



**UNIVERSIDAD DE MURCIA**

**DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

**LA RETRIBUCIÓN DEL DIRECTIVO Y LOS  
RESULTADOS DE LA EMPRESA: EFECTOS DE LA  
ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y DEL ENTORNO**

**Gregorio Sánchez Marín**

**2001**



**UNIVERSIDAD DE MURCIA**

**DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

**LA RETRIBUCIÓN DEL DIRECTIVO Y LOS  
RESULTADOS DE LA EMPRESA: EFECTOS DE LA  
ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y DEL ENTORNO**

Presentada por:

**D. GREGORIO SÁNCHEZ MARÍN**

Dirigida por:

**Dr. D. ANTONIO ARAGÓN SÁNCHEZ**

MEMORIA

presentada para optar al grado de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales

Murcia, Marzo de 2001

## AGRADECIMIENTOS

Este trabajo hubiera resultado tremendamente difícil sin el apoyo y la colaboración de un buen número de personas. Aunque no es el momento de nombrar a todas ellas –que quedan en mi memoria–, sí quiero, con estas líneas, mostrar mi gratitud a las que más de cerca han vivido la realización del mismo.

En primer lugar, quiero agradecer al director de este trabajo, el Dr. D. Antonio Aragón, el gran esfuerzo realizado para la mejora de este trabajo, a través de sus sensatas aportaciones y críticas. Además, y de forma muy especial, también quiero agradecerle el apoyo prestado en todo momento, la confianza que ha depositado en mí y, sobre todo, su sincera y buena amistad.

Agradezco a mi compañera, la Dra. Dña. Raquel Sanz, su inestimable colaboración y ayuda en distintos aspectos durante todo el periodo de elaboración de esta tesis, así como sus siempre acertadas orientaciones y, por supuesto, su buena disposición en cualquier momento.

También quiero mostrar mi gratitud con el Dr. D. Domingo García Pérez, por haberme facilitado de forma desinteresada la información contable necesaria para efectuar el estudio empírico; con Dña. Alicia Rubio por su ayuda en el envío del cuestionario postal; con D. José Piñera por sus acertados comentarios que contribuyeron a la mejora del cuestionario; y con D. Pedro Cuestas por su asistencia en distintos aspectos informáticos.

Por supuesto, mi agradecimiento a CajaMurcia, sin cuya financiación no hubiera sido posible la realización del estudio empírico.

Quiero dar las gracias al director del departamento de Organización de Empresas, Dr. D. Ramón Sabater, así como al resto de compañeros, por propiciar un ambiente de trabajo agradable que, indudablemente, se ha reflejado en el fluido desarrollo de este trabajo.

Por último, quiero agradecer a las personas que, desde el punto de vista humano, más me han ayudado en este trabajo. A mis hermanas y, especialmente a mis padres que, gracias a su afecto, cariño y generoso sacrificio a lo largo de los últimos años, han contribuido de forma crucial a mi desarrollo personal y profesional.

*A mis padres*  
*A mis hermanas*

---

## ***ÍNDICE***

---

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1.- UNA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA DE LA RETRIBUCIÓN DEL DIRECTIVO</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1. La perspectiva estratégica de la retribución</b> .....	<b>9</b>
1.1.1. La retribución: concepto y componentes .....	9
1.1.2. El enfoque estratégico de la retribución .....	13
1.1.3. Decisiones retributivas y modelos de compensación .....	15
<b>1.2. La perspectiva estratégica de la retribución a nivel de directivos</b> .....	<b>20</b>
1.2.1. Grupos de empleados estratégicos.....	21
1.2.2. Dimensiones retributivas a nivel de directivos .....	23
<b>1.3. Determinantes de la estrategia retributiva del directivo</b> .....	<b>27</b>
1.3.1. Criterios retributivos .....	29
1.3.2. Elementos de gobierno o administración.....	34
1.3.3. Contingencias .....	36
<b>1.4. Consecuencias de la estrategia retributiva del directivo</b> .....	<b>43</b>
1.4.1. Un marco clasificador.....	44
1.4.2. El ajuste retribución directiva, estrategia empresarial y entorno.....	47
<b>1.5. Marcos teóricos para el estudio de la retribución del directivo</b> .....	<b>49</b>
1.5.1. Mecanismos retributivos de control.....	50
1.5.2. Criterios para el diseño de la retribución directiva .....	52
1.5.2.1. Perspectiva social.....	52
1.5.2.2. Perspectiva empresarial .....	54
1.5.2.3. Perspectiva individual.....	57
1.5.3. Consecuencias del diseño de la retribución directiva .....	58
<b>CAPÍTULO 2. RETRIBUCIÓN DEL DIRECTIVO Y RESULTADOS DE LA EMPRESA: EVIDENCIA EMPÍRICA</b> .....	<b>61</b>
<b>2.1. Introducción</b> .....	<b>62</b>
<b>2.2. Retribución del directivo y resultados de la empresa</b> .....	<b>65</b>
<b>2.3. Relación entre retribución del directivo, estrategia empresarial y resultados de la empresa</b> .....	<b>69</b>
2.3.1. Relación entre retribución directiva y estrategia empresarial.....	69
2.3.1.1. Estudios a nivel corporativo.....	69
2.3.1.2. Estudios a nivel de unidad de negocio .....	73
2.3.1.3. Estudios en función del ciclo de vida de la organización .....	78
2.3.2. Efecto en los resultados de la empresa del ajuste entre retribución directiva y estrategia empresarial.....	79

<b>2.4. Relación entre retribución del directivo, características del entorno y resultados de la empresa .....</b>	<b>83</b>
2.4.1. Relación entre retribución directiva y características del entorno .....	83
2.4.2. Efecto en los resultados de la empresa del ajuste entre retribución directiva y características del entorno .....	89
<b>2.5. Limitaciones de los hallazgos empíricos .....</b>	<b>92</b>
<b>CAPÍTULO 3. MODELO RETRIBUTIVO E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>95</b>
<b>3.1. Planteamiento general del modelo propuesto .....</b>	<b>96</b>
<b>3.2. Discrecionalidad directiva, orientaciones estratégicas y características del entorno .....</b>	<b>101</b>
3.2.1. La discrecionalidad directiva y su impacto en la organización .....	101
3.2.2. Orientaciones estratégicas y discrecionalidad directiva .....	105
3.2.2.1. Estrategia defensiva .....	107
3.2.2.2. Estrategia exploradora .....	108
3.2.2.3. Estrategia analizadora .....	109
3.2.2.4. Estrategia reactiva .....	110
3.2.3. Características del entorno y discrecionalidad directiva .....	111
<b>3.3. Comportamiento del directivo y discrecionalidad .....</b>	<b>117</b>
<b>3.4. Contextos de discrecionalidad .....</b>	<b>121</b>
3.4.1. Contextos de alta discrecionalidad .....	122
3.4.2. Contextos de baja discrecionalidad .....	124
<b>3.5. Estrategia retributiva, comportamiento directivo y resultados de la empresa .....</b>	<b>125</b>
3.5.1. Prácticas retributivas independientes .....	126
3.5.1.1. Unidad de análisis .....	127
3.5.1.2. Criterio para incrementos retributivos .....	128
3.5.1.3. Evaluación del directivo .....	129
3.5.1.4. Orientación temporal .....	131
3.5.1.5. Reparto del riesgo .....	133
3.5.1.6. Nivel retributivo .....	134
3.5.1.7. Retribución fija-variable .....	136
3.5.1.8. Recompensas no monetarias .....	137
3.5.1.9. Estructura de gestión .....	139
3.5.1.10. Grado de comunicación .....	140
3.5.2. Modelos retributivos .....	141
<b>3.6. Hipótesis de investigación .....</b>	<b>142</b>
3.6.1. Hipótesis sobre estrategia empresarial .....	142
3.6.2. Hipótesis sobre características del entorno .....	144

<b>CAPÍTULO 4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA .....</b>	<b>148</b>
<b>4.1. Muestra seleccionada y recogida de información.....</b>	<b>149</b>
4.1.1. Muestra seleccionada.....	149
4.1.2. Recogida de información.....	151
4.1.3. Muestra definitiva.....	152
4.1.4. Descripción del cuestionario.....	154
<b>4.2. Medición de las variables .....</b>	<b>155</b>
4.2.1. Estrategia retributiva y modelos de compensación.....	155
4.2.2. Estrategia empresarial según la tipología de Miles y Snow (1978).....	160
4.2.3. Características del entorno.....	166
4.2.4. Resultados de la empresa.....	169
4.2.5. Variables de control.....	171
<b>4.3. Análisis estadísticos .....</b>	<b>172</b>
4.3.1. Análisis estadísticos previos al contraste de hipótesis.....	172
4.3.1.1. Variable estrategia retributiva.....	173
4.3.1.2. Variable estrategia de la empresa .....	174
4.3.1.3. Variable características del entorno .....	175
4.3.2. Análisis estadísticos para el contraste de hipótesis.....	176
4.3.2.1. Contraste de hipótesis con estrategia de la empresa como moderador .....	180
4.3.2.2. Contraste de hipótesis con características del entorno como moderador .....	182
<b>CAPÍTULO 5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA .....</b>	<b>185</b>
<b>5.1. Características generales de las empresas de la muestra.....</b>	<b>186</b>
5.1.1. Tamaño .....	186
5.1.2. Costes de personal .....	187
5.1.3. Tipo de control.....	188
5.1.4. Características individuales del directivo .....	189
<b>5.2. Análisis estadísticos previos al contraste de hipótesis .....</b>	<b>191</b>
5.2.1. Variable estrategia retributiva.....	191
5.2.2. Variable estrategia de la empresa .....	197
5.2.3. Variable características del entorno.....	201
<b>5.3. Contraste de hipótesis con estrategia de la empresa como moderador .....</b>	<b>205</b>
5.3.1. Estrategia retributiva como modelo global.....	205
5.3.1.1. Sector alimentación.....	206
5.3.1.2. Sector fabricación de material de transporte.....	208
5.3.2. Estrategia retributiva como prácticas independientes.....	210
5.3.2.1. Sector alimentación.....	211
5.3.2.2. Sector fabricación de material de transporte.....	217



---

<b>5.4. Contraste de hipótesis con características del entorno como moderador .....</b>	<b>223</b>
5.4.1. Estrategia retributiva como modelo global.....	223
5.4.1.1. Sector alimentación.....	223
5.4.1.2. Sector fabricación de material de transporte.....	226
5.4.2. Estrategia retributiva como prácticas independientes.....	228
5.4.2.1. Sector alimentación.....	229
5.4.2.2. Sector fabricación de material de transporte.....	232
<b>5.5. Discusión y conclusiones del contraste de hipótesis.....</b>	<b>242</b>
 <b>CONCLUSIONES .....</b>	 <b>250</b>
 <b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	 <b>261</b>
 <b>ANEXO 1.....</b>	 <b>285</b>
 <b>ANEXO 2.....</b>	 <b>290</b>

---

## ***INTRODUCCIÓN***

---

La retribución constituye uno de los instrumentos más importantes para alcanzar los objetivos de la dirección de recursos humanos de la empresa. Una adecuada gestión de las políticas retributivas permitirá (i) atraer a personas que desempeñen con garantía sus tareas, (ii) motivar al personal desarrollando el sentido de vinculación e integración del mismo en la empresa y (iii) retener a los empleados, lo que no es sino la consecuencia normal de haber sabido atraerlos, desarrollarlos y motivarlos.

Como campo de estudio, la retribución ha sufrido una transformación radical en los últimos años, en los que se ha abierto paso una perspectiva “macro” centrada en el diseño retributivo frente a una visión “micro” preocupada por los mecanismos y técnicas concretas. La insatisfacción con el sistema tradicional de retribución –basado en la teoría de la equidad (Adams, 1965) y en el modelo neoclásico del mercado laboral (Hicks, 1975) y concretado en la práctica a través del uso de procedimientos de valoración de puestos de trabajo y de encuestas salariales de mercado–, unido al aumento de las presiones competitivas globales, la rápida proliferación de nuevas tecnologías, la mayor complejidad de los mercados, el crecimiento del sector servicios y la necesidad de una mayor productividad y calidad (Schuster y Zingheim, 1992:3-13) han motivado el cambio hacia una nueva visión en el estudio de los temas retributivos.

El nuevo paradigma que emerge en el campo de la retribución está basado en una orientación “estratégica”, en la que los aspectos de procedimiento pasan a un segundo plano, cobrando especial interés el estudio de la retribución como un mecanismo que facilite la consecución de los objetivos de la organización. En este sentido, la perspectiva estratégica de la retribución supone adoptar un enfoque más global en el estudio de los temas retributivos, que permite analizar la influencia que tienen las políticas retributivas aplicadas por las organizaciones en el nivel competitivo de las mismas en términos de resultados, productividad, calidad, etc.

Tal y como ponen de manifiesto algunos investigadores (Hambrick y Snow, 1989; Gómez-Mejía y Balkin, 1992a; Milkovich y Newman, 1999), el enfoque estratégico aplicado al estudio de la retribución ofrece un gran potencial en términos de desarrollo teórico, investigación empírica y aplicación práctica.

La perspectiva estratégica de la retribución se apoya en tres principios fundamentales. El primero es que las políticas y prácticas retributivas difieren dependiendo de la organización y del grupo de empleados al que se dirija. El segundo principio hace referencia a que la empresa dispone de discrecionalidad o autonomía para elegir entre

diferentes opciones y para determinar el proceso que utiliza para implementar las mismas (Hambrick y Snow, 1989). El tercero se basa en la creencia de que el ajuste de los sistemas retributivos con las condiciones ambientales y organizacionales marca diferencias entre organizaciones (Gómez-Mejía y Balkin, 1992a).

Según estos principios, el diseño de políticas y prácticas retributivas contingentes de las condiciones ambientales y organizacionales tiene ciertos efectos deseados sobre los comportamientos de los empleados (Galbraith y Merrill, 1991; O'Donnell, 1999) y sobre los resultados de la empresa (Gómez-Mejía, 1992; Rajagopalan, 1997; Finkelstein y Boyd, 1998). La retribución es vista como una herramienta de gestión útil para controlar e incentivar comportamientos, siendo, además, capaz de adaptarse a distintas situaciones contextuales y a distintos empleados en función de las necesidades y de los objetivos. En definitiva, el papel estratégico de la retribución implica que el sistema retributivo opere dentro del contexto organizacional de las decisiones estratégicas y sea parte integrante de la formulación estratégica.

Es importante señalar que la adaptación de los sistemas de retribución a las peculiaridades de los diferentes grupos de empleados –directivos, científicos e ingenieros, personal de producción y personal de ventas, entre otros– se convierte en un elemento fundamental para implantar la estrategia de la organización. De esta forma, si la política retributiva se adecua a las necesidades de todos los grupos de empleados estratégicos, probablemente se producirá una mejora en los resultados de la organización (Gómez-Mejía y Balkin 1992a:129).

Teniendo en cuenta todos los aspectos anteriores, el estudio desde la perspectiva estratégica de la retribución requiere una especificación de los elementos que van a ser analizados. Concretamente, es preciso, en primer lugar, decidir a qué tipo de empleados de la empresa se va a dirigir el análisis y, en segundo lugar, delimitar cuáles son los factores contingentes que van a ser considerados.

En cuanto al primer aspecto, este trabajo se va a centrar en el estudio de la estrategia retributiva a nivel de directivos, debido a que, la empresa tiene una mayor libertad de acción a la hora de fijar sus políticas retributivas sobre este grupo de empleados, encontrado muy escasas restricciones normativas y legales (Romero, 1997:13). Además, nadie pone en duda que sus decisiones y acciones afectan a los resultados organizacionales (Grossman y Hoskisson, 1998:55). Dentro de este amplio grupo de empleados, son los altos directivos –aquellos que ostentan la dirección de algún departamento en la empresa– los que constituyen el objeto principal de estudio.

Una vez centrados en el personal directivo, el segundo de los aspectos a concretar se refiere a los factores contingentes que van a ser objeto de estudio. La literatura sobre retribución publicada hasta ahora destaca el escaso conocimiento que existe sobre los efectos que tienen los factores del contexto, tanto estratégico como externo, sobre las estrategias retributivas de los directivos (Barkema y Gómez-Mejía, 1998). Además, tal y como señala Gómez-Mejía (1994:201) “la investigación relativa a cómo la retribución del máximo directivo se adecua a la estrategia de la organización es prácticamente inexistente. En este sentido, poco se conoce sobre las implicaciones que tiene para los resultados de la empresa el ajuste o desajuste entre estos elementos”. Por estas razones, la presente investigación se concreta en el estudio de las relaciones que la estrategia retributiva del directivo tiene con dos factores contingentes: la estrategia de la empresa y las características del entorno.

Así, finalmente, el objetivo general de esta investigación consiste en comprobar si en las empresas españolas existe o no congruencia entre el modelo de estrategia retributiva diseñado para sus altos directivos, la estrategia de la empresa y los condicionantes del entorno a los que ésta se enfrenta. Además, se pretende contrastar si la existencia de ajuste o congruencia entre la estrategia retributiva del directivo y los factores contextuales estratégicos y del entorno tiene efectos positivos en los resultados de la organización.

Con miras a este propósito general, se plantean una serie de cuestiones básicas, que constituyen objetivos específicos, a las cuales se intenta responder a lo largo de este trabajo:

- ¿Qué decisiones en materia retributiva se pueden considerar estratégicas y qué alternativas ofrece cada una de ellas? ¿Cuáles de estas decisiones son de interés de cara al estudio de la retribución del directivo? Sobre la base de estas decisiones, ¿se pueden identificar perfiles o modelos retributivos para el directivo basados en la combinación de diferentes alternativas retributivas?
- ¿Existen relaciones sistemáticas entre la estrategia retributiva del directivo y la estrategia de la empresa en términos de correspondencia entre determinados modelos o prácticas de retribución y determinadas categorías estratégicas? ¿Influye el grado de ajuste entre ambos en los resultados de la empresa?
- ¿Se dan relaciones de correspondencia sistemáticas entre determinados modelos y prácticas de retribución del directivo y determinados entornos con ciertas

características? ¿Influye el grado de coherencia entre ambos en los resultados de la empresa?

Para abordar el estudio de las anteriores relaciones se ha formulado un modelo que, integrando argumentos de las teorías de la discrecionalidad directiva (Hambrick y Finkelstein, 1987) y de la agencia (Jensen y Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989), trata de superar las limitaciones, tanto teóricas como metodológicas, que presentan anteriores investigaciones centradas en estos aspectos.

Con el fin de responder a estos interrogantes, esta investigación se ha estructurando en cinco capítulos, cuyo contenido se comenta brevemente a continuación.

En el *capítulo primero* se trata de delimitar el campo de actuación de este trabajo en relación con el enfoque estratégico de retribución que se ha adoptado. Para ello, en primer lugar, se estudia el significado del término estratégico aplicado a la retribución y se analizan las decisiones retributivas que se consideran estratégicas. A continuación, se examinan las decisiones y modelos de retribución que, a nivel de directivos, se pueden considerar estratégicas. Posteriormente se analizan los factores que afectan a la estrategia retributiva del directivo y se examinan las consecuencias de la estrategia retributiva del directivo para los resultados de la empresa. Finalmente se revisan diferentes teorías que pueden aplicarse a la retribución del directivo y se seleccionan las más adecuadas para esta investigación.

En el *capítulo segundo* se realiza una revisión de las investigaciones empíricas que han analizado las relaciones entre la retribución del directivo y los resultados de la empresa, especialmente aquellas que utilizan como variables moderadoras la estrategia de la empresa y las características del entorno. Este capítulo finaliza con la exposición de las principales limitaciones que presenta la literatura empírica, lo que da pie a la realización de este estudio.

Así, en el *capítulo tercero* se presenta un modelo retributivo que, utilizando el esquema conceptual que ofrece la teoría de la discrecionalidad directiva en combinación con la teoría de la agencia se considera un marco teórico apropiado para explicar las relaciones objeto de estudio (Rajagopalan, 1997; Finkelstein y Boyd, 1998), superando las deficiencias que presentan anteriores trabajos. Este modelo da pie al planteamiento de un conjunto de hipótesis que se contrastan en el estudio empírico que se ha llevado a cabo.

---

El objetivo del *capítulo cuarto* es el explicar la metodología que se ha empleado para la realización del estudio empírico. En primer lugar, se describe la muestra de empresas elegida para llevar a cabo dicho estudio y se explica cómo se ha efectuado el proceso de recogida de información. A continuación, se analiza el procedimiento de medición de las variables que intervienen en el mismo. Por último, se definen y comentan las diversas técnicas estadísticas utilizadas, así como los modelos matemáticos planteados para el contraste de las hipótesis.

En el *capítulo quinto* se muestran los resultados del estudio empírico. Por un lado, se presentan los resultados relativos a las hipótesis planteadas sobre la relación entre estrategia retributiva, estrategia empresarial y resultados de la organización. Por otro lado, se muestran los resultados derivados de las hipótesis formuladas para analizar el vínculo existente entre estrategia retributiva, características del entorno y resultados de la empresa.

Finalmente se exponen las principales conclusiones derivadas de la revisión de la literatura y del estudio empírico, así como las contribuciones más importantes que aporta esta investigación.

## **CAPÍTULO 1**

---

### ***UNA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA DE LA RETRIBUCIÓN DEL DIRECTIVO***

---



Teniendo en cuenta que esta investigación trata de analizar la relación entre la retribución del directivo y los resultados de la empresa, considerando el efecto moderador de la estrategia de la organización y de las características del entorno, este primer capítulo tiene como objetivo principal delimitar y definir el ámbito y enfoque que se va adoptar para el estudio de la retribución del personal de dirección.

La investigación sobre retribución ha evolucionado hacia una “perspectiva estratégica” –desde la que se aborda este trabajo– caracterizada por la visión de la retribución como un instrumento que facilita la consecución de objetivos organizacionales, siendo un enfoque que aporta un gran potencial en términos teóricos, empíricos y prácticos. Para realizar un análisis adecuado de la perspectiva estratégica de la retribución, es necesario, en primer lugar, definir el *concepto* “estratégico” aplicado a la retribución del empleado; a continuación, analizar los *factores* que afectan a la estrategia retributiva; y, finalmente, examinar las *consecuencias* de la estrategia retributiva para los resultados de la empresa.

Así, en el primer epígrafe, se delimita el concepto de estrategia retributiva, haciendo referencia a las decisiones o prácticas que en el campo retributivo se consideran estratégicas, así como a los modelos retributivos resultantes de combinar dichas decisiones o prácticas retributivas.

Dado que el estudio de la estrategia retributiva es diferente según el tipo de empleado al que ésta se dirija, este trabajo se ha enfocado a un grupo concreto, los directivos, debido a la gran influencia que éstos tienen en los resultados organizacionales y partiendo del supuesto de que el diseño de la estrategia retributiva puede tener una gran influencia en su comportamiento y actuación en la empresa. Por ello, en el epígrafe dos se seleccionan y estudian aquellas dimensiones retributivas que son de interés a la hora de diseñar la retribución del personal directivo. De igual forma, a partir de estas dimensiones, también se formulan los modelos de compensación que se pueden presentar. Con todo ello, se definen las prácticas y modelos retributivos que van a ser objeto de análisis en este trabajo.

En el tercer epígrafe, se analizan los principales factores que pueden afectar a la estrategia retributiva del directivo. En este sentido, se analizan los factores derivados de los criterios que la empresa utiliza para fijar la retribución directiva, de los elementos de gobierno o administración y de las posibles contingencias, tanto internas como externas, que se pueden presentar. De todos ellos, este trabajo se centrará en dos factores contingentes: la estrategia de la empresa y las características del entorno.

Dado el enfoque contingente adoptado en esta investigación, es necesario hacer referencia al concepto de adecuación, ajuste o coherencia *-fit-* entre la estrategia retributiva del directivo y dichos factores contextuales. El concepto de ajuste, en este caso concreto, hace referencia a la necesidad de una adecuación entre las estrategias retributivas del directivo, las estrategias de la empresa, y las características del entorno para conseguir efectos positivos en el resultado empresarial. Dada la importancia de este concepto, es preciso realizar una adecuada delimitación del mismo para mantener una coherencia entre el marco teórico que se va a utilizar y la posterior comprobación empírica.

Una vez definido el modelo teórico de partida, se hace necesario seleccionar el marco o marcos teóricos que servirán de base para el desarrollo de las relaciones entre los diversos elementos propuestos en el trabajo. Así, en el epígrafe cinco se revisan los principales enfoques y perspectivas teóricas que sustentan el desarrollo de investigaciones sobre la retribución del directivo para, finalmente, elegir las dos más adecuadas *-teorías de la agencia y de la discrecionalidad directiva-* para el objetivo de este trabajo.

## **1.1. LA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA DE LA RETRIBUCIÓN**

Antes de comenzar con el estudio de la perspectiva estratégica de la retribución, es preciso definir qué se entiende por retribución, aunque sin ánimo de exhaustividad ni de repetición de lo ya explicado en cualquier manual sobre recursos humanos o compensación. Una vez hecha la necesaria delimitación del concepto de retribución, en los dos apartados posteriores, se exponen las principales características que presenta el enfoque estratégico para el estudio de la retribución.

### **1.1.1. La retribución: concepto y componentes**

La retribución constituye el centro de una de las relaciones transaccionales más importantes en la empresa. La mayoría de las personas dentro de las organizaciones gastan tiempo y esfuerzo y, a cambio, reciben una compensación que representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocos entre empleados y empresario. Cuando se trata de formular una definición del concepto de retribución aparecen otros términos que están muy relacionados con aquél, como remuneración, compensación y recompensa. Todos ellos son utilizados en la literatura con cierta libertad y, como consecuencia de ello, no existe una clara diferenciación entre los mismos. Por este motivo, antes de abordar una definición de retribución, conviene esclarecer el significado y el alcance de cada uno de estos conceptos.

El término más amplio es el de *compensación*, que representa el conjunto de recompensas intrínsecas y extrínsecas que el empleado recibe por desempeñar su trabajo (Martocchio, 1998:3). Las *recompensas intrínsecas* o *no monetarias* consisten en la satisfacción que una persona recibe del puesto mismo o del entorno del puesto en el que trabaja (Mondy *et al.* 1999). La satisfacción de un empleado con su trabajo o con su entorno de trabajo viene explicada, en parte, por la teoría de las características del puesto de trabajo (Hackman y Oldham, 1976), según la cual, el empleado se sentirá más satisfecho con su trabajo si el puesto de trabajo tiene una serie de características esenciales: variedad de tareas, identidad del trabajo, significación del trabajo, autonomía y retroalimentación. Henderson (1997:20-24) también considera recompensas intrínsecas acciones como reconocimientos públicos, tiempo libre, buena comunicación, promociones, ascensos, mayor autonomía, etc.

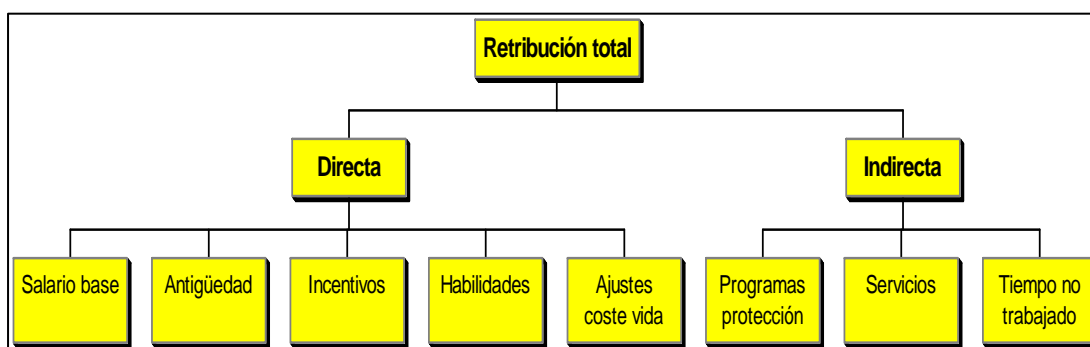
La otra parte de la compensación la forman las *recompensas extrínsecas* o *monetarias*, que consisten en el pago que recibe una persona en forma de salarios, sueldos, incentivos –directa– y prestaciones –indirecta– a cambio de su trabajo (Mondy *et al.*, 1999). La compensación extrínseca o monetaria, directa o indirecta, se establece de acuerdo a unos criterios establecidos, ya sean basados en el puesto, en habilidades o en rendimiento. Este trabajo se centra en el estudio de la compensación extrínseca, a la cual también se la denomina *retribución* o *remuneración*.

Así, los términos retribución, remuneración y compensación extrínseca, que comprenden tanto los pagos directos como los pagos indirectos o beneficios sociales realizados por la organización a sus empleados, se utilizarán como sinónimos en este trabajo. Si bien es preciso señalar que, cuando se haga referencia a compensación se entenderá como compensación extrínseca, tal y como lo hace la gran mayoría de la literatura sobre este tema (Gómez-Mejía y Balkin, 1992a; Milkovich y Newman, 1996; Henderson, 1997; Martocchio, 1998).

Acotado el campo de la retribución, se examinan algunas de las definiciones más importantes del mismo. Así, Werther y Davis (1991:212) definen la retribución como lo que los empleados reciben a cambio de su trabajo. Por otro lado, Chiavenato (1988:350), completa la definición anterior y, en razón de su complejidad, define retribución –en sus sentidos económico, sociológico y psicológico– como: (1) el pago de un trabajo, (2) una medida del valor de un individuo en la organización y (3) un medio para alcanzar un estatus determinado dentro de la organización.

Autores como Milkovich y Newman (1996:5) y Martocchio (1998:4), coinciden en definir la retribución de forma más concreta, centrándose en explicar cada uno de sus componentes como vía para delimitar el concepto con precisión. Estos definen la retribución como todas las formas de recompensa monetaria –directa– y de servicios y prestaciones –indirecta– que el empleado recibe como parte de la relación de empleo. Sobre la base de esta definición, la retribución consta de dos componentes: *retribución directa* y *retribución indirecta* (figura 1.1).

FIGURA 1.1. COMPONENTES DE LA RETRIBUCIÓN



Fuente: elaboración propia a partir de Martocchio (1998:3) y Milkovich y Newman (1996:6).

La **retribución directa** la constituyen las recompensas monetarias que reciben los empleados en función de criterios basados en el nivel de rendimiento en el trabajo o en los conocimientos y habilidades relacionadas con el trabajo (Martocchio, 1998:4). La retribución directa está integrada por cinco elementos: salario base, antigüedad, incentivos, conocimientos y habilidades y ajustes en función del coste de vida.

El *salario base* refleja el valor del trabajo en sí mismo, ignorando diferencias en las contribuciones atribuibles a los empleados individuales. El salario base se establece teniendo en cuenta las habilidades o el nivel de formación que el empleado posea (McGaughey, 1997:6), el cual lo recibe mientras permanezca en su puesto de trabajo. La empresa paga el salario base a sus empleados en alguna de las dos siguientes formas: salario –se paga por meses– o sueldo –se paga por horas–.

La *retribución por antigüedad* recompensa a los empleados con periódicas adiciones a su salario base de acuerdo a la duración del servicio (Henderson, 1996:446). Este tipo de remuneración directa asume, en primer lugar, que los trabajadores llegarán a ser más valiosos para la organización a medida que permanezcan más tiempo en la misma y, en segundo lugar, que los empleados valiosos abandonarán la organización si no perciben que sus compensaciones se incrementan con el tiempo (Martocchio, 1998:76).

Los *incentivos* son cantidades que se entregan, bien al empleado individual o bien a grupos de empleados dependiendo del nivel de rendimiento alcanzado en su trabajo (Schuster y Zingheim, 1992:169). De forma general, la literatura distingue dos tipos de incentivos: retribución por méritos y primas (Martocchio, 1998; Milkovich y Newman, 1999)

La *retribución por habilidades y conocimientos* recompensa al empleado en función de la clase y el nivel de conocimientos y habilidades que es capaz de adquirir y aplicar eficientemente a su trabajo (Schuster y Zingheim, 1992:95; Flannery *et al.*, 1997:135). Así, la retribución del empleado se incrementa a medida que éste va dominando nuevas habilidades y nuevos conocimientos.

Los *ajustes en función del coste de vida* se realizan periódicamente sobre el salario base con relación al coste de vida global, medido normalmente a través del índice de inflación (Milkovich y Newman, 1996:5). Estos ajustes se realizan para que los trabajadores mantengan el mismo poder adquisitivo a pesar de las fluctuaciones de los precios.

La **retribución indirecta** o no monetaria la constituyen las recompensas que reciben los empleados en forma de programas de protección, servicios y pagos por tiempo no trabajado. Los *programas de protección*, tienen como objetivo proporcionar ciertos beneficios al empleado y a su familia, mejorar su estado de salud y protegerlos de ciertos eventos adversos, de posibles discapacidades o accidentes y del desempleo (Martocchio, 1998:276). Dentro de estos programas se encuentran los distintos tipos de seguros para los empleados –vida, sanitarios, accidentes, desempleo, etc. – y los planes de pensiones.

Los *servicios* que la empresa ofrece a sus empleados tienen como objetivo proporcionar una mejora en la calidad de vida del trabajador y de su familia (Gómez-Mejía *et al.*, 1997:400). Existe una amplia variedad de servicios, entre los que destacan, por ejemplo, préstamos a bajo interés, automóvil, vivienda, gastos de alimentación, becas, etc. Estos servicios se conocen habitualmente como *retribuciones en especie*.

