
Servicio al cliente	Mayor	Menor
Ventas individuales y otros resultados de <i>output</i>	Menor	Mayor

Nota: el cuadro se debe leer de la siguiente manera: un SCC hará que el conocimiento de los productos de la empresa, por parte de la fuerza de ventas, sea mayor que un SCR.

Si bien, como ya hemos citado, la intensidad de incentivos no es el único indicador del tipo de

⁴ Las técnicas de venta abiertas son aquéllas en las que los vendedores han de personalizar la oferta que se hace (*e.g.*, venta consultiva), en contraposición a las técnicas de venta cerradas, en la que la oferta es estandarizada.

control ejercido, sí que es uno de los principales, en tanto que, a una fuerza de ventas a la que se le paga un porcentaje próximo a cero de incentivos ha de ser motivada, dirigida y controlada estrechamente por los supervisores para que su rendimiento sea el adecuado. En este sentido, Anderson y Oliver (1987), Oliver y Anderson (1994), Cravens *et al.* (1993) y Piercy *et al.* (1999) identificaron a la retribución fija como uno de los aspectos primordiales y distintivos del control por comportamientos.

1.8. LA RETRIBUCIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS Y LA EFECTIVIDAD DE LA EMPRESA

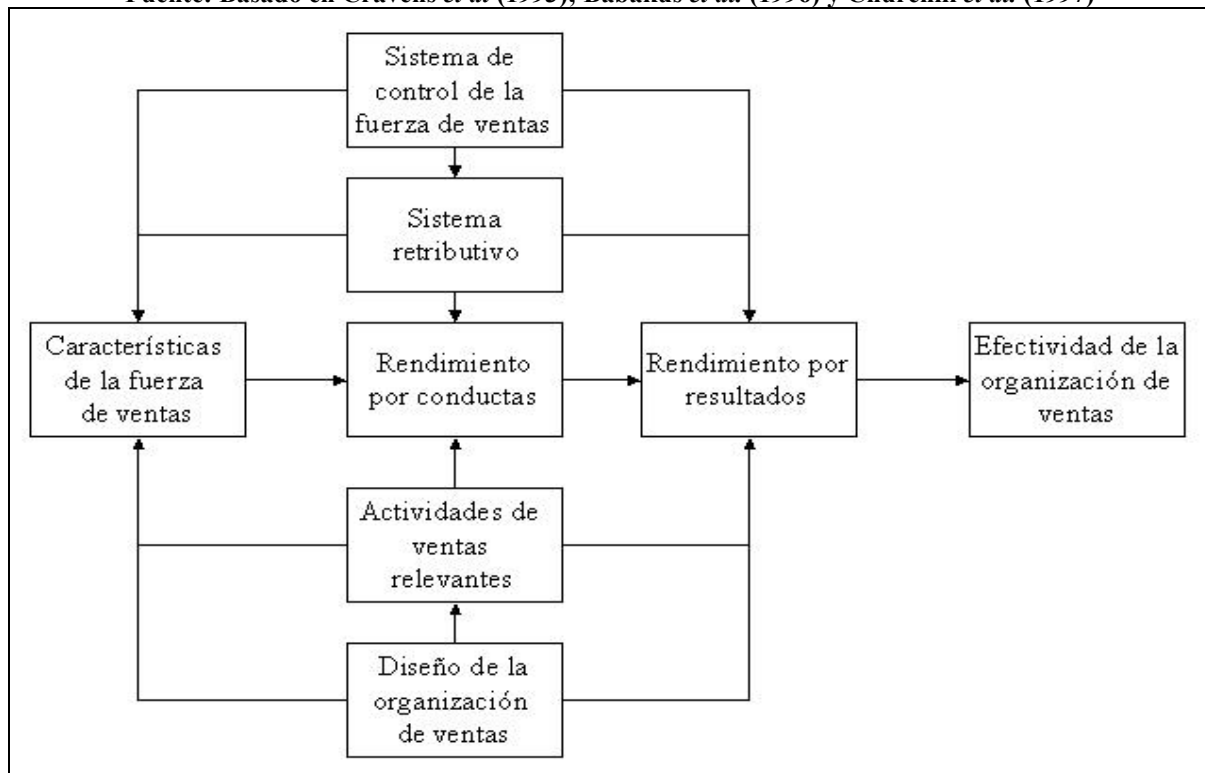
La retribución juega un papel central en la determinación de las conductas de los empleados. Por tanto, parece razonable pensar que debe haber una relación entre el nivel retributivo y la composición del paquete retributivo y la efectividad de la empresa. Sin embargo, esta relación puede no ser directa. A continuación estudiaremos los conceptos de efectividad de la organización o unidad de ventas, de efectividad y rendimiento de la fuerza de ventas, y la forma en que un sistema de retribución adaptado a las necesidades y características de la empresa, sus vendedores y su entorno, influye en dichas variables.

1.8.1. EFECTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN DE VENTAS

La efectividad de la organización de ventas es una evaluación global de los resultados (*e.g.* ventas, cuota de mercado, crecimiento de las ventas y satisfacción de los clientes) que puede ser vista a distintos niveles de análisis (*e.g.* organización de ventas de toda la empresa o sólo de algunas unidades de ventas de las que es responsable un determinado directivo) (Churchill *et al.*, 1997; Piercy *et al.*, 1999). Además de los resultados financieros tradicionales apuntados por la literatura, como la cifra de ventas, la cuota de mercado, los costes, la contribución al beneficio, el retorno sobre los activos y el ingreso residual (Churchill *et al.*, 2000; Cron y Levy, 1987; Dubinsky y Barry, 1982; Ingram y LaForge, 1992; Jackson *et al.*, 1983), existen otros posibles indicadores de la efectividad de la función de ventas de la empresa, como es el caso del análisis de la satisfacción de los clientes (Cravens *et al.*, 1993; Piercy *et al.*, 1999).

La efectividad de la unidad de ventas es la consecuencia de varios factores que influyen conjuntamente (véase la figura 1.2), tales como la dirección de ventas, los vendedores y los factores del entorno (*e.g.* potencial de ventas) (Churchill *et al.*, 1997). Por tanto, la efectividad es función de factores que están fuera del control de los vendedores, lo que debería prevenir a los profesionales en el uso de esa variable para examinar y valorar el rendimiento de las fuerzas de ventas a su cargo. Por otra parte, es necesario recalcar que el rendimiento de la fuerza de ventas contribuye, aunque no determina completamente, la efectividad de la organización de ventas (Cravens *et al.*, 1993). De hecho, se puede afirmar que el análisis de los efectos de una sola variable sobre la efectividad de la empresa o unidad de ventas (como el sistema de control o el sistema retributivo empleado), puede estar sesgado, ya que dichos efectos estarían moderados por muchas variables (Challagalla y Shervani, 1996). Por ello, el enfoque que habría que dar a la investigación empírica en este apartado sería el de buscar la medida en que la forma del sistema retributivo de ventas empleado se ajusta a las condiciones y necesidades de la organización de ventas, es decir, su entorno externo e interno.

Figura 1.2. Determinantes de la efectividad de la organización de ventas.
Fuente: Basado en Cravens *et al* (1993); Babakus *et al.* (1996) y Churchill *et al.* (1997)



1.8.2.EFECTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN Y RENDIMIENTO DE LA FUERZA DE VENTAS

Identificar los factores estratégicos que influyen en la efectividad organizativa es esencial para analizar a las organizaciones de alto rendimiento y para elevar la competitividad de una empresa (Barker, 2001). El rendimiento de la fuerza de ventas es una determinante primordial de la efectividad de la organización de ventas, además de otros factores como el entorno de ventas (*e.g.*, potencial de mercado, competencia) y las políticas y características de la organización (*e.g.*, la calidad de la gestión, políticas de recursos humanos). Sin embargo, pocos estudios han analizado la relación entre el rendimiento de la fuerza de ventas y la efectividad de la organización de ventas, y, además, es de resaltar que estos trabajos se basaban en pocas empresas (Cravens *et al.*, 1993).

Mientras que la importancia del rendimiento del vendedor y de la efectividad de la organización

de ventas para los sistemas de control ha sido reconocida hace tiempo (Weitz *et al.*, 1986), la mayoría de los estudios pioneros han resaltado los factores que determinan la efectividad del vendedor individual sin alcanzar mucho éxito en la explicación de las diferencias en sus rendimientos (Churchill *et al.*, 1997). Recientemente, se ha incorporado una dimensión que investiga el impacto de otros factores relacionados con la organización y la dirección, además del rendimiento del vendedor, para ofrecer luz sobre la efectividad de la organización de ventas (Cravens *et al.*, 1993; Grant y Cravens, 1996; Challagalla y Shervani, 1996; Darmon, 1998; Ganesan *et al.*, 1993; Oliver y Anderson, 1994; Piercy *et al.*, 1998 y 1999; Barker, 1997)

La investigación realizada (*e.g.*, Anderson y Oliver, 1987; Oliver y Anderson, 1994; Cravens *et al.*, 1993) ha encontrado que los comportamientos de los vendedores efectivos producen un resultado superior en la fuerza de ventas que, a su vez, produce una mayor efectividad de la organización de ventas. Los resultados de este estudio pueden ayudar a los directivos a establecer puntos e comparación que podrían ser utilizados para evaluar el status de su propia fuerza de ventas con respecto a las fuerzas de ventas de más éxito.

Diferentes estudios han reconocido la importante diferencia entre la efectividad de la organización de ventas y el rendimiento de los vendedores (Cravens *et al.*, 1993; Walker *et al.*, 1979). Además, el constructo rendimiento suele ser subdividido en rendimiento comportamental y rendimiento por resultados (Cravens *et al.*, 1993; Jaworski y Kohli, 1991). Se considerarán estos constructos por separado, ya que son conceptualmente distintos, aunque no siempre sean tratados así por la investigación y la práctica profesional de dirección de ventas (Babakus *et al.*, 1996).

1.8.3. RENDIMIENTO Y EFECTIVIDAD DE LA FUERZA DE VENTAS

Los vendedores han de desempeñar múltiples roles que requieren comportamientos y actividades cuya información no está plenamente recogida en la cifra de ventas (Anderson y Oliver, 1987; Chonko *et al.*, 2000). Debido a ello, El desarrollo de valoraciones correctas del rendimiento de los vendedores es un problema a resolver por parte de las organizaciones. A pesar de la existencia de modelos apoyados en importantes revisiones teóricas sobre la materia, las

relaciones encontradas entre determinantes individuales y el rendimiento del vendedor son muy débiles (Cravens *et al.*, 1993; Churchill *et al.*, 1985).

Aunque en la literatura, tanto académica como profesional, existe un amplio consenso sobre que los vendedores sólo deberían ser evaluados por los factores que pueden controlar, esto no se suele cumplir en la práctica. Por ejemplo, de las 763 asociaciones entre determinantes y el rendimiento del personal de ventas examinados por Churchill *et al.* (1985), sólo en 123 ocasiones se intentó ajustar las medidas objetivas de rendimiento para tener en cuenta los factores externos no controlables por los vendedores. Por otra parte, en la mayoría de los estudios que miden el rendimiento del personal de ventas, la variable utilizada es la cifra de ventas, así como otras medidas de resultados que los vendedores no pueden controlar totalmente (Churchill *et al.*, 1985 y 1997).

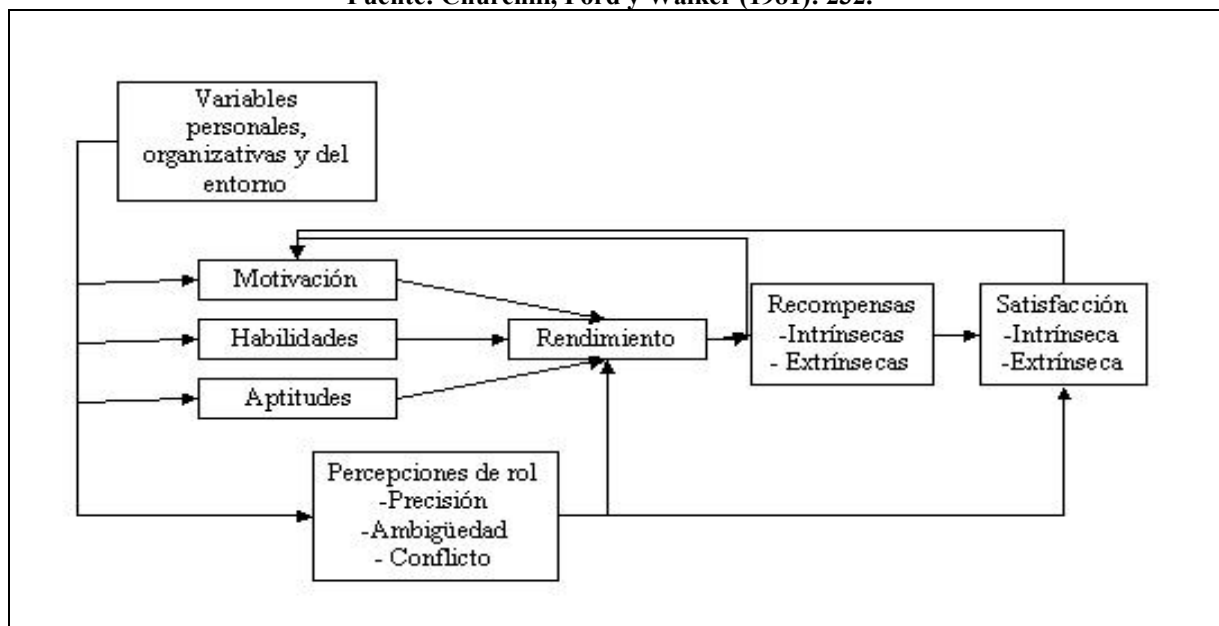
Para distinguir los aspectos controlables y no controlables por parte del vendedor se han acuñado los términos de rendimiento por comportamientos (que, en adelante llamaremos simplemente rendimiento) y de rendimiento por resultados o efectividad de la fuerza de ventas. A continuación explicaremos brevemente las diferencias entre estos dos conceptos.

El rendimiento de la fuerza de ventas consiste en la evaluación, por parte de la empresa, de los comportamientos de los vendedores según su contribución a los resultados de la organización (Churchill *et al.*, 1985). Este constructo implica la evaluación de actividades como el conocimiento de los productos, la presentación de ventas, la planificación de las visitas y las actividades de apoyo a las ventas (Cravens *et al.*, 1993; Oliver y Anderson, 1994). Estas actividades y el rendimiento subsecuente del vendedor está influenciado por tres grupos de antecedentes (Piercy *et al.*, 1997): (1) las actividades de la dirección de ventas; (2) las características de los vendedores; y (3) la idoneidad del diseño de la organización de ventas.

La relevancia de este concepto está en que las actividades realizadas por los vendedores dependen de su voluntad y nivel de esfuerzo, por lo que el rendimiento está exento, en gran medida, de incertidumbre, lo cual hace plenamente responsables a los vendedores del nivel que alcancen en cada una de sus facetas.

Por otra parte, y al contrario que el rendimiento, **la efectividad**, como un indicador más global de resultados (*e.g.*, volumen de ventas, la cuota de mercado o la rentabilidad de las ventas), depende del rendimiento del personal de ventas, pero también de otras variables que quedan fuera de su alcance (Churchill *et al.*, 1985; Cravens *et al.*, 1993). Estas últimas son variables relacionadas con el entorno (*e.g.*, clientes, competencia, características del territorios, concentración y carga de trabajo) y con otras decisiones vinculadas a las empresa (*e.g.*, objetivos que se persiguen, características de los recursos humanos, recursos financieros y capacidad de investigación y desarrollo), como citan Churchill *et al.*(1981 y 1985). El modelo de los determinantes del rendimiento de la fuerza de ventas se presenta en la figura 1.3. Por tanto, podemos concluir que el rendimiento del personal de ventas es el desarrollo de su trabajo (proceso), mientras que la efectividad se refiere a los resultados que conlleva su actuación.