La *retribución por tiempo no trabajado* proporciona al empleado tiempo libre o de descanso retribuido. Los principales tipos de retribución por tiempo no trabajado son: vacaciones, días festivos, bajas por enfermedad, permisos personales, etc. Normalmente, el tiempo libre que la empresa retribuye es el que se incluye dentro del convenio colectivo (Milkovich y Newman, 1996:470-471).

### **1.1.2. El enfoque estratégico de la retribución**

La idea de que las políticas retributivas que aplica la empresa tienen carácter estratégico, en el sentido de que éstas afectan a los objetivos de la organización, tiene una considerable importancia en la investigación actual. En este sentido, la perspectiva estratégica en retribución constituye una parte fundamental del estudio de la gestión de recursos humanos a nivel macro-organizacional, la cual está adquiriendo una creciente importancia en los últimos años (Gómez-Mejía y Balkin, 1992a; Milkovich y Newman, 1999).

La insatisfacción con el sistema tradicional de retribución –basado en la teoría de la equidad (Adams, 1965) y en el modelo neoclásico del mercado laboral (Hicks, 1975) y concretado en la práctica a través del uso de procedimientos de valoración de puestos de trabajo y de estudios salariales de mercado–, unido al aumento de las presiones competitivas globales, la rápida proliferación de nuevas tecnologías, la mayor complejidad de los mercados, el crecimiento del sector servicios y la necesidad de una mayor productividad y calidad (Schuster y Zingheim, 1992:3-13) han motivado el cambio hacia una nueva visión en el estudio de los temas retributivos.

La importancia de la perspectiva estratégica de la retribución se apoya en tres principios fundamentales. El primero es que las políticas y prácticas retributivas difieren dependiendo de la organización y del grupo de empleados al que se dirijan. Para algunas corrientes de estudio de la organización, esto puede ser evidente, sin embargo, para otras, tales como la perspectiva económica bajo el modelo del capital humano, las diferencias en políticas y prácticas retributivas entre organizaciones son tratadas como un factor aleatorio de escasa relevancia (Milkovich, 1988:264).

En cambio, desde la perspectiva estratégica, se han encontrado evidencias de que existen diferencias en las políticas y prácticas retributivas entre organizaciones (Gerhart y Milkovich, 1990; Gómez-Mejía, 1992; Montemayor, 1996; Rajagopalan, 1997). Así, por ejemplo, algunas organizaciones tratan de posicionar su retribución base por encima del mercado, mientras que otras lo hacen al mismo nivel o por debajo del mismo; algunas diseñan sistemas de incentivos que enfatizan el rendimiento a largo plazo y otras lo hacen a corto plazo. Algunas empresas utilizan incentivos individuales y otras sistemas de grupo; existen organizaciones que descentralizan la administración del sistema y otras no; etc. Asombrosamente, aún queda mucho por conocer sobre los efectos que estas diferencias en políticas retributivas crean (Finkelstein y Boyd, 1998), lo cual requiere la realización de

estudios adicionales en esta línea (Gerhart y Milkovich, 1992; Barkema y Gómez-Mejía, 1998).

El segundo principio hace referencia a que las decisiones de la dirección contribuyen a determinar las diferencias en las políticas retributivas entre organizaciones (Ehrenberg y Milkovich, 1987). Esto es, la empresa dispone de autonomía para elegir entre diferentes opciones y para determinar el proceso que utiliza para implementar las mismas (Hambrick y Snow, 1989).

Esto no niega la importancia de los efectos del entorno, tales como las presiones competitivas, los cambios legislativos, las características demográficas, etc. Al contrario, la perspectiva estratégica implica la anticipación a tales presiones ambientales y la valoración de si esas presiones requieren cambios en los sistemas retributivos (Finkelstein y Hambrick, 1989; Rajagopalan y Finkelstein, 1992; Finkelstein y Boyd, 1998). Sin embargo, el que todos los cambios y variaciones de los sistemas de compensación vengan motivados por imperativos externos, dejando solamente un minúsculo papel a la toma de decisiones, no parece ser una representación adecuada de la realidad empresarial (Milkovich, 1988:264).

El tercer y último principio en el que se sustenta la perspectiva estratégica de la retribución es quizá el más importante de todos. Éste se basa en la creencia de: (1) que el ajuste de los sistemas retributivos con las condiciones ambientales y organizacionales marca diferencias entre organizaciones (Gómez-Mejía y Balkin, 1992a; Rajagopalan, 1997; Finkelstein y Boyd, 1998; Singh y Agarwal, 1999); (2) que la variación sistemática en los sistemas de compensación es más que el producto de elementos fortuitos o aleatorios (Hambrick y Snow, 1989); y (3) que el diseño de políticas y prácticas retributivas contingentes de las condiciones ambientales y organizacionales tiene ciertos efectos deseados sobre los comportamientos de los empleados directivos (Galbraith y Merrill, 1991; O'Donnell, 1999) y sobre los resultados de la empresa (Gómez-Mejía, 1992; Rajagopalan, 1997; Finkelstein y Boyd, 1998).

Desde esta perspectiva, la retribución es vista como una herramienta de gestión útil para controlar e incentivar comportamientos, y que, además, se puede adaptar a distintas situaciones y a distintos empleados en función de las necesidades y de los objetivos. Por tanto, de acuerdo con McCann (1987:358), es necesario adoptar nuevas vías de análisis del fenómeno retributivo vinculándolo con los objetivos de la organización y con las principales contingencias que afectan a la misma. Para ello, la investigación debe desarrollarse desde una perspectiva más amplia y orientada al largo plazo.

En definitiva, el papel estratégico de la retribución implica, en opinión de McCann (1987:358), lo siguiente: (1) que el sistema retributivo opere dentro del contexto organizacional de las decisiones estratégicas y sea parte integrante de la formulación estratégica; (2) que la retribución represente un papel fundamental en el proceso de toma de decisiones estratégicas; y (3) que las políticas retributivas específicas de la empresa reflejen los deseos de los integrantes de la misma.

Sobre la base de los principios anteriormente expuestos, el estudio de la retribución desde una perspectiva estratégica implica el examen de dos aspectos básicos: (1) el significado del término estrategia aplicado a la retribución y (2) los factores que afectan o determinan la estrategia retributiva de la empresa. Estos dos aspectos básicos se tratan en los epígrafes siguientes.

### **1.1.3. Decisiones retributivas y modelos de compensación**

El término estrategia retributiva connota decisiones retributivas sensibles a las oportunidades y amenazas del entorno y vinculadas a los objetivos a largo plazo y las metas globales de la organización. De esta forma, no todas las decisiones retributivas que se toma en la empresa se pueden considerar estratégicas. En este sentido, Gerhart y Milkovich (1990:668) consideran que las decisiones estratégicas en el campo de la retribución son aquellas que cumplen los criterios que señalan Pearce y Robinson (1982): requieren la involucración de la alta dirección, implican la distribución de gran cantidad de recursos, tienen importantes consecuencias para múltiples funciones o negocios, están orientadas al largo plazo, requieren tener en cuenta los factores del entorno y afectan en el largo plazo a los resultados de la organización.

Para Gómez-Mejía y Welbourne (1988:174) decisiones retributivas estratégicas son aquellas que tienen impacto en los resultados de la organización y en la efectividad con la que se utilizan sus recursos humanos. En coincidencia con los anteriores, Milkovich y Broderick (1991:25) consideran que no todas las decisiones que afectan a la retribución son estratégicas, sino que solamente aquellas que son críticas para el éxito de la empresa, es decir, las que afectan a los costes laborales y al rendimiento de la misma.

No existe un acuerdo global con respecto a cuáles son las decisiones retributivas estratégicas, debido, sobre todo, a la falta de estudios empíricos que hayan contrastado este aspecto. No obstante, se puede llegar a ciertas conclusiones mediante la revisión de la literatura que ha tratado este tema (tabla 1.1).



Los trabajos pioneros en este campo son los desarrollados por Salter (1973) y Cooke (1976), ambos dirigidos a personal directivo y centrados únicamente en el sistema de incentivos para estos empleados. El primer estudio que realiza un tratamiento más sistematizado relativo a las decisiones retributivas para todos los empleados se debe a Lawler (1986: 41-79), que divide las decisiones retributivas en cuestiones estratégicas – filosofía retributiva, posición en el mercado, mantenimiento de la equidad interna y externa, retribuir al puesto o a la persona, grado de jerarquización, papel del desempeño en la retribución y componentes retributivos– y cuestiones de procedimiento –congruencia del sistema de pago, participación en la toma de decisiones, comunicación y centralización–.

**TABLA 1.1. EVOLUCIÓN DE DECISIONES RETRIBUTIVAS CONSIDERADAS CRÍTICAS PARA LOS RESULTADOS ORGANIZACIONALES**

	Salter (1973)	Cooke (1976)	Lawler (1986)	Carroll (1987)	Milkovich (1988); Milkovich y Broderick (1991)	Gómez-Mejía y Welbourne (1988); Gómez-Mejía (1992)
	<i>Directivos</i>	<i>Directivos</i>	<i>Todos los empleados</i>	<i>Todos los empleados</i>	<i>Todos los empleados</i>	<i>Todos los empleados</i>
<b>Estructura (Diseño)</b>	Incentivos corto vs. largo plazo Rendimiento unidad negocio vs. corporación Nivel riesgo variable/fijo	Énfasis relativo en cada elemento Incentivos corto vs. largo plazo	Filosofía retributiva Posición mercado Equidad interna vs. externa Puesto vs. persona Grado jerarquizac. Componentes retributivos Bases para incrementos	Nivel pago en mercado Equidad Medidas rendimiento Frecuencia medidas Tamaño de los incentivos Diferenciación de primas Incentivos individuo vs. Grupo Plazo corto vs. Largo Retribución diferida vs. no diferida	Posición respecto al mercado Nivel de riesgo pago internas Grado jerarquizac. Sistemas evaluación Componentes retributivos Plazo corto vs. largo Rendimiento vs. participación Criterio rendimiento Tamaño y frecuencia recompensas Papel de la estrategia retributiva	Puesto vs. persona Rendimiento vs. participación Agregación medida rendimiento Rendimiento corporación vs. división Medidas cualitativas vs. cuantitativas Plazo corto vs. largo Reparto riesgo Equidad interna vs. externa Igualdad vs. jerarquización Nivel respecto mercado Fijo vs. variable Monetaria vs. no monetaria
<b>Proceso (Estilo de admón.)</b>	Congruencia sistema pago Normalización entre unidades		Congruencia sistema pago Toma de decisiones Centralización Comunicación		Participación empleado Comunicación Centralización Mecanismos apelación	Centralización Comunicación Participación Flexibilidad

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente, Carroll (1987) también trata de analizar las decisiones retributivas tanto para niveles directivos como para no directivos. Los aspectos que trata el autor son: nivel retributivo, equidad, medidas de rendimiento utilizadas, frecuencia de las mediciones, tamaño de los incentivos, nivel de diferenciación en incentivos, incentivos individuales, de grupo o de empresa, orientación a corto o largo plazo y retribuciones diferidas.

No obstante, los estudios más completos se pueden encontrar, por un lado, en los trabajos de Milkovich (1988) y Milkovich y Broderick (1991) y, por otro lado, en los de Gómez-Mejía y Welbourne (1988) y Gómez-Mejía (1992). Los trabajos de Milkovich (1988) y Milkovich y Broderick (1991) clasifican las decisiones retributivas estratégicas en seis grandes grupos: (1) competitividad, (2) estructura interna; (3) mix retributivo; (4) criterios para establecer incrementos; (5) papel de la retribución en la estrategia global de recursos humanos; y (6) estilo de administración. Cada una de estas seis áreas de decisión se descompone en varios aspectos retributivos sobre los que la empresa debe elegir, hasta completar un total de 18 decisiones retributivas básicas o estratégicas (tabla 1.1).

Por su parte, Gómez-Mejía y Welbourne (1988) y Gómez-Mejía (1992) extraen una serie de decisiones retributivas estratégicas a partir del examen de 18 estudios teóricos o prácticos sobre compensación realizados entre 1973 y 1991. Según este modelo, la empresa puede adoptar 16 decisiones estratégicas diferentes –tabla 1.1–, agrupadas en tres dimensiones: (1) decisiones relacionadas con el criterio de pago; (2) decisiones relacionadas con el diseño del sistema; y (3) decisiones relacionadas con la administración del sistema.

Pero estas decisiones retributivas estratégicas, normalmente, no se toman de manera aislada, sino que suelen estar asociadas o interrelacionadas, formando agrupaciones de decisiones que responden a una línea de actuación coherente (Gómez-Mejía y Balkin, 1992a:60). Por lo tanto, estas decisiones deben ser consideradas en el marco de un esquema más general, donde las alternativas interactúan entre sí.

Existe un creciente consenso relativo a que las distintas decisiones retributivas estratégicas que han sido identificadas en la literatura en los últimos 20 años se desarrollan dentro de unos patrones o modelos comunes. Esto significa que, tanto desde un punto de vista teórico como empírico, la estrategia de compensación de una empresa debe ser estudiada como un conjunto de dimensiones interrelacionadas más que como decisiones discretas (Ehrenberg y Milkovich, 1987:89). De hecho, como afirma Muczik (1988) es el

conjunto de las posiciones que la organización toma en cada una de las decisiones retributivas básicas lo que va a dar lugar a una determinada estrategia retributiva global.

Así, diversas investigaciones realizadas en los últimos años (Kerr, 1985; Gómez-Mejía y Welbourne, 1988; Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Gómez-Mejía, 1992; Rajagopalan y Finkelstein, 1992; Montemayor, 1996; Romero, 1997; Rajagopalan, 1997), utilizando diferentes metodologías, han aportado evidencias de que las elecciones retributivas estratégicas tienden, en general, a agruparse en dos modelos principales.

Para agrupar las decisiones retributivas estratégicas se han utilizado como base dos estudios: uno heurístico (Gómez-Mejía y Welbourne, 1988) y otro empírico (Gómez-Mejía, 1992). La razón por la que se seleccionan estos dos estudios es clara: el primero realiza una exhaustiva revisión de 18 estudios diferentes pertenecientes al periodo 1973-1988 referidos a distintos temas de estrategia retributiva. El segundo tiene un especial valor añadido al ser el único estudio empírico realizado hasta la fecha que trata de validar la existencia de diferentes modelos retributivos o agrupaciones estratégicas como resultado de la interrelación de varias decisiones retributivas.

En este sentido, el estudio de Gómez-Mejía y Welbourne (1988) realiza una exhaustiva revisión de 18 estudios diferentes pertenecientes al periodo 1973-1988 referidos a distintos temas de estrategia retributiva y, a partir de esa revisión, siguiendo un método heurístico, llegan a concluir que las estrategias de compensación se pueden representar en un continuo donde los extremos están ocupados por las estrategias de remuneración *mecanicista* y *orgánica* respectivamente. Cada una de estas dos estrategias distintas se formula en función de la elección que se hace de las distintas dimensiones o decisiones retributivas.

Por otra parte, el trabajo de Gómez-Mejía (1992) supone la continuación del anterior en el sentido de que trata de contrastar empíricamente la existencia de modelos retributivos. El estudio, basado en las elecciones retributivas de 243 empresas que respondieron a 48 ítems, tras realizar un análisis factorial con los datos obtenidos, apoya la existencia de dos modelos contrapuestos de comportamiento retributivo diferenciado; el autor los denomina *algorítmico* y *experiencial*. Estos modelos están integrados por las mismas dimensiones retributivas que presentan, respectivamente, los modelos *mecanicista* y *orgánico* definidos en el trabajo de Gomez-Mejia y Welbourne (1988).

Tras examinar las elecciones retributivas que caracterizan cada modelo de compensación, se puede apreciar una clara equivalencia entre los modelos algorítmico y

mecanicista así como entre los modelos experiencial y orgánico. Cada una de las decisiones estratégicas sobre retribución se integran dentro del modelo correspondiente, tal y como se muestra de forma resumida en la tabla 1.2.

**TABLA 1.2. MODELOS ESTRATÉGICOS DE RETRIBUCIÓN**

Decisiones retributivas básicas		Modelos retributivos	
		<i>Algorítmico / mecanicista</i>	<i>Experiencial / orgánico</i>
<b>Criterios básicos de retribución</b>	Unidad de análisis	Puesto	Habilidades
	Criterio para incrementos retributivos	Antigüedad	Rendimiento
	Nivel de agregación en la medición del rendimiento	Individual	Individual y agregado
	Enfoque estratégico	Corporación	División o unidad de negocio
	Medidas de evaluación	Cualitativas	Cuantitativas
	Orientación temporal	Corto plazo	Largo plazo
	Reparto de riesgo	Bajo	Alto
	Criterio de equidad	Consistencia interna	Competitividad externa
	Nivel retributivo	Por debajo del mercado	Por encima del mercado
	Distribución de recompensas	Jerárquica	Igualitaria
Peso de la retribución variable	Bajo	Alto	
Énfasis en recompensas	No monetarias	Monetarias	
<b>Marco administrativo</b>	Toma de decisiones	Centralización	Descentralización
	Comunicación	Secreto	Apertura
	Estructura de gestión	Autoritaria	Participativa
	Naturaleza de las políticas retributivas	Burocrática	Flexible

Fuente: elaboración propia a partir de Gómez-Mejía y Welbourne (1988:182) y Gómez-Mejía (1992).

Los modelos algorítmico y experiencial constituyen, como ya se ha mencionado anteriormente, dos polos opuestos de un continuo. Las organizaciones se pueden situar en cualquier punto entre estos dos polos, y tal y como muestra Gómez-Mejía (1992), la mayoría de las empresas se sitúan en un punto intermedio entre esos dos polos, o bien más cercano al modelo algorítmico o al experiencial.

El **modelo retributivo algorítmico o mecanicista** se caracteriza por la gran importancia que tiene la utilización de procedimientos repetitivos, estandarizados y predeterminados en el proceso de toma de decisiones. Además, este modelo, presta una atención mínima a situaciones individuales, excepciones a la regla y factores de contingencia externos. Las organizaciones que apliquen este modelo se caracterizan por aplicar las prácticas retributivas que se muestran en la tabla 1.2.

El **modelo retributivo experiencial u orgánico** se denomina así porque las organizaciones que lo aplican se caracterizan por implantar estrategias retributivas flexibles y adaptadas. De esta forma, estas estrategias se amoldan para responder a los cambios que se producen en situaciones individuales, a modificaciones en factores que afectan a la efectividad del sistema y a transformaciones significativas del entorno. En la tabla 1.2 se muestran las prácticas retributivas concretas que aplican las organizaciones que siguen este modelo.

## 1.2. LA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA DE LA RETRIBUCIÓN A NIVEL DE DIRECTIVOS

Es importante señalar que, aunque generalmente las decisiones retributivas que toma una empresa son consistentes entre sí y pueden dar lugar a un perfil o estrategia retributiva global, a veces, de forma deliberada no se da este caso. Una empresa puede aplicar diferentes estrategias retributivas a distintos grupos de empleados. Esta situación se recoge gráficamente en la figura 1.2. Una dimensión hace referencia a las elecciones retributivas críticas que, consideradas como un todo, forman un determinado modelo de decisión; por su parte, la otra dimensión recoge los distintos grupos de empleados a los que se les aplican estos modelos de decisión.

**FIGURA 1.2. PERSPECTIVA ESTRATÉGICA DE LA RETRIBUCIÓN**

		GRUPOS DE EMPLEADOS CRÍTICOS			
		Directivos	I+D	Ventas	Producción
<b>DECISIONES RETRIBUTIVAS CRÍTICAS</b>	Unidad de análisis	<b>Estrategias retributivas:</b> Modelos de decisión sobre retribución que son críticos para los resultados de la organización.			
	Criterio incrementos				
	Nivel de agregación				
	Enfoque estratégico				
	Evaluación empleado				
	Orientación temporal				
	Reparto del riesgo				
	Criterio de equidad				
	Nivel retributivo				
	Retribución variable				
	Distribución recompensas				
	Énfasis en recompensas				
	Toma de decisiones				
	Comunicación				
	Estructura gestión				
Naturaleza políticas					

Fuente: elaboración propia a partir de Milkovich (1988:265).

Tal y como afirma Milkovich (1988:266) existen diferentes grupos de empleados estratégicos que requieren distintas formas de pago. En este sentido también se manifiestan Balkin y Bannister (1993:145), indicando que la estrategia retributiva a seguir para

directivos, personal de ventas, empleados de I+D y resto de personal operativo debe ser diferente para responder a las necesidades de cada uno de estos grupos.

### 1.2.1. Grupos de empleados estratégicos

Gómez-Mejía y Balkin (1992a:129) consideran que los grupos de empleados críticos son aquellos que cumplen las tres condiciones siguientes: (1) los individuos que los forman son difícilmente sustituibles; (2) las tareas desempeñadas por estos individuos tienen un fuerte impacto en la organización y en el cumplimiento de sus objetivos; y (3) estos empleados constituyen parte importante de las actividades principales de la empresa.

En este sentido, Balkin y Bannister (1993) se refieren a estos empleados como aquellos que realizan funciones fronterizas –entre el interior y el exterior de la organización– y cuyas actividades están ligadas a factores ambientales estratégicamente importantes. Estos autores opinan que se pueden considerar clave o especiales los grupos de empleados que normalmente hacen frente a las exigencias del entorno con la misión de aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas (Balkin y Bannister, 1993:143).

En la medida en que estos grupos especiales de empleados pueden ser críticos para los resultados de la empresa, Milkovich (1988:266) los califica como “empleados estratégicos”, debiendo adaptar su política retributiva para satisfacer las necesidades de los diferentes grupos de empleados estratégicos, dadas sus diferentes necesidades.

En este sentido, la noción de estrategia retributiva surge originalmente en la literatura sobre retribución de directivos (Salter, 1973; Cooke, 1976; Ellig, 1981). Desde una perspectiva estratégica, la retribución para directivos se definía en función de varios elementos básicos: salario base, incentivos a corto y largo plazo y beneficios sociales. Las principales decisiones estratégicas se enfocaron en un principio en el reparto de la retribución total entre los elementos básicos que la componen para lograr la mejor consecución de los objetivos de la organización.

Más recientemente, la estrategia retributiva del directivo ha evolucionado hacia el estudio de aspectos más concretos como, por ejemplo, el sistema de evaluación del directivo (Napier y Smith, 1987; Baker *et al.*, 1994; Rajagopalan, 1997), el énfasis en el puesto ocupado o en las habilidades (Kerr, 1985), el nivel retributivo respecto al mercado (Gerhart y Milkovich, 1990), la orientación a corto o largo plazo (Rappaport, 1978; Rajagopalan y Finkelstein, 1992), la descentralización de las decisiones retributivas (Miles y Snow, 1984; Riahi-Belkaoui y Pavlik, 1993), entre otros.

El argumento de que solamente los directivos son los que pueden tomar decisiones estratégicas y que, por tanto, sólo su retribución puede tener implicaciones estratégicas no puede ser aceptada de forma absoluta. Tal y como afirman Milkovich (1988) y Balkin y Bannister (1993), existen otros grupos de empleados que pueden ser críticos para el resultado de la organización, tales como los científicos e ingenieros –para potenciar la innovación–, el personal de producción –para mejorar la eficiencia–, y el personal de ventas –para fomentar las ventas y la fidelidad del cliente–.

De acuerdo con esta creencia, posteriormente, la perspectiva estratégica se ha extendido hasta esos otros empleados estratégicos, como es el caso de los científicos e ingenieros (Balkin y Gómez-Mejía, 1984; Gómez-Mejía *et al.*, 1990), ampliándose finalmente a todos los empleados de la organización (Lawler, 1986; Carroll, 1987; Milkovich, 1988; Milkovich y Broderick, 1991).

En definitiva, si cierto grupo de empleados influye más que otro en el éxito de la empresa, ello supone que su sistema de retribución se convierte en un elemento fundamental para implantar la estrategia de la organización. De esta forma, si la política retributiva se adapta para satisfacer las necesidades de todos los grupos de empleados estratégicos, probablemente se producirá una mejora en los resultados de la organización (Gómez-Mejía y Balkin 1992a:129). Así, a medida que la empresa depende de una mayor cantidad de grupos de empleados estratégicos, mayor flexibilidad debe tener en el diseño de sus estrategias retributivas.

En este trabajo, el personal directivo constituye el centro de atención por diferentes motivos: (1) la empresa tiene una mayor libertad de acción a la hora de fijar sus políticas retributivas sobre este grupo de empleados, encontrado muy escasas restricciones normativas y legales (Romero, 1997:13); (2) a pesar de que no existe un consenso total en la literatura sobre directivos, la mayoría de las investigaciones llegan a la conclusión de que las decisiones y acciones directivas afectan a los resultados organizativos de tipo económico y financiero (Jensen y Murphy, 1990; Grossman y Hoskisson, 1998), así como al clima de la organización (Ghoshal y Bartlett, 1994); y (3) a pesar de la influencia de elementos y factores externos –como características individuales, aspiraciones personales, riqueza personal, coaliciones de poder, etc.–, la retribución influye en las decisiones y acciones de los directivos (Hambrick y Snow, 1989; Gómez-Mejía y Balkin, 1992a).

Dentro de lo que se conoce como personal directivo, ni los trabajos que se centran en directivos en general, ni los que estudian la alta dirección, ni tan siquiera aquellos que

tratan de los directivos medios, siguen un criterio claro de clasificación de los distintos puestos organizativos en alguna de estas categorías. La inexistencia de indicaciones y normas claras, ha motivado que el objeto principal de este estudio lo constituyan *aquellos directivos que ostentan la dirección de algún departamento en la empresa*, a los que se denomina altos directivos.

### **1.2.2. Dimensiones retributivas a nivel de directivos**

Aunque gran parte de los trabajos, tanto teóricos como empíricos, tratan el tema de la estrategia retributiva de forma general (Carroll, 1987; Gómez-Mejía y Welbourne, 1988; Gómez-Mejía, 1992), algunos investigadores han apuntado la necesidad de centrarse en grupos concretos de empleados, como la alta dirección (Milkovich, 1988; Milkovich y Broderick, 1991). Esta cuestión obliga a dividir la estrategia retributiva en los aspectos que afectan al conjunto de la organización y aquellos otros específicos de los altos directivos.

Por esta razón, partiendo de las decisiones retributivas estratégicas para diseñar un sistema retributivo que se han expuesto en el epígrafe 1.1, y también de las alternativas presentes en cada dimensión retributiva, se presentan aquellas decisiones susceptibles de ser adoptadas a la hora de diseñar la filosofía que inspira la retribución de la alta dirección. Estas decisiones se convertirán más tarde en elemento esencial para la construcción del modelo retributivo que se contrastará empíricamente.

Para la decisión de las dimensiones retributivas que van a ser objeto de estudio como componentes de la estrategia retributiva en el ámbito de la alta dirección se han tomado como referencia, por un lado, los trabajos de Milkovich (1988) y Milkovich y Broderick (1991) y, por otro lado, los de Gómez-Mejía y Welbourne (1988) y Gómez-Mejía (1992) – ver tabla 1.1 del epígrafe 1.1–. El motivo de esta elección viene justificado por la amplia utilización que han tenido estos modelos en el análisis de la estrategia retributiva del directivo. Así, trabajos como el de Romero (1997), Saura y Gómez-Mejía (1996), Gómez-Mejía (1992) y Gómez-Mejía y Balkin (1992a) utilizan como referencia los estudios de Gómez-Mejía; mientras que trabajos como el de Balkin y Gómez-Mejía (1990), Milkovich y Broderick (1991) y Montemayor (1996) operan sobre la base de los trabajos de Milkovich.

Hay que tener en cuenta que los trabajos que han estudiado la estrategia retributiva, provienen del ámbito americano. Por ello, es preciso adaptar las decisiones retributivas estratégicas al ámbito español dado que, en general, la empresa española tiene características internas (escasa diversificación, menor tamaño, menor desarrollo de las



políticas retributivas) y condicionantes externos (gran importancia de la legislación y de los convenios colectivos a la hora de fijar políticas retributivas), diferentes a las que presentan las empresas americanas, tal y como ponen de manifiesto los trabajos que realizan Valle *et al.* (1996) y Romero (1997). Así, de acuerdo con la línea de estos estudios, se reduce el número de decisiones retributivas estratégicas para analizar las más relevantes para diseñar la estrategia retributiva del directivo (tabla 1.3).

**TABLA 1.3. DIMENSIONES DE LA ESTRATEGIA RETRIBUTIVA**

	<b>Dimensiones</b>	<b>Definición</b>
<b>Criterios básicos de retribución</b>	<b>Unidad de análisis</b>	Se refiere al criterio utilizado por la empresa –en función del puesto de trabajo que ocupa o de las habilidades que posee– a la hora de fijar la retribución base del directivo.
	<b>Criterio incrementos retributivos</b>	Hace referencia al criterio –basado en el nivel de rendimiento o en la antigüedad– que aplica la empresa para calcular las cantidades incrementales de la retribución base.
	<b>Evaluación del directivo</b>	Se refiere al criterio de rendimiento que aplica la empresa –basado en medidas cualitativas (valoraciones subjetivas y/o juicios personales) o en medidas cuantitativas (cumplimiento de objetivos, resultados cuantificables conseguidos) para recompensar a sus directivos.
	<b>Orientación temporal</b>	Hace referencia al horizonte temporal –bien igual o inferior al año, o bien superior al año– adoptado por la organización para medir el rendimiento del directivo y distribuir las recompensas.
	<b>Reparto del riesgo</b>	Se refiere al grado en el que la organización recompensa o no el comportamiento del directivo tendente a asumir riesgos en las decisiones relativas al trabajo –ligando los incentivos a los resultados de la empresa o no–.
	<b>Nivel retributivo</b>	Esta dimensión se refiere al nivel de retribución global –incluyendo salario base, incentivos y beneficios– que la empresa paga a sus directivos en relación con el nivel que pagan sus competidores.
	<b>Retribución fija-variable</b>	Hace referencia a la forma en la que la organización decide recompensar a sus directivos: bien con una alta proporción de retribución fija, o bien con una alta proporción de retribución variable.
	<b>Recompensas no monetarias</b>	Esta dimensión se refiere al carácter de la retribución que recibe el directivo: mayoritariamente monetaria (pago en metálico o en especie) o no monetaria (de naturaleza intangible, como seguridad en el puesto, reconocimiento, etc.)
<b>Marco administrativo</b>	<b>Estructura de gestión</b>	Se refiere al grado de participación del directivo en la toma de decisiones retributivas. Esta puede oscilar desde la no participación hasta la máxima intervención en el diseño de las retribuciones.
	<b>Grado de comunicación</b>	Esta dimensión hace referencia al grado de información de que disponen los directivos sobre los niveles retributivos de otros directivos. Este puede variar desde el estricto secreto salarial hasta la total apertura informativa sobre las retribuciones.

Fuente: elaboración propia.

En consecuencia, como se aprecia en la tabla 1.3, se distinguen 10 dimensiones retributivas principales, que se han agrupado en dos conjuntos de decisiones: *criterios*

*básicos de retribución y marco administrativo*<sup>1</sup>. Es importante señalar que las decisiones retributivas estratégicas se plantean como la posibilidad de elegir alguna situación entre dos alternativas que se consideran polos opuestos de un continuo, en las que las organizaciones estarán más cerca de uno u otro, o en la zona central (Lawler, 1986:58; Gómez-Mejía y Balkin, 1992a:39).

Considerando estas decisiones en el marco de un esquema más general, donde las diferentes alternativas retributivas interactúan entre sí, las distintas decisiones retributivas estratégicas a nivel de alta dirección puede que se desarrollen respondiendo a unos patrones o modelos comunes. Esto significa que, la estrategia retributiva del directivo, tal y como han señalado diferentes estudios (Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Gómez-Mejía, 1992), también es susceptible de ser analizada como un conjunto de dimensiones interrelacionadas.

Así, diversas investigaciones en el ámbito directivo (Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Gómez-Mejía, 1992; Montemayor, 1996; Saura y Gómez-Mejía, 1996; Rajagopalan, 1997) han aportado evidencias de que las elecciones retributivas estratégicas tienden a agruparse en dos modelos principales: uno caracterizado por adoptar un enfoque más tradicional y normalizado –que corresponde al modelo algorítmico o mecanicista– y otro caracterizado por adoptar una perspectiva más innovadora e individualizada –correspondiente al modelo experiencial u orgánico– (ver epígrafe 1.1).

Ahora bien, ¿se dan estos modelos retributivos para el personal directivo en el ámbito de la empresa española? Las investigaciones realizadas hasta la fecha (Valle *et al.*, 1996; Romero, 1997; García-Tenorio y Pérez, 1997) no han confirmado estos modelos. Por ello, partiendo de las interrelaciones que plantean los modelos americanos y considerando las dimensiones retributivas relevantes para esta investigación, se va a partir de dos modelos retributivos: el tradicional y el contingente, que responden a la filosofía de los modelos algorítmico y experiencial, y se definen de la siguiente manera:

1. *Modelo tradicional*. Las empresas que siguen este modelo aplican una política retributiva para sus altos directivos caracterizada por basarse en procedimientos repetitivos, estandarizados y predeterminados, disponiendo de una escasa capacidad para contemplar las diferencias individuales, organizacionales y del entorno.

---

<sup>1</sup> Estas 10 dimensiones se explicarán con mayor detalle en el capítulo 3 de este trabajo, en el cual se formulan las hipótesis de investigación para cada dimensión retributiva.

2. *Modelo contingente*. Las empresas que siguen este modelo aplican una política retributiva para sus altos directivos que se caracteriza por basarse en procedimientos flexibles, disponiendo de una gran capacidad para adaptarse a los cambios que se producen en situaciones individuales y organizacionales, así como a transformaciones significativas del entorno.

En la tabla 1.4 se puede apreciar de forma más específica cuales son las peculiaridades de los dos modelos de compensación según cada una de las dimensiones retributivas que los componen. Ambos constituyen dos polos opuestos de comportamiento con respecto al diseño de la retribución del directivo (Gómez-Mejía, 1992).

**TABLA 1.4. MODELOS ESTRATÉGICOS DE COMPENSACIÓN**

Decisiones retributivas estratégicas		Modelos estratégicos de compensación	
		<i>TRADICIONAL</i>	<i>CONTINGENTE</i>
<b>Criterios básicos de retribución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad de análisis</li> <li>• Criterio para incrementos retributivos</li> <li>• Evaluación del directivo</li> <li>• Orientación temporal</li> <li>• Reparto del riesgo</li> <li>• Nivel retributivo</li> <li>• Retribución fija-variable</li> <li>• Recompensas no monetarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puesto</li> <li>• Antigüedad</li> <li>• Comportamientos</li> <li>• Corto plazo</li> <li>• Bajo</li> <li>• Por debajo del mercado</li> <li>• Dominio parte fija</li> <li>• No monetarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades</li> <li>• Rendimiento</li> <li>• Resultados y objetivos</li> <li>• Largo plazo</li> <li>• Alto</li> <li>• Por encima del mercado</li> <li>• Dominio parte variable</li> <li>• Monetarias</li> </ul>
<b>Marco administrativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura de gestión</li> <li>• Grado de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoritaria</li> <li>• Secreto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participativa</li> <li>• Apertura</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Las organizaciones que apliquen el modelo tradicional se caracterizan por (tabla 1.4):

1. Utilizar como base para determinar la retribución el puesto de trabajo que ocupa el directivo antes que las habilidades y conocimientos que posee.
2. Los incrementos retributivos se llevan a cabo sobre la base de la antigüedad y el estatus más que sobre la base del rendimiento obtenido en el mismo.
3. En el caso de considerar el rendimiento, las evaluaciones del rendimiento se realizan en función del comportamiento y actuación del directivo en el trabajo.
4. Mayor énfasis en las recompensas a corto plazo.
5. Existe un mínimo reparto de riesgo entre empresa y directivo. La mayor parte del riesgo es asumido por la empresa.
6. Las organizaciones tienden a pagar por debajo del salario medio del mercado.
7. La remuneración variable tiene un escaso peso en el paquete retributivo.

8. Además de las recompensas en forma de dinero, se reparten también recompensas no monetarias para aumentar el compromiso de los directivos con la empresa.
9. Los directivos tienen una escasa participación en las decisiones relativas al diseño de las políticas retributivas que les afectan.
10. Se mantiene una política de secreto sobre la información relativa a la retribución del directivo.

Las organizaciones que apliquen el modelo contingente se caracterizan por (tabla 1.4):

1. Utilizar como base para determinar la retribución las habilidades y conocimientos de los individuos antes que el puesto de trabajo que ocupan.
2. Los incrementos retributivos se llevan a cabo sobre la base del rendimiento obtenido más que sobre la base de la antigüedad y el estatus.
3. Las evaluaciones del rendimiento se realizan en función de los resultados obtenidos y de los objetivos alcanzados por los directivos.
4. Distribución de recompensas en un plazo temporal largo.
5. Tendencia a un mayor reparto del riesgo entre empleado y empresa.
6. Las organizaciones se caracterizan por mantener unas retribuciones por encima del salario medio de mercado.
7. El peso de las recompensas variables en el paquete retributivo es alto.
8. El dinero es utilizado explícitamente como mecanismo que influye en los comportamientos, no haciendo un uso extensivo de las recompensas no monetarias.
9. Los directivos participan activamente en el diseño de las políticas retributivas que les afectan.
10. Se mantiene una política de apertura en cuanto a la información relativa a las retribuciones de los directivos.

Una vez definidas las dimensiones retributivas básicas, el estudio de la estrategia retributiva del directivo debe continuar mediante el análisis de los factores más importantes que la condicionan o determinan. Estos factores se examinan en el epígrafe siguiente.

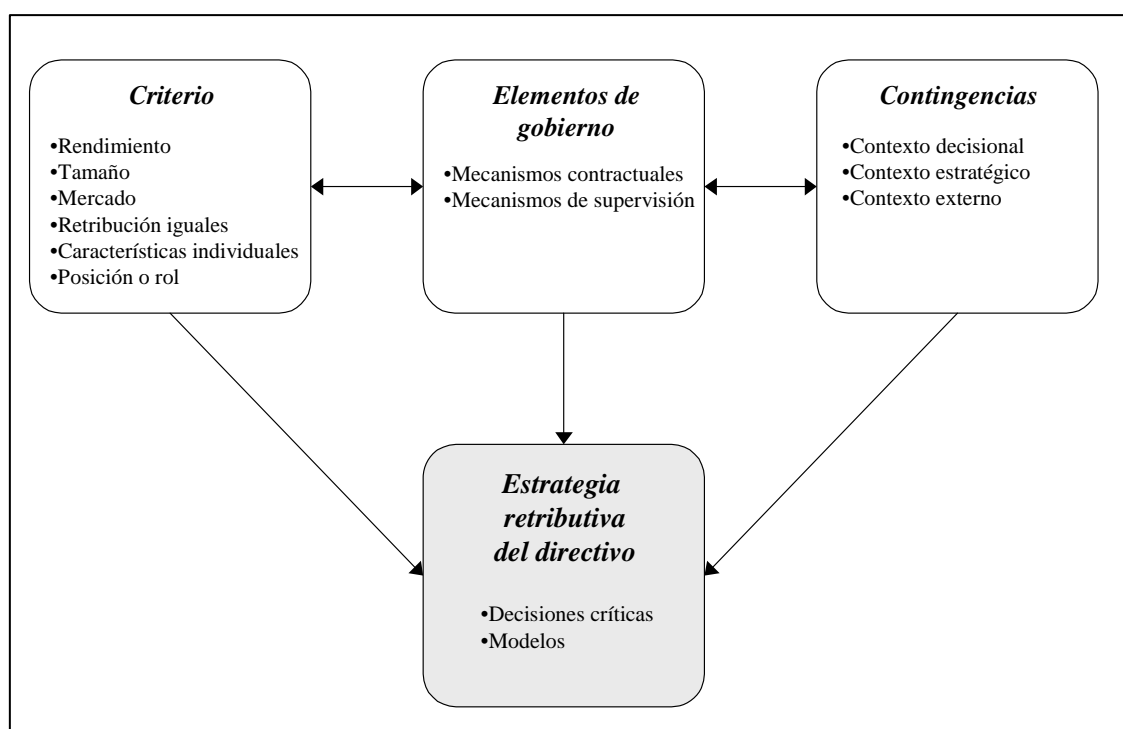
### **1.3. DETERMINANTES DE LA ESTRATEGIA RETRIBUTIVA DEL DIRECTIVO**

La estrategia retributiva de una organización se desarrolla dentro del contexto determinado en el que la empresa opera. Como consecuencia de ello, el diseño y aplicación de la estrategia retributiva del directivo está condicionado por una serie de

factores, que es preciso conocer y entender para formularla y llevarla a la práctica de forma efectiva.

Investigaciones anteriores centradas tanto en retribución a nivel general (Milkovich, 1988) como a nivel de directivos (Hambrick y Snow, 1989) ponen de manifiesto la existencia de diferentes factores que influyen en la retribución directiva. Tradicionalmente estos factores han sido clasificados en varios grupos, distinguiendo así los de naturaleza interna –características de la organización y estrategia empresarial– los de naturaleza externa –factores del entorno y del mercado– y los de naturaleza individual –habilidades y características personales del directivo–. Siguiendo el esquema de Barkema y Gómez-Mejía (1998:140), en este trabajo se ha utilizado un marco diferente al habitual, el cual permite evaluar los principales determinantes que en la actualidad influyen en la retribución del directivo (figura 1.3).

**FIGURA 1.3. DETERMINANTES DE LA ESTRATEGIA RETRIBUTIVA DEL DIRECTIVO**



Fuente: elaboración propia a partir de Barkema y Gómez-Mejía (1998) y Gómez-Mejía y Wiseman (1997).

El estudio de los determinantes de la estrategia retributiva se puede abordar en función de tres aspectos principales. Así, en primer lugar se pueden identificar los trabajos que se centran en los *criterios* que la empresa utiliza para retribuir a sus directivos. A continuación se encuentran aquellos estudios que se centran en los *aspectos de gobierno o administración* que utiliza la empresa para controlar al directivo y, por tanto, también su retribución. El tercer grupo está constituido por los trabajos que examinan las influencias

que tiene en la retribución del directivo una serie de *contingencias* internas y externas, incluyendo la estrategia de la empresa.

Todos estos factores tienen algún tipo de efecto en el diseño de la estrategia retributiva del directivo y, por tanto, en la capacidad que tiene la empresa para influir en los comportamientos de aquél. Si la estrategia retributiva se adecua a las características personales del directivo, a la estrategia y peculiaridades de la organización y a los condicionantes del entorno, puede convertirse en un potente motivador y conductor del comportamiento del directivo, lo que puede traducirse en una mejora de los resultados organizacionales (Balkin y Gómez-Mejía, 1987; Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Gómez-Mejía, 1992; Rajagopalan, 1997).

A continuación, se analizan los principales factores que condicionan el diseño de la estrategia retributiva del directivo.

### **1.3.1. Criterios retributivos**

La retribución del directivo puede venir determinada por diferentes criterios retributivos. La literatura se basa en el argumento de que las empresas vinculan la retribución del directivo a diferentes elementos como el rendimiento de la organización, el mercado, la retribución de otros directivos similares, las características individuales del directivo o la posición que éste ocupa, entre otros. Estos criterios se explican a continuación.

#### *1. Rendimiento*

El criterio más estudiado como criterio explicativo de la retribución del directivo ha sido el rendimiento de la empresa. Diferentes estudios, basándose en distintas disciplinas teóricas, han tratado de demostrar que la retribución directiva está fuertemente vinculada al rendimiento empresarial y, de esta manera, los directivos son compensados por su contribución a los resultados de la organización. En oposición a estos, los defensores del managerialismo (Berle y Means, 1932) han intentado demostrar que el tamaño de la empresa, más que el rendimiento, es el principal predictor de la retribución directiva.

El gran cuerpo de literatura que ha crecido alrededor de este debate ha proporcionado resultados mixtos. En este sentido, se pueden encontrar investigaciones que concluyen que el tamaño es el principal determinante de la retribución del directivo (McGuire *et al.*, 1962; Ciscel, 1974; Jensen y Murphy, 1990; Garen, 1994), frente a otras que defienden el

rendimiento como factor explicativo de la retribución directiva (Lewellen y Huntsman, 1970; Deckop, 1988; Boschen y Smith, 1995).

El hecho de que, en general, el rendimiento empresarial se muestra como un débil predictor de la retribución directiva (Tosi *et al.*, 2000), han dado pie a los académicos a buscar explicaciones alternativas de la retribución directiva. En este sentido se han explorado nuevas variables como las que se comentan a continuación.

## 2. *Tamaño*

El tamaño es el segundo criterio más importante –después del rendimiento empresarial– en la investigación que trata de explicar la retribución directiva. Los estudios empíricos generalmente han encontrado una fuerte relación entre tamaño de la empresa y retribución del directivo (McGuire *et al.*, 1962; Ciscel, 1974; Garen, 1994; Boyd, 1994; Conyon, 1997). En este sentido, el meta-análisis realizado por Tosi *et al.* (2000) concluye que un 54% de la varianza de la retribución del directivo viene explicada por el tamaño de la empresa.

Desde la perspectiva managerialista, esta relación entre tamaño y retribución se puede explicar en el sentido de que un mayor tamaño de la organización supone para el directivo una serie de ventajas: más poder y prestigio, menor riesgo retributivo, menor riesgo de desempleo y una mayor legitimidad para justificar las altas retribuciones (Gómez-Mejía y Wiseman, 1997:314).

Explicaciones alternativas se pueden encontrar desde otras perspectivas teóricas: desde el punto de vista de las habilidades directivas o de las características personales del directivo, lo cual nos conduce a otros criterios para explicar la retribución directiva que se tratarán posteriormente.

## 3. *Mercado*

La influencia del mercado de trabajo en la retribución directiva viene dada por las condiciones de la oferta y demanda de directivos. Según la teoría neoclásica del mercado de trabajo, la retribución del directivo puede ascender o descender en función de los potenciales sustitutos que existan en el mercado y de las necesidades que tenga la empresa de contratar nuevos directivos (Finkelstein y Hambrick, 1988:546). Así, el mercado de trabajo tiende a fijar, para una determinada industria, un nivel retributivo mínimo (Ciscel y Carroll, 1980) y un rango retributivo que incluye una banda retributiva inferior y, a veces, una banda superior (Fama, 1980).

Sin embargo, la realidad del mercado de trabajo difiere mucho del análisis que se puede hacer desde la teoría neoclásica. El mercado de directivos tiene unas características muy peculiares que lo hacen ser relativamente ineficiente, por lo que no pueden ser representadas a través de un modelo tan simplificado. Por lo tanto, hay que considerar aspectos particulares tanto por el lado de la oferta como de la demanda de trabajo.

Así, por el lado de la oferta de trabajo, se pueden encontrar ineficiencias como las que se exponen a continuación: (1) en una mayoría de ocasiones la empresa no sabe con exactitud cuántos candidatos adecuados están disponibles en el mercado, debido a la falta de información veraz sobre sus capacidades (Hambrick y Finkelstein, 1988); (2) es necesario establecer grandes retribuciones para inducir al directivo a aceptar ciertos trabajos que implican gran dificultad o excesivo riesgo (Harris y Helfat, 1997); (3) determinados directivos no están dispuestos a desplazarse a un espacio geográfico distinto o a dejar un puesto determinado, aunque obtengan mayores retribuciones a cambio (Gerhart y Milkovich, 1992).

En cuanto a la demanda de trabajo, también se dan ineficiencias, entre las que se pueden destacar las siguientes: (1) las empresas son reticentes a contratar altos directivos de fuera de la empresa, limitándose a buscar entre los de dentro de la empresa. Como consecuencia, el directivo ascendido tiene una retribución superior a la necesaria actualmente para retener o asegurar sus servicios (Hambrick y Finkelstein, 1988); (2) los consultores externos pueden introducir sesgos en la información sobre la retribución del directivo en el mercado (Gómez-Mejía, 1994); (3) existen trabajos con características muy negativas cuyas retribuciones deben ser muy altas para compensar esas propiedades poco atractivas (Rynes y Barber, 1990).

#### 4. *Retribución de directivos similares*

La teoría de la comparación social (O'Reilly *et al.*, 1988) sugiere que a la hora de fijar la retribución del directivo, desempeña un papel fundamental la retribución de otros directivos que ocupan puestos similares. En este sentido, la organización es la que decide deliberadamente, a través de unos responsables externos, cuál será la retribución del directivo (O'Reilly *et al.*, 1988), basándose en la información salarial de otros directivos que ocupan puestos similares.

En este sentido, los miembros del consejo de administración se utilizan ellos mismos, sobre la base de su propia retribución, como punto de referencia a la hora de hacer recomendaciones retributivas. Debido a que la mayor parte de los miembros del consejo de administración son directivos de otras empresas, probablemente basarán su juicio sobre la



retribución del directivo en función de sus propias retribuciones, las cuales serán utilizadas como un estándar para realizar comparaciones con otros directivos. Desde esta perspectiva, el resultado de la empresa juega un papel insignificante en la fijación de las retribuciones directivas debido a su gran ambigüedad, lo que aumenta la necesidad de los comités de compensación de ocuparse de las comparaciones sociales cuando evalúan al directivo (O'Reilly *et al.*, 1988:291).

##### 5. Características individuales

En contraste con las comparaciones externas, la teoría del capital humano (Agarwal, 1981) argumenta que la posesión individual de conocimientos y habilidades explica el nivel retributivo del directivo. La cantidad de capital humano que posee el directivo influye en su productividad, lo que, a su vez, afecta a su compensación. Los trabajos empíricos que se han centrado en la relación existente entre las variables de capital humano (formación, experiencia, antigüedad en la empresa y antigüedad en el puesto) y la retribución del directivo han apoyado estas interrelaciones.

En este sentido, el estudio de Agarwal (1981) apuntó que la experiencia interna de trabajo es un mejor predictor de la retribución de los directivos que la experiencia externa de trabajo. La retribución de los candidatos internos parece ser más fácilmente controlable que la retribución para los candidatos externos, ya que no es necesario un premio de reclutamiento para aquellos. Roche (1975) encontró que entre los 40 y los 50 años de edad, los directivos con alta movilidad ganan salarios más bajos que los directivos menos móviles. Sin embargo, la retribución de los directivos con alta movilidad por encima de los 50 años era mayor que la de los directivos menos móviles.

El estudio de Harris y Helfat (1997) encuentra que las diferencias retributivas entre los candidatos internos y externos a ocupar un puesto directivo se deben, más que al mercado, a las diferencias en la especificidad de las habilidades, las cuales son la razón que explica una retribución inicial más alta para los sucesores externos que para los internos. El trabajo de Ángel y Fumás (1997) concluye que, el tamaño de la empresa y la retribución del directivo están correlacionadas porque ambas variables están determinadas, en parte, por la capacidad del directivo para desempeñar funciones de dirección y supervisión, siendo además, factores como la educación o la experiencia elementos claves para el rendimiento en el puesto de trabajo.

#### 6. Posición ocupada o rol desempeñado.

Finalmente, se presentan tres perspectivas que aportan explicaciones adicionales a la retribución del directivo, según las cuales, ésta viene determinada por la posición jerárquica que ocupa o por el papel desempeñado en la organización.

La primera perspectiva sugiere que la retribución del directivo viene determinada por la jerarquía interna de la organización (Simon, 1957). Esta relación es resultado de la atención que ponen las organizaciones en mantener retribuciones adecuadas a las diferencias entre niveles directivos, así como en establecer diferencias retributivas no sólo en términos absolutos, sino en términos porcentuales o relativos. La retribución del directivo será más grande en empresas con estructuras organizativas con más niveles jerárquicos en puestos directivos. En este sentido, Milkovich y Newman (1996) afirman que las diferencias porcentuales entre empresas y entre sectores se mantienen constantes y que la relación entre la retribución de directivos de primer, segundo y tercer nivel jerárquico difieren muy poco entre sectores.

La segunda perspectiva sostiene que diferencias retributivas significativas entre el máximo directivo y los directivos de niveles inferiores están diseñadas con el objetivo de motivar a éstos para que mejoren sus rendimientos (Lazear y Rosen, 1981). Por lo tanto, la retribución del máximo directivo sería considerada, no como una compensación por las obligaciones y responsabilidades adicionales del puesto de trabajo o por el mayor rendimiento del ocupante, sino como un premio para estimular a otros directivos a esforzarse para conseguirlo.

La tercera de las perspectivas sostiene que las recompensas de los directivos pueden estar más en función de variables políticas que de variables económicas (Ungson y Steers, 1984). El directivo representa a una organización con funciones sociales, legales y ceremoniosas, por lo que su retribución depende de las habilidades para desempeñar el papel de figura política y por el mantenimiento de una “imagen directiva frente a otros colectivos de la empresa”. En esta línea, Belliveau *et al.* (1996) concluye que el capital social del directivo afecta a su retribución cuando este capital social está medido en términos de estatus (prestigio y relaciones sociales que tiene). Luthans (1988) confirma que los directivos exitosos (los progresan más rápidamente) no son los más efectivos, sino aquellos que tienen una mejor imagen entre sus superiores e iguales.

### 1.3.2. Elementos de gobierno o administración

La retribución directiva también puede ser explicada en función de una serie de factores que tienen como objetivo controlar los comportamientos del directivo. Los mecanismos pueden agruparse en dos formas generales que se centran en el contrato directivo y en la supervisión directa. Estos elementos se presentan a continuación.

#### *1. Mecanismos contractuales*

Muchas de las investigaciones sobre retribución directiva en los últimos años se centran en la relación contractual entre propietario y directivo. En particular, la teoría de la agencia (Jensen y Meckling, 1976) ha prestado mucha atención a la especificación del contrato entre principal (propietario) y agente (directivo). Los trabajos desarrollados desde esta perspectiva han intentado desarrollar modelos que resolvieran el problema del conflicto de objetivos entre principal y agente –según el cual el directivo persigue sus metas personales que, normalmente, son incongruentes con las del principal, lo que genera los llamados costes de agencia–, articulando mecanismos específicos que ayuden a frenar las acciones oportunistas del directivo. Estos trabajos tratan de articular modelos o mecanismos para intentar obligar al directivo a centrarse en la consecución de los objetivos que persigue el propietario, a través de la noción de “contrato de agencia” como pivote fundamental en esta situación. Estos mecanismos son de dos tipos, uno basado en la supervisión y control de la actuación del directivo y, otro, basado en la compensación ofrecida a éste a cambio de sus servicios (Jensen, 1983).

En cuanto al mecanismo basado en el control del directivo, Jensen y Meckling (1976) indican que unos adecuados sistemas de supervisión de la actuación del directivo –basados en la evaluación de objetivos, resultados, etc– pueden favorecer la alineación de los intereses de propietarios y directivos. En cuanto al mecanismo basado en la retribución, Jensen y Murphy (1990:139) señalan que el diseño de sistemas de recompensa es una herramienta poderosa para reorientar el comportamiento del directivo hasta que se alineen los intereses de éste con los del propietario. En la medida en que la retribución sea contingente de los resultados de la organización, mayor será el interés del directivo en realizar una adecuada gestión de la empresa, ya que su riqueza personal depende de lo que consiga para los propietarios. La elección del mecanismo va a depender de la comparación entre los costes de medir el comportamiento o los resultados del directivo, de la imposibilidad de aplicar una supervisión directa o de la necesidad de cierta discrecionalidad en el trabajo y, por tanto, de menor supervisión (Eisenhardt, 1985).

Sin embargo, la investigación sobre el contrato como mecanismo de control no ha encontrado apoyo empírico a las afirmaciones de la teoría. Generalmente, los estudios empíricos que se han centrado en la sensibilidad retribución-rendimiento asumiendo que el contrato óptimo tendría como resultado que la retribución directiva estuviera muy vinculada al rendimiento empresarial ha obtenido pobres resultados: no existe un fuerte vínculo entre retribución y rendimiento. A pesar de ello, si además se consideran aspectos políticos e interpersonales, el diseño del contrato del directivo sí influye en cierta medida sobre su retribución (Eisenhardt, 1989; Gómez-Mejía y Wiseman, 1997). Algunos de los factores políticos e interpersonales relacionados con la supervisión del directivo se comentan a continuación.

## 2. *Mecanismos de supervisión directa*

Las decisiones sobre la retribución del directivo suelen estar influenciadas por el marco en el que se adoptan dichas decisiones. Así, la perspectiva de la supervisión directa parte del estudio de los elementos relacionados con el modo en el que la empresa controla el comportamiento del directivo, los cuales suelen estar vinculados con una serie de consecuencias específicas en lo que a retribución se refiere. Específicamente, los estudios que se agrupan en esta segunda rama han examinado varios aspectos de la empresa que están relacionados con la capacidad de observar y controlar los comportamientos del directivo y, por lo tanto, influir en su retribución. Los elementos más importantes son la estructura de propiedad de la empresa y la composición y estructura del consejo de administración.

En cuanto a la *estructura de propiedad*, los trabajos realizados se han centrado en comprobar cómo afecta la concentración de la propiedad a la capacidad de controlar y observar al directivo. Utilizando una variedad de medidas de concentración de la propiedad, los estudios efectuados generalmente han encontrado un fuerte apoyo empírico a la relación entre concentración de propiedad y “autocontrol” del comportamiento directivo. Más específicamente, una mayor concentración de la propiedad está asociada con: una vinculación más estrecha entre retribución directiva y rendimiento de la empresa (Gómez-Mejía *et al.*, 1987; Dyl, 1988; Boyd, 1994); un menor índice de fusiones y adquisiciones utilizadas para justificar la retribución (Kroll *et al.*, 1990); un menor índice de conglomerados diseñados para diversificar riesgos (Hoskisson *et al.*, 1992); menor manipulación de los datos de rendimiento (Elitzur y Yaari, 1995); menor poder e influencia del consejo de administración (Tosi y Gómez-Mejía, 1989); e incremento de la toma de riesgos (Wright *et al.*, 1996).

La segunda cuestión hace referencia a cómo la composición y estructura del *consejo de administración* –el cual se encarga de diseñar la estrategia retributiva para el directivo– puede influir en el grado de observación y control del comportamiento directivo lo que, a su vez, afecta a la retribución del mismo. En este sentido las recientes investigaciones realizadas en este campo se han centrado en el estudio de la influencia sobre el control del directivo de aspectos como la dualidad directiva –es decir, que el directivo forme o no parte del consejo de administración– (Boyd, 1995), el porcentaje de directivos en el consejo de dentro y fuera de la empresa (Boyd, 1994; Conyon y Peck, 1998), las características demográficas de los miembros del consejo (Westphal y Zajac, 1995), la capacidad del directivo para influir en los miembros del consejo (Westphal y Zajac, 1995; Daily *et al.*, 1998), el papel y la composición de los comités de retribución –si existen– (Conyon y Peck, 1998; Daily *et al.*, 1998) y el papel de los inversores institucionales en el consejo (David *et al.*, 1998).

Según las conclusiones a las que ha llegado esta literatura, se puede afirmar que, en general, la estructura y composición del consejo de administración influye en la retribución del directivo. Específicamente, el nivel retributivo será menor, más orientado al largo plazo y más ligado al rendimiento empresarial cuando: (1) mayor es la proporción de consejeros de fuera de la empresa (Conyon y Peck, 1998); (2) menores son las similitudes (experiencia, formación, etc.) entre los consejeros y el directivo que se evalúa (Westphal y Zajac, 1995); (3) menor es la capacidad de influencia por parte del directivo sobre los miembros del consejo (Westphal y Zajac, 1995); (4) mayor es el poder de los inversores institucionales (David *et al.*, 1998); y (5) más independiente es el comité de retribuciones –si existe– (Conyon y Peck, 1998; Daily *et al.*, 1998).

A pesar de estas conclusiones, aún queda mucho por conocer sobre los mecanismos de supervisión directa y sobre el modo en el que estos mecanismos influyen en el proceso de toma de decisiones sobre el diseño de la retribución directiva, dado que se trata de un campo relativamente poco explorado (Gómez-Mejía y Wiseman, 1997:307)

### 1.3.3. Contingencias

La retribución directiva no reside en el vacío. El diseño retributivo y sus efectos en los comportamientos directivos se dan dentro de un contexto determinado. El modelo de la figura 1.3. muestra que las características de la retribución directiva pueden estar influenciadas por una amplia variedad de contingencias internas y externas, las cuales se pueden clasificar en aquellas que provienen del contexto de la toma de decisiones por parte del directivo, las que se relacionan con el contexto estratégico de la empresa y las

que vienen dadas por el contexto externo. Existen pocos estudios que hayan considerado los efectos de estos elementos como variables explicativas de la naturaleza y eficacia del diseño de la retribución del directivo. Estos aspectos se explican a continuación.

### *1. Contexto decisional*

El primero de los factores contextuales que afecta al diseño de la retribución directiva es el contexto decisional, el cual se refiere al marco de problemas que afronta el directivo en el momento de tomar decisiones (Kahneman y Tversky, 1979). Las investigaciones que se han realizado en este campo asumen que el marco de las decisiones, ya sea positivo o negativo, afecta a las percepciones que de los problemas tiene el decisor y, finalmente, a sus preferencias. Por ejemplo, Tversky y Kahneman (1986) afirman que los sujetos generalmente exhiben aversión o neutralidad frente al riesgo cuando eligen en situaciones de ganancias. Sin embargo, los sujetos exhiben una propensión a asumir riesgo cuando tienen que elegir en situaciones de pérdidas. En este sentido, Cyert y March (1963) argumentan que los directivos cuando toman decisiones utilizan un referente de “éxito” para juzgar la calidad de su rendimiento y cuando hacen frente a insolvencias sustituyen aquél por un referente de “fracaso”. Cuando su rendimiento está por encima del referente de éxito, el directivo continúa manteniendo su status quo y cuando el rendimiento está por debajo de ese referente, el directivo comienza una búsqueda de opciones para mejorar ese rendimiento.

Todo lo anterior supone que el contexto de rendimiento anticipado de la empresa media en la relación entre las características de la alineación de los incentivos del directivo con el resultado empresarial y su comportamiento frente al riesgo (Wiseman y Gómez-Mejía, 1998). Específicamente, cuando la retribución del directivo está muy ligada al resultado empresarial, el directivo es propenso a asumir riesgos cuando hace frente a una situación de pérdidas y es adverso al riesgo en cualquier otra situación. A la inversa, cuando la retribución directiva no está ligada al resultado empresarial, el directivo ni será propenso ni evitará la toma de riesgos cuando tome decisiones estratégicas, al menos durante el tiempo en el que la empresa esté a salvo de posibles insolvencias. Por otro lado, el diseño retributivo, a través de la alineación de incentivos con objetivos de rendimiento, también juega un papel fundamental a la hora de influir en el referente de éxito del directivo (Wiseman y Gómez-Mejía, 1998).

Finalmente, investigaciones recientes (Wiseman y Gómez-Mejía, 1998; Larraza *et al.*, 1999), han intentado solucionar el debate sobre la alineación de los incentivos directivos al rendimiento empresarial y si ésta alineación enfatiza o desalienta la aversión al riesgo del directivo. Estos trabajos argumentan que el contexto de las decisiones pueden influir

en el riesgo que tiene que soportar el directivo con independencia del tipo de diseño retributivo que la empresa realice.

En definitiva, tal y como ponen de manifiesto todas estas investigaciones, el contexto decisional condiciona la actitud directiva frente al riesgo a la hora de tomar decisiones lo que, a su vez, influye en su retribución, sobre todo desde el punto de vista de la relación entre retribución y resultado empresarial.

## 2. Contexto estratégico

La *estrategia de la organización* es considerada uno de los principales determinantes de su estrategia retributiva (Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Gómez-Mejía, 1992; Montemayor, 1996), lo que se pone de manifiesto al comprobar la gran cantidad de investigaciones realizadas en este campo. Las relaciones entre la estrategia empresarial y la estrategia retributiva se han estudiado desde la perspectiva de los niveles estratégicos – nivel corporativo y nivel de unidad de negocio– y desde el punto de vista del ciclo de vida de la organización.

La mayor parte de la literatura empírica que estudia las relaciones entre estrategia retributiva y estrategia de la empresa a nivel corporativo se centra específicamente en el efecto que tienen las distintas estrategias de diversificación en la estrategia retributiva. La mayor parte de estos trabajos (Berg, 1969; Lorsch y Allen, 1973; Salter, 1973; Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Gómez-Mejía, 1992) coinciden en señalar que, a medida que crece la diversificación de la empresa, la interdependencia entre la corporación y las unidades de negocio disminuye, lo que contribuye a crear dentro de estas unidades un ambiente mucho más emprendedor. Como consecuencia de ello, el sistema de recompensas adquiere un carácter más contingente.

Algunos autores también han examinado cómo varían las estrategias retributivas en relación con el proceso a través del cual tiene lugar la diversificación (Pitts, 1976; Leontiades, 1980; Kerr, 1985; Gómez-Mejía, 1992). Estos trabajos encuentran que, para las empresas que se diversifican mediante crecimiento interno parece más adecuado un modelo retributivo más tradicional. En cambio, para las empresas que se diversifican mediante fusiones, adquisiciones, incluso en áreas totalmente distintas es más apropiado un modelo retributivo contingente.

A nivel de unidad de negocio, los trabajos teóricos de Miles y Snow (1984) y Schuler y Jackson (1987), entre otros sostienen que las políticas y prácticas retributivas son distintas en función del tipo de estrategia adoptada por la organización (defensiva,

exploradora o analizadora para Miles y Snow; de innovación, de calidad o de reducción de costes para Schuler y Jackson).

En este sentido, los trabajos empíricos que se han realizado a partir de estos dos modelos teóricos principales (Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Gómez-Mejía, 1992; Montemayor, 1996; Saura y Gómez-Mejía, 1996; Rajagopalan, 1997; entre otros) han llegado a similares conclusiones: el sistema retributivo de las empresas con estrategias más innovadoras y de expansión se acerca más a un modelo retributivo contingente – caracterizado por la orientación hacia el rendimiento, el énfasis en la competitividad externa, el gran porcentaje de retribución variable y la importancia de los incentivos a nivel agregado–. Por el contrario, las empresas que adoptan estrategias más estables y menos innovadoras tienen una orientación retributiva más tradicional, caracterizada por el control de costes, el énfasis en la consistencia interna, por la importancia de la antigüedad y por el escaso reparto del riesgo.

Finalmente, también el modelo basado en el ciclo de vida de la organización ha sido utilizado en el estudio de la retribución estratégica. Generalmente, los hallazgos de los diferentes estudios (Anderson y Zeithmal, 1984; Balkin y Gómez-Mejía, 1987; Gómez-Mejía y Balkin, 1992a) en este ámbito indican que la estrategia recomendada para una organización en fase de crecimiento debe seguir una orientación retributiva más contingente (una alta proporción de incentivos y baja proporción de salario base, una administración descentralizada y participativa, etc.). En cambio, la estrategia recomendada para las organizaciones en fase de madurez debe seguir una línea retributiva más tradicional (una alta proporción de salario base, una baja proporción de incentivos y una administración centralizada y poco participativa, etc.).

Dado que la estrategia de la empresa y su relación con la estrategia retributiva del directivo juega un papel fundamental en este trabajo, todos los estudios que se han centrado en estos aspectos serán objeto de un detallado análisis en el capítulo siguiente.