Figura 1.3. Modelo de los determinantes del rendimiento de la fuerza de ventas
Fuente: Churchill, Ford y Walker (1981): 232.



En la práctica, la evaluación del rendimiento enfatiza primordialmente los resultados de ventas de los vendedores aunque la tendencia actual acerca del rendimiento es analizar de forma combinada el rendimiento con la efectividad (Baldauf *et al.*, 2001). Cada vez más, por ejemplo, los directores de ventas se preocupan por la construcción de relaciones con los clientes, sin

descuidar los resultados de ventas (Corcoran *et al.*, 1995).

Sin embargo, la literatura sobre dirección de personal de ventas no refleja un consenso en cuanto a la diferenciación entre rendimiento (*performance*) y efectividad (*effectiveness*) de la fuerza de ventas. Mientras que algunos autores no distinguen entre ambos términos (Cravens *et al.*, 1972; Weitz *et al.*, 1986), otros tienen definiciones contrarias. A este respecto, lo que para Weitz (1981) es efectividad, para Walker *et al.* (1979) es rendimiento. A pesar de eso, ha sido muy utilizada en la literatura de dirección de personal de ventas, tanto a nivel nacional (Román *et al.*, 2002; Varela, 1991) como internacional (Cravens *et al.*, 1993; Babakus *et al.*, 1996; Baldauf y Cravens, 1999; Grant y Cravens, 1996) y ha permitido identificar varias dimensiones, principalmente en lo que se refiere al rendimiento de la fuerza de ventas. En este sentido, Behrman y Perreault (1982) distinguieron diferentes facetas de la actuación del vendedor, susceptibles de ser evaluadas, como el conocimiento técnico del producto, la calidad de las presentaciones de ventas, el control de gastos, la realización de informes y el cumplimiento de objetivos.

Posteriormente, el trabajo de Cravens *et al.* (1993), conceptualizó las dimensiones del rendimiento del personal de ventas en tres constructos interrelacionados. Estos autores consideraron las dos primeras dimensiones como el rendimiento por comportamientos de ventas, las dos siguientes como el rendimiento según comportamientos complementarios a las ventas y la última como el rendimiento medido por resultados. A continuación se explica cada uno de ellos:

- **Rendimiento por comportamientos en actividades de venta:** los vendedores pasan gran parte de su tiempo en actividades directamente relacionadas con la generación de ventas (*e.g.*, dimensiones de utilización de conocimiento técnico y realización de presentaciones de ventas). Como los vendedores tienen más control sobre sus actividades de ventas que sobre sus resultados, estos comportamientos deberían ser el centro de las evaluaciones del rendimiento (Churchill *et al.*, 1997; Walker *et al.*, 1979).
- **Rendimiento por comportamientos en actividades ajenas a la venta:** normalmente, los vendedores realizan tareas que no están directamente relacionadas con la consecución de

pedidos, por lo menos a corto plazo (ofrecer información, controlar los gastos, etc). El rendimiento en estas actividades puede ser importante para la empresa, porque puede estar directamente relacionado con su efectividad. Se esperará una relación positiva entre esta variable y la efectividad de la organización. Sin embargo, y al igual que en Cravens *et al.* (1993), no se espera encontrar relación con el rendimiento medido en términos de resultados.

Diversos autores indican que existe una relación directa entre el rendimiento conductual relacionado con las ventas y el rendimiento por resultados, en la medida en que efectuando las actividades adecuadas, deberían alcanzarse los resultados previstos (Jaworski y Kohli, 1991; Cravens *et al.*, 1993).

- **Rendimiento por resultados (efectividad):** aunque los vendedores tienen más control sobre sus actividades que sobre sus resultados, hay que tenerlos en cuenta, siempre y cuando les puedan ser atribuidos de forma precisa (Walker *et al.*, 1979). Para evitar factores externos ajenos al control de los vendedores y limitar su incertidumbre sobre la consecución de resultados debido a dichos factores externos se suelen utilizar cuotas u objetivos, en cuya determinación se han tenido en cuenta los factores incontrolables por parte de los vendedores (Ryans y Weinberg, 1987).

En cuanto a las consecuencias de la retribución sobre el rendimiento y la efectividad de la fuerza de ventas, El control por comportamientos, caracterizado por una retribución con baja intensidad de incentivos debe, por tanto, tener un impacto positivo en el rendimiento por comportamientos de la fuerza de ventas (Anderson y Oliver, 1987; Cravens *et al.*, 1993; Oliver y Anderson, 1994). Al aplicar el control por comportamientos, los directores de ventas se implican más en el trabajo de los vendedores, lo cual contribuiría a una mejora en distintas facetas del rendimiento. Por el contrario, si el contrato retributivo se basa fundamentalmente en los resultados, el rendimiento por resultados de los vendedores debería sea mayor.

Por otra parte, Oliver y Anderson (1994) proponen que el rendimiento por resultados será menor en empresas o unidades de ventas que utilicen un sistema de control por comportamientos, si se compara con otras empresas que utilicen un control por resultados. Sin embargo, como afirman

Baldauf *et al.* (2001), no parece que propongan una relación negativa entre el control por comportamientos y el rendimiento por resultados, aunque en la validación empírica obtengan un signo negativo entre sus medidas de control por comportamientos y la de rendimiento por resultados. Es razonable pensar que los directivos aplicarán el sistema de control y, por ende, el sistema retributivo que mejor se adapte al entorno en el que se desarrolle su actividad, pero también es verdad que lo harán para conseguir los mejores resultados posibles.

Cravens *et al.* (1993), por su parte, encontraron una relación positiva entre los dos constructos, al igual que Babakus *et al.* (1996). Eso sustentaría la hipótesis de que cuanto mayor fuera el control por comportamientos (más salario fijo), mayor sería el rendimiento por resultados de los vendedores.

1.8.4. RETRIBUCIÓN, RENDIMIENTO Y EFECTIVIDAD

En el mundo de las ventas existe una máxima muy popular “pagamos por lo que consigues, y no por cómo lo consigues”. Es decir, se retribuye por los resultados de ventas, y no sólo por las buenas intenciones. Sin embargo, esto no debe ocultar el hecho de que la retribución es fundamentalmente una herramienta de motivación, así como un mecanismo de evaluación. Por tanto, se puede diseñar un plan retributivo basado fundamentalmente en los resultados de ventas, en lugar del proceso o de los comportamientos. Sin embargo, autores como Cespedes (1990) recomiendan diseñar la retribución como una herramienta para alcanzar un rendimiento de la fuerza de ventas que sea coherente con la estrategia de la empresa, es decir, utilizar la retribución como un medio para conducir el esfuerzo del equipo de ventas hacia los resultados deseados. Desde este punto de vista, los gestores de un plan retributivo para la fuerza de ventas tendrían que tener en cuenta dos puntos importantes: (1) la retribución y la evaluación, al igual que otros elementos de motivación, deben estar vinculados con el sistema de dirección de la fuerza de ventas, que a su vez debe reflejar el entorno tanto interno como externo en el que se desarrolla la actividad; y (2) el vendedor debe ser considerado como una parte de la estrategia de la empresa o unidad de ventas, y no como un ente aislado de dicha estrategia global.

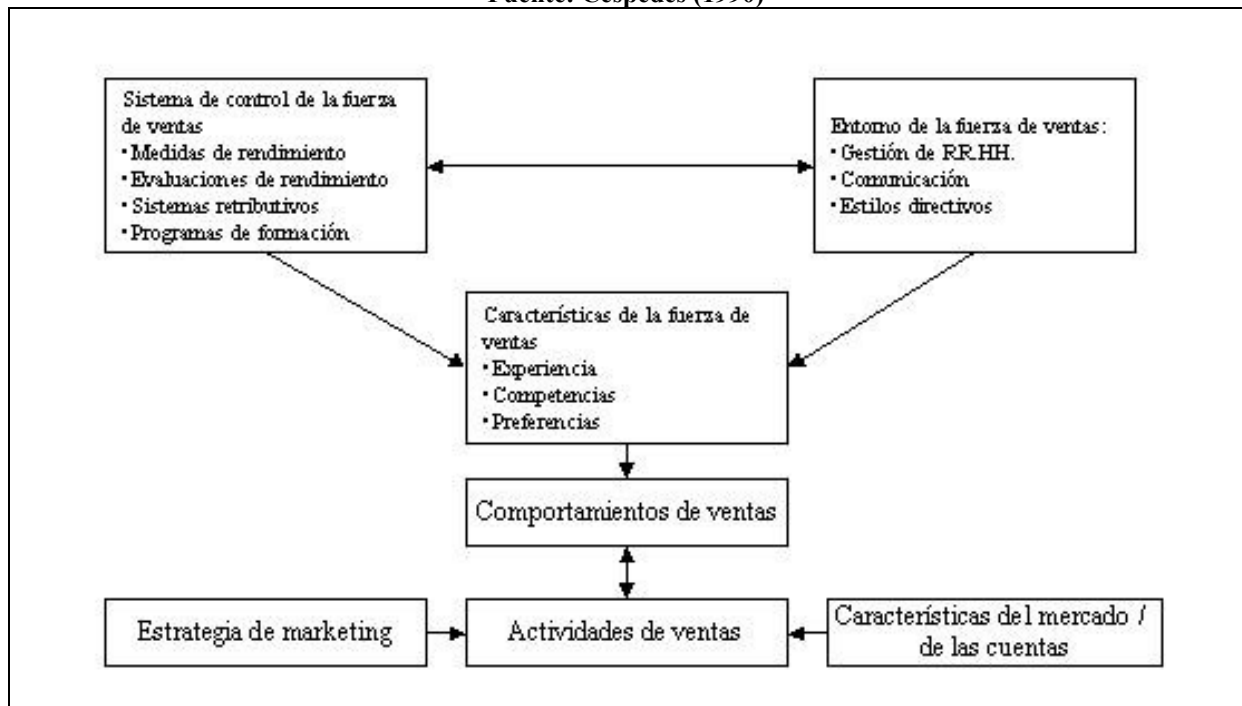
A la hora de diseñar un plan retributivo para el personal de ventas habrá que contar con los diversos factores que afectan al rendimiento (véase la ilustración 1.4). Dichos factores son en unos casos relativos a las características de la fuerza de ventas (*e.g.*, efectividad prevista, coste de oportunidad, aversión al riesgo), en otros se refieren a las condiciones en las que la empresa desarrolla su actividad (*e.g.*, programabilidad de las tareas, facilidad de medida del rendimiento, tipo de tareas importantes para el éxito en la venta), y, también, se deben considerar factores relacionados con el entorno (*e.g.*, la incertidumbre).

La retribución debe orientarse, como aspecto fundamental, entre otros, a motivar al personal de ventas a que consiga los objetivos de la empresa o unidad de ventas, es decir, a que hagan las “cosas correctas”. Un resultado de la motivación es el esfuerzo, que en ventas tiene dos dimensiones (Cespedes, 1990): (1) cantidad, que hace referencia al nivel de esfuerzo del vendedor, medido a través del número de visitas, el número de cuentas a las que atiende, pedidos procesados u otras actividades relevantes; y (2) tipo de esfuerzo, es decir, aquellas actividades a las que se dedica principalmente (*e.g.* fundamentalmente a conseguir nuevos clientes, o bien a mantener a los existentes; vende productos nuevos o productos consolidados). Los sistemas retributivos de ventas influyen tanto en la cantidad como en el tipo de esfuerzo en el que se compromete un vendedor. A partir de este esfuerzo se deben conseguir los resultados.

Sin embargo, tanto la efectividad de la empresa como la de la fuerza de ventas, así como su rendimiento no sólo debería estar influida por el grado de intensidad de incentivos, sino por la adecuación de la retribución a las características de la fuerza de ventas, de la empresa y del entorno en el que se desarrolla la actividad de ventas. Cuanto mayor sea esta adecuación, mayor debería ser este rendimiento.

Figura 1.4. Contexto de la retribución de la fuerza de ventas

Fuente: Cespedes (1990)



1.9. ENFOQUES TEÓRICOS PARA EL DISEÑO DE SISTEMAS RETRIBUTIVOS DE PERSONAL DE VENTAS

Para muchas empresas, la actuación de su fuerza de ventas es el mayor determinante de su éxito. El rendimiento de la fuerza de ventas está influido por muchos factores, unos específicos de los vendedores que la componen, otros de la empresa y otros factores que están fuera del control tanto de la empresa como de los vendedores, como la competencia o el contexto económico de los territorios donde la empresa vende sus productos y/o servicios (Churchill *et al.*, 1997; Churchill *et al.*, 1985). Entre los factores que más influyen en el rendimiento del trabajador está la estructura de recompensas de la empresa. El efecto que produce es directo, al incentivar un nivel adecuado de esfuerzo en los vendedores.

Una herramienta de gestión e incentivación del rendimiento tan importante debería ser diseñada de forma muy cuidadosa y, de hecho, muchas empresas invierten gran cantidad de tiempo y

esfuerzo en la planificación de su sistema retributivo para vendedores (John *et al.*, 1987; Coughlan y Sen, 1989). Sin embargo, a la hora de diseñar la retribución, los responsables de esta tarea tienen pocos principios bien definidos y de eficacia demostrada a través de métodos científicos. En los últimos años, sin embargo, se ha observado un interés creciente por parte de profesionales y académicos en la materia de la dirección del personal de ventas, y más concretamente en el diseño de sistemas retributivos para vendedores.

Existen distintos puntos de vista y varias corrientes teóricas que han abordado la retribución del personal de ventas. A continuación analizaremos las perspectivas más importantes: el enfoque de la literatura de Dirección de Ventas, la Teoría de los Costes de Transacción (TCT), la Teoría de la Agencia (TA), la Teoría de la Organización y, quizás la más reciente, la Teoría de Dependencia de Recursos (TDR).

1.9.1. EL ENFOQUE DE LA LITERATURA SOBRE DIRECCIÓN DE PERSONAL DE VENTAS

La literatura sobre dirección de personal ventas (Churchill *et al.*, 1997; Peck, 1982; Stanton *et al.*, 1991; Smyth, 1968; Steinbrink, 1978) es de naturaleza descriptiva y estudia muchos aspectos concernientes al diseño de la retribución utilizada en distintos sectores. Además, discute las ventajas inconvenientes que reportan los diferentes elementos que pueden ser utilizados en el paquete retributivo.

Una regla general, dentro de este enfoque, es que el salario fijo es una forma de remuneración apropiada cuando los vendedores invierten la mayoría de su tiempo en conseguir objetivos difíciles de medir en términos de ventas, mientras que las comisiones son el sistema más apropiado para motivar al vendedor cuando hay una estrecha relación entre su esfuerzo y las ventas conseguidas (Steinbrink, 1978; Stanton *et al.*, 1991; Churchill *et al.*, 1997; Lal *et al.*, 1990).

Los autores que encuadramos en la literatura de dirección de personal de ventas han sugerido diversos factores a considerar para determinar el porcentaje adecuado de cada tipo de

remuneración en el pago total al vendedor. El trabajo de Smyth (1968) se ha considerado como una referencia común de trabajos posteriores, que incluye a otras corrientes y enfoques de investigación que lo utilizan como contraste de sus proposiciones teóricas y descubrimientos empíricos. Un resumen de sus principales sugerencias se encuentra en el cuadro 1.8.