### 3. *Contexto externo.*

Aunque la investigación sobre retribución generalmente ha reconocido el papel de las políticas fiscales en el diseño retributivo, pocos estudios han prestado atención a otros factores del contexto externo como las características del entorno (sector o industria), el papel del sistema legislativo, las peculiaridades de la cultura nacional o los factores de legitimidad social. Estos cuatro factores se comentan a continuación, dado que en los últimos años la literatura viene considerándolos como los principales determinantes contextuales de la retribución directiva.



En cuanto a las *características del entorno*, que normalmente vienen determinadas por el sector en el que opera la empresa, han sido abordadas generalmente desde una perspectiva contingente, bajo el argumento de que las características del entorno –como la turbulencia, incertidumbre, munificencia y complejidad (Dess y Beard, 1992)– influyen en el diseño organizativo (incluido el sistema de recompensas) y en las opciones estratégicas. Entonces, las empresas deben adaptarse a las características del entorno circundante a lo largo del tiempo para no fracasar.

Esto sugiere que el diseño de la retribución puede evolucionar a medida que cambien las condiciones del entorno. Por ejemplo, se podría esperar que el incremento de la turbulencia del entorno incrementara el riesgo que tiene que soportar el directivo, por lo que éste exigiría mayores incentivos ligados a ese riesgo. Contrariamente, entornos munificentes pueden necesitar mecanismos de alineación de incentivos que estimulen al directivo a asumir riesgo cuando el resultado empresarial está asegurado (Gómez-Mejía y Wiseman, 1997:360).

En este sentido, las investigaciones que recientemente vienen realizándose tratan de averiguar si ciertos esquemas retributivos pueden ser más o menos apropiados bajo ciertas condiciones del entorno y, si esto es así, examinar en qué sentido puede afectar a la satisfacción del directivo y al resultado de la empresa la adaptación de la estrategia retributiva a las condiciones del sector. Las conclusiones a las que han llegado estos trabajos son algo confusas e incluso contradictorias, lo que sugiere la realización de estudios adicionales.

Así, por ejemplo, el estudio de Milkovich *et al.* (1991) encuentra que los imperativos tecnológicos y del entorno condicionan el tipo de diseño retributivo que realiza la empresa: a mayor turbulencia e incertidumbre del entorno, mayor vínculo existe entre retribución directiva y resultado empresarial. Por su parte, Boyd (1995) concluye que la mayor o menor complejidad e incertidumbre del entorno no tiene una influencia clara en el diseño de la retribución directiva y de los mecanismos de supervisión. Otra de las fuentes de influencia del entorno la constituye la estructura de mercado. Investigaciones preliminares, como la de Garen (1994), encuentran que a medida que la competencia en el sector es mayor, menor vinculación existe entre la retribución directiva y el rendimiento empresarial, lo que no confirma las ideas preconcebidas desde la perspectiva de la dirección estratégica, desde la cual se defiende un mayor vínculo entre retribución y rendimiento en entornos más competitivos.

Uno de los últimos trabajos realizados en este contexto es el de Finkelstein y Boyd (1998), en el cual muestran que el nivel retributivo del directivo depende de la autonomía de que éste disponga, la cual, a su vez, depende de variables del entorno como el crecimiento de mercado, la diferenciación de producto el grado de concentración de la industria, el nivel de regulación, la inestabilidad de la demanda y la intensidad de capital. Encuentran que a medida que la autonomía del directivo es mayor, la retribución de éste aumenta. Además, concluyen que el resultado de la empresa es mayor cuando discrecionalidad y retribución están vinculadas que cuando no lo están.

Como en el caso de la estrategia empresarial, puesto que el entorno constituye uno de los elementos principales de análisis en este trabajo, los estudios que lo relacionan con la estrategia retributiva del directivo serán objeto de una detallada revisión en el capítulo siguiente.

En cuanto a la *legislación y políticas públicas*, dado que la organización puede negociar con gran libertad todos los elementos del contrato directivo, la normativa laboral no es un elemento que determine o afecte a la retribución del directivo. En cambio, la normativa fiscal, si bien no regula directamente la retribución directiva, si condiciona la misma. En este sentido, existen trabajos que plantean la cuestión de si el paquete retributivo de los directivos es diseñado deliberadamente para mejorar la relación entre los intereses de los directivos y los propietarios o si simplemente es una reacción hacia la legislación impositiva (Tosi y Gomez-Mejia, 1989). De esta forma, algunos autores han encontrado que las implicaciones impositivas juegan un importante papel en el diseño del paquete retributivo y que los expertos en fiscalidad, más que los especialistas en motivación y comportamiento humano, proporcionan la mayoría de los factores en ese diseño (Gomez-Mejia y Balkin, 1992a).

Además, las políticas públicas también pueden afectar de forma indirecta a la retribución directiva a través del mercado de trabajo. Por ejemplo, cuando el Estado actúa como empresario puede condicionar el número de directivos disponibles en los puntos geográficos en los que éste se ubica para desarrollar sus actividades (Milkovich y Newman, 1996:487). Esto es debido, fundamentalmente, a que el gran tamaño de las empresas estatales les hace ser grandes demandantes de empleo, lo que puede provocar una gran disminución de la demanda de trabajo.

En tercer lugar, se hace referencia a la *cultura nacional*. La política retributiva tiene una importancia vital para el éxito de las empresas internacionales, en las cuales adquiere una especial relevancia la retribución de los directivos que trabajan en países extranjeros.

En opinión de Milkovich y Bloom (1998:15), las empresas internacionales deben considerar dos aspectos fundamentales a la hora de establecer una política retributiva para sus directivos: (1) la retribución debe ser, desde el punto de vista económico, equitativa para los empleados expatriados en relación con los empleados de la empresa matriz (2) la política retributiva local debe ajustarse o adaptarse a la cultura nacional en la que se aplique.

En cuanto al primer objetivo –equidad–, las empresas internacionales desarrollan sistemas de retribución que estimulen a expatriados y terceros a actuar en interés de la misma, a la vez que mantienen intacto el poder de compra de los mismos (Phatak *et al.*, 1987:317). Respecto del segundo objetivo, la asunción de que la retribución debe adaptarse a las culturas nacionales está basado en la creencia de Hofstede (1980) de que las distintas características nacionales influyen de forma crítica en la gestión de los sistemas retributivos internacionales. Así, este autor desarrolla un modelo basado en cinco dimensiones (distancia de poder, individualismo/colectivismo, evitación de la incertidumbre, masculinidad/feminidad y orientación a largo/corto plazo) sobre las que se explican las diferencias culturales entre distintos países.

Siguiendo este punto de vista, varios trabajos se han centrado en el estudio de la relación entre cultura nacional y retribución. Así, Gómez-Mejía y Welbourne (1991) señalan los tipos de retribución más apropiados para cada país en función de sus dimensiones culturales; Schuler y Rogowsky (1998) encuentran que la cultura nacional explica la utilización de diferentes prácticas retributivas en diferentes países. Aunque la relación entre cultura y retribución es importante, estudios como el de Gómez-Mejía y Palich (1997) han llegado a la conclusión de que la vinculación entre cultura y retribución no supone una mejora de los resultados de las empresas multinacionales.

En relación con lo anterior, otro de los aspectos del contexto externo que hay que considerar es el papel de la *legitimidad* en la retribución directiva. Desde la perspectiva institucional (DiMaggio y Powell, 1983) se argumenta que las empresas utilizan la imitación como un instrumento para conseguir la legitimidad. Dado que la eficiencia de las diferentes rutinas y prácticas de la empresa (como las retributivas) no son fácilmente comprensibles y, por lo tanto, son difícilmente defendibles por sí mismas, las empresas pueden copiar de otras empresas –lo que supone un justificante para exigir la legitimidad de sus acciones–.

En este sentido, cuando la empresa tiene que defender o justificar la retribución de sus directivos, puede conseguir la necesaria credibilidad adoptando diseños retributivos que

sigan las pautas generales del sector o del país (Westphal y Zajac, 1994). Por lo tanto, es posible que el diseño de la estrategia retributiva del directivo no se guíe por razones de eficiencia, sino por razones de legitimidad o aceptación. Así, varios trabajos han desarrollado estos aspectos encontrando cierto soporte con respecto al papel de la legitimidad en el diseño retributivo (Westphal y Zajac, 1994; Hambrick y Finkelstein, 1995; Roth y O'Donnell, 1996).

De todos los factores que afectan a la retribución del directivo, en este trabajo se va a prestar atención a la **estrategia de la empresa** y a las **características del entorno**, puesto que, como afirma Milkovich (1988) los condicionantes estratégicos y del contexto externo son de los factores que mayor influencia tienen en las elecciones estratégicas que la empresa hace para diseñar la retribución del directivo. Así lo corroboran Barkema y Gómez-Mejía (1998), refiriéndose al escaso conocimiento que existe sobre los efectos que tienen los factores del contexto, tanto estratégico como externo, sobre las estrategias retributivas de los directivos.

Dado el carácter contingente de este trabajo, bajo el argumento de que el diseño de la estrategia retributiva del directivo está afectado por ambos elementos a los cuales debe adaptarse o adecuarse para ser realmente efectiva, el concepto de *fit* –adaptación, ajuste, adecuación o coherencia– cobra un especial significado. Por ello en el epígrafe siguiente se realiza un análisis detallado del mismo.

#### **1.4. CONSECUENCIAS DE LA ESTRATEGIA RETRIBUTIVA DEL DIRECTIVO**

En este epígrafe se hace referencia, en palabras de Milkovich (1988:282), a la cuestión del ¿y qué? Es decir, lo que se trata de analizar es si existe alguna razón por la que la estrategia retributiva deba extenderse y considerar otros elementos del contexto organizativo o si, por el contrario, debe hacer caso omiso del mismo. Así, la pregunta que se plantea alude a si existen consecuencias derivadas del hecho de que el diseño de la estrategia retributiva del directivo considere la interacción de ciertos factores contextuales y se adapte a los mismos.

La mayor parte de las respuestas a esta pregunta está relacionadas con la noción de “ajuste” –también conocido como adecuación, coherencia, congruencia o consistencia–. El concepto de ajuste se ha constituido como uno de los elementos fundamentales para la construcción teórica en diferentes áreas de investigación (Thompson, 1967; Van de Ven y Drazin, 1985), entre las cuales se incluye –y destaca– el campo de la dirección de empresas (Miles y Snow, 1978; Venkatraman y Grant, 1986; Zajac *et al.*, 2000).

Sin embargo, el concepto de ajuste es ciertamente elusivo. Cuando el investigador utiliza la noción de ajuste, consistencia, coherencia para postular una serie de relaciones entre elementos, es necesario que establezca precisos esquemas para trasladar esas hipótesis verbales a un esquema analítico claro. En consecuencia, muchas veces se puede elegir un modelo matemático y unas pruebas estadísticas sin examinar la validez de esa elección conforme con el concepto de ajuste que se quiere utilizar.

En este sentido, la falta de una correspondencia entre el concepto y su formulación matemática debilita la relación entre los postulados teóricos y su contrastación empírica, lo que puede provocar graves inconsistencias en los resultados de la investigación (Venkatraman, 1989a:423). De hecho, tal y como Galbraith y Nathanson (1979) afirman, la utilización del concepto de ajuste requiere una precisa definición del mismo para comprobar empíricamente y reconocer si éste se da o no en una organización.

Por lo tanto, para evitar los inconvenientes arriba indicados, es necesario definir el tipo de ajuste con el que se va a trabajar en este estudio. Para ello, en primer lugar, se hace una breve referencia a los diferentes tipos de ajuste que se pueden dar y posteriormente se explica con profundidad el que se selecciona en este caso.

#### **1.4.1. Un marco clasificador**

Venkatraman (1989a) realiza una exhaustiva revisión de las modalidades de ajuste y sus correspondientes modelos matemáticos. Este autor clasifica los diferentes tipos de conceptualizaciones del ajuste que pueden ser utilizadas por los investigadores en dirección estratégica en función de dos dimensiones fundamentales.

La primera dimensión es el grado de especificidad de la relación o relaciones teóricas, lo cual viene a indicar el nivel de precisión en la forma funcional del ajuste. En algunas ocasiones, puede especificarse una forma funcional de relación entre las variables objeto de estudio bastante precisa, si bien, en otros casos, estas variables deben ser coherentes entre sí, aunque no se señale una forma específica de ajuste. Normalmente, a medida que entran en juego más variables, es más difícil especificar la forma en que estas se relacionan (Venkatraman, 1989a:424).

La segunda dimensión se refiere a si el concepto de ajuste y su comprobación empírica está sujeta a algún criterio predeterminado (como, por ejemplo, la efectividad, los resultados, etc.) o si, por el contrario, se adopta un criterio libre de especificación. En

algunas ocasiones, los investigadores especifican el ajuste mediante su conexión intrínseca con ciertas variables criterio, sin embargo, en otros casos, aquéllos adoptan un criterio de especificación libre de aplicación universal (Venkatraman, 1989a:424).

Tal y como se aprecia en la figura 1.4, en función de estas dos dimensiones Venkatraman (1989a) crea un marco conceptual para conceptualizar el ajuste como (a) moderación, (b) mediación, (c) emparejamiento, (d) gestalts, (e) desviación respecto de un perfil y (f) covariación. A continuación se explica brevemente cada uno de ellos.

**FIGURA 1.4. PERSPECTIVAS DE AJUSTE EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

Grado de especificidad de la forma funcional de la relación basada en el ajuste	<b>BAJO</b>	<b>Ajuste como desviación de un perfil</b>	<b>Ajuste como Gestalts</b>	<b>MUCHAS</b>
		<b>Ajuste como Mediación</b>	<b>Ajuste como covariación</b>	Número de variables en la ecuación
	<b>ALTO</b>	<b>Ajuste como moderación</b>	<b>Ajuste como emparejamiento</b>	<b>POCAS</b>
		Criterio específico	Criterio libre	

Fuente: Venkatraman (1989a:425).

*Ajuste como moderación.* Según esta perspectiva, el impacto de una variable independiente o predictiva sobre una dependiente o criterio va a depender del nivel que tome una tercera variable, llamada en este caso moderadora. El ajuste entre el predictor y el moderador es lo que va a determinar a la variable criterio. Los investigadores utilizan esta perspectiva cuando la teoría especifica que el impacto del predictor (por ejemplo, la estrategia) varía sobre los diferentes niveles del moderador (por ejemplo, el entorno), lo que afecta a la relación entre la variable predictiva y la variable criterio (por ejemplo, los resultados de la empresa).

*Ajuste como mediación.* Esta perspectiva se apoya en la existencia de un importante mecanismo de intervención (por ejemplo, la estructura organizativa) entre una variable antecedente (por ejemplo, la estrategia) y una variable consecuencia (por ejemplo, el resultado empresarial). De esta forma, mientras que la perspectiva del ajuste como moderación especifica variaciones de los efectos de una variable independiente sobre una dependiente como una función de la variable moderadora, esta perspectiva especifica la existencia de efectos de intervención (indirectos) entre la variable antecedente y sus

consecuencias. Así pues, la forma funcional de ajuste es menos precisa que en la perspectiva anterior, ya que simplemente se habla de efectos indirectos.

*Ajuste como emparejamiento.* Esta perspectiva se basa en los conceptos de estrategia, según los cuales el ajuste es definido teóricamente como un emparejamiento entre dos variables relacionadas. Esta es la principal diferencia entre ésta y las dos anteriores perspectivas, debido a que el ajuste se especifica sin referencia a una variable criterio determinada, si bien, posteriormente, se podría examinar el efecto que este ajuste tiene sobre un grupo de variables criterio. En este caso, a diferencia de las concepciones anteriores, la medida del ajuste entre dos variables se desarrolla con independencia de cualquier resultado (empresarial) prefijado.

*Ajuste como gestalts.* Cuando el investigador especifica y conceptualiza el ajuste utilizando multitud de variables el grado de precisión suele ser más relajado que en el caso de los enfoques anteriores, donde el número de variables es muy reducido. Una de estas perspectivas multivariante es la identificación de “gestalts”, que se definen como el grado de coherencia interna entre un grupo de atributos teóricos. El objetivo de los “gestalts” es el de, partiendo del análisis de un conjunto de variables, identificar asociaciones lineales entre atributos de estas variables, de tal manera que se puedan identificar grupos –o cluster– de atributos homogéneos, lo que se conoce como “gestalts”.

*Ajuste como desviación respecto de un perfil.* En esta perspectiva, el ajuste es visto como el grado de adherencia a un determinado perfil externo. Esta perspectiva puede aplicarse, por ejemplo, al caso siguiente: si se especifica un perfil estratégico ideal para un determinado entorno, el grado de adherencia de una organización a ese perfil multidimensional estará relacionado positivamente al resultado empresarial si tiene un alto nivel de adecuación o alineación entre estrategia y entorno. Al contrario, las desviaciones con respecto a este perfil implican un débil alineamiento estrategia-entorno, lo que se traduce en un efecto negativo en el resultado empresarial.

*Ajuste como covariación.* De acuerdo con esta perspectiva, el ajuste es un modelo de covariación o consistencia interna entre un grupo de variables relacionadas teóricamente. Por ejemplo, si la estrategia de una organización inmersa en un determinado contexto es mejor cuando se diseña sobre la base del mantenimiento de una consistencia entre las diferentes áreas o unidades de negocio (administración, producción, recursos humanos, marketing, I+D, etc.), es de esperar que cualquiera de las áreas, por sí sola, no sería suficiente para implantar una estrategia efectiva, lo que se consigue sólo con la consistencia de todas y cada una de ellas. De esta forma, el ajuste debe ser especificado

entre las diferentes áreas, procedimiento que se puede operacionalizar mediante los modelos de covariación.

Una vez analizadas las diferentes perspectivas de ajuste susceptibles de ser adoptadas y teniendo en cuenta cuáles son los objetivos de este trabajo se ha seleccionado el concepto de ajuste como moderación, que se explica en detalle a continuación.

#### **1.4.2. El ajuste retribución directiva, estrategia empresarial y entorno**

Siguiendo el axioma general de que no existe un comportamiento estratégico universalmente superior, los investigadores han utilizado habitualmente la perspectiva contingente (Lawrence y Lorsch, 1967; Hofer, 1975; Galbraith y Nathanson, 1979) con la intención de considerar que la efectividad de un comportamiento estratégico depende de los condicionantes del contexto interno y externo que afectan a los elementos organizacionales objeto de estudio. Así, esta teoría postula que para ser más efectivo, las políticas y prácticas de la organización deben adecuarse a las características únicas de la empresa y a las condiciones del entorno en el que ésta opera.

Estos postulados han sido operacionalizados mediante la adopción de un enfoque de moderación –o interacción–. En este sentido, cuando los investigadores adoptan la perspectiva contingente, consideran la relación entre dos variables que tratan de predecir a una tercera, lo que supone que asumen la existencia de una interacción entre las dos primeras variables (Schoonhoven, 1981). Esta perspectiva ha sido muy utilizada en la investigación sobre dirección de empresas lo que, en definitiva, ha popularizado el enfoque de ajuste como moderación.

De acuerdo a esta perspectiva de ajuste, el impacto que una variable predictiva tiene sobre una variable criterio depende del nivel de una tercera variable llamada moderadora. El ajuste entre predictor y moderador determina a la variable criterio. Los investigadores utilizan esta perspectiva cuando la teoría indica que el impacto del predictor varía en función de los diferentes niveles del moderador. En términos generales, un moderador puede ser descompuesto en varias categorías, las cuales pueden afectar al sentido y/o a la fuerza de la relación entre la variable predictiva y la variable dependiente (Venkatraman, 1989a:425). Desde el punto de vista formal  $Z$  es un moderador si la relación entre dos variables, llamadas  $X$  e  $Y$ , es función del nivel de  $Z$ . Su representación matemática sería:

$$Y = f(X, Z, X*Z)$$

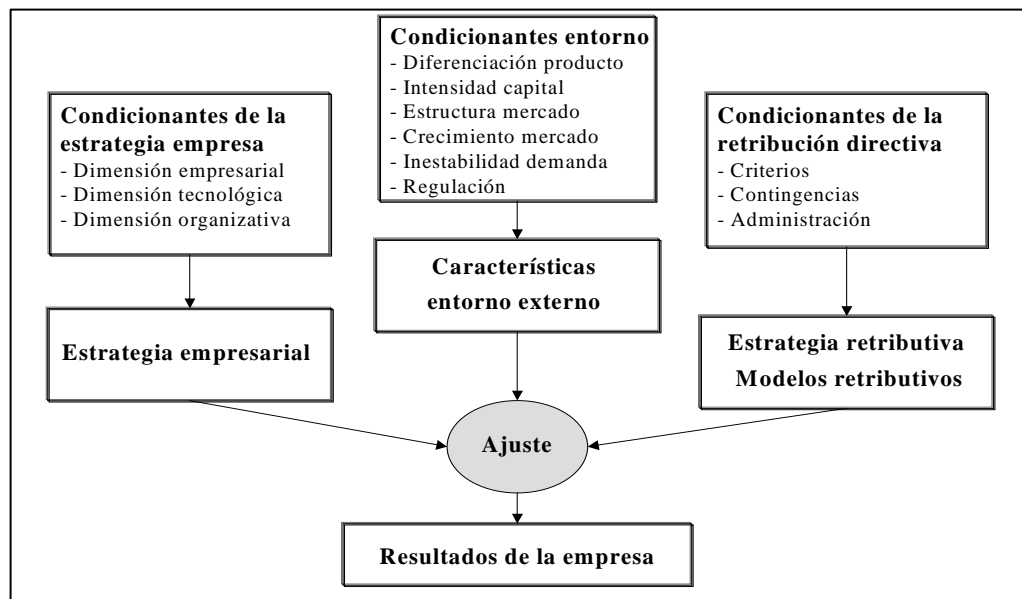
donde  $Y$  es la variable dependiente,  $X$  la variable independiente,  $Z$  la variable moderadora que se ajusta con la variable  $X$  y  $X*Z$  representa el efecto conjunto de  $X$  y  $Z$ .



Así, de acuerdo con la clasificación dada por Venkatraman (1989a), la posición de esta perspectiva de ajuste como moderación se puede entender con mayor precisión que otras perspectivas. En primer lugar, porque se ve claramente cómo este tipo de ajuste tiene su significado a través de su delimitación con respecto a un criterio particular: la variable *Y*. En segundo lugar, porque el significado teórico del ajuste se comprende mejor cuando están involucradas sólo dos variables.

El modelo contingente aplicado a la retribución del directivo se basa en la idea de que los sistemas retributivos, al igual que otros sistemas administrativos, no siempre pueden ser apropiados para determinados contextos (Hambrick y Snow, 1989). De esta forma, la investigación dirigida a comprobar directamente el ajuste entre los sistemas retributivos y el contexto organizacional tiene, potencialmente, un papel importante que jugar tanto en un sentido teórico como empírico. Además, la perspectiva contingente sigue siendo atractiva, debido a los bajos niveles explicativos alcanzados por muchos de los estudios de retribución directiva que utilizan otros modelos y teorías (Finkelstein y Boyd, 1998:184).

**FIGURA 1.5. RELACIÓN ENTRE RETRIBUCIÓN, CONTEXTO Y RESULTADOS**



Fuente: elaboración propia.

Por tanto, en la medida en que la retribución del directivo se adecue al o sea coherente con el contexto de la empresa, será capaz de enfatizar el comportamiento apropiado del directivo (Galbraith y Merrill, 1991:354; O'Donnell, 1999:153) con el consiguiente efecto positivo en los resultados de la empresa (Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Gómez-Mejía,

1992). En este sentido, el concepto de ajuste como moderación es perfectamente aplicable al objetivo de este trabajo (figura 1.5)

Particularmente, en este estudio se pretende (figura 1.5) analizar si el ajuste o congruencia entre la retribución del directivo (variable independiente o predictiva) y dos factores contextuales específicos –la orientación estratégica de la empresa y las características del entorno (variables moderadoras)– tiene efectos positivos en los resultados de la empresa (variable dependiente o criterio).

Desde el punto de vista empírico, siguiendo a Milkovich (1988), el grado de ajuste entre retribución directiva y contexto –bien considerando la estrategia de la empresa, bien considerando las características del entorno– se puede definir en términos de la varianza explicada por la variable de interacción, siendo este análisis el que se aplicará en esta investigación. Llegados a este extremo, se utilizarán dos modalidades distintas para medir el ajuste (Broderick, 1985): valorar las relaciones de cada una de las prácticas retributivas de forma independiente o de los modelos retributivos globales.

Si bien hay que tener en cuenta que, desde una perspectiva teórica, el enfoque contingente, se muestra como un enfoque débil a la hora de proporcionar una explicación que justifique el por qué de las relaciones presentadas en el modelo. Por ello, es preciso adoptar nuevos enfoques teóricos que permitan dar un mayor empaque teórico a este tema (Barkema y Gómez-Mejía, 1998). Para ello, a continuación se revisan los marcos teóricos disponibles y, finalmente se selecciona aquellos más adecuados a los objetivos del trabajo.

## **1.5. MARCOS TEÓRICOS PARA EL ESTUDIO DE LA RETRIBUCIÓN DEL DIRECTIVO**

La retribución de los directivos ha proporcionado una fértil base para el desarrollo de teorías en diversas disciplinas y en diferentes tradiciones académicas. Por tratarse de un fenómeno complejo en el que intervienen tanto intereses individuales como empresariales, el análisis de la retribución directiva se ha realizado desde muy diversos enfoques teóricos.

La mayoría de las teorías han tratado de averiguar los factores que determinan la retribución del directivo. En este sentido, los marcos teóricos utilizados han tratado de encontrar relaciones entre la retribución directiva y otras variables socioeconómicas y administrativas –como la rentabilidad empresarial, el estatus, la formación, la propiedad, etc.– para intentar explicar el nivel y mix retributivo, así como el tipo de recompensas.

Se han realizado multitud de revisiones sobre las principales teorías que estudian la retribución del directivo utilizando diversos criterios de clasificación para agrupar las múltiples perspectivas existentes (Gómez-Mejía y Balkin, 1992a; Gómez-Mejía, 1994; Gómez-Mejía y Wiseman, 1997; Pérez, 1997). Siguiendo el criterio aplicado por Gómez-Mejía y Wiseman (1997), los diferentes marcos teóricos van a ser clasificados en función del papel que juega el control en el diseño de la estrategia retributiva del directivo (tabla 1.5).

**TABLA 1.5. ENFOQUES TEÓRICOS EN EL ESTUDIO DE LA RETRIBUCIÓN DIRECTIVA**

MECANISMOS	CRITERIOS	CONSECUENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teoría managerialista</li> <li>▪ Teoría de la clase hegemónica</li> <li>▪ Teoría de la agencia</li> </ul>	<p><u>PERSPECTIVA SOCIAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teoría de la equidad</li> <li>▪ Teoría de la comparación social</li> <li>▪ Teoría del poder o influencia</li> <li>▪ Teoría de la imagen política</li> </ul> <p><u>PERSPECTIVA EMPRESARIAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teoría de la productividad marginal</li> <li>▪ Teoría de la discrecionalidad directiva</li> <li>▪ Teoría del salario de eficiencia</li> <li>▪ Teoría de mercados internos</li> <li>▪ Teoría estructural</li> <li>▪ Teoría del torneo o competición</li> <li>▪ Teoría de la dirección estratégica</li> <li>▪ Teoría de recursos y capacidades</li> <li>▪ Teoría institucional</li> </ul> <p><u>PERSPECTIVA INDIVIDUAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teoría del capital humano</li> <li>▪ Teoría de las expectativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teoría de la agencia</li> <li>▪ Teoría prospectiva</li> <li>▪ Teoría comportamental de la empresa</li> <li>▪ Teoría comportamental de la agencia</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

En este sentido, se pueden distinguir tres enfoques diferentes representando tres cuestiones generales que deben ser formuladas a la hora de diseñar la retribución del directivo: (1) cuál es el criterio utilizado para determinar la retribución; (2) cuáles son las consecuencias para el directivo; y (3) qué mecanismos son utilizados para vincular los criterios retributivos a las consecuencias retributivas. Estas tres dimensiones distinguen entre el enfoque del control –*mecanismos*–, la forma de control –*criterios*– y las consecuencias del control –*consecuencias*– (tabla 1.5).

### 1.5.1. Mecanismos retributivos de control

Como se ha dicho anteriormente, los mecanismos se refieren al proceso utilizado para vincular los criterios retributivos (rendimiento, tamaño, mercado, etc.) con las

consecuencias retributivas (riesgo asumido por el directivo). Los mecanismos de control generalmente han sido clasificados en dos categorías: mecanismos contractuales y supervisión directa. Las teorías que se encuadran dentro de este primer grupo se caracterizan por centrarse en aspectos administrativos de la organización –bien contractuales o bien de supervisión– con el objetivo de controlar los comportamientos del directivo para dirigirlos a los objetivos y criterios marcados por la organización.

Este enfoque parte de la visión de la empresa como una organización en la que existe una separación entre los propietarios y los que controlan y dirigen –los directivos–. En este ámbito, se producen conflictos de intereses entre directivos y propietarios, lo que obliga a estos últimos a establecer mecanismos para controlar a los primeros. En este sentido, la retribución del directivo viene determinada por la necesidad de resolver los problemas de control que tiene el propietario. Destacan tres teorías: la teoría managerialista, la teoría de la clase hegemónica y la teoría de la agencia.

La *teoría managerialista* (Berle y Means, 1932) sostiene que la separación entre propiedad y control en las corporaciones actuales otorga a los directivos el suficiente poder para utilizar a la empresa como medio para perseguir sus objetivos personales, que normalmente, son divergentes de los del propietario (maximización del beneficio de la empresa). En este sentido, el directivo no necesariamente va a actuar para maximizar las ganancias de la empresa, sino que puede intentar conseguir sus propios objetivos: reducir el riesgo en su paquete retributivo (Tosi y Gómez-Mejía, 1989), desligar su retribución del rendimiento empresarial (Dyl, 1988), perseguir estrategias de maximización de ventas para aumentar su sensación de poder y prestigio (Dyl, 1988), enfocar su gestión al corto plazo para obtener rápidos resultados que justifiquen sus altas retribuciones (Rappaport, 1978), entre otros. De acuerdo con los managerialistas, los consejos de administración no son efectivos en el control de los directivos, al contrario, muchas veces los miembros del consejo sirven como socios más que como observadores independientes del directivo (Gómez-Mejía, 1994:180). Esta situación se da por varias razones: propiedad muy dispersa, consejeros que tienden a proteger los privilegios y la riqueza de la clase directiva y asimetrías informativas que el directivo aprovecha en su propio beneficio.

Con raíces en la tradición sociológica, la *teoría de la clase hegemónica* (Rubner, 1965; Muckley, 1984; Zahra y Pearce, 1989; Maignan y St-Onge, 1999) extiende el managerialismo sobrepasando los límites de una determinada empresa. Esta teoría argumenta que los directivos participan de intereses comunes. Considera que los directivos constituyen una “aristocracia corporativa” (Muckley, 1984) que comparte intereses, objetivos y propósitos comunes, de forma que actúan y negocian sus retribuciones

pensando en la defensa de la riqueza directiva general y no sólo en la individual. De esta forma, los directivos son vistos como el mayor agente de poder no sólo internamente, como la teoría managerialista predice, sino en connivencia con consejeros y directivos de otras empresas. Según este enfoque, el consejo de administración es utilizado primeramente para legitimar los intereses retributivos deseados –altas retribuciones– reflejando un compromiso compartido para proteger los privilegios de toda la clase directiva, más allá de los límites de las empresas a las que pertenecen.

La *teoría de la agencia*, en su vertiente positiva (Jensen y Meckling, 1976; Fama, 1980; Fama y Jensen, 1983; Eisenhardt, 1989; Jensen y Murphy, 1990; Gómez-Mejía, 1994) al igual que las perspectivas managerialista y de la clase hegemónica, se centra en los problemas de control resultantes del conflicto de intereses entre directivos y propietarios. A diferencia de los dos enfoques anteriores, la teoría de la agencia está más interesada en los mecanismos que pueden ser utilizados para gestionar este conflicto de intereses. Dado que esta teoría va a ser de aplicación en este trabajo para la construcción del modelo a contrastar, será explicada con detenimiento en el capítulo 3.

### **1.5.2. Criterios para el diseño de la retribución directiva**

Las teorías que se agrupan en este segundo bloque tienen en común que parten de la idea de que el diseño de la retribución del directivo viene determinado en función de una serie de criterios (como los beneficios, el tamaño, las características del individuo, etc). Por lo tanto, la retribución directiva puede ser explicada por uno o varios de estos elementos. Existen multitud de elementos que la literatura ha estudiado con el fin de establecer criterios que puedan explicar la retribución del directivo; estos criterios se pueden agrupar en tres bloques principales: sociales, empresariales e individuales.

#### ***1.5.2.1. Perspectiva social***

El enfoque social parte de la idea de que la retribución del directivo se fija a partir de la comparación o la influencia que otros individuos ejercen con respecto al directivo. La principal referencia para establecer la retribución del directivo se basa en la comparación con o en la influencia de otros individuos pertenecientes a la empresa o externos a ella. Las teorías de la equidad, del poder e influencia, de la comparación social y de la imagen política, a las cuales se va a hacer referencia a continuación, se incluyen dentro de este enfoque.