Cuadro 1.8. Factores condicionantes en la determinación del plan retributivo según la literatura de dirección de personal de ventas
Fuente: Adaptado de Smyth (1968)

Condición	Intensidad de incentivos	
	Alta	Baja
Importancia de la capacidad personal del vendedor para lograr ventas	Alta	Baja
Prestigio de la empresa	Bajo	Alto
Apoyo de la empresa en la publicidad y otras actividades de promoción	Escaso apoyo	Mucho apoyo
Ventaja competitiva del producto en términos de precio, calidad	Escasa	Mucha
Importancia de prestar servicio al cliente	Pequeña	Elevada
Significación del volumen de ventas como objetivo primordial del vendedor	Alta significación	Baja significación
Incidencia de la venta técnica o en equipo	Poca	Mucha
Importancia de factores fuera del control del vendedor que influyen en las ventas	Pequeña	Considerable

John y Weitz (1989) recogieron y sintetizaron las principales recomendaciones aportadas por los tratadistas de la literatura de dirección de ventas. Son las siguientes:

1. *Dificultad para valorar el rendimiento de cada vendedor individualmente:* Cuando resulta difícil valorar la contribución y el rendimiento de cada vendedor en particular, se recomienda un alto porcentaje de salario fijo en la retribución total. Como el uso de incentivos requiere una medida objetiva del rendimiento, la retribución variable es menos factible cuando tales medidas no son fáciles de obtener o incluyen un alto grado de sesgo y/o error. Por ello se considera inadecuado pagar un alto porcentaje de retribución variable individual cuando se realiza venta en equipo, ya que resulta difícil valorar la contribución individual de los miembros del grupo. También resulta difícil valorar el rendimiento del vendedor cuando se enfrenta a situaciones de venta complejas, como la venta técnica, ya que, al implicar frecuentemente procesos o ciclos largos de venta, y requerir un alto nivel de apoyo por parte de la empresa, se dificulta la tarea de valorar la

contribución individual de cada vendedor en un punto determinado del tiempo. Además, cuando las actividades ajenas a la venta (*i.e.*, investigación comercial entre clientes, reclutamiento de vendedores, actividades de formación) en las que se ve implicado el vendedor son tan importantes como las de venta, se hace difícil valorar el rendimiento alcanzado en las mismas, ya que no queda tan clara la relación entre dichas actividades ajenas a las ventas y los resultados de ventas.

2. *Relación entre las ventas obtenidas y el esfuerzo invertido*: La literatura de dirección de ventas sugiere que el porcentaje de salario fijo debería estar inversamente relacionado con la influencia del esfuerzo en las ventas conseguidas. Cuando el esfuerzo del vendedor tiene un alto impacto en la generación de ventas, la retribución basada en incentivos es preferible, porque motiva a los agentes a realizar un esfuerzo adicional. Por el contrario, cuando las ventas son generadas principalmente por la publicidad, por el prestigio de la empresa o la superioridad del producto, el esfuerzo del vendedor influye menos en los ingresos, lo que lleva a sugerir que el porcentaje de salario fijo sobre la retribución total debería ser mayor. Por otra parte, cuanto más difícil es la tarea de ventas, pero existe una relación clara entre esfuerzo y rendimiento, debería haber un mayor porcentaje de variable sobre el total.
3. *Tamaño de la fuerza de ventas*: Los planes retributivos con mayor porcentaje de salario fijo sobre el total requieren un mayor esfuerzo de supervisión para determinar claramente el esfuerzo y el rendimiento de cada vendedor. Dado que los costes fijos medios administrativos asociados con los planes retributivos basados en el salario fijo disminuyen a medida que el tamaño de la fuerza de ventas se incrementa, estos planes se hacen recomendables para grandes fuerzas de ventas.
4. *Incertidumbre y riesgo a que se enfrentan los vendedores*: Cuando los vendedores trabajan en un entorno incierto se recomienda utilizar un porcentaje elevado de salario. Esto es necesario para mantener estables los ingresos de los vendedores cuando se enfrentan a una demanda volátil debida a la estacionalidad, a entornos económicos inciertos, cuando tienen poca experiencia en el puesto o en los casos en que están comprometidos en la venta de nuevos productos.

5. *Interés por inculcar una orientación a largo plazo:* Los planes que ofrecen un mayor porcentaje de salario fijo sobre el total son recomendables cuando las empresas pretenden que sus vendedores adopten una orientación a largo plazo e inviertan tiempo en actividades de servicio y seguimiento a los clientes encaminadas a lograr ventas futuras. Por el contrario, será mejor ofrecer un alto porcentaje de incentivos sobre la retribución total cuando las empresas tratan de entrar en un mercado nuevo y/o tratan de aumentar las ventas rápidamente.

La literatura de dirección de personal de ventas ofrece guías generales para diseñar planes retributivos, es descriptiva y no tiene un soporte teórico riguroso (Lal *et al.*, 1990). Expone los planes retributivos utilizados en la práctica, así como sus ventajas e inconvenientes. Las sugerencias se basan más en el sentido común que en pruebas empíricas o fundamentos teóricos. Por lo tanto, es un enfoque con limitaciones a la hora de abordar cuestiones como en qué contexto es más apropiado un tipo de plan retributivo u otro, la identificación de factores importantes que influyen en la determinación del sistema retributivo de ventas, como la orientación hacia el riesgo de los agentes o la influencia de la competencia en el mercado, y, sobre todo, la composición del paquete retributivo más adecuado.

Estas preguntas intentan ser resueltas por otros enfoques teóricos, llamados enfoques analíticos por Lal *et al.*(1990), que estudiaremos a continuación. Cada uno estudia el problema de la retribución de vendedores asumiendo diferentes hipótesis e identificando diferentes conjuntos de variables relevantes. Por ello, es necesario identificarlos, compararlos y, en la medida de lo posible, integrarlos.

La literatura analítica de dirección de personal de ventas se ha centrado por lo general en la determinación de los porcentajes de comisión de cada producto, en lugar de hacerlo en el diseño de la combinación apropiada entre salario e incentivos como una función del entorno y de las habilidades de los miembros de la fuerza de ventas (Lal *et al.*, 1990). Sin embargo, y fundamentados en la Teoría de la Agencia (TA) y la Teoría de los Costes de Transacción (TCT), se han creado modelos del proceso de cómo el rendimiento del vendedor se ve afectado por

factores contextuales, personales y empresariales, derivando a partir de ahí un conjunto de implicaciones para los planes retributivos óptimos. A continuación, se analizarán las dos teorías.

1.9.2. LA TEORÍA DE LA AGENCIA

La Teoría de la Agencia (Jensen y Meckling, 1976; Fama, 1980; Fama y Jensen, 1983) se ha convertido en un enfoque teórico útil a la hora de examinar relaciones entre principales y agentes en muchas áreas. Sin embargo, en un área repleta de relaciones de agencia como es la dirección de RRHH (Arruñada, 1990) y la dirección de personal de ventas (Bergen *et al.*, 1992), la TA ha tenido una utilización relativamente reciente.

En el ámbito académico, la TA ha sido aplicada a campos tan diversos como la teoría económica, la economía financiera, la contabilidad, la ciencia política, la sociología, la teoría de la organización, el comportamiento organizativo, el marketing y la dirección estratégica (Eisenhardt, 1989). Esta autora afirma que la TA tiene planteamientos comunes con las teorías del comportamiento, de la organización, con los modelos políticos, las teorías contingentes y con las teorías sobre el control (García Falcón, 1995) que pasamos a detallar: (a) Respecto a las teorías del comportamiento, comparte la naturaleza del trabajo cooperativo y las retribuciones y contribuciones en las relaciones de empleo; (b) con los modelos políticos de las organizaciones, el comportamiento egoísta a nivel individual y el conflicto de objetivos a nivel organizativo; (c) con las teorías contingentes, la racionalidad limitada de los individuos, la distribución asimétrica de la información dentro de la organización y los criterios de eficiencia; (d) con las teorías sobre el control, principalmente las hipótesis de racionalidad limitada y la importancia de la eficiencia; y (e) con la teoría de los costes de transacción, el comportamiento egoísta y la racionalidad limitada, así como la asimetría de información y la prioridad de los criterios de eficiencia.

Respecto a la TCT hay que decir que es tal el grado de coincidencia existente entre sus hipótesis y las de la TA que algunos autores han confundido la TA con los argumentos del fracaso del mercado, propios de la TCT (García Falcón, 1995). Sin embargo, la TA no pretende explicar por qué existen las empresas como alternativa a los mercados sino, más bien, considerando por dada la existencia de ambas instituciones, pretende explicar por medio de las relaciones contractuales

cómo pueden afectar las fuerzas del mercado a las empresas (Barney y Ouchi, 1986). Rumelt, Schendel y Teece (1991) consideran que la TA no es compatible con la TCT, ya que, mientras que la TCT comienza con la afirmación de que no se pueden formalizar contratos ejecutables que cubran todas las contingencias, la TA no establece tal presunción, y en su lugar busca la forma óptima de dichos contratos.

En dirección de ventas, la relación entre el director de ventas y el vendedor es una relación de agencia, y existen muchos asuntos en dicha relación que se pueden tratar bajo esta perspectiva (*e.g.*, contratación, motivación, control).

La TA se concentra en el análisis de las relaciones contractuales entre agentes económicos individuales, residiendo el carácter distintivo de este enfoque en hacer mínimos ciertos costes, denominados costes de agencia, que surgen de cualquier forma de cooperación entre dos o más personas a partir del acuerdo contractual.

La TA gira en torno al concepto de relación de agencia, que es la relación que surge cuando una persona, principal, encarga a otra, llamada agente, la realización de una tarea o la toma de decisiones, en beneficio de la primera, a cambio de una remuneración y otorgándole amplia capacidad de decisión. La relación de agencia se puede describir en término de casos:

Caso 1: El principal sabe lo que ha hecho el agente. Cuando el principal sabe lo que hace el agente, resultaría más apropiado utilizar un sistema retributivo basado en los comportamientos, porque la información necesaria para dicho sistema de control sería recopilada de forma sencilla. Este caso se llama de información completa. En situaciones de certeza, es decir, cuando es posible la supervisión completa, se establecerá un contrato “ideal” en el que se pueden describir con detalle todas las obligaciones que asume cada una de las partes según las distintas situaciones que pudieran darse y en el que se pueden detallar las recompensas y castigos según sean de aplicación. De este modo no hay lugar para el conflicto, pues se contemplarían todas las opciones en el contrato.

Caso 2: El principal no sabe lo que ha hecho el agente. Este es el caso de la información

incompleta, en el que un agente, siguiendo sus propios intereses, puede haberse o no comportado según se acordó en el contrato. El agente conoce su comportamiento, pero no el principal. Existe una asimetría de información, por lo que se da la posibilidad de comportamientos oportunistas o egoístas por parte del agente. Si el principal contrata al agente con un sistema retributivo basado en los comportamientos y no existe evaluación, el agente podría verse tentado a eludir alguna de las tareas acordadas.

Holmstrom (1979) formuló el problema de agencia como una acción para resolver el conflicto de intereses entre el principal y el agente (asumiendo que el agente quiere maximizar su utilidad individual, mientras que el principal quiere maximizar los beneficios de la empresa) a través del reparto óptimo de los riesgos bajo condiciones de incertidumbre. Es importante recalcar que este autor fija la negociación del contrato retributivo bajo condiciones de incertidumbre, lo que no consideraron los autores de la literatura de dirección de personal de ventas (Farley, 1964; Weinberg, 1975), que aportaban un modelo determinista para la función de respuesta de ventas a los esfuerzos de los vendedores. Según la formulación de Holmstrom (1979), los dos problemas que se dan en cualquier relación de agencia son los siguientes:

1. El conflicto de intereses y objetivos entre el principal y el agente, lo que hace difícil o costoso para el principal verificar lo que está haciendo el agente. Como consecuencia, el principal no puede comprobar si el agente se ha comportado adecuadamente. Este problema se conoce como *riesgo moral*.
2. El principal y el agente tienen diferentes actitudes hacia el riesgo. El problema es que el principal y el agente pueden preferir diferentes acciones como consecuencia de esas distintas preferencias hacia el riesgo.

La TA trata de resolver o minimizar los costes asociados a estos problemas a través del diseño de los contratos más eficientes entre principal y agente, dados ciertos supuestos sobre los individuos (aversión al riesgo, divergencia de intereses y objetivos), y sobre las organizaciones (conflicto de objetivos, asimetrías de información). En el cuadro 1.9 se pueden observar, resumidas, las principales características de esta teoría.

Cuadro 1.9. Características de la TA**Fuente: Eisenhardt (1989:59)**

Idea clave	Las relaciones principal-agente deberían reflejar la organización eficiente de la información y los costes de asunción de riesgos
Unidad de análisis	Contrato entre el principal y el agente
Premisas sobre las personas	Con intereses propios. Racionales. Adversas al riesgo.
Premisas organizativas	Conflicto parcial de objetivos entre los participantes. Eficiencia como criterio de eficacia. Asimetría de información entre el principal y el agente.
Problemas contractuales	Agencia (riesgo moral y selección adversa). Distribución de riesgos.
Dominio de problemas	Relaciones en las que el principal y el agente tienen diferentes objetivos parciales y distintas preferencias por el riesgo (p.e., retribución, regulación, liderazgo, integración vertical, precios de transferencia).

1.9.2.1. LOS DIFERENTES ENFOQUES DE LA TA

Jensen (1983) distinguió entre la rama positiva de la TA y la rama normativa, también llamada “principal-agente”. Las dos ramas comparten una unidad de análisis común (el contrato entre el principal y el agente), así como las hipótesis sobre los individuos, las organizaciones y la información. Sin embargo, difieren en el rigor matemático, en las variables dependientes y en el estilo de investigación.

Teoría positiva de la agencia

El enfoque positivo de la TA ha tendido a centrarse en las relaciones intraorganizativas, concretamente en los problemas referentes a la relación principal-agente entre propietarios y directivos de grandes empresas. Se diferencia de la investigación de la rama normativa, principalmente, en que la investigación realizada es menos matemática y en que ha tendido a adoptar la hipótesis de que los agentes son neutrales al riesgo, en lugar de aversos.

Esta rama de la TA se ha ocupado del diseño de contratos y estructuras de control eficientes para inducir a los directivos a comportarse de modo consistente con los intereses de los propietarios, y cómo los efectos de esos mecanismos de control se ven mediatizados por factores del entorno,

como el mercado de trabajo o la presión competitiva (Eisenhardt, 1989). De este enfoque, los directivos pueden obtener, por tanto, algunas orientaciones sobre el diseño retributivo para sus empleados.

Estudios relevantes dentro de este enfoque son los de Jensen y Meckling (1976), en el que analizaron la estructura de propiedad de la empresa, y llegaron a la conclusión de que un reparto de propiedad equitativo con los directivos alinea los intereses de éstos con los de los propietarios; el estudio de Fama (1980) discute el papel de los mercados de capital y de trabajo como mecanismos de información utilizados para controlar el comportamiento interesado de los altos ejecutivos; y un tercer estudio relevante es de Fama y Jensen (1983) en el que analizaron el papel de la junta directiva como un sistema de información que los propietarios de grandes empresas pueden utilizar para supervisar el oportunismo de los altos ejecutivos.

Se podría resumir en dos proposiciones los mecanismos de control identificados en la rama positiva (Eisenhardt, 1989): (a) Cuando el contrato entre principal y agente está basado en los resultados, el agente es más propenso a comportarse de acuerdo con los intereses del principal. El argumento es que tales contratos alinean las preferencias del agente con las del principal porque las recompensas para ambos dependen de las mismas acciones, y, por tanto, se reducen los problemas de intereses contrapuestos; y (b) Cuando el principal posee información para verificar el comportamiento del agente, éste es más propenso a actuar en consonancia con los intereses del principal. Por tanto, los sistemas de información dan a conocer lo que está haciendo el vendedor y son adecuados para frenar el oportunismo del agente porque se dará cuenta de la dificultad de engañar a su principal.

La teoría positiva de la agencia ha enriquecido la visión económica de la organización, ofreciendo una visión más compleja (Jensen, 1983; Eisenhardt, 1989). Sin embargo, ha sido criticada por los teóricos de la organización, que la han considerado minimalista y falta de rigor (Jensen, 1983). A pesar de ello, hay que reconocerle que ha servido de punto de partida para un gran número de trabajos posteriores.