La *teoría de la equidad* (Adams, 1965) se basa en la comparación que de forma constante realiza el empleado –en este caso directivo– de su ratio retribución/esfuerzo con la de otros empleados tanto de dentro de la empresa como de otras empresas del entorno próximo. Según esta teoría, la retribución del directivo debe ser tal para que, por un lado, se mantenga el equilibrio entre lo que recibe y lo que aporta a la empresa y, por otro lado, la relación recompensas/aportaciones sea equivalente a la de otros de similar posición en la empresa. De esta forma se consigue lo que Adams (1965:277) denomina justicia distributiva.

Desde una perspectiva parecida a la de la teoría de la equidad, la *teoría de la comparación social* (O'Reilly *et al.*, 1988; Belliveau *et al.*, 1996) proporciona otro criterio para explicar la retribución del directivo. Específicamente sostiene que la retribución del directivo viene determinada por un proceso de comparación con las retribuciones de otros individuos en puestos similares más que por la influencia de las fuerzas del mercado. Sobre la base de la teoría de la disonancia cognoscitiva (Festinger, 1957), la teoría de la comparación social argumenta que los miembros del consejo de administración de la compañía, los cuales son a menudo directivos de otras empresas, se utilizan ellos mismos como punto de referencia a la hora de fijar las retribuciones de los directivos de la empresa, sobre la base de su experiencia retributiva en estas otras empresas.

Por su parte, la *teoría del poder o influencia* (Westphal y Zajac, 1994; Zajac y Westphal, 1995) defiende que lo importante no es cuánto cobra el directivo ni cómo lo recibe, sino cómo el directivo y el consejo de administración justifican esa retribución. Construida sobre la tradición sociológica, esta teoría sostiene que el poder que tiene el directivo para influir en los que deciden sobre sus retribuciones proporciona una explicación adecuada sobre los determinantes de su compensación (Pfeffer, 1981; Finkelstein y Hambrick, 1988 y 1989). De esta forma, cuanto más poder e influencia tenga el directivo en la empresa, mejor posición tendrá de cara a mejorar sus retribuciones.

Finalmente, la *teoría de la imagen política* –o simbolismo directivo– (Ungson y Steers, 1984; Steers y Ungson, 1987) se centra más en aspectos políticos y normativos de la retribución del directivo. Las aproximaciones más racionales al diseño del paquete retributivo ignoran el hecho de que las organizaciones tienen una naturaleza plural con múltiples constituciones (subunidades, coaliciones, subculturas,...) y, probablemente, con diversos intereses (Steers y Ungson, 1987). Así, los directivos tienen la misión de atender las necesidades de los diferentes grupos, muchas veces mediante su carisma personal, mediante negociación o mediante la construcción de consenso. Por tanto, la retribución del directivo puede ser mejor explicada en términos de las recompensas que éste recibe como

compensación por el papel de figura política y por el mantenimiento de una “imagen directiva” frente a otros colectivos de la empresa (Ungson y Steers, 1984).

### *1.5.2.2. Perspectiva empresarial*

Las teorías que se agrupan bajo esta perspectiva tienen en común que parten de la idea de que la retribución directiva viene determinada y, por tanto, puede ser explicada en función de la estrategia, la estructura organizativa y el entorno de la empresa a la que pertenece el directivo. De acuerdo con esta perspectiva, el nivel y el mix retributivo vienen explicados por medidas económicas, estratégicas y de control de la empresa (Rajagopalan y Prescott, 1990:517-518). Dentro de esta perspectiva destacan las teorías de la productividad marginal, de la discrecionalidad directiva, del salario de eficiencia, de mercados internos, estructural, del torneo, de la dirección estratégica, de recursos y capacidades e institucional.

La *teoría de la productividad marginal* es una de las aproximaciones más antiguas al estudio de la retribución, teniendo sus orígenes en la economía clásica y neoclásica. Esta teoría considera la existencia de una relación entre el nivel de empleo, los salarios y la productividad basándose en una serie de supuestos básicos (ver Hills *et al.*, 1994). Cuando el empresario contrata a un directivo para que gestione la empresa, éste recibirá un tratamiento similar al de cualquier otro factor de producción, obteniendo una compensación a cambio de sus servicios que dependerá de la productividad marginal del directivo que, en una situación de equilibrio, será igual al ingreso marginal debido a este directivo (Gómez-Mejía, 1994:177). El ingreso marginal del directivo será la diferencia en los beneficios totales que la empresa obtiene bajo su dirección con respecto a los que obtendría bajo la dirección del directivo que representase la mejor alternativa a su actuación, más el coste que supondría contratar y asegurar los servicios de este último<sup>2</sup>.

En relación con los cálculos implícitos de la productividad marginal, la *teoría de la discrecionalidad directiva* (Hambrick y Finkelstein, 1987) puede aportar una perspectiva más completa y actualizada sobre la retribución del directivo. Estos autores introducen el concepto de discrecionalidad directiva –la libertad de acción y de decisión de que dispone el directivo– como un elemento importante que puede influir en los resultados de la

---

<sup>2</sup> Si se acepta que en el mercado laboral se da información y movilidad perfectas, que los directivos tienen muchos puestos alternativos y que la empresa cuenta con muchos directivos disponibles, entonces los directivos recibirían una retribución igual a su ingreso marginal. Pero si se flexibilizan las premisas anteriores, la retribución del directivo se situaría entre un valor máximo que la empresa está dispuesta a pagar –que coincidiría con el ingreso marginal debido al directivo– y un valor mínimo –que coincidiría con la mejor oferta que dicho directivo podría recibir en el mercado– (Gómez-Mejía, 1994:177).

organización. En este sentido, la retribución del directivo puede venir determinada en función de los niveles de discrecionalidad de los que éste disponga (Finkelstein y Boyd, 1998). Dado que esta teoría va a ser de aplicación en este trabajo, se explicará con profundidad en el capítulo 3.

Por su parte, la *teoría del salario de eficiencia* (Shapiro y Stiglitz, 1984; Campbell, 1993) se basa en que las retribuciones directivas deben fijarse con relación a las retribuciones que se pagan en el mercado en el que opera la empresa. Esta perspectiva pone en duda la asunción básica de que la organización sea incapaz de pagar retribuciones distintas a las que determina el mercado. Al contrario, defiende la utilización de retribuciones elevadas para los directivos –superiores a la media del sector o mercado– como una forma de asegurar una mayor eficiencia organizativa. De esta forma, la organización conseguirá atraer a los directivos más valiosos, asegurar su motivación y un mayor esfuerzo, incrementar los índices de productividad de los mismos y, al mismo tiempo, se reduce la posibilidad de que abandonen la empresa (Milkovich y Newman, 1996:219).

El mercado interno de trabajo se define en términos de las reglas y procedimientos que regulan la asignación de los empleados entre los diferentes puestos de trabajo de una organización (Milkovich y Newman, 1999:60). La *teoría de mercados internos* (Doeringer y Piore, 1971; Gerhart y Milkovich, 1990; Lambert *et al.*, 1993) se centra en la utilización esos criterios internos –reglas internas, estructura de puestos de trabajo, nivel general de habilidades de directivos, costumbres– para fijar las retribuciones de los directivos y, a diferencia de la teoría de eficiencia de salarios, sin considerar criterios externos –el mercado o sector al que pertenece la empresa–.

La *teoría estructural* (Simon, 1957; Blau, 1970; Mahoney, 1979) sostiene que la retribución recibida por los empleados y, en concreto, por los directivos está en función del número de niveles organizacionales que tiene por debajo de él. Por tanto, se retribuye proporcionalmente al nivel jerárquico que se ocupa en la organización con respecto a los demás, creándose unas expectativas salariales en función del rango ocupado en la empresa. Simon (1957) argumenta que las organizaciones intentan mantener diferencias apropiadas entre los salarios de los directivos, y establecen esas diferencias, no en términos absolutos, sino en términos porcentuales –a través de ratios: un directivo de un determinado rango cobrará un X% más que el directivo del rango inmediatamente inferior–. Así, el tamaño de la empresa se relaciona con el nivel retributivo: una mayor dimensión está vinculada a un mayor número de niveles jerárquicos y, con ello, a mayores retribuciones que las de empresas con estructura más achatada (Blau, 1970).



Relacionada con la teoría estructural, la *teoría del torneo o de la competición* (Lazear y Rosen, 1981; O'Reilly *et al.*, 1988; Ehrenberg y Bognanno, 1990) también basa la explicación de la retribución del directivo más en el orden que éste ocupa en el “ranking” organizativo que en su rendimiento individual (Becker y Huselid, 1992:336). Esta teoría se apoya en el argumento de que la retribución del directivo no pretende compensar sus aportaciones a la empresa, al contrario, su objetivo primordial es ofrecer un “trofeo” o premio financiero que sea atractivo para influir sobre las aspiraciones de los directivos de nivel inferior. De este modo, las retribuciones elevadas de los altos directivos quedan justificadas porque estimulan a los aspirantes actuales y futuros a estos puestos a trabajar más. Es decir, se trata de premiar al que más se esfuerza, para lo que tiene que competir con otros que también aspiran a los mejores puestos y demostrar que, en comparación con la actuación y resultados de otros directivos, es merecedor de ese puesto y de esa retribución (O'Reilly *et al.*, 1988).

La *teoría de la dirección estratégica* (Salter, 1973; Hambrick y Snow, 1989; Balkin y Gómez-Mejía, 1990, 1992a; Montemayor, 1996; Rajagopalan, 1997) se centra en la influencia de la retribución en las decisiones de carácter estratégico que toma el directivo y en cómo estas decisiones afectan a los resultados de la empresa. Desde esta perspectiva, se afirma que la política retributiva puede desempeñar un papel muy importante en la consecución y mantenimiento de la ventaja competitiva de la empresa. En este sentido, Gómez-Mejía y Balkin (1992a:123) sugieren que la organización probablemente mejorará sus resultados si, por un lado, es capaz de diseñar políticas de retribución para sus directivos que estén en armonía con la estrategia de la empresa y con el entorno en el que esta opera y, por otro lado, si esas estrategias retributivas son capaces de estimular el desarrollo interno de recursos y capacidades.

Este último aspecto, el del estudio de los recursos y capacidades, ha adquirido una gran relevancia en los últimos años. Así, surge la *teoría de recursos y capacidades* (Wernerfelt, 1984; Grant, 1991; Barney, 1991; Pfeffer, 1994), como una parte muy importante de la dirección estratégica, que trata de explicar las diferencias de competitividad sobre la base de la explotación que las organizaciones hagan de aquellos elementos internos considerados como competencias esenciales (Prahalad y Hamel, 1990:79). En este sentido, la investigación en esta teoría se centra en como el diseño de la retribución directiva puede contribuir al desarrollo y mantenimiento de esas competencias esenciales (Gómez-Mejía y Wiseman, 1997:358).

Finalmente, la *teoría institucional* (DiMaggio y Powell, 1983; 1991) argumenta que la empresa utiliza la imitación para reforzar la legitimidad o aceptación de sus acciones. Desde esta perspectiva (Oliver, 1991), el diseño de las estrategias retributivas del directivo no sólo responde a factores técnicos del entorno –en términos de mercado, competencia, recursos, etc.–, sino también a factores como la costumbre, la convención, la conveniencia o la obligación social (Westphal y Zajac, 1994) a los que las organizaciones deben ajustarse para lograr legitimidad (Scott, 1994). Así, el institucionalismo puede explicar la retribución del directivo en función de los pilares y presiones institucionales presentes en el entorno, el cual supone la consideración de ciertos actores, hasta ahora obviados, como el estado, la sociedad, los profesionales, etc.

### ***1.5.2.3. Perspectiva individual***

Dentro de este enfoque se encuentran aquellas teorías que defienden que son las características del propio directivo como individuo –a través de algún rasgo o comportamiento– las que determinan en mayor medida su retribución (Rajagopalan y Prescott, 1990:518). Los criterios individuales incluyen elementos como la edad, la experiencia, el nivel de formación, entre otros. Las teorías del capital humano y de las expectativas son las más destacadas.

La *teoría del capital humano* (Agarwal, 1981; Harris y Holmstrom, 1982; Gerhart y Milkovich, 1990) se centra en los conocimientos, habilidades y experiencias individuales como predictores de la retribución del directivo. Según esta perspectiva, los trabajadores acumulan capital humano a lo largo del tiempo sobre la base del aprendizaje. La cantidad total de conocimientos y habilidades acumuladas en un momento dado del tiempo por el directivo determina el valor del directivo para la empresa al influir en su productividad y esto es lo que influye en la retribución que recibirá por sus servicios (Agarwal, 1981:39). Se supone que un mayor capital humano está vinculado a una mayor productividad potencial del directivo para la empresa y, por tanto, su retribución será mayor que la de otros individuos con menor capital.

Por su parte, la *teoría de las expectativas* (Vroom, 1964; Lawler, 1973) se basa en tres conceptos básicos (Milkovich y Newman, 1996:302): (1) expectativa: valoración que el empleado tiene de sus habilidades para desempeñar las tareas de su puesto de trabajo; (2) instrumentalidad: creencia por parte del empleado de que su rendimiento será recompensado por la organización; y (3) valencia: valor que el empleado adjudica a las recompensas que la organización ofrece por el rendimiento en el trabajo. Sobre estas bases, la teoría de las expectativas sostiene que, para que la retribución satisfaga las

esperanzas y necesidades del directivo, debe, por un lado, recompensarle en función del valor del puesto que éste ocupe y, por otro lado, reconocerle y retribuirle en función de su rendimiento. De esta forma, los que más duro trabajen y más rendimiento obtengan para la empresa, tendrán una mayor retribución o una mejor posición.

### 1.5.3. Consecuencias del diseño de la retribución directiva

Las teorías que se examinan en este tercer bloque se caracterizan por centrarse en las consecuencias que tiene para el directivo la aplicación de una determinada retribución. En este caso, los elementos claves para el diseño retributivo tienen que ver, por un lado, con el riesgo que tiene que soportar el directivo y, por otro lado, con las propiedades de los incentivos resultantes de diferentes diseños retributivos (Beatty y Zajac, 1994). Fundamentalmente cuatro teorías se han utilizado para estudiar estos aspectos: la teoría de la agencia, la teoría prospectiva o de la decisión comportamental, la teoría de la decisión comportamental de la empresa y la teoría comportamental de la agencia.

La *teoría de la agencia*, en su vertiente normativa (Stiglitz, 1975; Larcker, 1983; Holmstrom, 1987; Morck *et al.*, 1989) se ocupa de la asunción de riesgo, pero sólo en lo que se refiere a las propiedades incentivadoras del contrato directivo de empleo. Esta teoría sostiene que la aversión al riesgo en las decisiones directivas es el resultado del grado de riesgo financiero que los agentes están forzados a soportar, el cual depende de su esquema retributivo (Shavell, 1979). Un excesivo riesgo soportado por el agente puede ir en detrimento del principal debido a que aquél puede llegar a ser demasiado conservador en sus decisiones. Dado que esta teoría va a ser de aplicación en este trabajo para la construcción del modelo a contrastar, será explicada con detalle en el capítulo 3.

Por su parte, la *teoría prospectiva o de la decisión comportamental* (Kahneman y Tversky, 1979; Sitkin y Pablo, 1992; Sitkin y Weingart, 1995) expande ampliamente la noción de riesgo, pudiendo ser utilizada para complementar los argumentos de la teoría de la agencia relacionados con las implicaciones comportamentales del paquete retributivo del directivo. Como los modelos de agencia, la teoría prospectiva posiciona al riesgo como un importante predictor del comportamiento directivo. En cambio, a diferencia de la perspectiva de agencia, que asume una propensión estable al riesgo que puede ser alterada por el esquema retributivo, la teoría prospectiva argumenta que la propensión al riesgo de los individuos cambia en función del contexto de rendimiento (Lant, 1992). En el caso de los directivos, este contexto se refiere a los cambios anticipados en los ingresos esperados como una función de las ganancias o pérdidas esperadas atribuidas a las variaciones en el resultado de la empresa.

Los directivos, intentando anticipar situaciones de ganancias, buscarán reducir la variación en los resultados de la empresa y llegarán a ser adversos al riesgo (Tversky y Kahneman, 1986). Esto se debe a que opciones menos arriesgadas de menor valor esperado son preferibles a opciones muy arriesgadas que conlleven la posibilidad de obtener pérdidas o cero ganancias, incluso aunque el valor esperado de esta opción sea mayor que la opción de bajo riesgo (Sitkin y Pablo, 1992). En este sentido, Kahneman y Tversky (1979) señalan que en situaciones de pérdidas, los directivos prefieren elecciones de alto riesgo sobre las de bajo riesgo ya que, en estas situaciones, una opción de bajo riesgo es una opción poco común, mientras que una opción de alto riesgo conlleva la posibilidad de, al menos, obtener pequeñas ganancias. En cambio en situaciones de ganancias, los directivos tienden a ser más conservadores a la hora de tomar decisiones.

Siguiendo con la lógica anterior, el contexto de rendimiento anticipado de la empresa media en la relación entre las características de la alineación de los incentivos del directivo con el resultado empresarial y su comportamiento frente al riesgo (Wiseman y Gómez-Mejía, 1998). Específicamente, cuando la retribución del directivo está muy ligada al resultado empresarial, el directivo es propenso a asumir riesgos cuando hace frente a una situación de pérdidas y es adverso al riesgo en cualquier otra situación. A la inversa, cuando la retribución directiva no está ligada al resultado empresarial, el directivo ni será propenso ni evitará la toma de riesgos cuando tome decisiones estratégicas, al menos durante el tiempo en el que la empresa esté a salvo de posibles insolvencias.

A partir de la *teoría comportamental de la empresa* (Cyert y March, 1963), que argumenta que el comportamiento del directivo viene determinado por el contexto en el que se desenvuelve, en los últimos años han surgido investigaciones en el campo de la retribución directiva. Esta perspectiva argumenta que los directivos, cuando toman decisiones, utilizan un “referente de éxito” para juzgar la calidad de su rendimiento y cuando hacen frente a insolvencias, sustituyen aquél por un “referente de fracaso”. Es decir, los directivos comparan su rendimiento con el referente de éxito que distingue entre hacerlo bien y no hacerlo bien. Cuando su rendimiento está por encima del referente de éxito, el directivo continúa manteniendo su status quo y cuando el rendimiento está por debajo de ese referente, el directivo comienza una búsqueda de opciones para mejorar ese rendimiento. Además, ganancias de rendimiento positivas provocan un ajuste ascendente en el referente de éxito del directivo que determinan que éste comience a fijarse objetivos más altos; sin embargo, pérdidas de rendimiento son incorporadas con menor rapidez debido a que el directivo se resiste a aceptar menores aspiraciones en caso de malos resultados (Gooding *et al.*, 1996). De esta forma, la empresa está sesgada a favor de

aspiraciones crecientes de rendimiento sobre las aspiraciones decrecientes. En este contexto, el diseño retributivo, a través de la alineación de incentivos con objetivos de rendimiento, juega un papel fundamental a la hora de influir en el referente de éxito del directivo (Wiseman y Gómez-Mejía, 1998).

Finalmente, investigaciones recientes se han basado en la combinación de la teoría de la agencia y de la teoría prospectiva para crear un nuevo marco llamado *modelo comportamental de agencia* (Wiseman y Gómez-Mejía, 1998; Larraza *et al.*, 1999). El objetivo de esta teoría es el de tratar de proporcionar una solución al debate sobre la alineación de los incentivos directivos al rendimiento empresarial y si ésta alineación enfatiza o desalienta la aversión al riesgo del directivo. Resumidamente, esta perspectiva argumenta que el contexto de las decisiones pueden influir en el riesgo que tiene que soportar el directivo con independencia del tipo de diseño retributivo que la empresa realice.

Como resumen de todas las perspectivas y marcos teóricos utilizados hay que resaltar que cada una de ellas muestra distintas formas de examinar un fenómeno complejo y multifacético como es la retribución del directivo. En la medida en que existen multitud de factores que interactúan intensamente e incluso se solapan, resulta bastante difícil discernir sobre cuál es el efecto aislado de cada uno de ellos sobre la retribución del directivo. Por ello es aconsejable aproximarse a esta realidad mediante la combinación de diferentes perspectivas teóricas que enriquezcan el análisis de la retribución directiva (Barkema y Gómez-Mejía, 1998).

Para este trabajo, se adopta el marco explicativo de la teoría de la agencia (en sus vertientes positiva y normativa) y de la teoría de la discrecionalidad directiva, dado que se consideran dos teorías enormemente válidas para poder dar una explicación científica del por qué de las relaciones planteadas en esta investigación.

Así, una vez revisada la literatura empírica que utiliza la estrategia de la empresa y las características del entorno como variables que moderan la relación retribución-resultados (lo que se efectuará en el capítulo siguiente), se formulará un modelo teórico de retribución que, utilizando las teorías anteriormente seleccionadas sirva de base para explicar, con un fundamento teórico más consistente, las relaciones propuestas y para contrastarlas empíricamente (esto se realizará en el capítulo 3).

---

<b>1.1. LA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA DE LA RETRIBUCIÓN .....</b>	<b>9</b>
1.1.1. LA RETRIBUCIÓN: CONCEPTO Y COMPONENTES .....	9
1.1.2. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA RETRIBUCIÓN .....	13
1.1.3. DECISIONES RETRIBUTIVAS Y MODELOS DE COMPENSACIÓN .....	15
<b>1.2. LA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA DE LA RETRIBUCIÓN A NIVEL DE DIRECTIVOS .....</b>	<b>20</b>
1.2.1. GRUPOS DE EMPLEADOS ESTRATÉGICOS .....	21
1.2.2. DIMENSIONES RETRIBUTIVAS A NIVEL DE DIRECTIVOS .....	23
<b>1.3. DETERMINANTES DE LA ESTRATEGIA RETRIBUTIVA DEL DIRECTIVO.....</b>	<b>27</b>
1.3.1. CRITERIOS RETRIBUTIVOS .....	29
1.3.2. ELEMENTOS DE GOBIERNO O ADMINISTRACIÓN.....	34
1.3.3. CONTINGENCIAS .....	36
<b>1.4. CONSECUENCIAS DE LA ESTRATEGIA RETRIBUTIVA DEL DIRECTIVO .....</b>	<b>43</b>
1.4.1. UN MARCO CLASIFICADOR .....	44
1.4.2. EL AJUSTE RETRIBUCIÓN DIRECTIVA, ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y ENTORNO.....	47
<b>1.5. MARCOS TEÓRICOS PARA EL ESTUDIO DE LA RETRIBUCIÓN DEL DIRECTIVO..</b>	<b>49</b>
1.5.1. MECANISMOS RETRIBUTIVOS DE CONTROL .....	50
1.5.2. CRITERIOS PARA EL DISEÑO DE LA RETRIBUCIÓN DIRECTIVA .....	52
1.5.2.1. Perspectiva social.....	52
1.5.2.2. Perspectiva empresarial.....	54
1.5.2.3. Perspectiva individual .....	57
1.5.3. CONSECUENCIAS DEL DISEÑO DE LA RETRIBUCIÓN DIRECTIVA .....	58

## **CAPÍTULO 2**

---

### ***RETRIBUCIÓN DEL DIRECTIVO Y RESULTADOS DE LA EMPRESA: EVIDENCIA EMPÍRICA***

---

Este capítulo tiene por objetivo realizar una revisión de las investigaciones empíricas que han analizado las relaciones entre la retribución del directivo y los resultados de la empresa. Se hace especial hincapié en aquellos trabajos que, utilizando como variables moderadoras la estrategia empresarial y las características del entorno, examinan los efectos que tiene para los resultados de la empresa el grado de ajuste o coherencia entre el tipo de estrategia retributiva diseñada para el directivo y las particularidades de dichas variables moderadoras.

Para ello, se revisa, en primer lugar, la literatura empírica más relevante que se ha centrado en el estudio de las relaciones entre la retribución directiva y los resultados de la empresa. A continuación, se analizan los trabajos empíricos que han estudiado las relaciones entre retribución del directivo, estrategia empresarial y resultados de la empresa. En tercer lugar, se revisa la literatura empírica que ha estudiado las relaciones entre retribución del directivo, características del entorno y resultados de la organización. Finalmente, se presentan las principales limitaciones que acusan los hallazgos de los estudios revisados con el objetivo de plantear un modelo retributivo que sea capaz de minimizar las mismas de cara a un posterior estudio empírico.

En el epígrafe primero se presenta una perspectiva general de lo que será el posterior desarrollo de este capítulo segundo.

## **2.1. INTRODUCCIÓN**

Al menos durante las tres últimas décadas se está produciendo un fuerte debate, tanto en el ámbito profesional como en el académico, en torno a las retribuciones de los altos directivos. Desde la perspectiva académica, las investigaciones se han dirigido a comprobar si la retribución del alto directivo viene determinada por el rendimiento o los resultados empresariales o si, por el contrario, depende de otros aspectos de la organización, entre los que destaca el tamaño. Así, resulta de interés revisar la literatura empírica que se ha centrado en el estudio de las relaciones entre la retribución directiva y los resultados de la empresa para conocer cuál es la situación de la investigación actual en este aspecto.

El estudio de la relación retribución directiva-resultados de la empresa cobra su verdadero sentido cuando se consideran las variables moderadoras que influyen en esa relación. Por ello, y considerando el objetivo de este trabajo, se revisa la literatura



empírica que utiliza la estrategia de la empresa y las características del entorno como variables que moderan la relación retribución-resultados.

En primer lugar, se estudia la literatura empírica que relaciona la retribución del directivo con los resultados de la empresa, utilizando la estrategia de la empresa como variable moderadora. El argumento teórico que subyace se basa en que las empresas necesitan relacionar sus sistemas retributivos con el contexto estratégico para conseguir efectos positivos en sus resultados. Este argumento ha servido de base para varios estudios que relacionan diferencias en las estrategias retributivas del directivo con los diferentes modelos estratégicos seguidos por las empresas, ya sea en cuanto a estrategias corporativas (Kerr, 1985; Napier y Smith, 1987; Gómez-Mejía, 1992), o estrategias de negocio (Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Valle *et al.*, 1996; Montemayor, 1996; Romero, 1997; Rajagopalan, 1997). Esta literatura se puede clasificar, en dos grupos de trabajos (tabla 2.1):

**TABLA 2.1. RETRIBUCIÓN DEL DIRECTIVO, ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y RESULTADOS DE LA EMPRESA: EVIDENCIA EMPÍRICA**

GRUPO 1	GRUPO 2
<b>Relación estrategia empresarial–estrategia retributiva directivo</b>	<b>Efecto en los resultados de la empresa del grado de ajuste entre estrategia empresarial y estrategia retributiva directivo</b>
Leontiades (1980); Anderson y Zeithmal (1984); Kerr (1985); Napier y Smith (1987); Balkin y Gómez-Mejía (1987); Balkin y Gómez-Mejía (1990); Gómez-Mejía (1992); Rajagopalan y Finkelstein (1992); Veliyath <i>et al.</i> (1994); Saura y Gómez-Mejía (1996); Valle <i>et al.</i> (1996); Montemayor (1996); Romero (1997); García-Tenorio y Pérez (1997); Rajagopalan (1997); Sing y Agarwal (1999)	Balkin y Gómez-Mejía (1987); Balkin y Gómez-Mejía (1990); Gómez-Mejía (1992); Saura y Gómez-Mejía (1996); Rajagopalan (1997)

Fuente: elaboración propia.

Los estudios que se aglutinan en el primer grupo se caracterizan por examinar la relación entre la estrategia que sigue la empresa y su estrategia de retribución. En general, estos estudios han confirmado que existen relaciones sistemáticas entre la estrategia retributiva del directivo y la estrategia de la empresa (Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Montemayor, 1996).

Los estudios incluidos en el grupo dos examinan los efectos en los resultados del grado de adecuación entre la estrategia de la empresa y la retribución del directivo. Globalmente, estos estudios han encontrado que los resultados de la empresa son una función positiva del grado de ajuste entre la estrategia de la empresa y la estrategia retributiva del directivo (Saura y Gómez-Mejía, 1996; Rajagopalan, 1997).

En segundo lugar, se analizan aquellos estudios que consideran los efectos de las diferencias en las características del entorno en el diseño de la estrategia retributiva del directivo. No existen muchos trabajos que hayan analizado los factores del entorno en el contexto retributivo. Además, la mayoría de ellos ha tratado de controlar los efectos del entorno a través de la selección de la muestra (Broderick, 1985; Gómez-Mejía, 1992), pero no se han detenido a analizar los mismos, por lo que resulta de interés estudiar los efectos que las características del entorno (Balkin y Gómez-Mejía, 1987; Rajagopalan y Finkelstein, 1992; Finkelstein y Boyd, 1998) tienen para las estrategias retributivas de los directivos. Nuevamente, esta literatura se puede clasificar en dos grupos de trabajos (tabla 2.2).

**TABLA 2.2. RETRIBUCIÓN DEL DIRECTIVO, CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO Y RESULTADOS DE LA EMPRESA: EVIDENCIA EMPÍRICA**

GRUPO 1	GRUPO 2
<b>Relación entorno–estrategia retributiva directivo</b>	<b>Efecto en los resultados de la empresa del grado de ajuste entre características entorno y estrategia retributiva directivo</b>
Balkin y Gómez-Mejía (1987); Galbraith y Merrill (1991); Rajagopalan y Prescott (1990); Milkovich <i>et al.</i> (1991); Rajagopalan y Finkelstein (1992); Garen (1994); Boyd (1995); Parks y Conlon (1995); Banker <i>et al.</i> (1996); Magnan y St-Onge (1997); Finkelstein y Boyd (1998); Sing y Agarwal (1999) Miller y Gómez-Mejía (2000)	Balkin y Gómez-Mejía (1987); Banker <i>et al.</i> (1996); Magnan y St-Onge (1997); Finkelstein y Boyd (1998); Miller y Gómez-Mejía (2000)

Fuente: elaboración propia.

El primer grupo de trabajos se caracteriza por estudiar cómo afectan las características del entorno a las estrategias retributivas de los directivos. En general, la literatura ha encontrado evidencias relativas a que la empresa tiende a adaptar la retribución del directivo en función de los condicionantes del entorno (Rajagopalan y Finkelstein, 1992).

En el segundo grupo se encuentran los trabajos que, además de ver si existen relaciones de correspondencia entre entorno y retribución directiva, comprueban si esas relaciones tienen efectos en los resultados de la empresa. De forma general, la investigación empírica ha corroborado el hecho de que la adecuación entre características del entorno y retribución de directivos tiene efectos positivos en los resultados de la empresa (Finkelstein y Boyd, 1998).

Finalmente, es importante analizar las principales limitaciones que acusan los hallazgos de los estudios empíricos revisados. Así, destacan, por un lado, las limitaciones de carácter teórico –perspectiva contingente– y metodológico (Rajagopalan, 1997) –

estudios de corte transversal, muestras multisectoriales, excesivo énfasis en los estudios a nivel corporativo— y, por otro lado, el hecho de que las relaciones halladas se dan siempre en empresas americanas y, en cambio, a nivel de España, los escasos estudios empíricos realizados no han constatado esas relaciones (Valle *et al.*, 1996; Romero, 1997; García-Tenorio y Pérez, 1997). Todos estos aspectos sugieren la realización de nuevos estudios que intenten superar estas limitaciones (Barkema y Gómez-Mejía, 1998), lo que dará paso a la formulación de un modelo retributivo que se explicará y desarrollará en el capítulo siguiente.

Todos los aspectos que se han comentado en esta introducción se analizan en los siguientes epígrafes con mayor profundidad.

## 2.2. RETRIBUCIÓN DEL DIRECTIVO Y RESULTADOS DE LA EMPRESA

La relación entre el rendimiento o los resultados de la empresa y la retribución del directivo ha sido uno de los fenómenos más estudiados por la literatura desde diferentes perspectivas, como economía (Shavell, 1979; Murphy, 1985; Jensen y Murphy, 1990), dirección de empresas (Kerr, 1985; Gómez-Mejía y Balkin, 1992a; Rajagopalan, 1997), relaciones industriales (Deckop, 1988), contabilidad (Healy, 1985; Coughlan y Smith, 1985; Bushman *et al.*, 1996) y finanzas (Eaton y Rosen, 1983; Baker *et al.*, 1988; Belkaoui y Picur, 1993). A pesar de la gran cantidad de investigaciones realizadas, no se han conseguido evidencias demasiado concluyentes por lo que las relaciones entre rendimiento y retribución directiva siguen siendo elusivas y contradictorias.

En general, los estudios basados en la tradición económica neoclásica y en la teoría de la agencia (Jensen y Meckling, 1976; Fama, 1980; Fama y Jensen, 1983; Eisenhardt, 1989; Jensen y Murphy, 1990) han intentado demostrar que existe una estrecha vinculación entre la retribución del directivo y los resultados de la empresa, lo que viene a indicar que éste es recompensado por sus contribuciones a la empresa y que el “contrato de agencia” se diseña para alinear los intereses de directivos y propietarios.

Sin embargo, otras perspectivas han adoptado una óptica diferente. Por ejemplo, los seguidores del managerialismo (Berle y Means, 1932) han tratado de mostrar que los directivos obtienen ganancias con independencia de los resultados que tenga la empresa demostrando empíricamente que el tamaño de la organización es el principal predictor de la retribución directiva, en detrimento del resultado de la empresa. De acuerdo con éstos, un gran tamaño de la empresa ofrece a los directivos distintas ventajas (Gómez-Mejía y Wiseman, 1997:314): más poder y prestigio, menos riesgo en la retribución (debido a que

el directivo tiene más control sobre el tamaño empresarial que sobre el resultado), más seguridad en el empleo (puesto que el tamaño de la empresa funciona como amortiguador de los efectos del ciclo económico de la empresa) y un medio legitimado para justificar una mayor retribución para la alta dirección. En suma, los managerialistas señalan que la falta de vinculación entre retribución y resultados empresariales y la estrecha relación entre tamaño empresarial y retribución del directivo pone de manifiesto que los mecanismos de control –que postula la teoría de la agencia– no funcionan correctamente.

Con la intención de aportar evidencias en uno u otro sentido del debate, se ha generado una gran cantidad de investigaciones empíricas. Estos estudios no han llegado a resultados muy concluyentes, si bien, en general se puede afirmar, por un lado, que el resultado empresarial se ha mostrado como un débil predictor de la retribución directiva y, por otro lado, que el tamaño de la organización se erige como el factor con el que más se correlaciona la retribución del directivo (Tosi *et al.*, 2000).

Por ejemplo, McGuire *et al.* (1962), Ciscel (1974), Meeks y Whittington (1975), Schmidt y Fowler (1990), Kostiuk (1990) y Garen (1994), entre otros, han encontrado que el tamaño de la empresa es el determinante principal de la retribución del directivo. En el otro extremo, Lewellen y Huntsman (1970), Hirschey y Pappas (1981), Deckop (1988), Boschen y Smith (1995), entre otros, han aportado evidencias relativas a que el resultado de la empresa desempeña un papel más importante que su tamaño.

Un tercer grupo de investigadores, más que decantarse por una de las dos posturas en este debate, han proporcionado evidencias de que tanto tamaño como rendimiento (ya sean beneficios o valor de las acciones) pueden ayudar a proporcionar un mejor conocimiento de los determinantes de la retribución de los directivos, y que, por tanto, son dos elementos útiles para predecir la misma (Ciscel y Carroll, 1980; Dyl, 1988).

Debido a estas contradicciones, algunos autores han visto los beneficios como un criterio “contaminado” de medición de los resultados de la empresa y han desarrollado medidas alternativas basadas en el valor de mercado de la empresa. Dos de estas investigaciones encontraron que la retribución de los directivos está más fuertemente ligada al rendimiento de las acciones que a medidas contables como el beneficio (Masson, 1971; Murphy, 1985). Sin embargo, otros estudios concluyen que, aunque estadísticamente significativo, el valor de mercado de las acciones sólo explica aproximadamente el 5% de la varianza en la retribución del directivo (Coughlan y Smith, 1985).

En esta línea, trabajos más recientes añaden más incertidumbre y complejidad a este problema. Así, por ejemplo, Belkaoui y Picur (1993), Gray y Canella (1997) y David *et al.* (1998) encuentran correlaciones de 0,11, 0,11 y 0,17, respectivamente, entre retribución directiva y tamaño de la empresa, mientras que estudios como el de Boyd (1994), Finkelstein y Boyd (1998) y Sanders y Carpenters (1998) hallan correlaciones de 0,62, 0,50 y 0,42, respectivamente, entre ambas variables. Los resultados son igual de divergentes para el caso de la relación entre retribución directiva y rendimiento empresarial. Pavlik y Belkaoui (1991), Finkelstein y Boyd (1998) encuentran correlaciones entre ambas variables de 0,107 y 0,130, respectivamente, mientras que esta asciende hasta el 0,618 y el 0,410 en los trabajos de Boyd (1994) y de Belliveau *et al.* (1996), respectivamente. Por su parte, Miller (1995) encuentra unas correlaciones muy bajas de la retribución del directivo tanto con las ventas como con los beneficios de la empresa.

Uno de los estudios de esta naturaleza más destacados es el de Jensen y Murphy (1990) que, basado en una muestra de 10.400 altos directivos, concluyen que la sensibilidad entre retribución y resultados para los directivos es relativamente baja para este tipo de ocupaciones, en las que se supone que los incentivos ligados al resultado empresarial deberían jugar un papel importante. En cambio, Garen (1994) pone en duda estas conclusiones, testando un modelo que explica las variaciones en la sensibilidad retribución-resultados a través del marco de riesgo en el que se desarrolla.

Este autor argumenta que la baja sensibilidad retribución-resultados que encuentran Jensen y Murphy (1990) en su trabajo es debida, en parte, a la variación producida a través del marco de riesgo, puesto que cuando la sensibilidad es grande, los directivos son más adversos al riesgo al depender más su retribución del resultado de la empresa. Por tanto, la sensibilidad retribución-directivo-resultados de la empresa varía inversamente al riesgo empresarial. A pesar de ello, el estudio de Garen (1994) sólo consigue explicar una pequeña parte de la varianza en sensibilidad, siendo el tamaño de la empresa el factor que juega un papel más importante.

Intentando adoptar un nuevo enfoque en el análisis de la relación retribución-rendimiento, Boschen y Smith (1995) examinan la relación entre retribución acumulada y resultados de la empresa. Este estudio proporciona evidencias de que el tiempo de medida puede ser la clave para poder explicar la relación entre estos dos elementos.

A pesar de todas estas investigaciones, los problemas persisten: ambas medidas combinadas explican relativamente poca varianza de la retribución de los directivos y el

rendimiento típicamente relega al tamaño como predictor de esa retribución (Gómez-Mejía, 1994:199). El estudio de Crystal (1988) afirma que todos los factores racionales juntos que se puedan imaginar no juegan un gran papel en la determinación de la retribución del directivo y, por lo tanto, la retribución a un alto nivel jerárquico no tiene una explicación relativamente lógica.

Existen posibles explicaciones para esta gran divergencia en los resultados de las investigaciones. Entre estas se pueden señalar: (1) los diferentes métodos de recogida de datos, (2) las diferentes técnicas estadísticas, (3) las distintas muestras y periodos de tiempo abarcados, (4) la presencia de variables moderadoras y de colinealidad, y (5) las distintas formas de operacionalizar los conceptos de interés (Gómez-Mejía, 1994).

¿Cómo interpretar todas estas investigaciones? La técnica del meta-análisis facilita la integración de todos los estudios, siendo capaz de agregar datos procedentes de diferentes publicaciones y, de ese modo, obtener una mejor estimación de la verdadera fuerza de la relación entre retribución directiva, tamaño y rendimiento empresarial. Este análisis ha sido realizado recientemente por Tosi *et al.* (2000), los cuales, han identificado 105 estudios que examinan la retribución del directivo y sus relaciones con tamaño y rendimiento empresarial. Después de homogeneizar las medidas utilizadas por los diferentes estudios y estudiar las correlaciones entre variables, la principal conclusión a la que llegan es que, por un margen abrumador, el tamaño de la empresa es un mejor predictor de la retribución del directivo. Los resultados muestran que el tamaño explica casi 10 veces más la cantidad de varianza en la retribución directiva que el rendimiento (40% frente al 5%, respectivamente) y que el crecimiento de la empresa explica aproximadamente la misma cantidad de variación en los ajustes retributivos del directivo que las mejoras en el rendimiento (5% frente al 4%, respectivamente).

La evidencia de este meta-análisis sugiere, sin embargo, que las relaciones entre la retribución del directivo y el rendimiento empresarial están muy afectadas por las variables moderadoras que se utilicen (Tosi *et al.*, 2000:330). Aunque existe un buen número de candidatos para moderadores (ver epígrafe 1.3 del capítulo 1), en esta investigación, se van a considerar dos de ellos: la estrategia de la empresa (Gómez-Mejía y Balkin, 1992a) y las características del entorno (Rajagopalan y Finkelstein, 1992), debido a que la literatura sobre retribución publicada hasta ahora destaca el escaso conocimiento que se tiene sobre los efectos de factores del contexto, tanto estratégico como externo, sobre las estrategias retributivas de los directivos (Gómez-Mejía, 1994; Barkema y Gómez-Mejía, 1998; Finkelstein y Boyd, 1998).

En este sentido, poco se conoce sobre las implicaciones que tiene para los resultados de la empresa el ajuste o desajuste entre estos elementos. A continuación se revisa la literatura empírica más relevante que ha considerado estas dos variables como moderadoras en la relación entre retribución del directivo y resultados de la empresa.

### **2.3. RELACIÓN ENTRE RETRIBUCIÓN DEL DIRECTIVO, ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y RESULTADOS DE LA EMPRESA**

Los estudios que se aglutinan en este grupo se caracterizan por haber examinado la relación entre la retribución del directivo y la estrategia que sigue la empresa. Se pueden distinguir, a su vez, dos tipos de estudios: (1) aquellos que simplemente analizan la relación entre retribución y estrategia con el objetivo de ver si existen relaciones de correspondencia o emparejamientos, y (2) aquellos que analizan los vínculos retribución-estrategia con vistas a determinar si el ajuste entre ambas tiene efectos en los resultados de la organización.

#### **2.3.1. Relación entre retribución directiva y estrategia empresarial**

El argumento teórico que subyace en todos los estudios empíricos clasificados en este segundo grupo tiene su origen en los trabajos de los primeros investigadores en el campo de la retribución estratégica (Salter, 1973:94; Rappaport, 1978:88), quienes argumentan que las empresas necesitan relacionar sus sistemas retributivos con el contexto estratégico en orden a conseguir efectos positivos en sus resultados.

Este sustento teórico ha servido de base para varios estudios que relacionan diferencias en las estrategias de compensación del directivo con diferencias en los patrones estratégicos seguidos por las empresas, los cuales vienen definidos por el grado y proceso de diversificación (Kerr, 1985; Napier y Smith, 1987; Gómez-Mejía, 1992) y por el tipo de producto y la estrategia de mercado (Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Valle *et al.*, 1996; Montemayor, 1996; Romero, 1997; Rajagopalan, 1997). Para un análisis detallado de esta literatura se va a distinguir entre los trabajos que se centran en el ámbito corporativo y los que lo hacen en el ámbito de la unidad de negocio.

##### **2.3.1.1. Estudios a nivel corporativo**

La mayor parte de la literatura empírica que estudia las relaciones entre estrategia retributiva del directivo y estrategia de la empresa a nivel corporativo se centra específicamente en el efecto que tienen las distintas estrategias de diversificación en el

diseño de la retribución que realiza la empresa. Así, el punto de referencia en todos estos trabajos es que las decisiones que configuran la estrategia retributiva del directivo no son aleatorias, sino que responden a la necesidad de conseguir adaptar la retribución directiva a la estrategia de diversificación que sigue la empresa (Gómez-Mejía, 1992).

Los primeros estudios que sientan las bases teóricas sobre las relaciones entre diversificación de la empresa y retribución del directivo son los de Berg (1969), Lorsch y Allen (1973) y Salter (1973). Estos trabajos coinciden en señalar que, a medida que crece la diversificación de la empresa, la interdependencia entre la corporación y las unidades de negocio disminuye, lo que contribuye a crear dentro de estas unidades un ambiente mucho más emprendedor. En consecuencia, la retribución del directivo adquiere un carácter más contingente. Un resumen de los hallazgos empíricos se muestra en la tabla 2.3.

En cuanto al **grado de diversificación**, el estudio empírico de Balkin y Gómez-Mejía (1990) –basado en entrevistas a los directores de recursos humanos de 600 empresas de distintos sectores manufactureros–, siguiendo la tipología de estrategias de Rumelt (1974)<sup>1</sup>, concluye que las empresas de producto único están asociadas con retribuciones inferiores a las del mercado, con un énfasis en los incentivos y con una orientación retributiva de largo plazo, por lo que el modelo retributivo contingente se configura como más adecuado para la retribución de sus directivos. Además, a medida que la estrategia corporativa evoluciona hacia un mayor grado de diversificación (pero manteniendo una gran interdependencia entre unidades), el sistema retributivo del directivo se va asemejando al modelo tradicional, dada su mayor burocratización e inflexibilidad.

---

<sup>1</sup> Según este autor, el *grado de diversificación* se define en función de cuatro tipologías basadas en el porcentaje de ingresos derivados de varios productos. (1) *Empresas de producto único*. Las empresas de un solo producto obtienen el 95 por ciento o más de sus ingresos derivados de un único producto dominante. Estas empresas se caracterizan por la homogeneidad de sus consumidores y por el alto grado de similitud de sus productos. (2) *Empresas de producto dominante*. Las empresas de producto dominante consiguen entre el 70 y el 94 por ciento de sus ingresos de un solo producto dominante. Estas empresas se caracterizan por tener una baja heterogeneidad en sus consumidores, un grado medio de similitud en sus productos, una alta interdependencia entre unidades, se diversifican mediante crecimiento interno y tienen un ritmo lento de diversificación. (3) *Empresas de producto relacionado*. Las empresas de producto relacionado obtienen menos del 70 por ciento de sus ingresos de un único producto dominante, y el resto de sus ingresos se deriva de un producto dominante relacionado. Estas empresas se caracterizan por tener clientes medianamente heterogéneos, cierta similitud entre productos, una interdependencia media entre unidades, se diversifican a través de desarrollo interno y de adquisiciones externas, y tienen un moderado ritmo de crecimiento de la diversificación. (4) *Empresas de producto no relacionado*. Las empresas de producto no relacionado reciben menos del 70 por ciento de sus ingresos de un único producto dominante, y el resto de sus ingresos provienen de un producto dominante no relacionado. Estas organizaciones se caracterizan por una tener una alta heterogeneidad de consumidores, poca o ninguna similitud entre productos, baja interdependencia entre unidades, diversificarse mediante adquisiciones externas y con un crecimiento muy rápido de esa diversificación.



**TABLA 2.3. ASOCIACIÓN ENTRE RETRIBUCIÓN DIRECTIVA Y ESTRATEGIAS CORPORATIVAS**

Decisiones retributivas básicas	Estrategias corporativas		
	Grado de diversificación (Napier y Smith, 1987; Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Gómez-Mejía, 1992)	Modelos de relación (Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Gómez-Mejía, 1992)	Proceso de diversificación (Leontiades, 1980; Kerr, 1985; Gómez-Mejía, 1992)
<b>Unidad de análisis</b> Puesto Habilidades	Prod. relacionado Prod. no relacion./único	Vertical/Limitada Multinegocio/conglomer.	Creación continua Evolutiva
<b>Criterio incrementos</b> Antigüedad Rendimiento	Prod. relacionado Prod. no relacion./único	Vertical/Limitada Multinegocio/conglomer.	Creación continua Evolutiva
<b>Evaluación directivo</b> Comportamientos Resultados/objetivos	Prod. relacionado Prod. no relacion./único	Vertical/limitada Multinegocio/conglomer.	Creación continua Evolutiva
<b>Orientación temporal</b> Corto plazo Largo plazo	Prod. relacionado Prod. no relacion./único	Vertical/limitada Multinegocio/conglomer.	Creación continua Evolutiva
<b>Reparto de riesgo</b> Bajo Alto	Prod. relacionado Prod. no relacion./único	Vertical/limitada Multinegocio/conglomer.	Creación continua Evolutiva
<b>Nivel retrib. mercado</b> Por encima Por debajo	Prod. relacionado Prod. no relacion./único	Vertical/limitada Multinegocio/conglomer.	Creación continua Evolutiva
<b>Peso retrib. variable</b> Bajo Alto	Prod. relacionado Prod. no relacion./único	Vertical/limitada Multinegocio/conglomer.	Creación continua Evolutiva
<b>Énfasis recompensas</b> No monetarias Monetarias	Prod. relacionado Prod. no relacion./único	Vertical/limitada Multinegocio/conglomer.	Creación continua Evolutiva
<b>Estructura de gestión</b> Autoritaria Participativa	Prod. relacionado Prod. no relacion./único	Vertical/limitada Multinegocio/conglomer.	Creación continua Evolutiva
<b>Comunicación</b> Secreto Apertura	Prod. relacionado Prod. no relacion./único	Vertical/limitada Multinegocio/conglomer.	Creación continua Evolutiva

Fuente: elaboración propia a partir de Gómez-Mejía y Balkin (1992a:107-109).

En este sentido, el estudio de Gómez-Mejía (1992) basado en una muestra de 867 grandes empresas pertenecientes a varios sectores manufactureros y utilizando la tipología de Rumelt (1974), encuentra que a medida que la empresa se diversifica mediante la adquisición de unidades de negocio que tienen poco en común, la estrategia retributiva del directivo va evolucionando hacia un modelo más contingente, similar al de las empresas de producto único. Estos hallazgos son coherentes con lo propuesto por la teoría.

En cambio, el estudio de Napier y Smith (1987) encuentra algunos resultados que no son coherentes con la mayoría de la investigación realizada en este campo. Estos autores, utilizando la clasificación de Rumelt (1974) concluyen que conforme las empresas se

diversifican más, utilizan en mayor medida criterios cualitativos de medida del rendimiento y se basan más en la corporación para la distribución de recompensas que en la unidad de negocio. Esto parece indicar cierta tendencia al modelo tradicional por parte de las empresas más diversificadas. Si bien, los propios autores, justifican estos resultados inesperados argumentando problemas metodológicos relacionados con la posibilidad de la existencia de un sesgo en la muestra elegida (Napier y Smith, 1987:200).

Por lo tanto, parece encontrarse un acuerdo general corroborado por los resultados de los estudios empíricos de que la relación entre grado de diversificación y nivel de aplicación del modelo contingente no es lineal, sino en forma de U (Gómez-Mejía y Balkin, 1992a:88), según la cual las empresas de producto único y las de productos no relacionados aplican las estrategias retributivas correspondientes al modelo contingente y donde las empresas de producto dominante y de productos relacionados utilizan una aproximación más tradicional.

Algunos autores han argumentado que no es suficiente con el estudio del grado de diversificación ni de los modelos de relación, sino que es necesario examinar cómo varían las estrategias retributivas en relación con el **proceso de diversificación**. Leontiades (1980), argumenta que, dadas las características de las empresas de creación continua –aquellas que diversifican mediante crecimiento interno– parece adecuado un modelo retributivo más tradicional. En cambio, para las características de las empresas evolutivas –aquellas que diversifican mediante fusiones, adquisiciones, etc. incluso en áreas totalmente distintas– es más apropiado un modelo retributivo contingente.

El estudio empírico de Kerr (1985), basado en 89 entrevistas realizadas a directivos de 20 de las mayores empresas industriales americanas, confirma las hipótesis de Leontiades (1980), encontrando que algunas de las características del modelo retributivo tradicional son evidentes entre las empresas de creación continua (como, por ejemplo, dependencia de la antigüedad, escaso reparto de riesgo y centralización en la toma de decisiones), mientras que algunas de las características del modelo retributivo contingente se presentan entre las empresas evolutivas (como, por ejemplo, descentralización en la toma de decisiones sobre retribución, mayor reparto del riesgo e importante peso de la retribución variable).

Gómez-Mejía (1992) encuentra en una muestra de 243 empresas que las estrategias retributivas varían en función del proceso de diversificación de una forma similar a lo señalado por Kerr (1985) en su estudio. Las empresas evolutivas establecen estrategias retributivas más cercanas al modelo contingente, mientras que las empresas de creación continua aplican sistemas retributivos más tradicionales.

En resumen (tabla 2.3), los hallazgos de la investigación empírica sugieren que, tanto el grado de diversificación y los modelos de relación como el proceso de diversificación afectan al diseño de la estrategia retributiva del directivo y, más concretamente, al lugar en el que la corporación se sitúe dentro del continuo tradicional–contingente de estrategias retributivas.

### **2.3.1.2. Estudios a nivel de unidad de negocio**

Las tipologías estratégicas a nivel de unidad de negocio desarrolladas por Miles y Snow (1978), Porter (1980) –o derivadas– y Gerstein y Reisman (1983), han sido frecuentemente utilizadas en la literatura a la hora de estudiar temas relacionados con la retribución. En este apartado se van a revisar los trabajos empíricos que, utilizando alguna de estas clasificaciones, se han centrado en las decisiones que configuran la estrategia retributiva del directivo (en la tabla 2.4 se muestra un resumen de estas relaciones).

#### **a) Miles y Snow (1978)<sup>2</sup>**

Miles y Snow (1984), Carroll (1987) y Hambrick y Snow (1989) han argumentado que el diseño de la retribución directiva que hace una unidad de negocio depende del grado en el que ésta siga una estrategia defensiva, exploradora o analizadora. De acuerdo con estos autores, el sistema retributivo de los exploradores –caracterizado por la orientación hacia el rendimiento, el gran porcentaje de retribución variable y la orientación a largo plazo– se acerca más a un modelo contingente. Por el contrario, los defensivos tienen una orientación retributiva más tradicional, caracterizada por la importancia de la jerarquía y de la antigüedad y por el escaso porcentaje de retribución variable. Los analizadores siguen una estrategia retributiva situada entre los modelos tradicional y contingente.

---

<sup>2</sup> Miles y Snow (1978) clasifican las estrategias que pueden adoptar las empresas en cuatro tipos: (1) *Defensivos*. Correspondería a unidades de negocio con un estrecho campo de producto-mercado; experta en un área determinada, no buscan nuevas oportunidades fuera de su negocio, sino que trata de proteger su cuota de mercado y conseguir mejorar su eficiencia. (2) *Exploradores*. El patrón estratégico de los exploradores es el opuesto al de los defensivos. Es característico de unidades de negocio que buscan continuamente nuevas oportunidades para lo cual llevan a cabo un proceso de innovación y desarrollo continuo de nuevos productos y mercados. (3) *Analizadores*. Las organizaciones analizadoras son una simbiosis de las dos anteriores, al actuar de un modo defensivo o explorador según sean las unidades de negocio donde se encuentran y el adecuado equilibrio eficiencia-innovación que requieren. En entornos estables, las organizaciones operan rutinaria y eficientemente a través de estructuras y procesos formalizados; en entornos turbulentos la dirección vigila estrechamente a los competidores para adoptar rápidamente las ideas que parezcan más prometedoras. (4) *Reactivos*. Las unidades de negocio reactivas no presentan una estrategia consistente, siendo impredecible e inestable su conducta. Estas empresas se caracterizan por una perpetua inestabilidad y por unos pobres resultados debido a su incapacidad de responder apropiadamente al entorno.

**TABLA 2.4. ASOCIACIÓN ENTRE RETRIBUCIÓN DIRECTIVA Y ESTRATEGIAS DE NEGOCIO**

Decisiones retributivas básicas	Estrategias de unidad de negocio		
	Miles y Snow (Rajagopalan y Finkelstein, 1992; Gómez-Mejía y Balkin, 1992a; Veliyath <i>et al.</i> , 1994; Saura y Gómez-Mejía, 1996; Valle <i>et al.</i> , 1996; Rajagopalan, 1997; García-Tenorio y Pérez, 1997; Romero, 1997; Singh y Agarwal, 1999)	Porter o derivadas (Montemayor, 1996)	Gerstein y Reisman (Balkin y Gómez-Mejía, 1990)
<b>Unidad de análisis</b>			
Puesto	Defensivo	Costes	Racional./mantenim.
Habilidades	Explorador	Diferenc./innovac.	Crecimien. dinámico
<b>Criterio incrementos</b>			
Antigüedad	Defensivo	Costes	Racional./mantenim.
Rendimiento	Explorador	Diferenc./innovac.	Crecimien. dinámico
<b>Evaluación directivo</b>			
Resultados/objetivos	Explorador	Diferenc./innovac.	Crecimien. dinámico
Comportamientos	Defensivo	Costes	Racional./mantenim.
<b>Orientación temporal</b>			
Corto plazo	Defensivo	Costes	Racional./mantenim.
Largo plazo	Explorador	Diferenc./innovac.	Crecimien. dinámico
<b>Reparto de riesgo</b>			
Bajo	Defensivo	Costes	Racional./mantenim.
Alto	Explorador	Diferenc./innovac.	Crecimien. dinámico
<b>Nivel retrib. mercado</b>			
Por encima	Defensivo	Costes	Racional./mantenim.
Igual/por debajo	Explorador	Diferenc./innovac.	Crecimien. dinámico
<b>Peso retrib. variable</b>			
Bajo	Defensivo	Costes	Racional./mantenim.
Alto	Explorador	Diferenc./innovac.	Crecimien. dinámico
<b>Énfasis en recompensas</b>			
No monetarias	Defensivo	Costes	Racional./mantenim.
Monetarias	Explorador	Diferenc./innovac.	Crecimien. dinámico
<b>Estructura de gestión</b>			
Autoritaria	Defensivo	Costes	Racional./mantenim.
Participativa	Explorador	Diferenc./innovac.	Crecimien. dinámico
<b>Comunicación</b>			
Secreto	Defensivo	Costes	Racional./mantenim.
Apertura	Explorador	Diferenc./innovac.	Crecimien. dinámico

Fuente: elaboración propia a partir de Gómez-Mejía y Balkin (1992a:110-112).

La confirmación empírica de esta teoría es relativamente fuerte. Así, Rajagopalan y Finkelstein (1992:138), encuentran, para una muestra de 50 empresas del sector eléctrico a nivel de directivos, que las organizaciones exploradoras ofrecen respecto de las defensivas retribuciones basadas más en medidas de rendimiento cuantitativas que cualitativas, con un mayor énfasis en las retribuciones variables y en las recompensas monetarias. Posteriormente, Rajagopalan (1997) vuelve a realizar otro estudio entre 50 grandes empresas del sector eléctrico, encontrando que, las empresas con una orientación exploradora implantan incentivos orientados a largo plazo, establecen retribuciones

variables que suponen la asunción de mayores riesgos y utilizan criterios de mercado para establecer las retribuciones. En cambio, las empresas defensivas enfatizan el corto plazo y la escasa toma de riesgos, así como el escaso peso del variable en la retribución.

En ese mismo sentido, Gómez-Mejía y Balkin (1992a:93-94), utilizando los datos del trabajo de Gómez-Mejía (1992), encuentran que los defensivos se acercan mucho más al modelo retributivo tradicional, mientras que son los exploradores los que tienen una orientación retributiva más contingente; en cuanto a los analizadores, la puntuación obtenida indica un comportamiento entre los extremos tradicional y contingente. El trabajo de Saura y Gómez-Mejía (1996), utilizando una muestra de 112 empresas, estudia los vínculos existentes entre la retribución del directivo y la estrategia de la empresa, encontrando que las empresas defensivas establecen estrategias retributivas de acuerdo con un perfil tradicional y las empresas exploradoras aplican estrategias retributivas con un perfil contingente.

Por su parte, Veliyath *et al.* (1994), basándose en una muestra de 46 empresas del sector farmacéutico, también encuentran que las estrategias retributivas de los altos directivos varían en función del modelo estratégico que sigue la empresa. Los exploradores tienden a establecer estrategias retributivas con un nivel retributivo mayor y más ligadas al riesgo que los defensivos. Por su parte, los analizadores diseñan estrategias retributivas intermedias entre exploradores y defensivos.

También Singh y Agarwal (1999) encuentran relaciones de correspondencia entre la retribución del directivo y la estrategia de la empresa. Basándose en una muestra de empresas dedicadas a la explotación minera del metal, estos autores encuentran que las empresas exploradoras siguen un modelo retributivo más contingente (más nivel de riesgo compartido y orientación al largo plazo en la distribución de recompensas), mientras que las defensivas se decantan por un patrón más tradicional (menor nivel de riesgo compartido y orientación al corto plazo en la distribución de recompensas).

En el ámbito español, también se han realizado algunos estudios que han tratado de contrastar este tipo de relaciones. Así, Romero (1997), basándose en una muestra de 99 empresas manufactureras (códigos SIC 20 y 30), ha encontrado que, las decisiones sobre retribución directiva se toman con independencia de la estrategia genérica que se sigue, lo que no verifica la teoría y muestra una discrepancia con respecto a las conclusiones de los estudios empíricos realizados en el ámbito americano. Este hecho podría deberse a varias causas (Romero, 1997:252-253): (1) que en las empresas españolas existan modelos de estrategia retributiva diferentes a los americanos; (2) que otros factores distintos a la

estrategia tengan una mayor influencia que ésta en las decisiones retributivas; y (3) que las empresas soporten presiones que les lleven a tomar decisiones retributivas incoherentes entre sí.

Las conclusiones a las que llega el trabajo inicial de investigación de Valle *et al.* (1996) basado en una muestra de 6 grandes empresas industriales, así como el de García-Tenorio y Pérez (1997), basado en una muestra de 116 empresas del sector de construcción, son similares a los de Romero (1997), a saber: no existe una relación consistente entre prácticas retributivas y estrategias empresariales, sino que hay aspectos comunes al conjunto de empresas de la muestra, siendo sólo unos pocos los que guardan cierta relación con las estrategias seguidas (Valle *et al.*, 1996:815).

### **b) Porter (1980)<sup>3</sup> o derivadas**

La utilización de la tipología estratégica de Porter (1980) para el estudio de las diferencias entre las prácticas retributivas de las organizaciones ha sido limitada. Tan sólo los trabajos teóricos de Gómez-Mejía *et al.* (1997) y de Martocchio (1998) han utilizado la clasificación original de Porter (1980) para el análisis de ciertos aspectos retributivos.

Gómez-Mejía *et al.* (1997:61-62) y Martocchio (1998) señalan que las estrategias retributivas que se adecuan mejor a un planteamiento de bajos costes implican retribuir a los empleados en función del puesto de trabajo, establecer incentivos orientados a corto plazo y basados en medidas cualitativas. Mientras que las que pueden beneficiar más a los diferenciadores son aquellas que se basan en las habilidades del individuo, que establecen incentivos orientados al largo plazo y basados en medidas cuantitativas. En cuanto a las empresas que siguen una estrategia de enfoque, las prácticas retributivas más adecuadas se sitúan a mitad de camino entre las descritas anteriormente.

Es más habitual encontrar trabajos que tratan de crear nuevas clasificaciones estratégicas a partir de la tipología de Porter (1980), como es el caso de Schuler y Jackson

---

<sup>3</sup> La clasificación de Porter (1980) distingue tres tipos de estrategias que puede adoptar una empresa para hacer frente a las fuerzas competitivas. (1) *Liderazgo en costes*. Las unidades de negocio se caracterizan por intentar conseguir una posición general de bajo coste en relación con los competidores, aunque manteniendo niveles aceptables de calidad y servicio. Para conseguir esto, las empresas realizan un férreo control de costes, supervisan detalladamente el trabajo y diseñan productos que sean de fácil fabricación. (2) *Diferenciación*. Las organizaciones con una estrategia de diferenciación pretenden alcanzar una ventaja competitiva mediante la creación de un producto o servicio que se perciba por el mercado como único a través de atributos como el diseño o imagen de marca, la tecnología, el servicio al cliente, la distribución, etc. (3) *Enfoque o segmentación*. Las empresas que segmentan se centran en un grupo de clientes en particular, en un segmento de la línea de producto o en un mercado geográfico determinado con el fin de superar a otras empresas que compiten con objetivos más amplios, buscando ya sea posiciones de bajo coste o de diferenciación.

(1987), que distinguen entre estrategia de reducción de costes, de calidad y de innovación. Tanto Schuler y Jackson (1987) como Muczyk (1988) coinciden en señalar que las empresas que siguen una estrategia de reducción de costes tienen sistemas retributivos jerarquizados, que ponen más énfasis en el puesto que en la persona, con pocos incentivos y orientados al corto plazo (modelo tradicional). Por el contrario, las empresas que adoptan una estrategia de innovación se caracterizan por implantar sistemas retributivos flexibles e igualitarios, con una mayor cantidad de incentivos, orientados al largo plazo (modelo contingente). Las empresas que siguen una estrategia de calidad adoptan un sistema de retribución mixto.

El estudio de Montemayor (1996)<sup>4</sup>, basándose en el modelo de Schuler y Jackson (1987), trata de dar apoyo empírico a las anteriores relaciones. Utilizando una muestra de 281 empresas industriales, no verifica las bases teóricas dadas por Schuler y Jackson (1987). Las mayores discrepancias que encuentra Montemayor (1996) son las relativas a las empresas que siguen una estrategia de costes y las que siguen una estrategia de innovación. Este autor encuentra que los innovadores no aplican una estrategia retributiva que se ajuste al modelo contingente y los líderes en costes no adoptan una estrategia retributiva que se ajuste al modelo tradicional, sino que las decisiones retributivas no responden a un patrón concreto y varían dentro del continuo tradicional-contingente dependiendo de la práctica retributiva concreta.

### c) Gerstein y Reisman (1983)<sup>5</sup>

Desde el punto de vista teórico, Schuler (1988:33-34), utilizando la tipología de estrategias de Gerstein y Reisman (1983), argumenta que las organizaciones emprendedoras y de crecimiento dinámico adoptan estrategias retributivas que enfatizan el reparto del riesgo, la participación del directivo y la importancia del variable, lo que se

---

<sup>4</sup> Las categorías de “costes” e “innovación” coinciden tanto en Schuler y Jackson (1987) como en Montemayor (1996). La única categoría que difiere es la llamada “calidad” por Schuler y Jackson (1987) frente a la llamada “diferenciación” por Montemayor (1996), si bien las características del sistema retributivo de las empresas que adoptan esta estrategia es muy parecida.

<sup>5</sup> La clasificación de Gerstein y Reisman (1983) tiene cinco categorías –emprendedor, crecimiento dinámico, racionalización/mantenimiento, reconversión y desinversión–, aunque los estudios sobre retribución solamente se han centrado solamente en dos grupos. (1) *Crecimiento dinámico*. Las unidades de negocio que se encuentran en esta fase, a pesar de haber superado la etapa de emprendedor, acometen con frecuencia proyectos que implican un riesgo financiero significativo; realizan fuertes inversiones con el objetivo de aumentar su cuota de mercado; estas empresas tienen un constante dilema entre la distribución de recursos para asegurar las actividades actuales y construir un soporte para el futuro. (2) *Racionalización o mantenimiento*. Las unidades de negocio están interesadas en minimizar costes mientras que, al mismo tiempo, intentan mantener su posición en el mercado; el objetivo principal de estas organizaciones es mantener el nivel de beneficios actual más que tratar de incrementarlo; estas empresas suele realizar algunos recortes en los costes de actividad (reduciendo, por ejemplo, el número de empleados).

puede asimilar a un modelo contingente. Por el contrario, las organizaciones incluidas en las categorías racionalización/mantenimiento y desinversión, tienen estrategias retributivas que pertenecen al modelo de compensación tradicional (orientación al corto plazo, escasa participación del directivo, pocos incentivos y gran importancia del salario fijo).