Teoría normativa de la agencia

Bajo este enfoque, también conocido como paradigma principal-agente, se realiza una cuidadosa especificación de las hipótesis y una profunda deducción lógica y matemática (Eisenhardt, 1989). Comparado con la rama positiva, este enfoque es abstracto y matemático, tiene una perspectiva más amplia, así como unas implicaciones teóricas más ricas. De hecho, esta teoría puede ser aplicada a prácticamente todo tipo de relaciones entre empleador y empleado, abogado y cliente, suministrador y cliente, así como otras relaciones de agencia. Los investigadores de este enfoque principal-agente, tienen como interés principal el determinar un contrato óptimo entre el principal y el agente (Harris y Raviv, 1978; Eisenhardt, 1989).

La literatura principal-agente se centra en determinar el contrato óptimo, por comportamientos o por resultados, entre el principal y el agente. El modelo simple asume un conflicto de intereses entre las partes, un resultado o producto fácilmente medible y un agente más averso al riesgo que el principal. El razonamiento subyacente es que los agentes son menos capaces de diversificar su empleo y, por tanto, deberían ser más adversos al riesgo. Sin embargo, los principales, que pueden diversificar sus inversiones, deberían ser neutrales al riesgo.

Por otra parte, el principal se encuentra con dos tipos de problemas cuando entra en una relación con el agente, según el enfoque normativo: un problema precontractual y un problema postcontractual.

En primer lugar, tenemos los problemas *precontractuales*, también llamados de **selección adversa o información oculta**. La cuestión aquí es cómo saber si el agente tiene las características que busca el principal. Las partes se enfrentan a un problema, previo a la formalización del contrato, de información oculta o selección adversa, según el cual el principal no conoce a priori la calidad o capacidad del agente y como consecuencia de ello no tendrá la certeza de haber contratado al candidato adecuado. Esta incertidumbre sobre la capacidad y objetivos de los agentes viene acompañada de una distribución asimétrica de la información, ya que el agente conoce sus capacidades e intenciones, mientras que el principal no. Este tipo de problemas se conocen como problemas *ex-ante* en la TA.

El segundo tipo son los problemas *postcontractuales*, también llamados **de riesgo moral o de acción oculta**. Las cuestiones que se plantean aquí tratan de determinar cómo se debe evaluar y recompensar la actuación del agente de forma que esté motivado para actuar de un modo consistente con los objetivos del principal y qué estrategia de información debería seguir para realizar tales evaluaciones. El riesgo moral es una forma de oportunismo post-contractual que aparece porque algunas acciones que afectan a la eficiencia no son fácilmente observables y, así, la persona que las realiza puede dedicarse a maximizar su propio interés personal a expensas de los otros.

Este concepto se originó en la actividad de seguros, para referirse a la tendencia de los asegurados a cambiar su comportamiento de forma que conduce a mayores costes de indemnización para la entidad aseguradora. Por ejemplo, si se suscribe un seguro a todo riesgo en el vehículo, la gente puede tomar menos precauciones a la hora de conducir. Si esas precauciones pudieran ser conocidas de antemano, y pudieran ser medidas con precisión y registradas, entonces se podría especificar un contrato perfecto, que facilitaría la exigencia de dichas precauciones. Sin embargo, normalmente no es posible observar y comprobar el comportamiento relevante y por ello no es posible suscribir contratos “exigibles” que especifiquen el comportamiento a adoptar.

Pero además de en el sector asegurador, el riesgo moral puede surgir en cualquier situación en la que alguien sienta la tentación de emprender una acción ineficiente o de falsear la información porque sus intereses individuales no están en consonancia con los del grupo, y porque la información no puede verificarse fácilmente ni puede observarse adecuadamente la acción.

Como el problema en la relación de agencia surge cuando las partes tienen diferentes preferencias hacia el riesgo y objetivos en conflicto, lo cual les lleva a preferir diferentes tipos de acción, en la mayoría de los modelos de acción oculta se asume que el principal es neutral al riesgo -o por lo menos más neutral que el agente- mientras que los agentes son adversos al riesgo.

El origen del problema de riesgo moral está en una asimetría en la información de los distintos

individuos, ya que las acciones individuales no pueden ser observadas y, por tanto, no pueden realizarse contratos sobre ellas. Partiendo del supuesto de que las partes que intervienen en una relación de agencia tienen un comportamiento utilitarista, existen buenas razones para creer que el agente no siempre actuará conforme a los intereses del principal (Jensen y Meckling, 1976). Ante ello, el principal puede limitar las desviaciones en el comportamiento del agente con respecto a lo pactado estableciendo un sistema de incentivos apropiado o incurriendo en una serie de costes conocidos con el nombre de *costes de agencia*. Entre ellos conviene diferenciar los siguientes (Jensen y Meckling, 1976:308):

1. Los costes de formalización en los que incurren las partes y que se derivan del diseño y redacción de los contratos en los cuales se detallan las obligaciones del agente y del principal.
2. Los costes de supervisión pagados por el principal, antes y/o después de la firma del contrato, cuya finalidad es supervisar y condicionar positivamente la actividad y comportamiento del agente.
3. Los costes de garantía abonados por el agente para garantizar al principal que no llevará a cabo acciones que perjudiquen a este último, procediendo en su caso a las indemnizaciones correspondientes.
4. La pérdida residual, o valor de la pérdida experimentada por el principal por aquellas decisiones tomadas por el agente que se desvían de las que hubiese adoptado si ambas partes hubiesen tenido la misma información y capacidad.

Por lo tanto, y a modo de conclusión, mientras que la rama positivista de la TA identifica varias alternativas contractuales, la rama de la TA conocida como teoría principal-agente indica qué contrato es el más eficiente dependiendo de variables tales como el nivel de incertidumbre, la aversión al riesgo y la información disponible (Eisenhardt, 1989)

1.9.2.2. ALTERNATIVAS PARA CONTROLAR EL PROBLEMA DEL RIESGO MORAL O DE ACCIÓN OCULTA

Puesto que se pueden describir relaciones de agencia en muchos ámbitos dentro de las organizaciones, el problema del riesgo moral tiene una trascendencia importante. Un caso importante de riesgo moral en una organización aparece en las relaciones laborales, en las que los empleados pueden abandonar sus obligaciones. El agente pierde utilidad con la realización de la tarea, mientras que el principal no. Como consecuencia, las empresas disponen de incentivos y contratos que tienen en cuenta el rendimiento de sus empleados, vinculando la retribución al rendimiento obtenido, si bien el rendimiento se define de múltiples formas según el caso. Hay empresas que retribuyen los resultados del trabajo, mientras que otras retribuyen no sólo dichos resultados sino también las aportaciones de sus empleados en materia de esfuerzo, creatividad, atención, asistencia, lealtad, etc. Sin embargo, la facilidad de observación de los *inputs* es mucho menor que la de los resultados, por lo que las empresas prefieren retribuir directamente los resultados, suponiendo que indirectamente recompensan los *inputs*.

Para que aparezca un problema de riesgo moral, se han de cumplir tres condiciones: (1) debe existir divergencia de intereses entre las partes; (2) debe haber bases de cooperación o intercambios provechosos entre las partes que sirvan para alinear los intereses divergentes; y (3) debe haber dificultades para determinar si, en la práctica, los términos del contrato se han cumplido (observabilidad imperfecta).

La incertidumbre sobre la actuación del agente viene acompañada por un problema de información asimétrica entre las partes. Cuando hablamos de información asimétrica nos referimos a la diferencia en profundidad y calidad de la información entre las partes.

Los modelos de acción oculta tratan de diseñar el mejor contrato para regir la relación de agencia entre el principal y el agente. Así, para motivar al agente a realizar las acciones que busca el principal, pudiendo el primero eludirlas dado el interés en maximizar su propia utilidad, el principal debe decidir entre dos modos de actuar que no son necesariamente excluyentes (Eisenhardt, 1989; Oliver y Anderson, 1994):

1. Recoger más información sobre el comportamiento del agente, invirtiendo en sistemas de control, y diseñar después un contrato que base las recompensas del agente en la información que posee acerca de su comportamiento. El riesgo moral es, como se puede ver, un problema de información que puede ser solucionado a través de la compra de información que permita evaluar correctamente a los agentes. La ausencia de información o su distribución desigual entre las partes requiere invertir en sistemas de información y adoptar una estructura más compleja de contrato.
2. Sin embargo, en la mayoría de las situaciones, una observación completa es imposible o demasiado costosa. Por tanto, los contratos de incentivos son adecuados para solucionar el problema de riesgo moral presente en las relaciones de agencia en el caso de que el principal no disponga de información sobre los comportamientos del agente, y, por tanto, la retribución sólo pueda depender del resultado. No obstante, se podrían observar los resultados y ofrecer incentivos vinculados al logro de los mismos, bajo la suposición de que están relacionados con los comportamientos deseados que no pueden ser observados. Por tanto, el agente cargaría con las consecuencias de sus acciones. Este sistema, a través del cual se transfiere riesgo al agente, sólo será eficiente en la medida en que la prima de riesgo, necesaria para persuadir al agente de que se esfuerce en la actividad encomendada, sea menor que lo que costaría comprar la información necesaria para evaluar su rendimiento.

Como conclusión, podemos decir que la TA es más relevante en situaciones en que los problemas para determinar los contratos son grandes (Eisenhardt, 1989). Esto ocurre cuando (a) existe un conflicto de metas muy importante entre el principal y el agente, como en aquellas situaciones en las que el agente puede comportarse de forma oportunista (*e.g.*, el vendedor que fija sus objetivos por debajo de sus posibilidades para tener una vida más cómoda y evitar obligarse a un mayor esfuerzo); (b) hay un alto nivel de incertidumbre en los resultados, lo que provoca que surjan las implicaciones respecto al riesgo (*e.g.* venta en situaciones de alta competencia o en sectores desregulados); y (c) trabajos poco programables o en los que se trabaja en equipo o de forma colaborativa, lo cual dificulta la evaluación de los comportamientos de los agentes (*e.g.* situaciones de venta en equipo o la mayoría de los puestos de venta industriales).

Para concluir con la revisión de la TA, hay que decir que a pesar de sus ventajas, sólo ofrece una visión parcial de las organizaciones y es necesario complementarla con otras perspectivas (Eisenhardt, 1989). Por otra parte, diversos autores desde campos como la psicología o la sociología hablan de los peligros de la utilización como base teórica para la dirección de las teorías económicas como la TA, en la medida en que los supuestos que hacen sobre el comportamiento humano no siempre son ciertos (Pfeffer, 1998). A continuación, profundizaremos en las características de los sistemas de incentivos eficientes desde la perspectiva de la TA.

1.9.2.3. CONTRATOS DE INCENTIVOS EFICIENTES

Los contratos de incentivos pretenden alcanzar la compatibilidad de objetivos: se puede eliminar el conflicto de intereses al alterar de forma efectiva los objetivos individuales, vinculándolos más estrechamente con los del principal (diseñador del sistema). Sin embargo, no suele existir una relación perfecta entre los resultados observados y los comportamientos inobservables. Suele ocurrir que los comportamientos determinan sólo parcialmente los resultados y además es imposible aislar con precisión los efectos de dichos comportamientos. Existen muchos factores externos a los vendedores que definen su rendimiento. Si la influencia de dichos factores sobre el rendimiento de los vendedores es alta, entonces retribuirlos en función de a los resultados obtenidos hace depender su retribución de factores aleatorios y, por tanto, incontrolables.

Los contratos de incentivos suponen una solución al problema del riesgo moral, ya que se hace total o parcialmente responsable al individuo de sus acciones, aunque ello le haga asumir riesgos que podrían ser soportados con mayor facilidad por el principal.

En todos los casos en los que se da una relación de agencia, una de las partes (principal) disfruta de los resultados de la actividad de la otra parte (agente). El esfuerzo del agente, junto con un factor aleatorio, determina el resultado. El principal paga al agente unas tarifas en función de los resultados obtenidos. El propósito del diseño de contratos de incentivos es determinar la relación que debemos esperar entre la tarifa y el resultado o rendimiento.

Los contratos de incentivos eficientes equilibran los costes de soportar el riesgo con las ganancias en incentivos resultantes para los vendedores (Holmstrom, 1979). Ofrecer incentivos es necesario para que los empleados sean responsables de sus acciones; esto implica que la retribución de los empleados debe depender de su rendimiento en los puestos asignados. Además, la responsabilidad de los empleados hace que parte de sus ingresos estén sujetos al riesgo. Puesto que el empleado sufre más el riesgo que su empleador, hay un coste asociado a la provisión de incentivos.

Si los empleados siempre estuvieran en condiciones de actuar como se les pide, y si fuera relativamente fácil evaluar si su comportamiento es el adecuado, la retribución por rendimiento no generaría ningún coste adicional por soportar riesgos. El empleado podría decidir si actúa adecuadamente o no y el comportamiento apropiado sería remunerado según se hubiera acordado. Un alto rendimiento supondría una mejor retribución y no habría riesgo en la misma, puesto que es el empleado el que decidiría hasta dónde quiere llegar.

Sin embargo, en la mayoría de situaciones reales no se dan estas circunstancias, ya que no podemos evaluar perfectamente el comportamiento. Aunque la calidad del esfuerzo o la exactitud de la información no pueden ser observadas en sí mismas, se puede inferir en parte a partir de los resultados observados, por lo que la retribución variable basada en resultados puede ser una forma eficaz de ofrecer incentivos. El problema no es tanto la dificultad de medición como los factores externos al empleado que afectan a los resultados. Esto añade aleatoriedad a las rentas de los vendedores y genera incertidumbre y riesgo. Estos riesgos se podrían evitar haciendo que su retribución fuera fija, con independencia de su comportamiento o resultados. Sin embargo, los empleados perderían el estímulo para aumentar su esfuerzo más allá de los niveles mínimos necesarios.

1.9.2.4. LA RELACIÓN DE AGENCIA, EL RIESGO PERCIBIDO Y LAS PREFERENCIAS FRENTE AL RIESGO

Simon (1951) fue uno de los primeros en proponer una estructura formal para la relación entre la retribución y el riesgo. Este autor modeló la relación de empleo como un contrato entre el empleador y el empleado que estipula las obligaciones mutuas y recíprocas entre las partes. Afirmó que tanto el empleador como el empleado intentan estructurar el contrato para protegerse de la incertidumbre, introduciendo el riesgo en el contrato de empleo. La TA incorpora explícitamente el riesgo en el contrato de empleo (Fama y Jensen, 1983). Bajo la TA, existen condiciones particulares que influyen en la forma y la estructura de los derechos y obligaciones del contrato. El nivel de riesgo de la empresa es importante porque tiene consecuencias para el principal y para los agentes. En este sentido, se puede decir que el riesgo influye en la forma del contrato de empleo y que el nivel de riesgo asumido por la organización es, por lo menos parcialmente, el resultado de decisiones directivas (Bloom y Milkovich, 1995).

Para el principal, una mayor variabilidad en el flujo de ingresos de la organización significa un mayor riesgo. La incertidumbre de los ingresos crea incertidumbre acerca del futuro competitivo y la supervivencia de la organización, lo cual incluye las obligaciones retributivas que ha de asumir la empresa. Por tanto, la propia retribución influye en el riesgo de los ingresos de la empresa (Bloom y Milkovich, 1995). También hay que tener en cuenta que no sólo la retribución total influye en las decisiones de los empleados, sino que la forma en la que se paga es importante de cara a las decisiones de los agentes de entrar, quedarse y esforzarse en la empresa. Por ello, a través de la composición del paquete retributivo, la empresa comparte riesgos y beneficios con los empleados a través de sistemas de incentivos (Lawler, 1986; Baker *et al.*, 1988; Gómez-Mejía y Balkin, 1992; Jensen y Murphy, 1990).