Balkin y Gómez-Mejía (1990), basándose en las respuestas de 192 directores de recursos humanos de empresas manufactureras, apoyan empíricamente estos postulados. Confirman que existen dos modelos retributivos principales, y que cada uno de ellos va asociado a un único grupo de estrategias de negocio. Así, el modelo retributivo tradicional está asociado con las empresas con una estrategia de racionalización/mantenimiento (énfasis en retribución fija, sistema poco participativo y basado en el puesto de trabajo). Por otro lado, el modelo retributivo contingente se asocia con empresas con una estrategia de crecimiento dinámico (énfasis en incentivos y variables, sistema participativo y mayor uso de la retribución basada en habilidades).

En resumen, la investigación empírica revisada sugiere que diferentes estrategias a nivel de unidad de negocio están asociadas con variaciones en las configuraciones de las estrategias retributivas que adoptan las empresas. Como se puede observar por la tabla 2.4, una orientación retributiva más tradicional 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 al mínimo. En el otro extremo, una orientación retributiva más contingente se asocia con empresas exploradoras que adoptan una estrategia de crecimiento dinámico y que tratan de obtener ventajas competitivas mediante la diferenciación o la innovación.

### **2.3.1.3. Estudios en función del ciclo de vida de la organización<sup>6</sup>**

El modelo basado en el ciclo de vida de la organización ha sido ampliamente utilizado en el campo de la dirección de empresas. Desde el punto de vista teórico, la estrategia retributiva recomendada para una organización en fase de crecimiento incluye una alta

---

<sup>6</sup> Aunque, dependiendo del autor, se han identificado distintas etapas en el ciclo de vida de la organización, las que tradicionalmente han sido utilizadas en las investigaciones sobre retribución son las siguientes (Gómez-Mejía, 1992; Balkin y Gómez-Mejía, 1987; Anderson y Zeithmal, 1984): (1) *Fase de introducción/crecimiento*. Las empresas que se encuentran en esta etapa tienen un rápido incremento de sus ventas, deben modificar todavía ciertas tecnologías; realizan continuas mejoras en el diseño de los productos; producen a gran escala, aunque tienen falta de capacidad; asumen un riesgo moderado; y buscan incrementar su cuota de mercado. (2) *Fase de madurez/declive*. En esta etapa, las organizaciones se caracterizan por una estabilización de sus ventas; por la utilización de una tecnología relativamente estable; por una menor frecuencia de cambio en el diseño de los productos, los cuales están ya muy estandarizados; por una producción masiva con excesos de capacidad; asumen un riesgo bajo; y tratan de buscar los beneficios mediante mejoras en la eficiencia.



proporción de incentivos y baja proporción de salario base, una administración descentralizada y participativa. La estrategia recomendada para las organizaciones en fase de madurez incluye una alta proporción de salario base, una baja proporción de incentivos y una administración centralizada y poco participativa (Milkovich, 1988:277).

Aunque la investigación empírica sobre las relaciones entre los ciclos de vida de la organización y los sistemas retributivos es limitada, se puede afirmar que apoya los supuestos teóricos. Así, Balkin y Gómez-Mejía (1987), basándose en una muestra de 105 empresas, encuentran que las empresas que atraviesan una fase de crecimiento tienden a dar una mayor proporción de incentivos en el paquete retributivo total que las empresas en fase de madurez. En otro estudio, en el que 2000 empresas manufactureras fueron clasificadas dentro de las fases de crecimiento, madurez y declive, Anderson y Zeithmal (1984) señalan que el nivel retributivo de las empresas con relación a sus competidores se incrementa a medida que la empresa evoluciona desde la fase de crecimiento hasta la de madurez.

Utilizando los datos del estudio de Gómez-Mejía (1992), Gómez-Mejía y Balkin (1992a) concluyen que las empresas en fase de crecimiento se encuentran más cerca del modelo retributivo contingente, mientras que la estrategia retributiva del directivo en empresas en fase de madurez está más relacionada con el modelo tradicional.

### **2.3.2. Efecto en los resultados de la empresa del ajuste entre retribución directiva y estrategia empresarial**

Numerosas investigaciones han puesto énfasis en la necesidad de ajustar los sistemas de gestión de los recursos humanos con los planes y objetivos estratégicos de la empresa para mejorar los resultados de la misma (Wright *et al.*, 1995:1052-1053). Específicamente, existe un creciente interés en el estudio de las implicaciones que tiene para el éxito de la empresa la coherencia o congruencia entre la estrategia de la empresa y sus prácticas retributivas (Rajagopalan, 1997:762).

La variable última que hay que considerar cuando se toman decisiones retributivas estratégicas es el resultado de la empresa (Ehrenberg y Milkovich, 1987:87). En este sentido, el principal aspecto relacionado con el diseño e implantación de las estrategias retributivas es el grado en el que las mismas contribuyen a mejorar los resultados de la empresa. Por ello, es necesario analizar si determinadas combinaciones estrategia empresarial–retribución directiva son más beneficiosas que otras desde el punto de vista de los resultados de la empresa.

A pesar de la importancia que la literatura le ha concedido al estudio de estos aspectos, hay que señalar que pocos estudios han examinado estas relaciones. En este apartado se revisan los trabajos empíricos que han analizado dichas relaciones. Un esquema general de los hallazgos de la literatura se puede ver en la tabla 2.5.

**TABLA 2.5. EFECTO EN LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA DEL GRADO DE AJUSTE DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y LA RETRIBUCIÓN DEL DIRECTIVO**

Estrategia de la empresa		Estrategia retributiva	
		Tradicional	Contingente
<b>Estrategias corporativas</b> (Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Gómez-Mejía, 1992)	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
<b>Estrategias de unidad de negocio</b> (Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Saura y Gómez-Mejía, 1996; Rajagopalan, 1997)	Racionalización/ Mantenimiento	Congruente Mejores resultados	Incongruente Peores resultados
	Crecimiento dinámico	Incongruente Peores resultados	Congruente Mejores resultados
	Defensiva	Congruente Mejores resultados	Incongruente Peores resultados
	Exploradora	Incongruente Peores resultados	Congruente Mejores resultados
<b>Estrategias de ciclo de vida</b> (Balkin y Gómez-Mejía, 1987)	Fase introducción o crecimiento	Incongruente Peores resultados	Congruente Mejores resultados
	Fase madurez o declive	Congruente Mejores resultados	Incongruente Peores resultados

Fuente: elaboración propia.

El primero de los trabajos que plantea este objetivo es el que realizan Balkin y Gómez-Mejía (1987), basándose en las respuestas que los directivos responsables de las políticas retributivas de 105 empresas pertenecientes a varios sectores industriales. Utilizando como medida del resultado empresarial la efectividad del sistema retributivo<sup>7</sup>, concluyen que una retribución basada en incentivos –esto es, más contingente– es más efectiva para las empresas en etapa de crecimiento. Además, confirman la hipótesis de que las características organizacionales (como el tamaño de la empresa y la intensidad de I+D) y la estructura del sector influyen en la efectividad de las estrategias retributivas.

<sup>7</sup> La efectividad del sistema retributivo se define como la contribución del sistema retributivo a los resultados de la empresa. Puesto que la efectividad es un concepto íntegro –en el sentido de que abarca a todo el sistema retributivo– y abstracto –en el sentido de que está basada en los juicios de valor de los directivos y empleados de la empresa–, normalmente se mide como la percepción del directivo más que como una cifra objetiva (Gómez-Mejía y Balkin, 1992a:130).

El siguiente estudio de Balkin y Gómez-Mejía (1990) también utiliza la efectividad del sistema retributivo como indicador de resultados de la empresa. Mediante una muestra de 192 empresas de varios sectores industriales, estos autores encuentran que la efectividad del sistema retributivo varía en función de la interacción entre la estrategia retributiva del directivo y la estrategia de la organización. Los resultados indican que para las empresas de producto único y para las unidades de negocio que siguen estrategias de crecimiento, el sistema de retribución directiva más efectivo se caracteriza por un mayor énfasis en el rendimiento, en la retribución variable, en la mayor participación, en una orientación al largo plazo, etc (modelo contingente). En cambio, en las empresas de productos relacionados y en las unidades de negocio que siguen una estrategia de mantenimiento, el sistema retributivo más efectivo es aquel que pone más énfasis en el salario fijo, en la antigüedad, en el puesto de trabajo, en la orientación a corto plazo, etc (modelo tradicional).

Una de las principales limitaciones de los dos estudios anteriores es la relativa a la utilización de medidas de percepción para la operacionalización de los resultados de la empresa (Balkin y Gómez-Mejía, 1987:180). Se corre el riesgo, por un lado, de que ciertas variables puedan correlacionarse con otras debido a los sesgos comunes que puedan tener los encuestados en el momento de contestar, y por otro lado, de que las percepciones pueden no estar relacionadas con las medidas objetivas de resultados (Tosi y Gómez-Mejía, 1994:1011-1014).

Para superar esas limitaciones, otros estudios han utilizado medidas cuantitativas de resultados de la empresa, buscando así criterios más rigurosos de medición de los mismos<sup>8</sup>. De hecho, la mayor parte de la literatura sobre retribución que incluye en su análisis los resultados de la empresa, se decantan por la utilización de medidas cuantitativas, ya sean contables o de mercado (Saura y Gómez-Mejía, 1996; Rajagopalan, 1997; Finkelstein y Boyd, 1998; Miller y Gómez-Mejía, 2000; entre otros). En este sentido, Hofer (1983) indica que las medidas de resultados que con más frecuencia se utilizan son las ganancias por acción, los beneficios sobre inversión, la media del beneficio anual de las acciones comunes y el porcentaje medio anual de cambio en el valor de mercado de la empresa.

---

<sup>8</sup> Hay que considerar que también pueden presentar ciertos problemas o limitaciones. En primer lugar, no existe un acuerdo general en relación con qué tipo de medida del beneficio utilizar o cómo debe calcularse el valor de mercado de la empresa (Gómez-Mejía y Balkin, 1992a:141). En segundo lugar, las medidas financieras pueden estar sesgadas como consecuencia de las posibles manipulaciones contables (Kren y Kerr, 1997:300). En tercer lugar, el hecho de que multitud de variables afecten a estas medidas de resultados objetivas provoca cierta incertidumbre a la hora de establecer relaciones causales atribuidas a uno cualquiera de esos factores (Tosi y Gómez-Mejía, 1994:1014).

A **nivel corporativo**, el estudio de Gómez-Mejía (1992) basado en una muestra de 243 empresas, pretende testar la hipótesis de que las estrategias retributivas tienen un efecto diferente en los resultados de la empresa –que fueron medidos mediante una media de los indicadores que señala Hofer (1983)– en función de la estrategia que ésta siga. Los resultados muestran que la aplicación de un modelo de retribución directiva tradicional por parte de las empresas de producto dominante, de productos relacionados y de creación continua contribuye a mejorar sus resultados financieros; mientras que el modelo de compensación directiva contingente se asocia con mejores resultados para las empresas de producto único, de producto no relacionado y de estrategia evolutiva.

De igual manera, la literatura también ha examinado estas relaciones utilizando tipologías estratégicas a **nivel de unidad de negocio**. Así, el trabajo de Saura y Gómez-Mejía (1996), utilizando una muestra de 112 empresas, estudia los vínculos existentes entre una medida multidimensional de la retribución directiva y las estrategias de negocio de Miles y Snow (1978), examinando el impacto de ese vínculo en los resultados de la empresa –los cuales se hicieron operativos según las medidas que indica Hofer (1983)–.

Los resultados obtenidos por Saura y Gómez-Mejía (1996:16) indican que las estrategias retributivas del directivo varían de acuerdo con las estrategias de negocio que siguen las empresas. Además, encuentran que el resultado de la empresa es una función positiva del grado en el que la estrategia retributiva del directivo se ajusta o es coherente con la estrategia de la organización. Específicamente, un modelo retributivo tradicional tiende a proporcionar mejores resultados en empresas que siguen una estrategia defensiva; por otra parte, un modelo retributivo contingente tiende a proporcionar mejores resultados en empresas que siguen una estrategia exploradora.

Por su parte, Rajagopalan (1997) trata de examinar empíricamente las implicaciones en los resultados de la empresa (utilizando una medida contable –el rendimiento sobre el capital empleado– y otra de mercado –el rendimiento para los accionistas–) del grado de ajuste entre las orientaciones estratégicas de las empresas –según la clasificación de Miles y Snow (1978)– y las características del sistema de incentivos de las mismas. Para ello, realiza un estudio que combina el diseño de corte transversal con el longitudinal, basándose en una muestra de 50 grandes empresas del sector eléctrico.

Los resultados del estudio de Rajagopalan (1997) sustentan el argumento teórico de que la empresa se beneficia de la implantación de planes de incentivos cuando las características de los mismos están en consonancia o son coherentes con la orientación

estratégica de la empresa y con los requerimientos de control del personal de dirección. Concretamente, los planes de incentivos orientados a corto plazo, basados en recompensas en metálico, que suponen un bajo riesgo para el directivo y que utilizan medidas cualitativas de evaluación del directivo tienden a producir mejores resultados en las empresas con una orientación estratégica defensiva. Por el contrario, las empresas con una orientación estratégica exploradora consiguen mayores beneficios cuando adoptan planes de incentivos orientados al largo plazo, basados en recompensas que supongan un mayor reparto del riesgo y que utilizan medidas cuantitativas de evaluación del directivo.

A modo de resumen, como se puede ver en la tabla 2.5, la investigación empírica ha encontrado claras evidencias que validan la teoría: los resultados de la empresa son una función positiva del grado de coherencia entre estrategia empresarial y estrategia retributiva del directivo. Tanto a nivel corporativo como de unidad de negocio, existen claras correspondencias entre modelos retributivos y orientaciones estratégicas que, cuando se producen, tiene un efecto positivo en los resultados de la organización.

## **2.4. RELACIÓN ENTRE RETRIBUCIÓN DEL DIRECTIVO, CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO Y RESULTADOS DE LA EMPRESA**

En este epígrafe se van a revisar los estudios que han examinado las relaciones existentes entre la retribución del directivo y las características del entorno en el que opera la empresa. Para clasificar adecuadamente esta literatura, se va a distinguir entre dos tipos de trabajos: (1) aquellos que analizan las interrelaciones entre diseño de la retribución del directivo y características del entorno de la empresa, y (2) aquellos que tratan de ver las posibles implicaciones que tiene para los resultados de la empresa la coherencia entre retribución directiva y características del entorno. A continuación se desarrollan ambos aspectos.

### **2.4.1. Relación entre retribución directiva y características del entorno**

En general, existe la creencia entre los investigadores de que los condicionantes del entorno afectan al diseño de la estrategia retributiva del directivo. En este sentido, se han efectuado diferentes estudios que han tratado de comprobar, desde un punto de vista empírico, las relaciones existentes entre variaciones en el diseño de la retribución del directivo y variaciones en aspectos contextuales como las políticas gubernamentales (Milkovich y Newman, 1996), la legislación fiscal (Tosi y Gomez-Mejia, 1989), la cultura nacional (Schuler y Rogowsky, 1998) y los usos y costumbres (Westphal y Zajac, 1994), entre otros.

En cambio, poco se conoce sobre aspectos relacionados con otros elementos del entorno, tales como la incertidumbre, la volatilidad, la complejidad (Dess y Beard, 1992), la estructura de la industria, la diferenciación de producto, el crecimiento del mercado, (Finkelstein y Boyd, 1998), y sobre cómo estos aspectos influyen o determinan o se relacionan con el diseño de la estrategia retributiva del directivo

Los argumentos teóricos en los que se ha basado la literatura que se centra en el estudio de las características del entorno se han asentado generalmente en la teoría de la contingencia. Específicamente, la teoría de la contingencia se fundamenta en que las características del entorno influyen en el diseño de los diferentes elementos de la organización. Es más, las empresas deben adaptarse a las características del entorno circundante a lo largo del tiempo si quieren ser competitivas y obtener buenos resultados.

Aplicado al ámbito retributivo, lo anterior sugiere que el diseño de la estrategia retributiva puede modificarse a medida que cambien las condiciones del entorno. Por ejemplo, tal y como señalan Gómez-Mejía y Wiseman (1997:360), se podría esperar que el incremento de la turbulencia del entorno incrementara el riesgo que tiene que soportar el directivo, por lo que éste exigiría mayores incentivos ligados a ese riesgo. Contrariamente, entornos estables pueden necesitar mecanismos de alineación de incentivos que estimulen al directivo a asumir riesgo cuando el resultado empresarial está asegurado.

Las investigaciones empíricas que vienen realizándose tratan de averiguar si ciertos esquemas retributivos pueden ser más o menos apropiados bajo ciertas condiciones del entorno. La literatura, normalmente, ha representado las condiciones del entorno a través de las características de la industria o sector en el que la empresa opera. En este sentido, los diferentes estudios han aportado una serie de dimensiones del entorno, entre las que destacan, por ejemplo, la incertidumbre, la volatilidad, la magnitud del cambio, la complejidad, la diferenciación de producto, la inestabilidad de la demanda, la intensidad de capital, la estructura de mercado y el crecimiento del mercado. Un resumen de las conclusiones de la literatura que se revisa a continuación se muestra en la tabla 2.6.

Si la perspectiva contingente se basa en la adaptación del diseño organizativo a las condiciones del entorno, una de las concepciones extremas de esta perspectiva contingente se basa en la afirmación de que los imperativos del entorno vienen determinados por las necesidades tecnológicas que impone ese entorno a la organización. Este argumento se ha extendido al campo retributivo, donde encontramos algunos trabajos centrados en

empleados de I+D (Balkin y Gómez-Mejía, 1984; Gómez-Mejía y Balkin, 1989), así como estudios enfocados al personal directivo.

**TABLA 2.6. ASOCIACIÓN ENTRE RETRIBUCIÓN DIRECTIVA Y CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO**

Características del entorno	Estrategia retributiva	
	Modelo tradicional	Modelo contingente
<b>Incertidumbre</b> (Rajagopalan y Finkelstein, 1992; Parks y Conlon, 1995)	Mucha información	Poca información
<b>Volatilidad</b> (Rajagopalan y Finkelstein, 1992; Parks y Conlon, 1995; Finkelstein y Boyd, 1998)	Pocos cambios	Muchos cambios
<b>Magnitud del cambio</b> (Rajagopalan y Finkelstein, 1992; Parks y Conlon, 1995)	Bajo impacto	Alto impacto
<b>Complejidad</b> (Rajagopalan y Finkelstein, 1992; Parks y Conlon, 1995)	Elementos simples	Elementos complejos
<b>Intensidad tecnológica</b> Balkin y Gómez-Mejía, 1987; Milkovich et al., 1991; Galbraith y Merrill, 1991; Parks y Conlon, 1995; Singh y Agarwal, 1999)	Baja	Alta
<b>Diferenciación de producto</b> (Rajagopalan y Prescott, 1990; Finkelstein y Boyd, 1998; Miller y Gómez-Mejía, 2000)	Baja diferenciación	Alta diferenciación
<b>Inestabilidad de la demanda</b> (Finkelstein y Boyd, 1998; Miller y Gómez-Mejía, 2000)	Demanda estable	Demanda inestable
<b>Intensidad de capital</b> (Finkelstein y Boyd, 1998; Miller y Gómez-Mejía, 2000)	Muy intensivo	Poco intensivo
<b>Estructura de mercado</b> (Banker <i>et al.</i> , 1996; Finkelstein y Boyd, 1998)	Poco competitivo	Muy competitivo
<b>Crecimiento de mercado</b> (Finkelstein y Boyd, 1998; Miller y Gómez-Mejía, 2000)	Poco crecimiento	Mucho crecimiento
<b>Regulación</b> (Magan y St-Onge, 1997; Finkelstein y Boyd, 1998)	Muy regulado	Poco/nada regulado

Fuente: elaboración propia.

En esta línea, Balkin y Gómez-Mejía (1987), basándose en una muestra de 105 empresas –33 de alta tecnología y 72 tradicionales–, encuentra que los imperativos tecnológicos condicionan el tipo de diseño retributivo que realiza la empresa. Estos autores concluyen que las empresas de alta tecnología establecen una estrategia retributiva para sus directivos basada en incentivos –esto es, más contingente–, mientras que en empresas que no son de alta tecnología, la estrategia retributiva sigue un modelo más tradicional, en el sentido de que la retribución no está tan vinculada al rendimiento directivo.

En este mismo sentido se manifiesta el estudio de Milkovich *et al.* (1991), los cuales sostienen que los condicionantes tecnológicos del sector donde actúa la empresa influyen en la estrategia retributiva del directivo. Estos autores argumentan que la complejidad e incertidumbre asociada a las empresas de alta tecnología posibilita la utilización de sistemas retributivos basados en el rendimiento del directivo medido a través de resultados

y objetivos, dado que la implantación de sistemas basados en la evaluación del comportamiento serían ineficientes en estas situaciones de complejidad ambiental.

El trabajo de Galbraith y Merrill (1991), basado en una muestra de 79 empresas intensivas en tecnología, examina el impacto que diferentes sistemas de retribución tienen en las decisiones estratégicas que toma el directivo. Los sistemas retributivos basados en una parte importante de retribución variable y orientados a largo plazo se asocian con un entorno más incierto y con mayor riesgo que los sistemas retributivos con mayor salario fijo y más orientados al corto plazo.

Recientemente, el trabajo de Singh y Agarwal (1999) también se centra en el estudio de los sistemas retributivos y su relación con el grado de incertidumbre del entorno derivado de las estrategias de innovación que desarrolla la empresa. Basándose en una muestra de 102 directivos de empresas dedicadas a la explotación minera del metal, estos autores encuentran que las empresas más innovadoras aplican sistemas retributivos de acuerdo con un modelo más contingente: más nivel retributivo, mayor proporción de riesgo compartido y una orientación más al largo plazo en la distribución de recompensas. En cambio, las empresas menos innovadoras se decantan por un patrón retributivo más tradicional.

Otro grupo de estudios ha tratado de examinar relaciones entre entorno y retribución directiva desde otras perspectivas teóricas, entre las que destaca la teoría de la agencia. Entre estos estudios cabe subrayar el de Parks y Conlon (1995) y el de Banker *et al.* (1996), cuyas principales conclusiones se comentan seguidamente.

Parks y Conlon (1995), en un estudio experimental, examinan la influencia que tiene en los contratos retributivos las condiciones de munificencia u hostilidad del entorno. Estos autores realizan una simulación de laboratorio formada por una muestra de 41 principales y 41 agentes, basándose en las asunciones de la teoría de la agencia. En entornos munificientes, la retribución se caracteriza por no estar muy vinculada a los rendimientos empresariales, por lo que no transmite excesivo riesgo al directivo; por el contrario, en entornos hostiles, la retribución está muy ligada al resultado empresarial y el directivo tiene que soportar un mayor nivel de riesgo.

Por su parte, Banker *et al.* (1996) realizan una investigación en la que tratan de contrastar el efecto moderador del contexto –medido a través de la intensidad competitiva– en los planes de incentivos que la empresa diseña para su personal directivo. El estudio empírico, basado en datos de 34 empresas, apoya las hipótesis planteadas: a medida que



aumenta la competitividad del sector la retribución del directivo se basa más en sistemas de incentivos ligados a los resultados y objetivos de la organización.

Otros trabajos también han examinado las características del entorno en relación con la retribución utilizando otros enfoques. Así, cabe destacar aquellos que han estudiado el efecto que tienen en el diseño de la retribución directiva determinados entornos que ofrecen al directivo diferentes niveles de independencia o autonomía en el desempeño de sus actividades. Estos trabajos se describen a continuación.

Por ejemplo, Rajagopalan y Prescott (1990), basándose en el estudio de Finkelstein y Hambrick (1989), tratan de analizar los determinantes de la retribución directiva, prestando especial atención al efecto moderador del sector, medido a través de variables como la intensidad tecnológica, la inversión en publicidad (indicador de barrera de entrada al sector) y la diferenciación de producto. Basado en una muestra de 226 altos directivos de 90 empresas, el estudio encuentra relaciones moderadas entre nivel retributivo y características del sector. Solamente la diversificación de producto explica diferencias retributivas: las empresas con productos más diversificados pagan más a sus directivos que las que tienen menor nivel de diversificación.

Posteriormente, Rajagopalan y Finkelstein (1992) tratan de ver si existen diferencias retributivas para los directivos en función del tipo de entorno en el que estos desempeñan sus tareas. En este caso, utilizan cuatro elementos como determinantes del nivel de incertidumbre existente en el entorno. Basándose en una muestra de 50 empresas eléctricas, estos autores encuentran que los entornos con mayor incertidumbre están asociados a mayor nivel retributivo, incentivos basados en resultados y mayor retribución variable –lo que se asemeja a un modelo retributivo contingente– que los entornos con baja incertidumbre.

El estudio de Magnan y St-Onge (1997) investiga cómo influye el nivel de regulación del entorno en el diseño de la retribución directiva. Para ello se basan en una muestra de 300 bancos comerciales, encontrando que la retribución del directivo en entornos poco regulados sigue un modelo más contingente que en entornos muy regulados, como consecuencia de que la mayor autonomía de que dispone el directivo en estos entornos supone mayor dificultad para controlar su comportamiento mediante la supervisión directa. Por ello, en estos casos, la empresa utiliza el sistema de incentivos como mecanismo de control.

En esta misma línea se desarrolla el trabajo de Finkelstein y Boyd (1998) que, basándose en una muestra de 1.000 empresas, tratan de ver los vínculos existentes entre entornos que ofrecen distintos niveles de autonomía para el directivo y su retribución. Los resultados indican que la retribución del directivo es mayor y está más orientada al largo plazo en entornos en los que el directivo puede actuar con más libertad e independencia (mercado en crecimiento, gran diferenciación de producto, gran competitividad, sector poco intensivo en capital, poco regulado o intervenido y muy volátil) que en entornos en los que el nivel de autonomía del directivo es menor.

Finalmente, el reciente trabajo de Miller y Gómez-Mejía (2000), también examina la relación entre diferentes entornos que implican distintos niveles de autonomía para el directivo y el diseño de su estrategia retributiva. Basándose en una muestra de 181 empresas manufactureras, estos autores encuentran que la retribución del directivo es mayor en los contextos de alta incertidumbre e inestabilidad que en los de media o baja incertidumbre. En cambio, concluyen que en los contextos de incertidumbre media existe una fuerte vinculación entre la retribución directiva y el rendimiento, mayor que en los de alta o baja incertidumbre.

Tras la revisión de la literatura empírica (tabla 2.6), se puede afirmar que la retribución del directivo varía significativamente en función del entorno en el que opere la empresa, incluso después de controlar factores importantes como el tamaño y los resultados. En general, en los entornos más competitivos, inciertos y turbulentos se requiere un sistema retributivo para el personal directivo similar al modelo contingente; mientras que el modelo retributivo tradicional parece ser más adecuado en entornos menos competitivos, más estables y menos turbulentos.

A pesar de estas conclusiones, sin embargo, hay que señalar que existen investigaciones que no confirman estas hipótesis. Por ejemplo, Boyd (1995), usando una muestra de 192 empresas de diferentes sectores, concluye que la mayor o menor complejidad e incertidumbre del entorno no tiene una influencia clara en el diseño la retribución directiva y de los mecanismos de supervisión.

Aún va más allá la investigación de Garen (1994), que se centra en la estructura de mercado como fuente de influencia del entorno. Utilizando una muestra formada por 415 corporaciones, encuentra que a medida que la competencia en el sector es mayor, menor vinculación existe entre la retribución directiva y el rendimiento empresarial, lo que no confirma las ideas preconcebidas desde la perspectiva de la dirección estratégica, desde la

cual se defiende un mayor vínculo entre retribución y rendimiento en entornos más competitivos.

Hay que tener en cuenta que estos estudios no entran en las consecuencias que puede tener determinado diseño retributivo en los resultados de la empresa. En este sentido, resulta de interés conocer si determinadas estrategias retributivas que sean adecuadas a entornos con ciertas características producen efectos positivos en los resultados de la empresa o no. En el epígrafe siguiente se revisan los estudios empíricos que se centran en estos aspectos.

#### **2.4.2. Efecto en los resultados de la empresa del ajuste entre retribución directiva y características del entorno**

La teoría de la contingencia sugiere que el impacto de los sistemas retributivos en el resultado organizacional depende del ajuste entre el contexto organizacional y el sistema elegido. Por lo tanto, es importante evaluar la efectividad de los sistemas retributivos teniendo en cuenta los factores de contingencia estudiados que, en este caso, vienen determinados por las características del entorno.

A pesar de la importancia que, tanto desde el punto de vista teórico como empírico, concede la literatura al estudio de las implicaciones del ajuste en términos de resultados de la empresa, hay que señalar que existen pocos trabajos empíricos que hayan examinado las implicaciones que el vínculo retribución–entorno tiene para los resultados de la organización (Banker *et al.*, 1996; Finkelstein y Hambrick, 1998).

Las investigaciones empíricas que vienen realizándose tratan de averiguar si ciertos esquemas retributivos pueden ser más o menos apropiados bajo ciertas condiciones del entorno y, si esto es así, examinar en qué sentido puede afectar a la satisfacción del directivo y al resultado de la empresa la adaptación de la estrategia retributiva a esas condiciones. A continuación, se comentan los principales estudios en este ámbito –una síntesis de las conclusiones de estos trabajos se muestra en la tabla 2.7–.

El primero de ellos es el realizado por Balkin y Gómez-Mejía (1987) que, basándose en una muestra de 105 empresas, encuentran que la adaptación del diseño retributivo a los condicionantes tecnológicos del entorno tiene efectos en los resultados de la empresa, medidos en términos de efectividad. Estos autores concluyen que las empresas de alta tecnología que establecen una estrategia retributiva para sus directivos basada en

incentivos –esto es, más contingente–, obtienen una mayor efectividad de su sistema retributivo, en el sentido de que contribuye a cumplir los objetivos de la organización.

**TABLA 2.7. EFECTO EN LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA DEL GRADO DE AJUSTE DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO Y LA RETRIBUCIÓN DEL DIRECTIVO**

Características del entorno	Estrategia retributiva		Resultados de la empresa
	Modelo tradicional	Modelo contingente	
<b>Intensidad tecnológica</b> (Balkin y Gómez-Mejía, 1987)	Baja Congruente	Alta Congruente	Mejores resultados
<b>Diferenciación de producto</b> (Magnan y St-Onge, 1997; Finkelstein y Boyd, 1998; Miller y Gómez-Mejía, 2000)	Baja diferenciación Congruente	Alta diferenciación Congruente	Mejores resultados
<b>Inestabilidad demanda</b> (Finkelstein y Boyd, 1998; Miller y Gómez-Mejía, 2000)	Demanda estable Congruente	Demanda inestable Congruente	Mejores resultados
<b>Intensidad de capital</b> (Finkelstein y Boyd, 1998; Miller y Gómez-Mejía, 2000)	Muy intensivo Congruente	Poco intensivo Congruente	Mejores resultados
<b>Estructura de mercado</b> (Banker <i>et al.</i> , 1996; Finkelstein y Boyd, 1998)	Poco competitivo Congruente	Muy competitivo Congruente	Mejores resultados
<b>Crecimiento de mercado</b> (Finkelstein y Boyd, 1998; Miller y Gómez-Mejía, 2000)	Poco crecimiento Congruente	Mucho crecimiento Congruente	Mejores resultados
<b>Regulación</b> (Magnan y St-Onge, 1997; Finkelstein y Boyd, 1998)	Muy regulado Congruente	Poco regulado Congruente	Mejores resultados

Fuente: elaboración propia.

Con posterioridad, Banker *et al.* (1996) realizan una investigación en la que tratan de contrastar el efecto que en los resultados de la organización se deriva de la asociación entre una característica del entorno –medido a través de la intensidad competitiva– y los planes de incentivos que la empresa diseña para su personal directivo. El estudio empírico, basado en datos de 34 empresas, encuentra apoyo a las hipótesis planteadas: el sistema de incentivos ligados a resultados y objetivos es más adecuado en entornos donde la competitividad es muy alta, ya que produce un efecto positivo en los resultados organizacionales –medidos en este caso en términos de efectividad en el cumplimiento de los objetivos estratégicos–.

El estudio de Magnan y St-Onge (1997) analiza cómo las relaciones entre el resultado de la empresa y la retribución directiva están afectadas por el nivel de regulación del sector

y por la diferenciación de producto. Basándose en una muestra de 300 bancos comerciales, encuentran que la aplicación de un sistema retributivo de acuerdo a las características del modelo contingente en contextos poco regulados y con mayor diferenciación de producto se relaciona positivamente con los resultados de la organización.

Por su parte, Finkelstein y Boyd (1998) encuentran que el nivel retributivo del directivo depende de variables del entorno como el crecimiento de mercado, la diferenciación de producto, el grado de concentración de la industria, el nivel de regulación, la inestabilidad de la demanda y la intensidad de capital. Basándose en una muestra de 1000 grandes empresas, concluyen que el resultado de la empresa es mayor cuando características del entorno y retribución están vinculadas que cuando no lo están. Específicamente, indican que los resultados de la empresa son mayores cuando en entornos muy competitivos, muy volátiles y poco regulados la retribución del directivo es alta (por encima del mercado) y las recompensas están orientadas al largo plazo –lo que indica, en cierto modo, una estrategia retributiva que sigue un modelo contingente–.