Una mayor incertidumbre sobre el futuro aumenta también el riesgo del principal respecto a las contribuciones del agente. Si el principal tuviera información perfecta sobre el futuro, se podrían especificar perfectamente las acciones necesarias por parte del agente (Bloom y Milkovich, 1998). Cuando el principal es capaz de especificar perfectamente las acciones a realizar (porque las tareas son programables), puede pagar sólo en el caso de que se realicen estas contribuciones. Sin embargo, si el principal no tiene información perfecta, será menos capaz de determinar qué

acciones del agente serán necesarias, lo cual posibilita la existencia de comportamientos oportunistas (Eisenhardt, 1989). Como el principal no sabe qué acciones son necesarias para alcanzar los objetivos de la organización, o no puede observarlas cuando las realiza el agente, aumenta el riesgo de pagar sin obtener a cambio la contribución. Si las retribuciones son variables, los principales reducirán su riesgo, ya que sólo se producirá un gasto si se alcanzan los objetivos del principal. Por ello, y a medida que aumenta el riesgo afrontado por las empresas, mayor será el uso de la retribución variable para controlar los costes y asegurar que los comportamientos de los empleados se alinean con las metas de la organización (Gómez-Mejía y Balkin, 1992).

La TA también especifica cómo este reparto de riesgos afecta a los agentes. El riesgo aumenta para el agente cuanto más variable es la retribución. Como los individuos prefieren evitar el riesgo, en una situación de incertidumbre, los agentes tenderán a elegir acciones que reduzcan su exposición al mismo. Estas acciones son, sin embargo, negativas para el principal. Por ejemplo, los agentes pueden dejar de atender acciones necesarias para la buena marcha de la empresa a largo plazo (*i.e.*, realizar visitas de cortesía o seguimiento a los clientes actuales) para concentrarse en metas a corto plazo retribuidas por sistema de compensación (Gómez-Mejía y Balkin, 1992; Gerhart, Minkoff y Olsen, 1995; Milkovich y Broderick, 1991). Para evitar que los agentes elijan ese camino, los principales pueden diseñar políticas retributivas que den incentivos al agente por elegir acciones que beneficien a ambas partes. La retribución basada en el rendimiento es una forma de inducir a los empleados a actuar conforme a las expectativas de la empresa.

La TA considera que los agentes son adversos al riesgo, ya que, como la mayoría de las personas no quieren que sus ingresos dependan de factores aleatorios. Preferirían un ingreso menor pero seguro antes que otro algo mayor pero sujeto a variaciones imprevisibles e incontrolables. De ahí que un contrato de incentivos sea más costoso (por lo menos en términos absolutos), pues habrá que compensar al empleado por el mayor riesgo que ha de aceptar si queremos que considere nuestra propuesta. Esta mayor compensación es lo que se denomina prima de riesgo.

Normalmente, el empresario tolera mejor el riesgo y está en mejores condiciones que los

empleados para aceptarlo, ya que puede diversificar su dinero entre distintas actividades productivas, mientras que los empleados dependerían casi exclusivamente de los ingresos de su trabajo. En el caso extremo de sociedades anónimas cuyos accionistas tienen patrimonios con carteras muy diversificadas, puede suponerse que éstos son neutrales al riesgo, y están preocupados fundamentalmente por los rendimientos esperados y virtualmente indiferentes a la variabilidad de los beneficios netos de la empresa, especialmente a las variaciones de la magnitud de la retribución por rendimiento de cada trabajador. Por ello, la transferencia de riesgos de los propietarios (neutrales al riesgo) a los empleados (adversos al riesgo) implica un incremento de los costes totales.

La retribución variable motiva ciertos comportamientos, pero también supone una transferencia de riesgo desde el empleador al empleado. Si la empresa o el negocio soportan una alta incertidumbre, la utilización de retribución variable pone al vendedor en una situación de alto riesgo financiero y retributivo. Aunque puede parecer atractivo para las empresas la transferencia de riesgo a los agentes, hay varios factores que deberían considerar a la hora de no hacerlo. Dichos factores, en opinión de Martínez *et al.* (1997), son los siguientes:

- El propósito de la retribución variable es la motivación, por lo que si se utilizara para transferir riesgo a los vendedores se estaría pervirtiendo su utilidad.
- La retribución variable funciona en dos direcciones: aumentan los beneficios en los malos tiempos y los disminuyen en los buenos.
- La incertidumbre que hay sobre los resultados de la empresa consistiría en algo más que en una incapacidad para planificar. La incertidumbre crea riesgo y “trueques” (*trade-offs*) entre recompensa y riesgo. Cuando se quiere que los agentes asuman un gran riesgo es necesario ofrecerles recompensas altas. Por ejemplo, los vendedores que cobran únicamente a través de comisiones requieren tasas elevadas que los compensen del riesgo que asumen.
- La utilización de retribución variable cuando aumenta la incertidumbre sobre los resultados puede dañar la moral de los empleados, ya que pueden no sentirse directamente responsables de su retribución. Los mejores empleados podrían marcharse, ya que, como ocurre en el caso de los vendedores (salvo los agentes comerciales, que tienen la condición de autónomos), no pueden diversificar sus riesgos, mientras que las

empresas sí que lo pueden hacer más fácilmente.

Por tanto, desde un punto de vista de TA, cuando la incertidumbre es alta, una alta intensidad de incentivos es muy arriesgada para los empleados, y por tanto, no debería ser muy atractiva para las empresas.

Es por ello que se deben diseñar eficientemente los sistemas de incentivos. Hay que conseguir equilibrar los costes que a la empresa le supone la prima de riesgo que ha de pagar con los beneficios que le reportará el aumento de los incentivos. Por un lado, se podría aislar del riesgo la retribución de los empleados adversos al mismo, con lo que aceptarían con más facilidad el contrato de la empresa, aunque no tendrían incentivos económicos muy fuertes. Por otro, si se traslada el riesgo ante variaciones en el rendimiento medio a los empleados vía utilización intensiva de incentivos variables, aumentará la prima de riesgo, pero reforzará los incentivos de cara al mantenimiento o superación de sus niveles de esfuerzo.

1.9.2.5. LOS PLANES RETRIBUTIVOS DE VENTAS EN LA LITERATURA DE TA

Gran parte de los trabajos realizados en materia de retribución de personal de ventas dentro del marco teórico de la TA provienen del modelo de diseño de planes de retribución óptimos de Basu *et al.* (1985). Este modelo analítico, basado en la formulación de Holmstrom (1979) y en la aplicación al campo de las ventas que hizo en su tesis doctoral Lal (1982), propone que cuanto más incierta sea la relación entre el esfuerzo del vendedor y los resultados de ventas, menor debería ser la intensidad de incentivos. Según su formulación, cuando el esfuerzo de la fuerza de ventas no supone necesariamente un mayor resultado, los agentes experimentarán un elevado riesgo.

Esta situación de riesgo implica que los agentes pueden ser penalizados por unos resultados que pueden estar en gran medida fuera de su control. Por eso, en las empresas neutrales al riesgo, será más apropiado, y menos costoso, la retribución basada mayoritariamente en el salario fijo, en lugar de pagar altas tasas de comisión que compensen a la fuerza de ventas, aversa al riesgo, por el elevado nivel de riesgo que han de afrontar. Esta acción de compartir riesgos ayuda a alinear los incentivos de la empresa y de los agentes.

Basu *et al.* (1985) asumieron que no existían asimetrías de información acerca del entorno de ventas, es decir, que tanto el principal (director de ventas o director comercial) como el agente (vendedor o fuerza de ventas) poseían la misma información sobre los factores que ayudaban o que dificultaban la consecución de los objetivos de ventas. Por otra parte, asumían que el director de ventas conocía las preferencias retributivas del vendedor, lo cual es una suposición muy restrictiva (Azorín, 1997).

En la formulación de Basu *et al.* (1985), la relación entre la empresa y el vendedor es vista como un juego en el que el vendedor averso al riesgo decide cuál es el nivel de esfuerzo que está dispuesto a realizar ante las posibilidades de ingreso que se le ofrecen vía el plan retributivo de la empresa, neutral al riesgo. Este nivel de esfuerzo, más un factor aleatorio exógeno que representa la incertidumbre afrontada serán los determinantes de las ventas conseguidas. Como sólo el vendedor sabe a ciencia cierta cuál es el nivel de esfuerzo que va a aplicar, ya que la empresa no tiene medio para saberlo directamente, la empresa tendrá que confiar en la observación de la cifra de ventas. Dicha cifra de ventas sí que es observada de la misma forma por vendedor y empresa.

El objetivo de la empresa será implantar un sistema retributivo que maximice sus beneficios esperados, teniendo en cuenta que el vendedor elegirá un nivel de esfuerzo dependiendo del tipo de plan retributivo que le proponga la empresa. El plan retributivo óptimo se puede expresar como una descomposición lineal en un componente independiente del factor rendimiento de ventas (salario fijo) y un componente basado en el rendimiento en ventas (comisiones y *bonus*). Dado que, como se dijo anteriormente, la empresa conoce la función de utilidad de los vendedores, debe pues asegurarse de que la utilidad esperada por dicho vendedor como consecuencia de su actividad sea mayor o igual que las alternativas más favorables (y posibles) que encontrara en el mercado de trabajo. Podríamos expresar esto mismo diciendo que se ha de

observar el coste de oportunidad del vendedor por trabajar en nuestra empresa.

Basu *et al.* (1985) ofrecen una serie de proposiciones teóricas referentes a la forma en que el entorno afecta a la composición del plan retributivo óptimo que, como se comentó anteriormente, se divide en una parte fija y una variable. Las más importantes son las siguientes:

Efecto de la incertidumbre

El vendedor, averso al riesgo, prefiere un mayor nivel de ingreso garantizado a medida que aumenta la incertidumbre en la relación entre el esfuerzo y las ventas conseguidas. Por otra parte, como la empresa es neutral al riesgo, se debe mostrar indiferente ante dos planes retributivos que tengan el mismo valor esperado. Es por eso que ante entornos de gran incertidumbre, la empresa ofrecerá un sistema retributivo caracterizado por una menor intensidad de incentivos. Debido a que ante aumentos del nivel de incertidumbre disminuye el nivel de esfuerzo, la caída de los ingresos esperados por el vendedor, que es consecuencia de ese menor esfuerzo, se reparte entre el vendedor y la empresa. ¿De qué forma? La empresa percibe un menor beneficio esperado, mientras que el vendedor ve una disminución en sus expectativas retributivas. Como el componente salarial fijo aumenta y la retribución total esperada disminuye por el incremento de la incertidumbre, la intensidad de incentivos debe disminuir.

Nivel de utilidad mínima esperada por el vendedor

El coste de oportunidad del tiempo del vendedor es la mejor retribución que un vendedor de la organización analizada podría recibir en algún tipo de empleo alternativo (Basu *et al.*, 1985; Coughlan y Sen, 1989). Expresado de otra forma, esta variable supondría el nivel mínimo que estaría dispuesto a aceptar el vendedor de su actual empresa.

El coste de oportunidad depende de la inversión en capital humano que haya realizado el vendedor, inversión que ha de ser valorada en el mercado; o bien porque simplemente el vendedor está muy bien valorado en otras empresas del sector. En ambos casos, el coste de

oportunidad puede estar positivamente relacionado con la productividad marginal del esfuerzo del vendedor, concepto que analizaremos posteriormente.

La TA defiende claramente que un aumento en el coste de oportunidad del vendedor debe venir acompañado de un mayor equivalente cierto de su retribución, así como de un mayor nivel retributivo total (Holmstrom, 1979; Lal, 1982; Lal y Srinivasan, 1988 y 1993; Coughlan y Sen, 1989; Krafft, 1999) y, por tanto, de una menor intensidad de incentivos para garantizar que no deja la empresa. Sin embargo, la maximización de la utilidad del vendedor es un objetivo más difícil que la mera maximización del ingreso. Por ejemplo, el vendedor percibirá una reducción de su utilidad si ha de aumentar el nivel de esfuerzo en su trabajo, ya que tendrá que dejar de invertir su tiempo en actividades extralaborales. Por tanto, el vendedor puede exhibir una utilidad marginal decreciente ante un aumento en sus ingresos. En estas circunstancias es importante que la empresa conozca el valor que el vendedor asigna al tiempo que pasa vendiendo para la empresa. Si la empresa no compensa adecuadamente al vendedor por su tiempo y esfuerzo, la probabilidad de que el vendedor se vaya será alta.

Nivel de productividad en la relación entre el esfuerzo y el nivel de ventas

Basu *et al.* (1985) proponen que una mayor productividad del esfuerzo de ventas generará una mayor motivación y, por tanto, un mayor nivel de esfuerzo por parte de los vendedores. Expresado de otra forma, si ante el mismo nivel de esfuerzo, un vendedor consigue un mayor nivel de ventas que otro, *ceteris paribus*, el primer vendedor estará más dispuesto a esforzarse, lo cual redundará en un mayor beneficio para la empresa. Por lo tanto, los autores concluyeron que a un mayor nivel de productividad marginal del esfuerzo de ventas correspondía un mayor nivel de intensidad de incentivos.

Una vez revisado el modelo teórico de Basu *et al.* (1985), podemos concluir que su principal contribución, en lo relativo a la intensidad de incentivos, es que argumentan de forma clara que la proporción de incentivos en la retribución total esperada debería disminuir al incrementarse la incertidumbre del entorno de ventas y la utilidad mínima esperada por los vendedores (Azorín, 1997).

Sin embargo, el modelo analítico de Basu *et al.* (1985) tiene algunas limitaciones que pasamos a explicar. Por una parte, dicho modelo no explica la influencia que puedan tener posibles cambios en la función de la relación entre el esfuerzo y el nivel de ventas (función de respuesta o de sensibilidad de las ventas) o en la aversión al riesgo de la fuerza de ventas (Albers, 1996). Si tenemos en cuenta que esto deja fuera del análisis la influencia de elementos como la publicidad, el prestigio de la empresa o la amplitud de la gama de productos y/o servicios ofrecidos por la empresa, en la función de respuesta de las ventas, y que, por otra parte, no se tienen en cuenta las preferencias ante el riesgo de la fuerza de ventas, podemos concluir que el modelo de Basu *et al.* (1985) tiene carencias importantes.

Además, y como concluyen Azorín (1997) y Albers (1996), el modelo está pensado para un marco estático, o dicho de otra forma, se considera que el vendedor toma la decisión sobre su esfuerzo una vez que conoce el plan retributivo y que no cambia esta decisión durante el período de tiempo considerado, a pesar de los posibles cambios que se produzcan en sus ventas. Si bien es cierto que la empresa suele dejar constante el plan retributivo durante todo el período, también es cierto que el vendedor toma decisiones sobre su esfuerzo en más ocasiones a lo largo de un período, teniendo en cuenta el éxito o fracaso de sus esfuerzos anteriores.

El modelo tampoco tiene en cuenta situaciones que sí fueron consideradas por la literatura posterior, como la venta en equipo (Lal *et al.*, 1994), la capacidad de la fuerza de ventas para negociar precios (Lal, 1986; Joseph, 2001), la complejidad de la tarea de venta (Coughlan y Narasimhan, 1992; John y Weitz, 1989) o el nivel de competencia existente (Eisenhardt, 1988; John y Weitz, 1989).

Otra limitación importante es que contiene dos hipótesis restrictivas que influyen en los resultados. En primer lugar, mientras que la TA habla de asimetrías de información, el modelo de Basu *et al.* (1985) considera que la empresa y el vendedor tienen la misma información sobre las funciones de respuesta de las ventas y sobre las funciones de utilidad de los vendedores. Por otra parte, el modelo se ciñe a situaciones en las que hay un solo tipo de vendedor y un solo tipo de territorio de ventas (homogeneidad), mientras que lo habitual es que haya muchos vendedores

con características distintas en cuanto a sus capacidades, así como territorios con distintos potenciales y cargas de trabajo (Albers, 1996).

Para concluir este apartado, se puede afirmar, en coincidencia con Albers (1995) y Azorín (1997), que el modelo de Basu *et al.* (1985) representa un salto cualitativo en los modelos de retribución óptima, ya que es el primer modelo completo que se puede utilizar para derivar la estructura óptima de un plan retributivo. Como veremos a continuación, otros modelos, como el de Gonik (1978), Lal y Staelin (1986), Mantrala y Raman (1990) y Rao (1990) flexibilizaron estas suposiciones.

1.9.2.6. OTROS MODELOS DE RETRIBUCIÓN ÓPTIMA DE LAS FUERZAS DE VENTA BASADOS EN LA TA

Como comentamos en el apartado anterior, de las limitaciones del trabajo de Basu *et al.* (1985) surgieron nuevos enfoques teóricos para el estudio de los planes de retribución óptimos para la fuerza de ventas. Siguiendo a Albers (1996), podemos clasificar estos modelos en base a las dos variables citadas anteriormente: las asimetrías de información y la homogeneidad de la fuerza de ventas. Las formas de los contratos óptimos se pueden ver en el cuadro 1.10.

Cuadro 1.10. Clasificación de los modelos analíticos de forma óptima de los contratos retributivos para vendedores derivados de la Teoría de la Agencia

Fuente: Albers (1996)

	Fuera de ventas homogénea	Fuerza de ventas heterogénea
Información simétrica	(1) Salario fijo más comisión (Basu <i>et al.</i> , 1985)	(2) Salario fijo más <i>bonus</i> por cumplimiento de cuota (Rao, 1990)
Información asimétrica	(3) Menú de contratos de la forma (1) (Gonik, 1978; Mantrala y Raman, 1990)	(4) Menú de contratos retributivos de la forma (2) (Lal y Staelin, 1986; Rao, 1990)

Lal y Staelin (1986) modelizaron el diseño de la retribución óptima en una situación donde los vendedores podían ser diferentes en cuanto a la productividad en la relación esfuerzo y nivel de ventas, lo cual influía también en el nivel de utilidad esperado por el vendedor. Además, asumieron que la empresa no conocía la productividad de los vendedores. Dada esta situación de partida, en este modelo se analizaron tres posibles estrategias:

1. Ofrecer un único contrato, de modo que sólo trabajaran para la empresa vendedores de alta productividad en la relación esfuerzo y nivel de ventas. Esta forma de proceder sería útil si la utilidad mínima esperada (y, por tanto, la retribución esperada) por los vendedores de alta productividad fuera menor o igual a la utilidad mínima de los vendedores de baja productividad, siempre y cuando el número de vendedores de alta productividad fuera suficientemente alto.
2. Ofrecer un único contrato, de forma que sólo trabajaran para la empresa vendedores de baja productividad. Esta estrategia sería la elegida tanto si (a) la utilidad mínima esperada por los vendedores de menor productividad fuera mayor que la de los vendedores de mayor productividad, (b) como si el número de vendedores de alta productividad no fuera relativamente alto respecto a un conjunto de vendedores disponibles en la empresa.
3. Ofrecer un menú de dos contratos, de forma que cada vendedor pudiera elegir el contrato adecuado a su nivel de productividad. Cada vendedor optaría por uno de los contratos al principio del período de ventas, y sería pagado al final del período según sus resultados. Esta solución sería la apropiada cuando la empresa afronta una situación en la que hay pocos vendedores de alta productividad en la plantilla contratada para atender a sus zonas de ventas y su utilidad mínima esperada fuera inferior a la de los vendedores con menor productividad.

Lal y Staelin (1986) también aplicaron sus planteamientos a vendedores que variaban no en su nivel de productividad, sino en el nivel de aversión al riesgo. En este caso, los vendedores de alta productividad (o productividad marginal del esfuerzo de ventas) serían menos aversos al riesgo que los vendedores de baja productividad. Los resultados serían análogos a los citados anteriormente.

Por su parte, Rao (1990) propone un modelo que conceptualmente es muy similar al de Lal y Staelin (1986). En dicho modelo se busca la solución al problema de retribución óptima para una fuerza de ventas heterogénea, pero buscando condiciones bajo las cuales los sistemas retributivos sean planes de compensación lineales, consistentes en una parte de salario fijo más una comisión

por conseguir ventas más allá de una cuota. Las aportaciones de este modelo al de Basu *et al.* (1985) consisten en considerar: (1) la existencia de muchos vendedores que difieren en niveles de destreza o productividad; (2) que todos los vendedores son neutrales al riesgo, en lugar de aversos; (3) que las ventas sólo dependen del tiempo que se dedique a conseguirlas, asumiendo que a medida que el nivel de destreza o productividad es mayor, el incremento marginal del esfuerzo requerido para conseguir una unidad más de ventas decrece; (4) que la empresa conoce la forma de las funciones de utilidad de los vendedores, pero no ocurre así con sus niveles individuales de destreza o productividad. Sin embargo, sí conoce la distribución de los niveles de destreza.

Teniendo en cuenta estos supuestos, Rao (1990) demuestra analíticamente que los planes retributivos sirven para diferenciar a los vendedores de menor productividad de los de mayor productividad marginal. Sin embargo, y a pesar de sus aportaciones, este modelo presenta dos limitaciones: (1) todo vendedor (con excepción de los más productivos) va a ejercer menor esfuerzo que si estuviera en una fuerza de ventas homogénea o si la empresa conociera todos los niveles de productividad marginal o destreza; y (2) todo vendedor gana más dinero de lo que ganaría en una fuerza de ventas homogénea o si los niveles de productividad fueran conocidos.

Dearden y Lilien (1990) muestran una variante dinámica del modelo de Basu *et al.* (1985), en el que modelizan un horizonte de dos períodos para la empresa y el vendedor. Los efectos del aprendizaje en la producción hacen que los costes marginales disminuyan a medida que las ventas del primer período sean mayores. Debido a esto, la empresa tendría una razón para aumentar los incentivos de ventas en el período 1, dados los menores costes para el período 2. Las variaciones respecto al modelo de Basu *et al.* (1985) son las siguientes: (1) el nivel de esfuerzo es la única variable sobre la que decide el vendedor, aunque ahora tiene que decidir en un horizonte de dos períodos; (2) el coste marginal en cada período es constante, aunque disminuirá en el período 2 en la medida en que las ventas del período 1 sean mayores; y (3) la empresa maximizará su resultado en el horizonte de dos períodos.

El principal resultado de este modelo es que cuanto mayor sea el incremento del beneficio en el período 2 debido a un incremento en las ventas del período 1, mayor debe ser la intensidad de incentivos del período 1. Dicho de otra forma, para maximizar los beneficios del período 2 hay

que aumentar la retribución variable en el período 1.

La visión de Dearden y Lilien (1990) sobre la elección del nivel de esfuerzo en los dos horizontes refleja, sin embargo, una previsión miope del vendedor, ya que, según su formulación, no se va a beneficiar de una mejor situación de la empresa en el período 2. Un resultado similar fue obtenido por Mantrala y Raman (1990).

Lal y Srinivasan (1993) utilizan un modelo desarrollado por Holmstrom y Milgrom (1987) para examinar la retribución óptima cuando el vendedor puede decidir qué esfuerzo realizar con más frecuencia de lo que la empresa puede ajustar el plan retributivo. Holmstrom y Milgrom (1987) desarrollaron un conjunto de condiciones bajo las que la retribución óptima es una función lineal de las ventas totales del período. Lal y Srinivasan (1993) utilizan un marco similar para examinar la influencia de la incertidumbre en el diseño de planes retributivos. Sus resultados respecto al impacto de la incertidumbre en el diseño de planes retributivos de ventas son idénticos a los de Basu *et al.* (1985), pero, además, incorporan un resultado importante, que tanto la proporción de incentivo como la retribución total, deberían disminuir cuando la aversión al riesgo de los vendedores aumentase. Por otra parte, extendieron el análisis de Basu *et al.* (1985) a los vendedores que venden más de un producto.

El modelo de Lal y Srinivasan (1993) se diferencia principalmente del modelo de Basu *et al.* (1985) en que: (a) el vendedor sólo elige el nivel de esfuerzo a realizar, pero lo puede hacer a lo largo de todo el período de ventas; y (b) aunque se centran básicamente en el caso de un solo producto, también consideran líneas de productos completamente independientes en demanda y coste.

Los modelos analíticos basados en la TA, a pesar de hacer importantes contribuciones a la comprensión de la configuración de los paquetes retributivos, tienen todavía importantes carencias. Albers (1996), en su revisión de la literatura existente a este respecto concluyó que sus principales limitaciones son: (a) que estos modelos no son suficientemente ricos para poder apoyar la toma de decisiones de una forma correcta en la práctica; (b) no se han considerado las actividades no directamente relacionadas con las ventas; y (c) tampoco se ha considerado a este

nivel, con la excepción de Joseph y Thevaranjan (1998), que los sistemas de incentivos son a menudo complementados por algún tipo de control centralizado por comportamientos, lo que posibilita el operar con una proporción bastante alta de salario fijo sobre la retribución total.

Utilizando el marco de la TA propuesto por Holmstrom (1979) para incorporar los efectos del reparto de riesgos sobre la forma retributiva, y haciendo suposiciones restrictivas sobre la forma de la respuesta de ventas condicionada al esfuerzo así como sobre las funciones de utilidad, Lal (1982) y Lal *et al.* (1994) pudieron obtener resultados estáticos comparativos consistentes con las guías y orientaciones extraídas de la literatura descriptiva de dirección de ventas (consultar apartado anterior). En otras palabras, los dos trabajos pudieron dar un soporte teórico a la mayoría de los efectos referidos por los autores de la literatura descriptiva y comportamental. Estos investigadores lo consiguieron relacionando los constructos encontrados en la literatura empírica con los parámetros más abstractos del modelo de la TA. Para alguno de los constructos la vinculación es obvia. En este sentido, Smyth (1968) dice que la intensidad de los incentivos debería ser mayor cuanto más alta es la productividad marginal del vendedor, lo cual coincide con lo predicho por la TA. Sin embargo, hay otras predicciones que tienen el mismo resultado, pero apoyándose en premisas distintas bajo cada una de las dos perspectivas integradas por Lal y Srinivasan (1993). Por ejemplo, Basu *et al.* (1985) afirman que la venta en equipo disminuye la eficiencia de un vendedor, y que esto debería aumentar la parte fija de la retribución total. Sin embargo, la literatura de dirección de personal de ventas llega a la misma conclusión con el razonamiento de que si el trabajo es en equipo es mucho más difícil asignar los méritos a nivel individual a cada vendedor, lo que dificultaría un sistema de incentivos (al menos individual). Por tanto, aunque en ambos casos se llegue a la misma conclusión, la relación entre los dos constructos depende de la afirmación no probada por Basu *et al.* (1985) de que la venta en equipo disminuye la eficiencia. Finalmente, la TA ofrece conclusiones diferentes respecto a otras características de la situación de ventas. Por ejemplo, Smyth (1968) sugiere que cuando la publicidad es importante para conseguir las ventas, la composición del paquete retributivo debería reflejar un mayor componente fijo, ya que la aportación del vendedor a la venta sería menor; pero la TA dice que si la publicidad aumenta la productividad marginal del vendedor entonces, *ceteris paribus*, la intensidad de incentivos debería aumentar (Lal, 1982). La TA también afirma que cuando la incertidumbre aumenta, el porcentaje de salario sobre la retribución total debería disminuir. Por ejemplo, si el tipo de interés de mercado fluctuara, la

varianza de la relación esfuerzo-ventas podría aumentar y la empresa debería darle más importancia al componente salarial fijo en la retribución total. En el cuadro 1.11. podemos ver, a modo de resumen, las principales semejanzas y diferencias entre estas dos perspectivas.

Cuadro 1.11. Comparación de las predicciones de la Teoría de la Agencia y de la literatura de dirección de ventas

Fuente: Lal, Outland y Staelin (1990)

Condición	Efecto sobre la intensidad de incentivos	
	Smyth (1968)	Teoría de la Agencia
Venta en equipo	Disminuye	Disminuye
Importancia del servicio al cliente	Disminuye	Disminuye
Importancia de la publicidad	Aumenta	Disminuye
Ventaja de calidad en pdtos.	Aumenta	Disminuye
Reputación de la empresa	Aumenta	Disminuye
Incertidumbre	Disminuye	Disminuye
Aversión al riesgo	Disminuye	Disminuye
Valor de mercado del vendedor	Disminuye	Disminuye

1.9.2.7. INCERTIDUMBRE Y AVERSIÓN AL RIESGO EN LOS PLANES RETRIBUTIVOS DE VENTAS, SEGÚN LA TA

Una recomendación clave de la TA es que la especificación de los planes retributivos debe hacerse bajo varios escenarios de incertidumbre del entorno (Joseph y Kalwani, 1995). El concepto de incertidumbre del entorno hace referencia a factores que influyen en las ventas pero que están más allá del control del vendedor (Basu *et al.*, 1985; Krafft, 1999; Joseph y Kalwani, 1995; Churchill *et al.*, 1997). Ejemplos típicos de estos factores son la actividad de marketing fuera del control de los vendedores (*e.g.*, publicidad, promociones, prestigio de la empresa, ventaja en calidad de los productos), la competencia y la volatilidad, o imposibilidad de predicción, de las ventas del sector. Con esta definición de incertidumbre del entorno, la TA afirma que las empresas que funcionan en entornos de ventas caracterizados por altos niveles de incertidumbre deberían ofrecer contratos retributivos que tuvieran un alto componente fijo. La retribución debería ser principalmente variable en el caso contrario. También juega un papel importante en la determinación de la cantidad total de retribución (Basu *et al.*, 1985; Joseph y Kalwani, 1995).

El apoyo empírico recibido por el impacto previsto de la incertidumbre en la composición e

importe total de la retribución ha sido limitado y no ha llegado a conclusiones claras (Coughlan y Narasimhan, 1992; John y Weitz, 1989; Lal *et al.*, 1994; Umanath *et al.*, 1993; Ghosh y John, 2000). Según Ghosh y John (2000), la validez empírica de los modelos de retribución de la TA, en lo que se refiere a la relación entre incertidumbre e intensidad de incentivos, siguen en entredicho, debido a sus resultados equívocos encontrados en un número relativamente pequeño de estudios. En un estudio transversal, Coughlan y Narasimhan (1992) no pudieron probar las proposiciones relacionadas con la incertidumbre del entorno ni en el importe total ni en la proporción de variable sobre el total. John y Weitz (1989) sólo encontraron apoyo parcial, mientras que los resultados de Umanath *et al.* (1993) mostraron justo una relación inversa a las proposiciones de Basu *et al.* (1985). Lal, Outland y Staelin (1994) encontraron un apoyo significativo a la relación hipotetizada. Los autores analizaron datos a nivel de vendedor y encontraron apoyo significativo para las recomendaciones de la TA respecto al impacto de la incertidumbre del entorno sobre la composición de la retribución. También Joseph y Kalwani (1995) pudieron probar la relación entre incertidumbre y porcentaje de retribución fija sobre el total. Analizaron la relación entre incertidumbre y porcentaje de retribución variable de forma diferente a los autores anteriores. En primer lugar, examinaron el nivel de aversión al riesgo de la fuerza de ventas. Encontraron que las empresas en su muestra eran muy diferentes en ese aspecto, ya que tenían fuerzas de ventas con niveles diferentes de aversión al riesgo. A partir del trabajo analítico de Lal y Srinivasan (1993), definieron las preferencias ante el riesgo de la fuerza de ventas de la empresa. Sus resultados empíricos demostraron que la incorporación de una medida de aversión al riesgo es fundamental para obtener apoyo a los distintos tipos de equilibrios, o *trade-offs*, propuestos por la TA entre el riesgo asumido por el agente y la intensidad de incentivos. Específicamente, sus resultados demostraron que la cantidad de riesgo compartido a través del contrato retributivo no sólo depende del nivel de incertidumbre del entorno, sino además de las preferencias respecto al riesgo de las personas que trabajan en la empresa. A este respecto hay que decir, sin embargo, que basaron esta recomendación en base a unos resultados empíricos sobre una muestra de vendedores con una aversión al riesgo relativamente alta (Ghosh y John, 2000).

Por otra parte, Joseph y Kalwani (1995) observaron en su muestra de empresas que los planes retributivos tenían formas distintas incluso en empresas que afrontaban los mismos niveles de incertidumbre del entorno. Esto supone una diferencia clara respecto a los demás autores citados,

que analizaban el impacto de la incertidumbre del entorno sobre el diseño de planes retributivos de manera uniforme a través de toda la variedad de empresas de sus respectivas muestras.

Posteriormente, Krafft *et al.* (1996), sólo consiguieron demostrar parcialmente la relación entre incertidumbre y retribución variable. Krafft (1999) no tuvo mucha más suerte, ya que los resultados obtenidos no revalidaban todas sus proposiciones respecto a este constructo.

En cuanto al contexto español, Azorín (1997) encontró, aunque con evidencias moderadamente concluyentes, una relación negativa entre el nivel de incertidumbre en el entorno y la intensidad de incentivos. Martínez *et al.* (1997) también probaron la existencia de esta relación, con el signo esperado. Por su parte, Calvo (1995) no encontró una relación significativa entre estas dos variables.

Por otra parte, si bien es cierto que la incertidumbre influye en el diseño de la retribución, también debemos considerar el efecto que la orientación al riesgo de la fuerza de ventas tiene sobre los planes retributivos, y más concretamente, la dirección de esta relación, como veremos a continuación. Esta cuestión ha sido tratada por Eisenhardt (1985 y 1988), Gerhart y Milkovich, 1992; Krafft *et al.* (1996); Krafft (1999) y Joseph y Thevaranjan (1998). Como hemos comentado anteriormente, una empresa que vaya a pagar una parte significativa de la retribución total en retribución variable tendrá que buscar vendedores que sean relativamente tolerantes respecto al riesgo. En la práctica, el proceso de elección de vendedores ocurre como un procedimiento indirecto de auto-selección por parte de los propios vendedores, ya que se les comunica las características del sistema retributivo y se deja que el individuo acepte, o no, la propuesta de empleo en función de sus preferencias (Joseph y Thevaranjan, 1998). Estos autores defienden que es normal observar en la práctica que, ante cambios en el sistema retributivo de ventas, aumenta significativamente la rotación dentro de la fuerza de ventas. En esta situación, es probable que los individuos que están en una fuerza de ventas con el nivel “incorrecto” de aversión al riesgo sean reemplazados por otros individuos provenientes del mercado que sí tienen el nivel de tolerancia al riesgo necesario. Cuando la empresa tiene un nivel relativamente alto de retribución fija y, por tanto, debería basarse en la supervisión directa de los empleados, se observará una mayor presencia de vendedores con aversión al riesgo. Estas acciones reducirían la

prima de riesgo y el nivel salarial competitivo que debería ofrecer a la fuerza de ventas, por lo que permitirían reducir el coste salarial.

1.9.3. LA TEORÍA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN (TCT)

La TCT (Williamson, 1985, 1981 y 1975), al igual que la TA, es otra rama de investigaciones dentro de la literatura que podríamos llamar analítica o de contratos. También se ha preocupado de estudiar los factores relacionados con el uso de salario frente a la utilización de incentivos en la retribución de la fuerza de ventas (John y Weitz, 1989; Anderson, 1985; Heide y John, 1988; Kraft *et al.*, 1996). Al igual que la TA, el análisis de los costes de transacción ofrece un enfoque teórico y consistente de forma lógica para identificar las circunstancias bajo las cuales las empresa preferirían utilizar el salario fijo en lugar de los incentivos a la hora de retribuir a su fuerza de ventas. En particular, la empresa desea minimizar los costes de los comportamientos oportunistas de los empleados.

La TCT está basada, como la TA, en la economía institucional. Se distingue de la TA por la noción de “contrato”, llamado transacción en este caso. El análisis de costes de transacción da por hecho que la mayoría de los contratos son incompletos, debido a la racionalidad limitada de los actores y a la incertidumbre de los resultados, y que se requieren mecanismos para evitar situaciones en que las partes, debido al interés propio, fracasen en el cumplimiento de sus obligaciones (*i.e.*, oportunismo).

Los problemas a posteriori de los contratos pueden surgir porque (Williamson, 1988; Rindfleisch y Heide, 1997): (1) las partes son incapaces de especificar todas las contingencias relevantes; (2) ambas partes son incapaces de verificar las suposiciones o los resultados necesarios para identificar la culminación de los objetivos; (3) las partes no tienen el suficiente talento como para integrar correctamente toda la información necesaria para llegar a un esquema retributivo adecuado; (4) el vendedor posee activos o habilidades específicas que no pueden ser reemplazados eficientemente en el mercado de trabajo; y (5) el riesgo no es compartido eficientemente en una situación de venta sujeta a riesgo (estocástica). Los tres primeros problemas están relacionados con el concepto de “racionalidad limitada” sugerido por Simon

(1951). En la situación de ventas, tanto la empresa como el vendedor están limitadas por su capacidad restringida y por el esfuerzo disponible para resolver cualquier problema. Por tanto, como es muy difícil identificar todos los posibles resultados, la determinación de las recompensas que han de ser entregadas al conseguir los resultados, y en muchos casos incluso la determinación de los propios resultados obtenidos, la redacción de contratos racionales está limitada por las anteriores carencias.

La TCT considera dos mecanismos de control (John y Weitz, 1989; Varela, 1991): (1) el control burocrático, que se correspondería a la utilización de sistemas de supervisión necesarios para aplicar una retribución que dé más importancia al salario fijo, y (2) el control de mercado, que se corresponde con los sistemas de control que recurren a los incentivos. La eficacia de cada sistema será función de cuatro variables (véase la figura 1.5): (a) la existencia de activos específicos de transacción, que impiden sustituir a los agentes a coste bajo; (b) la capacidad para valorar con precisión el rendimiento de los vendedores; (c) la incertidumbre del entorno de ventas al que se enfrentan las organizaciones de ventas; y (d) el tamaño de la fuerza de ventas.

1. La existencia de activos específicos de transacción y la sustituibilidad de los agentes

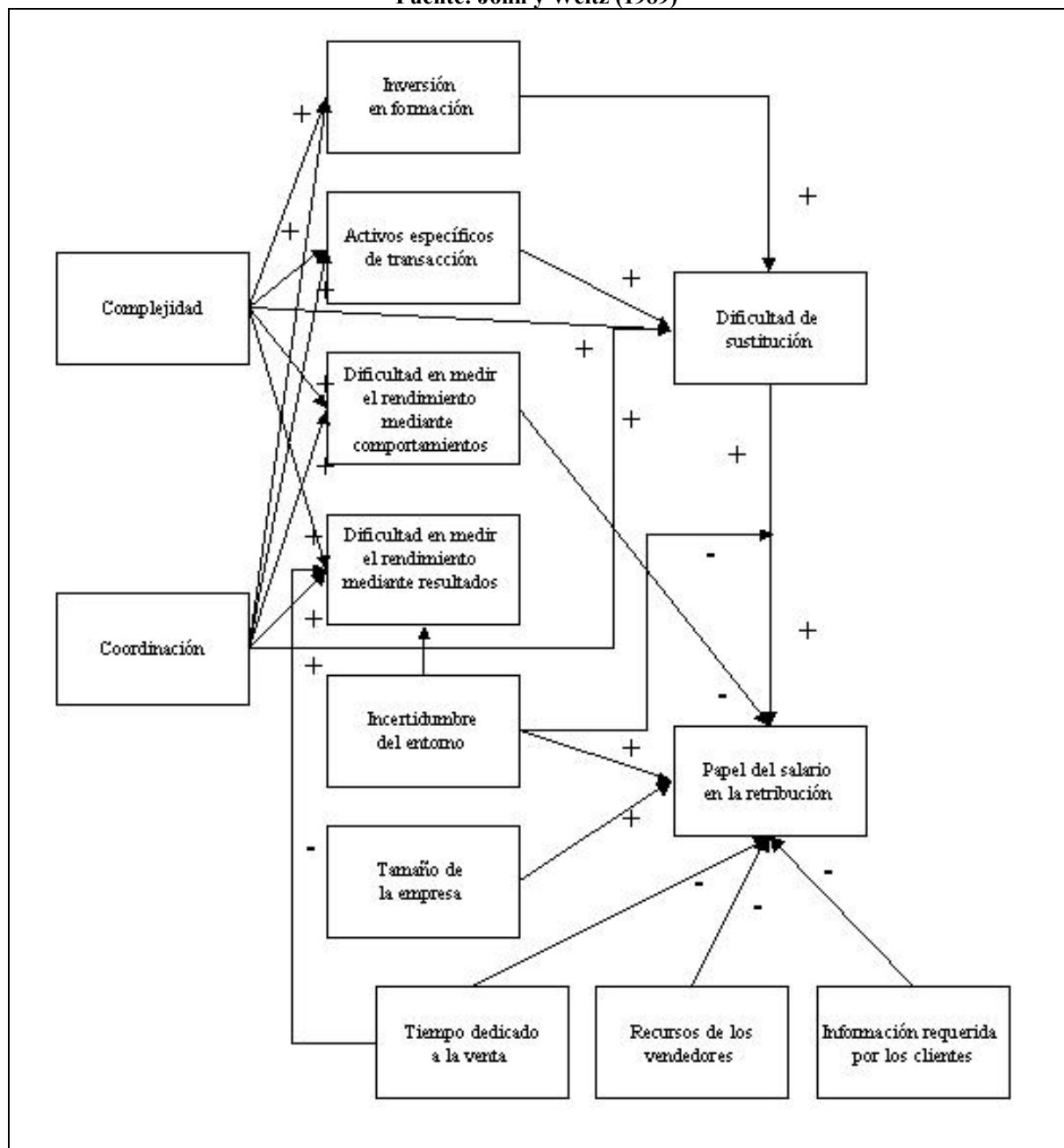
La contribución más importante de la TCA es el concepto de *activos específicos de transacción*. Se definen como elementos que tienen una de las partes que hacen que la otra sea dependiente o, como hace Williamson (1985), afirmando que la especificidad de activos hace referencia a la transferibilidad de los activos que apoyan una determinada transacción.

Williamson (1981) identificó seis fuentes principales de especificidad de activos: (1) especificidad de la localización; (2) especificidad de los activos físicos; (3) especificidad de los activos humanos; (4) capital de marca; (5) activos dedicados y (6) especificidad temporal.

Concretamente, en el ámbito de las ventas han sido considerados especialmente relevantes los siguientes activos específicos (Rindfleisch y Heide, 1997):

- Especificidad de productos: los productos sofisticados, complejos tecnológicamente, adaptados al cliente y con contenido patentado, requieren que el vendedor pase mucho tiempo aprendiendo las características y utilidad del producto, por lo que, cuando el vendedor domina el producto, es muy difícil poder reemplazarlo.
- Activos específicos humanos: conocimiento y habilidades especializadas requeridas para desempeñar la función de ventas. Los procedimientos de venta pueden requerir que la empresa forme a sus vendedores en muchos aspectos de la función de ventas (reconocer necesidades, técnicas de cierre, manejo de objeciones). Además, las características específicas de los clientes pueden conducir al vendedor a hacer un esfuerzo para aprender los requisitos de la situación de venta (en la venta industrial, la empresa puede tener que formar en el conocimiento de los distintos tipos de personas que influyen en la decisión de compra).
- Activos en términos de procedimientos de la empresa: una empresa puede tener procesos exclusivos asociados a sus funciones (contabilidad, envío, facturación, gestión de las reclamaciones) que requieren ser aprendidos por los vendedores antes de poder realizar completamente sus funciones comerciales.

Figura 1.5. Modelo teórico de la Teoría de Costes de Transacción
Fuente: John y Weitz (1989)



Los activos específicos de transacción humanos adoptan la forma de “conocimiento y relaciones de trabajo para un propósito especial, que surgen al *aprender haciendo* y crean capital humano específico, en lugar de general” (Anderson, 1985: 238). Los activos específicos humanos serán el centro de atención en este trabajo, porque representan el tipo de especificidad de activos más habitualmente analizada tanto en los estudios empíricos consultados como en todas las

aplicaciones de TCT en general. Esta popularidad se debe principalmente a que los estudios basados en TCT se desarrollan en contextos en los que las inversiones en personas representan una parte sustancial de los costes operativos, como es el caso de las ventas (Rindfleisch y Heide, 1997).

Los activos específicos están vinculados a solo elemento y, por tanto, no pueden ser utilizados para otro propósito. Pueden reducir la presión de la competencia y hacer poderosos a sus poseedores, y darles una posición en la que “engañar” a la organización. Por este motivo, se recomienda que se desarrollen mecanismos para reducir los costes de estos elementos al mínimo. Consecuentemente, la organización tendrá que hacer una elección, a veces forzosa, entre los costes de transacción generados por un sistema de control por comportamientos, o jerárquico, y aquéllos generados por un sistema de control por resultados (leyes del mercado). Los costes inherentes de los anteriores incluyen la inversión en mecanismos de observación de comportamientos para garantizar que los vendedores realizan sus funciones de la forma deseada. Por tanto, la empresa reduce su nivel de incertidumbre en lo que respecta al rendimiento de sus vendedores. Cuando una organización no se enfrenta a un alto nivel de incertidumbre y no depende de los activos específicos de transacción de sus vendedores, tenderá a optar por las leyes del mercado, o por un sistema de control por resultados. La meta sería, en este caso, reducir los riesgos de oportunismo de parte de los vendedores, y también generar un nivel de esfuerzo satisfactorio. Sin embargo, este tipo de sistema puede generar altos costes de medida de los resultados, que deben ser considerados costes de transacción. Los costes relacionados con la naturaleza específica de los costes de transacción y las leyes del mercado pueden llevar a las organizaciones a ganar efectividad mediante el diseño de contratos “híbridos” (Oliver y Anderson, 1995), es decir, los que reflejan elementos de contratos por resultados y de contratos por comportamientos.

Los activos específicos aparecen cuando la empresa tiene políticas y procedimientos únicos para realizar visitas y proporcionar servicios. La necesidad de que los vendedores coordinen su actividad con la de otros empleados también da lugar a la creación de estos activos, porque el conocimiento necesario para coordinarse eficientemente no es fácilmente adquirido o transferido.

El concepto de activos específicos de transacción está relacionado con el problema de riesgo

moral. Si el vendedor no puede ser reemplazado fácilmente debido a sus habilidades específicas u a otro tipo de formación idiosincrásica, puede que la empresa no pueda exigir las cláusulas disciplinarias del contrato. En ese caso, los vendedores tienen la oportunidad de esforzarse menos sin temor a represalias. La empresa tolerará un cierto nivel de ineficiencia de los vendedores actuales antes de incurrir en el coste de formar a otros nuevos. El grado en que las empresas están dispuestas a mantener a los vendedores poco efectivos puede estar relacionado con el nivel de inversión realizado en los mismos. El fenómeno de la *barrera de salida* sugiere que, una vez realizada una inversión sustancial en un activo, las empresas se muestran reacias a abandonarlo, aunque ya no sea productivo. En nuestro entorno, un vendedor con contrato laboral y una elevada antigüedad tendrá un coste añadido, el de las indemnizaciones por la extinción de la relación laboral.

El control basado en los incentivos es eficiente en costes cuando el mercado laboral es muy competitivo (Varela, 1991). En esta situación, la empresa contrata a los vendedores para hacer ventas, retribuyéndolos sólo sobre la base de las ventas conseguidas. Si un vendedor no genera ventas, no recibe los incentivos, por lo que la empresa no incurre en costes de ventas. Por otra parte, un agente con bajo rendimiento podrá ser reemplazado a bajo coste seleccionando a un sustituto fácilmente disponible en el mercado laboral.

Sin embargo, la TCT sugiere que el sistema de control basado en la supervisión de los comportamientos, que da más importancia al salario fijo, es eficiente en costes cuando el mercado laboral es poco competitivo, ya que en esta situación el coste de los agentes no descenderá a un nivel bajo por la vía de la competencia en el mercado laboral, y no podrán ser fácilmente sustituidos.

Por tanto, podemos observar que la especificidad de los activos de transacción se manifiesta de dos formas: (1) dificultando la sustitución de los vendedores; y (2) aumentando la necesidad de inversión que realiza la empresa en los agentes, principalmente en formación y desarrollo interno de sus capacidades específicas. Cuando la venta requiera activos humanos específicos para la transacción, los agentes implicados no podrán ser reemplazados fácilmente porque la empresa incurrirá en altos costes de formación para desarrollar estas habilidades específicas en las nuevas

incorporaciones. Por ello, los agentes tendrán la oportunidad de comportarse de forma egoísta sin temor a las represalias, ya que la empresa tolerará un cierto nivel de ineficiencia antes de incurrir en altos costes de formación (John y Weitz, 1989; Tremblay *et al.*, 1999).

2. *Capacidad para valorar adecuadamente el rendimiento*

La dificultad de valorar el rendimiento de cada vendedor a nivel individual afecta al porcentaje de incentivos. Los planes de incentivos se basan en medidas de *output*, mientras que los que dan prioridad al salario utilizan una combinación de medidas *input* y *output*. Los planes de incentivos serán más eficientes cuando la empresa puede medir adecuadamente los resultados. Si la empresa pudiera medir los *inputs* adecuadamente se debería utilizar este tipo de control, y se utilizaría un plan retributivo basado en salario fijo fundamentalmente. Sin embargo, la supervisión de los *inputs* puede ser muy difícil y costosa en algunas situaciones, lo que reduce la confianza en la retribución salarial.

3. *Incertidumbre en el entorno de ventas*

En entornos de venta con alta incertidumbre resulta difícil especificar a priori las tareas que deben ser realizadas y desarrollar estándares de rendimiento precisos frente a los cuales valorar la actuación de los vendedores. La incertidumbre se traduce a menudo en redefiniciones frecuentes de las actividades de venta, lo que tiene un efecto negativo sobre la eficiencia.

Cuando los agentes reciben un elevado porcentaje de retribución por incentivos, los costes de venta van en paralelo con la marcha real de la empresa. Sin embargo, cambiar el esquema de comisiones puede llevar a conflictos. Por contra, un papel significativo del salario fijo proporciona a la empresa una mayor flexibilidad a la hora de alterar las actividades que han de realizar los agentes y una mayor legitimidad ante ellos a la hora de solicitar dichos cambios. Una mayor incertidumbre, sin embargo, podría ser compensada por una gran facilidad en sustituir a los empleados que no consiguen vender suficiente. Pero podría darse el caso de que la dificultad de sustitución fuera alta y la empresa prefiriera mantener a sus empleados, aún con salario fijo.

Por ello, la incertidumbre por sí misma no favorece un mayor porcentaje de salario fijo, pero sí lo hace cuando interactúa con la dificultad de reemplazar a los agentes.

4. *Tamaño de la fuerza de ventas*

La dirección y supervisión de la fuerza de ventas necesita una estructura administrativa cuando la retribución es fundamentalmente salario fijo. Como a medida que los costes fijos medios asociados con un sistema de compensación basado en el salario fijo disminuyen a medida que aumenta el tamaño de la fuerza de ventas, estos planes serán más eficientes para grandes fuerzas de ventas (Anderson y Oliver, 1987; John y Weitz, 1989).

John y Weitz (1989) analizaron la relación entre el porcentaje de salario en la retribución total y el tamaño de la empresa, medido en función del número de vendedores que componían la fuerza de ventas. En su caso, la relación resultó estar negativamente relacionada con el porcentaje de salario y, por tanto, positivamente relacionada con el porcentaje de incentivos en la retribución total de forma significativa.

1.9.3.1. SIMILITUDES Y DIFERENCIAS ENTRE LA TCT Y LA TA

Si comparamos este enfoque con el de la TA, vemos que tienen elementos comunes (Anderson y Oliver, 1987; ; Krafft *et al.*, 1996; Bergen *et al.*, 1992). Ambos examinan aspectos relativos al modo en que las empresas organizan sus relaciones funcionales en términos de eficiencia, y los dos enfoques asumen que las partes involucradas en una relación tienen sus propios intereses, contrarios a los de la otra parte, y que tienden a desarrollar comportamientos oportunistas. Y aunque estos enfoques incorporan diferentes variables independientes (activos específicos de transacción en la TCT y las preferencias por el riesgo de la TA), muchas de ellas tienen aspectos comunes como, por ejemplo, la habilidad para valorar el rendimiento (TCT) y la incertidumbre del entorno (TA).

Sin embargo, también podemos encontrar diferencias. La primera reside en la unidad de análisis. Mientras que la transacción es la unidad básica en la TCT, el agente individual es el foco elemental de la TA. Por tanto, el énfasis de la TA en el agente ha hecho que se dedique gran atención al impacto que producen las diferencias entre agentes. Por el contrario, el enfoque de la TCT se ha preocupado por examinar los aspectos básicos que diferencian las transacciones (por ejemplo, los activos pueden ser más o menos específicos) y sus implicaciones a la hora de diseñar estructuras de gobierno adecuadas.

Otra diferencia surge del hecho de que la TCT adopta un punto de vista de contratación incompleta en las relaciones entre principal y agente. Por ello, se centra en la reducción de los costes de transacción *a posteriori*, como citamos anteriormente.. La orientación distintiva de la TCT se basa en la reducción de tales costes, diseñando las transacciones con los mecanismos adecuados de gobierno.

Por el contrario, la TA adopta un punto de vista *apriorístico* de las relaciones entre principal y agente (Anderson y Oliver, 1987). Se centra en la minimización de los costes a posteriori a través de la alineación a priori de los incentivos. En general, la TA ha prestado poca atención a los posibles problemas de una mala adaptación o ajuste de la relación principal-agente. Por tanto, mientras que la TA se puede considerar como un modelo de motivación, la TCT se basa en el control de los costes (Anderson y Oliver, 1987; Tremblay *et al.*, 1998). Cuando el mercado de los productos o servicios necesarios para la empresa es ineficiente, la empresa puede redefinir su sistema de incentivos para integrar a la fuerza de ventas y para controlar los costes de una retribución excesiva.

Con respecto a la capacidad para evaluar el rendimiento de los vendedores, la TCT no distingue entre medidas de *input* y de *output*. John y Weitz (1989) dicen que si las medidas de *output* son útiles para evaluar el rendimiento de los vendedores, se deberían utilizar sistemas de incentivos. Sin embargo, si no disponemos de esas medidas de *outputs*, se debería pagar más salario fijo sobre el total retributivo y dedicar más esfuerzo en la supervisión de los vendedores. Por tanto, al contrario que la TA, donde no se debe utilizar una alta intensidad de incentivos cuando haya medidas de *input*, la TCT propone que se deberían utilizar incentivos altos mientras que las medidas de *output* puedan ofrecer una visión precisa del esfuerzo de los vendedores.

Por último, se puede decir también que el objetivo de la TA es ayudar a diseñar el plan retributivo más rentable para motivar a un vendedor, mientras que el objetivo de la TCT es ayudar a minimizar los costes del control de la transacción con un vendedor (Anderson y Oliver, 1987; Krafft *et al.*, 1996). En otras palabras, si las medidas de *output* pueden ofrecer una visión precisa de las actividades de un vendedor, la TCT propone que no se incurra en costes adicionales motivando al vendedor. Por otro lado, si las medidas de *input* son precisas, la TA defiende que los vendedores pueden ser motivados y, además, se maximizan los beneficios sin recurrir a la utilización de medidas de *output*.

1.9.4. LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN (TO)

La TO se incorporó a la discusión sobre el establecimiento de planes retributivos adecuados para la fuerza de ventas a través de los trabajos de Ouchi (1979), Eisenhardt (1988) y Oliver y Anderson (1987), centrados en el diseño de sistemas de control en las organizaciones, entre ellas las de ventas. Según estos trabajos, la empresa puede controlar a su fuerza de ventas a través de la evaluación del rendimiento. Esta evaluación se refiere al proceso de supervisar y remunerar tal rendimiento, por lo que se centra en los aspectos de control que tienen que ver con la información. Bajo esta perspectiva se defiende que se puede conseguir el control minimizando la divergencia de preferencias entre los miembros de la organización, de forma que puedan trabajar de forma cooperativa para conseguir los objetivos de la organización. Es condición necesaria, previa a lo anteriormente expuesto, que hayan sido socializados, haciendo énfasis en establecer un clima laboral cálido y humanista, en el que existan posibilidades cierta de promoción interna, empleo estable, retribución generosa, así como apoyo y estímulo para cada vendedor (Dubinsky *et al.*, 1986; Ouchi, 1981). Así pues, esta estrategia de control integraría varias políticas de personal, como la selección, formación y socialización.

Las dos estrategias de control estarían interrelacionadas. Una organización puede tolerar una fuerza de trabajo con diferentes objetivos entre sus diferentes niveles, siempre que exista un sistema de evaluación apropiado. Por contra, una falta de precisión en el sistema de evaluación

sólo puede ser tolerada cuando la incompatibilidad de objetivos e intereses es pequeña. La elección entre un tipo de estrategia u otro depende de la facilidad de evaluación del rendimiento.

Ahora bien, ¿qué se va a medir? Thompson (1967) y Ouchi (1979) afirman que se pueden medir, o bien los comportamientos de los empleados, o bien los resultados alcanzados como consecuencia del comportamiento. Para estos autores, la elección del tipo de evaluación está en función del tipo de información disponible en el trabajo. Más concretamente, tal elección depende de: (a) el conocimiento del proceso de transformación o programabilidad de la tarea, y (b) la facilidad de medición de los resultados (véase el cuadro 1.12). Para la literatura de la TO, un trabajo con alta programabilidad es aquel en el cual las tareas pueden ser especificadas con precisión y con anterioridad. De este modo, en un trabajo con baja programabilidad el comportamiento o actuación del empleado es difícil de medir.

Cuadro 1.12. Tipos de control, según la Teoría de la Organización
Fuente: Ouchi (1979) y Eisenhardt (1985)

		Programabilidad de las tareas	
		Alta	Baja
Observabilidad de los resultados	Alta	Control por resultados o por comportamientos (1)	Control por resultados (3)
	Baja	Control por comportamientos (2)	Control tipo “clan” (4)

Si la tarea puede ser programada, entonces los comportamientos son definidos explícitamente y fácilmente medidos. Por tanto, la estrategia de control a seguir sería la basada en comportamientos (celdas 1 y 2). Sin embargo, a medida que la programabilidad de la tarea decrece (celdas 3 y 4), los comportamientos no se pueden especificar con tanta claridad. Entonces se consideraría el control por resultados, pero sólo se llevaría a cabo si fuera posible medir fácil y correctamente los resultados obtenidos (celda 3). Ahora bien, si se pueden medir cualquiera de los dos (comportamientos y resultados), Ouchi (1979) opina que cualquiera puede utilizarse para evaluar el desempeño. Finalmente, si la tarea no está programada y el resultado no puede ser medido, la estrategia de control alternativa es la que se conoce como el “clan” (celda 4): se trataría de alinear los intereses de los empleados con los de la organización a través de la socialización. Este medio de control, muy difícil de aplicar aunque muy potente si se consigue, supone un alto coste para la organización, y suele ser discutido por los directivos, en la medida en que los hace perder poder sobre sus empleados (Ouchi, 1979; Anderson y Oliver, 1987).

1.9.4.1. DIFERENCIAS ENTRE LA TA, LA TCT Y LA TO

Si se compara la TA con la TO vemos una serie de puntos en común (Eisenhardt, 1985; Oliver y Anderson, 1987; Stathakopoulos, 1996). Las dos utilizan criterios de eficiencia y racionalidad a la hora de determinar la estrategia de control, ya que dependerá del tipo de información que esté disponible. Asimismo, ambas distinguen dos tipos de sistemas de control: por comportamientos y por resultados.

Sin embargo, hay diferencias entre los dos enfoques. En primer lugar, mientras que en la TO el control es un proceso de medida y evaluación, en donde las recompensas están implícitas, en la TA son explícitas, debido a la naturaleza contractual de los postulados de dicha teoría.

La segunda diferencia reside en el énfasis de la TA en los costes. La TO se fija en la facilidad que pueda existir a la hora de evaluar la actuación del agente, dada la naturaleza de su trabajo. La literatura de TA considera que el coste de obtener esta información es un término mucho más adecuado para elegir el sistema de control (Stathakopoulos, 1996).

En tercer lugar, tenemos el hecho de que en la TA se asume que existen intereses divergentes entre principal y agente acerca del esfuerzo a desarrollar por parte del agente, mientras que la literatura de la TO considera que esta divergencia puede ser reducida a través de políticas de selección, formación y socialización, correspondientes al control tipo “clan”.

La cuarta diferencia radica en el rol que se le atribuye a la información. Para la TO, la información acerca de los comportamientos y los resultados depende de las características de la tarea concreta, ya que éstas afectan a los costes de captación de información. Si la actuación en cada tarea está altamente programada o estructurada, entonces la información acerca de esa actuación está fácilmente disponible y, presumiblemente, a bajo coste. Sin embargo, para la TA la información es una mercancía, ya que se puede comprar más información a unos costes determinados: los de incorporar nuevos sistemas de información.

Por último, la TA asume que los resultados obtenidos por el agente son función no sólo de sus

comportamientos, sino de otras actuaciones de agentes internos y externos a la empresa. Estos factores introducen incertidumbre, de modo que aunque el agente estuviera realizando correctamente su tarea, sus resultados podrían ser malos. Por ello, cuando se retribuye en base a comisiones, lo que sería una manifestación del control por resultados, el agente está sometido a un riesgo por el cual debería ser remunerado con un pago adicional o prima de riesgo. La TO, sin embargo, ignora dicha incertidumbre.

Por tanto, la TO y la TA son complementarias (Eisenhardt, 1985; Oliver y Anderson, 1987). El enfoque organizativo hace hincapié en (1) la importancia de las características de las tareas, especialmente en la programabilidad en la elección de la forma retributiva y de control; y (2) la existencia de un control llamado social o “clan” (Ouchi, 1979) como alternativa al control basado en la evaluación del rendimiento. Por otra parte, la TA añade a la TO una mayor profundización en (1) los sistemas de información, (2) la incertidumbre, (3) los costes y (4) las recompensas.

A diferencia de los postulados de la TO, la TCT representa la posición de que es preferible centrarse en los resultados de la fuerza de ventas y, por tanto, pagar un mayor porcentaje de retribución variable salvo que concurran ciertas circunstancias (Williamson, 1985). En la TCT se defiende que el control por resultados se corresponde con la contratación en el mercado (John y Weitz, 1989). El control por resultados es una práctica en la que se le permite al cliente recompensar los comportamientos deseados y castigar por los no deseados, a través de su decisión de compra (Oliver y Anderson, 1987). La TCT duda de la capacidad de la empresa para mejorar los resultados si sustituye las señales ofrecidas por los resultados (*i.e.*, ventas) por supervisión directiva. Según Williamson (1981), esta necesidad de observar las conductas apropiadas y dirigir a los empleados hacia su cumplimiento responde en muchos casos a consideraciones relativas al ego de los supervisores, en lugar de a un deseo genuino de obtener mejores resultados a través del control por comportamientos, representado por un mayor porcentaje de retribución fija sobre la retribución total o, dicho de otra forma, una menor intensidad de incentivos. Sin embargo, la TCT y la TO coinciden en la necesidad de pasar a un control por comportamientos cuando las medidas de resultados no son viables o adecuadas (Anderson, 1985; John y Weitz, 1984; Anderson y Oliver, 1987; Ouchi, 1979).