Por último, el trabajo de Miller y Gómez-Mejía (2000), en consonancia con el de Finkelstein y Boyd (1998), indica que el ajuste entre las características del contexto externo y la retribución del directivo tiene efectos claros en los resultados de la organización. Basándose en una muestra de 181 empresas manufactureras, estos autores encuentran que las características del entorno –cuyas dimensiones coinciden con las utilizadas por Finkelstein y Boyd (1998)– están positiva y linealmente relacionadas con el nivel retributivo del directivo y que esta relación se da con más fuerza en las empresas con mejores resultados. Además, encuentran que la retribución basada en el rendimiento –mayor nivel de riesgo compartido– tiene un efecto positivo en los resultados de la organización mayor en empresas que operan en entornos de incertidumbre y volatilidad media que en aquellos de alta o baja incertidumbre.

A modo de resumen, como se observa en la tabla 2.7, la investigación empírica ha encontrado evidencias de que los resultados de la empresa son una función positiva del grado de ajuste o coherencia entre características del entorno y retribución del directivo. El diseño de un sistema retributivo que tenga las características del modelo tradicional produce un efecto positivo mayor en el resultado de empresas que se encuentren en entornos estables, munificientes y poco competitivos. Por el contrario, las empresas que diseñen la estrategia retributiva de sus directivos de acuerdo con un modelo contingente tendrán un efecto positivo mayor en sus resultados cuando se encuentren en entornos inestables, turbulentos y muy competitivos.

Hay que señalar que los hallazgos y conclusiones a las que llega la mayor parte de la literatura revisada en estos dos epígrafes hay que tomarlas con ciertas reservas. Esta cautela se deriva de la existencia de determinadas limitaciones teóricas y metodológicas que se analizan a continuación.

## 2.5. LIMITACIONES DE LOS HALLAZGOS EMPÍRICOS

A pesar de la gran cantidad de investigaciones que se han realizado en el campo de la retribución del directivo, los resultados generalmente han sido mixtos y desacordes. Los investigadores, utilizando diferentes marcos teóricos, llegan frecuentemente a conclusiones diametralmente opuestas cuando comprueban las mismas hipótesis, incluso utilizando los mismos datos y aplicando las mismas medidas. Para resolver estos problemas, las investigaciones futuras que se centren en la retribución de los directivos deben tener en cuenta algunos **aspectos generales** a la hora de afrontar la investigación.

En primer lugar, es preciso realizar una adecuada modelización teórica del problema a investigar. Para ello, es fundamental utilizar una medición validada de los constructos que van a ser utilizados, de acuerdo con el marco teórico seleccionado por el investigador (Gómez-Mejía y Wiseman, 1997:364).

En segundo lugar, es necesario romper el debate sobre los diferentes esquemas retributivos y adoptar un examen más analítico y profundo de los elementos que componen la retribución del directivo y que, por lo tanto, intervienen en el diseño de la misma. Esto significa que se debe avanzar en la línea del análisis independiente de cada uno de los componentes de la retribución del directivo (Gómez-Mejía y Wiseman, 1997:365). En este sentido, sería interesante estudiar aquellas prácticas retributivas que normalmente han estado ocultas bajo el foco de los esquemas generales de retribución.

En tercer lugar, las futuras investigaciones que se realicen deben tratar de integrar diferentes tradiciones teóricas que tengan vigencia en el campo de la retribución del directivo en la actualidad (Barkema y Gómez-Mejía, 1998:142). Ese proceso debe conducir a la creación de modelos que adopten perspectivas más amplias en el estudio de la retribución del directivo, que permitan una mejor explicación y comprensión de este fenómeno.

Finalmente, es fundamental incluir en estos modelos de retribución la posible influencia de los factores contextuales (Barkema y Gómez-Mejía, 1998:136). Factores de comportamiento, estrategia empresarial y entorno son algunos de los elementos del

contexto que pueden afectar al diseño de la retribución directiva y explicar las diferencias entre investigaciones que llegan a conclusiones contradictorias.

La investigación específica en la que se ha centrado este capítulo se ha circunscrito a aquellos estudios que sí han considerado factores contextuales –concretamente, la estrategia de la empresa y el entorno– a la hora de estudiar las relaciones entre retribución directiva y resultados de la empresa.

En este sentido, tal y como se ha visto en los dos epígrafes anteriores, la revisión de la literatura ha revelado la existencia de un reconocimiento generalizado, tanto a nivel teórico como empírico, de que la congruencia entre la retribución del directivo y los factores contextuales –estrategia y entorno– tiene efectos positivos en los resultados de la empresa. Aunque es indudable las valiosas contribuciones que han hecho estos estudios en favor de la mejor comprensión y entendimiento de estos fenómenos, también hay que tener en cuenta que sus hallazgos presentan determinadas **limitaciones** (Rajagopalan, 1997:763). Varias razones, tanto desde el punto de vista teórico como metodológico, justifican la cautela con la que hay que aceptar las conclusiones obtenidas por la literatura.

Desde una *perspectiva teórica*, el enfoque proporcionado por el modelo contingente, el cual ha sido aplicado por la mayoría de estudios empíricos, se muestra como un enfoque teórico relativamente débil. Desde el punto de vista de la justificación de las relaciones entre retribución directiva, estrategia empresarial, condiciones del entorno y resultados empresariales, la perspectiva contingente no proporciona una explicación científica totalmente clara del por qué de estas conexiones. Por ello, es preciso adoptar nuevos enfoques teóricos que permitan dar un mayor empaque teórico a este tema (Barkema y Gómez-Mejía, 1998).

Desde el *punto de vista metodológico*, primero, la utilización de estudios de corte transversal por la mayor parte de estos estudios dificulta la identificación de relaciones causa–efecto en mayor medida que podrían hacerlo los estudios longitudinales (Gómez-Mejía y Welbourne, 1988:187);

Segundo, mientras la utilización de muestras multisectoriales en estos estudios mejora la generalización de las conclusiones, puede a la misma vez disminuir su validez interna. En este ámbito, la validez interna adquiere una importancia fundamental si se está interesado en explicar variaciones en los resultados de la empresa, debido a que éstos están afectados por factores internos y externos que son muy difíciles de controlar en el caso de un estudio en el que intervienen una gran cantidad de sectores (Rajagopalan, 1997:763).

Tercero, muchos de los estudios que han sido revisados se han centrado en corporaciones y grandes empresas. Este hecho provoca que se tenga un conocimiento limitado de las relaciones resultados-retribución en empresas no diversificadas (Rajagopalan, 1997:763) y en empresas de menores dimensiones (Gómez-Mejía y Welbourne, 1988:186).

Además de las limitaciones teóricas y metodológicas, hay que considerar, por otra parte, que la mayoría de la investigación empírica que se ha dedicado al estudio de estos aspectos se ha desarrollado en el ámbito americano. Tal y como señalan Barkema y Gómez-Mejía (1998:143), las investigaciones en otros países representan una fuente adicional de conocimiento sobre los determinantes de la retribución del directivo, dado que tratan de comprobar si las relaciones estadísticas encontradas en el marco de Estados Unidos se cumplen en otros entornos con diferentes estructuras administrativas, culturas, sistemas impositivos, etc.

A este respecto, en el ámbito español, únicamente se encuentran los trabajos de Valle *et al.* (1996), Romero (1997) y García-Tenorio y Pérez (1997), que han estudiado las relaciones entre la retribución del directivo y la estrategia empresarial. Contrariamente a las conclusiones de los trabajos americanos, estos tres estudios no han hallado una relación consistente entre prácticas retributivas y estrategias empresariales y, además, tampoco han considerado el efecto en los resultados de la empresa del grado de ajuste entre retribución y estrategia. Por otra parte, no se ha encontrado ningún estudio en España que relacione las características del entorno con la retribución del directivo.

Como conclusión, a pesar de que los hallazgos de la literatura empírica sobre las relaciones entre retribución directiva, contexto y resultados de la empresa son bastante homogéneos, las limitaciones teóricas y metodológicas que presentan estos trabajos, unido al escaso conocimiento de estas relaciones en el ámbito de la empresa española, plantean la necesidad de realizar nuevas investigaciones en este ámbito. Para ello, en el capítulo siguiente se formula un modelo retributivo que constituye la base del posterior estudio empírico.



---

<b>2.1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>62</b>
<b>2.2. RETRIBUCIÓN DEL DIRECTIVO Y RESULTADOS DE LA EMPRESA .....</b>	<b>65</b>
<b>2.3. RELACIÓN ENTRE RETRIBUCIÓN DEL DIRECTIVO, ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y RESULTADOS DE LA EMPRESA.....</b>	<b>69</b>
2.3.1. RELACIÓN ENTRE RETRIBUCIÓN DIRECTIVA Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	69
2.3.1.1. Estudios a nivel corporativo.....	69
2.3.1.2. Estudios a nivel de unidad de negocio .....	73
2.3.1.3. Estudios en función del ciclo de vida de la organización.....	78
2.3.2. EFECTO EN LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA DEL AJUSTE ENTRE RETRIBUCIÓN DIRECTIVA Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL .....	79
<b>2.4. RELACIÓN ENTRE RETRIBUCIÓN DEL DIRECTIVO, CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO Y RESULTADOS DE LA EMPRESA.....</b>	<b>83</b>
2.4.1. RELACIÓN ENTRE RETRIBUCIÓN DIRECTIVA Y CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO .....	83
2.4.2. EFECTO EN LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA DEL AJUSTE ENTRE RETRIBUCIÓN DIRECTIVA Y CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO.....	89
<b>2.5. LIMITACIONES DE LOS HALLAZGOS EMPÍRICOS .....</b>	<b>92</b>

## **CAPÍTULO 3**

---

### ***MODELO RETRIBUTIVO E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN***

---

Los capítulos precedentes han servido para determinar las bases teóricas y empíricas de la presente investigación. Así, el estudio del fenómeno retributivo directivo que en este trabajo se plantea debe hacerse desde una perspectiva adecuada que permita avanzar en el conocimiento y la comprensión del mismo, superando las limitaciones tanto teóricas como metodológicas de anteriores trabajos. En este sentido, el esquema conceptual que ofrece la teoría de la discrecionalidad directiva en combinación con la teoría de la agencia se considera un marco teórico apropiado para explicar las relaciones entre la retribución del directivo, la estrategia de la empresa y las características del entorno, así como los efectos de estos vínculos en los resultados de la empresa (Rajagopalan, 1997; Finkelstein y Boyd, 1998).

Sobre la base de estas perspectivas teóricas, y teniendo en cuenta las carencias que presentan los estudios revisados en el capítulo anterior, se propone un modelo retributivo que sirva de punto de referencia para tratar de satisfacer el objetivo inicialmente expuesto. La presentación general de este modelo y de sus relaciones fundamentales se realiza en el epígrafe primero. En los epígrafes siguientes se desarrollan todas las relaciones de dicho modelo con mayor profundidad.

Así, en el epígrafe segundo se analizan, por un lado, los vínculos existentes entre la orientación estratégica que tiene la empresa y la discrecionalidad del directivo y, por otro lado, las relaciones entre las características del entorno y la discrecionalidad del directivo. En el epígrafe tercero se examinan las implicaciones que tiene el grado de discrecionalidad del que dispone el directivo en su comportamiento a la hora de desempeñar sus tareas y tomar decisiones en la empresa. En el epígrafe cuarto se analizan las características principales de los contextos de alta y baja discrecionalidad y los diseños retributivos más adecuados a cada uno de ellos. En el quinto epígrafe se estudia el efecto que diferentes prácticas y modelos de retribución tienen en el comportamiento del directivo según el contexto de discrecionalidad y las implicaciones que estos diseños retributivos pueden tener en los resultados de la empresa. Finalmente, se resumen las hipótesis y subhipótesis que emanan del modelo y que serán objeto de contrastación empírica posteriormente.

### **3.1. PLANTEAMIENTO GENERAL DEL MODELO PROPUESTO**

La investigación relativa a la retribución del directivo ha sido muy numerosa a lo largo de las últimas décadas. Como se ha visto en el capítulo anterior, a pesar de la gran cantidad de trabajos realizados, el historial empírico ha ofrecido resultados dispares (Gómez-Mejía y Balkin, 1992a).

Los últimos trabajos realizados sobre retribución de directivos, quizá respondiendo a las dificultades con las que se han encontrado los estudios que siguen una metodología investigadora basada en la economía tradicional (Baker *et al.*, 1988), han comenzado a orientarse hacia nuevos marcos teóricos como modo de considerar qué factores sociales (O'Reilly *et al.*, 1988), políticos (Zajac y Westphal, 1995) y estratégicos (Rajagopalan y Finkelstein, 1992) pueden influir en el diseño de la retribución directiva.

En línea con esta tradición investigadora emergente, basada en explicaciones no económicas de la retribución del directivo, se enfoca este trabajo. Concretamente éste se centra en el papel que la discrecionalidad directiva desempeña en la determinación de la estrategia retributiva para el directivo.

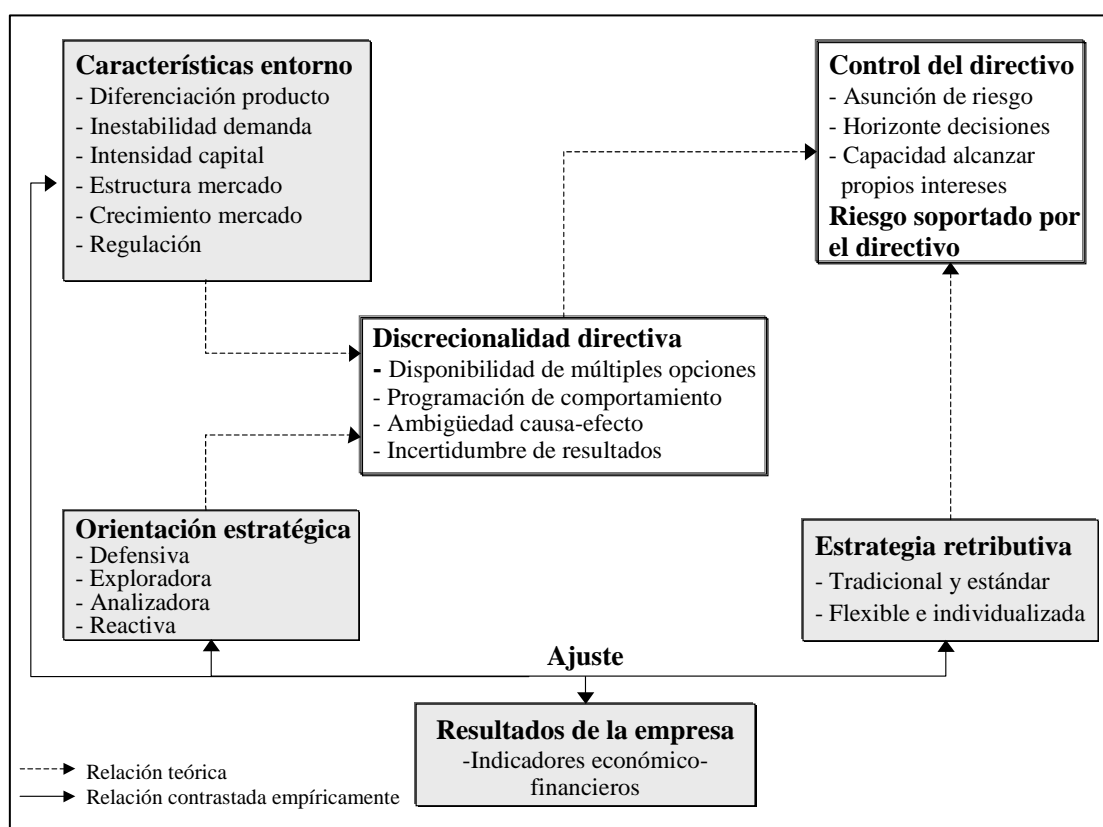
La discrecionalidad directiva se refiere a la libertad de opciones de las que dispone el directivo a la hora de tomar decisiones estratégicas (Hambrick y Finkelstein, 1987:371). Diversos autores han reconocido que la discrecionalidad directiva –definida como el ámbito o autonomía de acción– puede ser un importante determinante de la retribución del directivo (Hambrick y Finkelstein, 1987; Finkelstein y Hambrick, 1988; Rajagopalan y Finkelstein, 1992; Rajagopalan, 1997; Finkelstein y Boyd, 1998; Miller y Gómez-Mejía, 2000).

En la medida en que la relación entre la discrecionalidad directiva y la retribución del directivo se puede calificar de funcional (Finkelstein y Boyd, 1998:179), los resultados de la empresa serán mayores cuando discrecionalidad y retribución estén alineadas que cuando no lo estén. Aunque esta idea está muy en la línea de la noción de ajuste o contingencia (Venkatraman, 1989a), a menudo la investigación no explora las consecuencias que, desde el punto de vista de los resultados de la empresa, puede tener el diseño de diferentes estrategias retributivas para el directivo. Por ello, en este trabajo se van a contrastar ambos aspectos o proposiciones.

Unido al concepto de discrecionalidad directiva se encuentra el enfoque que proporciona la teoría de la agencia. La perspectiva que aporta la teoría de la agencia sobre la discrecionalidad directiva se centra en que la potencial libertad de acción del directivo a la hora de tomar decisiones puede provocar la no maximización de los beneficios de la empresa por parte del directivo (Finkelstein y Boyd, 1998:180). Como consecuencia, es preciso establecer un determinado control del comportamiento del directivo mediante la compensación, considerando, a su vez, la capacidad de asumir riesgo por parte del mismo.

Teniendo en cuenta que la premisa básica de este trabajo es que la congruencia entre la estrategia de la empresa, los condicionantes del entorno y la estrategia retributiva del directivo tiene efectos positivos en los resultados de la empresa, se ha construido un modelo teórico que se presenta en la figura 3.1. Este modelo, integrando argumentos de las teorías de la discrecionalidad directiva (Hambrick y Finkelstein, 1987) y de la agencia (Jensen y Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989), trata de superar las limitaciones de anteriores investigaciones (ver epígrafe 2.5 del capítulo 2) y sirve de base para formular varias hipótesis y subhipótesis de investigación que serán objeto de contrastación en los siguientes capítulos.

**FIGURA 3.1. MODELO DE RETRIBUCIÓN DIRECTIVA**



Fuente: elaboración propia.

Intentando superar las carencias que, desde el punto de vista de la capacidad de explicación teórica, supone la adopción del modelo contingente, la proposición básica de la que parte este trabajo se apoya en tres relaciones teóricas –representadas en el modelo mediante flechas discontinuas–, que se explican a continuación.

En primer lugar, tanto la *orientación estratégica* de la empresa como las *características del entorno* tienen implicaciones directas en la *discrecionalidad* de la que

disponen los directivos para actuar en la empresa (Rajagopalan, 1997; Finkelstein y Boyd, 1998). En este sentido, la disponibilidad de opciones múltiples, la capacidad de programación del comportamiento del directivo, el grado de ambigüedad en las relaciones causa-efecto y la incertidumbre en los resultados son los elementos que determinan el nivel de discrecionalidad que posee el directivo (Hambrick y Finkelstein, 1987; Rajagopalan y Finkelstein, 1992; Rajagopalan, 1997).

En segundo lugar, las *variaciones en el nivel de discrecionalidad* de que dispone el directivo tiene implicaciones para dos problemas identificados en la literatura sobre agencia. Estos dos problemas se corresponden con las dos corrientes que coexisten en la investigación dentro del marco de la teoría de la agencia (Beatty y Zajac, 1994). Por un lado, se encuentra aquella que se ocupa del estudio de los problemas de control del comportamiento directivo desde el punto de vista del principal y que se ha dado en llamar la teoría de agencia “positiva” (Jensen y Meckling, 1976)–. Por otro lado, está la corriente de la teoría de la agencia “normativa”, la cual, desde la perspectiva del agente, se centra en el análisis del riesgo que soporta el directivo (Stiglitz, 1975; Morck *et al.*, 1989). Así, las variaciones en los cuatro elementos anteriores plantean dos problemas:

1. *Control del comportamiento del directivo* (Jensen y Meckling, 1976). Desde el punto de vista del principal –o propietario–, la dificultad para controlar el comportamiento del directivo es mayor cuando dicho comportamiento no puede ser especificado a priori por el principal y, por tanto, puede desviarse del que sería considerado óptimo por éste (Jensen y Murphy, 1990).
2. *Riesgo soportado por el directivo* (Holmstrom, 1979; Shavell, 1979). Desde el punto de vista directivo, las variaciones en el contexto externo así como en la orientación estratégica afectan al grado de riesgo que debe soportar el directivo (Hambrick y Snow, 1989).

Estos dos problemas frecuentemente plantean cuestiones relativas al *diseño de la estrategia retributiva* óptima para el directivo, en el sentido de que una determinada estrategia retributiva puede ser adecuada desde la perspectiva del principal pero puede que no lo sea desde el punto de vista del riesgo que tiene que soportar el directivo (Beatty y Zajac, 1994; Zajac y Westphal, 1994). Y es en este sentido en el que se plantea la tercera relación del modelo. A saber, la capacidad de la empresa para hacer frente a estos dos problemas está directamente relacionada con la forma en que diseña la estrategia retributiva para el directivo. El diseño de la estrategia retributiva variará en función del grado en el que ésta trate de resolver el problema del control del comportamiento del directivo y/o el problema del riesgo soportado por el directivo (Rajagopalan, 1997:765).

Una vez analizadas las relaciones teóricas planteadas en el modelo, a continuación se hace una breve referencia a las variables que van a ser objeto de contrastación empírica (representadas en el modelo mediante flechas continuas): estrategia retributiva, estrategia de la empresa, características del entorno y resultados de la empresa.

La estrategia retributiva del directivo se ha introducido en el modelo de tal forma que permita el análisis de las relaciones de dos formas distintas. Por un lado, considerando individualmente cada una de las 10 dimensiones retributivas definidas en el capítulo primero de este trabajo<sup>1</sup> y, por otro lado, considerando estas dimensiones de forma global e interrelacionada a través de los dos modelos retributivos que también se presentaron en el capítulo primero: el modelo tradicional y el modelo contingente<sup>2</sup>.

Para representar las diferentes orientaciones estratégicas de la empresa se ha seleccionado la tipología de Miles y Snow (1978) –defensivo, explorador, analizador y reactivo–. El motivo de esta elección se debe a que es una de las tipologías más comprensibles a nivel de negocio en la que no sólo se describe la orientación estratégica de la empresa sino también las estructuras, procesos y prácticas de recursos humanos que probablemente adopte una empresa con una estrategia determinada (Conant *et al.*, 1990:366).

Para hacer operativas las características del entorno se han utilizado una serie de dimensiones que son susceptibles de influir en el grado de autonomía que tiene el directivo en el desempeño de sus tareas (Rajagopalan y Finkelstein, 1992; Rajagopalan, 1997; Finkelstein y Boyd, 1998). Estas dimensiones son: la diferenciación de producto, la inestabilidad de la demanda, la intensidad de capital, la estructura de mercado –grado de concentración del sector–, el crecimiento del mercado y la regulación del sector (Hambrick y Finkelstein, 1987).

Los resultados de la empresa, que es la variable que en última instancia va a tratar de ser explicada en el modelo en función del ajuste entre retribución y contexto. Existen diferentes niveles de resultados en la empresa, si bien, siguiendo las recomendaciones de

---

<sup>1</sup> Después de la revisión de la literatura relevante (ver epígrafes 1.1 y 1.2 del capítulo 1), las dimensiones que forman la estrategia retributiva del directivo son: unidad de análisis, criterio para incrementos retributivos, evaluación del directivo, orientación temporal, reparto del riesgo, nivel retributivo, retribución fija-variable, recompensas no monetarias, estructura de gestión y grado de comunicación.

<sup>2</sup> La literatura (ver epígrafes 1.1 y 1.2 del capítulo 1) ha aportado evidencias de que las decisiones retributivas estratégicas a nivel de directivos tienden a agruparse en dos modelos principales: el modelo tradicional y el modelo contingente.

la literatura que estudia la relación entre estrategia retributiva y resultados de la empresa (Gómez-Mejía, 1992; Saura y Gómez-Mejía, 1996; Rajagopalan, 1997), en este trabajo únicamente se van a considerar los resultados económico-financieros globales de la empresa en su conjunto.

Una vez conocidos los diferentes elementos que componen el modelo, así como las interrelaciones entre los mismos, en los siguientes epígrafes, se detallan todas las relaciones entre las variables y, en su caso, se establecen las hipótesis y subhipótesis que se derivan para cada uno de los modelos y prácticas de retribución que son objeto de estudio.

### **3.2. DISCRECIONALIDAD DIRECTIVA, ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS Y CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO**

En este epígrafe se profundiza en el estudio de dos tipos de relaciones: por un lado, las relaciones existentes entre la orientación estratégica que adopta la empresa y la discrecionalidad directiva y, por otro lado, las relaciones entre las características del entorno en el que opera la empresa y la discrecionalidad directiva. Con carácter previo al estudio de estos vínculos, se hace una breve referencia al concepto de discrecionalidad directiva y sus implicaciones para el estudio de la retribución del directivo.

#### **3.2.1. La discrecionalidad directiva y su impacto en la organización**

Hambrick y Finkelstein (1987) introducen y elaboran el concepto de discrecionalidad directiva –la libertad de acción y de decisión de que dispone el directivo– como una forma de integrar visiones opuestas acerca de cómo influyen los directivos en los resultados de la organización. Estos autores tratan de llenar el “gap” existente entre la visión proporcionada por la teoría ecológica de las poblaciones (Hannan y Freeman, 1977) –que argumenta que los directivos tienen un impacto mínimo en la supervivencia y el resultado de la organización– y la teoría de la dirección estratégica (Porter, 1980) –que parte de que una dirección proactiva puede contribuir a los buenos resultados de la empresa mediante la capitalización de las oportunidades del entorno y la neutralización de las amenazas potenciales–.

Hambrick y Finkelstein (1987) sostienen que esas dos perspectivas constituyen visiones muy simplificadas para capturar la realidad de las organizaciones y, por lo tanto, limitan la capacidad de los investigadores para explicar fenómenos de interés. Así, estos autores argumentan que existe una gran variabilidad con respecto a la autonomía de acción



de la que disponen los altos directivos, aspecto que puede ser potencialmente útil en la mejora del conocimiento sobre otros fenómenos organizacionales, como las características del directivo (Finkelstein y Hambrick, 1990), la retribución del directivo (Hambrick y Finkelstein, 1995; Rajagopalan, 1997; Finkelstein y Boyd, 1998; Miller y Gómez-Mejía, 2000) y los resultados de la organización (Haleblian y Finkelstein, 1993; Magnan y St-Onge, 1997).

La discrecionalidad directiva define si la configuración y el rumbo de una organización están más allá del control de sus altos directivos, completamente bajo su control o, lo que es más normal, en un punto intermedio entre ambos extremos. En este sentido, Salancik y Pfeffer (1977), en un estudio sobre la influencia del alcalde en los presupuestos de la ciudad, encuentran que el impacto del administrador es mayor en temas no directamente sometidos a las limitaciones establecidas por diversos grupos de interés; algunos aspectos proporcionan a los alcaldes gran libertad, mientras que otros presentan significativas restricciones.

Expresado en otros términos, ciertas situaciones proporcionan al directivo más discrecionalidad que otras (Thompson, 1967; Child, 1972; Pfeffer y Salancik, 1978; Hambrick y Finkelstein, 1987) y es en estas situaciones en las que el impacto de la actuación del directivo en los resultados de la organización es mayor (Finkelstein y Hambrick, 1990).

Hambrick y Finkelstein (1987) identifican tres fuentes básicas de discrecionalidad del directivo: el entorno, la organización y el propio directivo. A saber, la libertad de acción del directivo es una función de: (1) el grado en el que el entorno permite variedad de alternativas y de cambios; (2) el grado en el que la organización es sensible a un conjunto de posibles acciones y permite al directivo formular y ejecutar esas acciones; y (3) el grado en el que el directivo personalmente es capaz de imaginar o crear múltiples cursos de acción (Hambrick y Finkelstein, 1987:379). Estas tres fuentes básicas están formadas por una serie de factores específicos que determinan el grado de discrecionalidad de que dispone el directivo. Estos factores se muestran en la tabla 3.1.

La investigación sobre discrecionalidad directiva, aunque no ha sido muy abundante, en general, ha verificado empíricamente las ideas básicas anteriores. Por ejemplo, Finkelstein y Hambrick (1990) encuentran que la antigüedad del directivo está positivamente relacionada con la continuidad y la conformidad estratégica de acuerdo a las tendencias marcadas por el sector (lo cual viene a reflejar la aversión al riesgo y las

tendencias imitadoras de los directivos de mayor antigüedad) en contextos de alta discrecionalidad; al contrario sucede en aquellos contextos de baja discrecionalidad.

**TABLA 3.1. FUENTES BÁSICAS DE DISCRECIONALIDAD DEL DIRECTIVO**

	<b>Entorno</b>	<b>Organización interna</b>	<b>Características directivo</b>
<b>Discrecionalidad del directivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diferenciación de producto</li> <li>▪ Crecimiento de mercado</li> <li>▪ Estructura del sector</li> <li>▪ Inestabilidad de la demanda</li> <li>▪ Regulación</li> <li>▪ Poder fuerzas externas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tamaño organización</li> <li>▪ Antigüedad organización</li> <li>▪ Cultura organización</li> <li>▪ Intensidad de capital</li> <li>▪ Disponibilidad de recursos</li> <li>▪ Poder fuerzas internas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nivel de aspiración</li> <li>▪ Compromiso</li> <li>▪ Tolerancia a la ambigüedad</li> <li>▪ Complejidad cognitiva</li> <li>▪ Punto interno de control</li> <li>▪ Base de poder</li> <li>▪ Talento político</li> </ul>

Fuente: Hambrick y Finkelstein (1987:379).

En un sentido similar, Haleblan y Finkelstein (1993) hallan que el tamaño del equipo de trabajo y la capacidad de dominio del directivo están significativamente relacionados con los resultados de la empresa en contextos de alta discrecionalidad. Es decir, las empresas que tienen equipos de trabajo de gran tamaño y que tienen directivos con una baja capacidad de dominio son más rentables en un contexto de alta discrecionalidad que en un contexto de baja discrecionalidad (Haleblan y Finkelstein, 1993:857).

Por su parte, Hambrick *et al.* (1993), encuentran que la antigüedad del directivo en el sector es un factor que influye de manera significativa en la confianza que éste tiene en el *status quo*, lo que le convierte en un directivo más reticente a los cambios. Argumentando que los directivos en situaciones de alta discrecionalidad interpretan los malos resultados de la compañía como una señal de que la organización necesita cambiar (debido a que el impulso para el cambio es percibido como más controlable por parte del directivo cuando la discrecionalidad es alta), encuentran que el resultado organizacional y el compromiso con el *status quo* está relacionado con mucha más fuerza en industrias con alta discrecionalidad que en industrias con baja discrecionalidad (Hambrick *et al.*, 1993:415).

Rajagopalan y Datta (1996), en un estudio en el que examinan las relaciones entre cuatro características del directivo y cinco características representativas del grado de discrecionalidad de la industria, encuentran que los factores sectoriales explican de forma moderada las variaciones en las características del directivo y las implicaciones que esas características tienen en los resultados de la empresa. Es decir, el grado de discrecionalidad que presenta el sector determina en cierta medida las características del directivo que pertenece a alguna empresa de ese sector (Rajagopalan y Datta, 1996:200).

Magnan y St-Onge (1997) investigan si la relación entre los resultados de las entidades de crédito y la retribución directiva está afectada por el grado de

discrecionalidad del directivo. Estos autores encuentran que el resultado del banco está más relacionado con la retribución del directivo en un contexto de alta discrecionalidad que en un contexto de baja discrecionalidad.

Con la intención de comprobar las consecuencias de la retribución directiva, Finkelstein y Boyd (1998) realizan un trabajo en el que encuentran apoyo empírico a la relación entre discrecionalidad y retribución del directivo. Específicamente, concluyen que el resultado de la empresa es mayor cuando discrecionalidad y retribución están alineados que cuando no lo están. Conclusiones similares obtienen Miller y Gómez-Mejía (2000), los cuales resaltan la necesidad de adecuar los sistemas retributivos a las condiciones de discrecionalidad para conseguir mejores resultados organizacionales.

En definitiva, todos estos estudios subrayan la idea central del concepto de discrecionalidad directiva: el éxito o fracaso de una empresa depende del liderazgo estratégico, el cual viene especialmente encarnado en el papel del alto directivo (Finkelstein y Hambrick, 1996). Cuanto mayor sea el nivel de discrecionalidad, mayor es el impacto potencial del directivo en su empresa y, por lo tanto, mayor es su “producto marginal” potencial (Finkelstein y Boyd, 1998:181). Tal y como argumentan Finkelstein y Hambrick (1988:548), el valor del alto directivo de una empresa dependerá de las contribuciones que razonablemente puedan esperarse de él.

Visto lo anterior, el concepto de discrecionalidad directiva puede aportar nuevas ideas en relación con el estudio y determinación de la compensación del directivo. En este sentido, la discrecionalidad directiva puede ser caracterizada por cuatro atributos (Hambrick y Finkelstein 1987; Magnan y St-Onge, 1997): (1) el rango de opciones disponible para los directivos; (2) la capacidad de programar sus conductas o comportamientos; (3) la ambigüedad de la relación entre causa y efecto; y (4) la incertidumbre en torno a los resultados. En la medida en la que cada uno de los atributos va a afectar al nivel de dificultad con el que cuentan los propietarios para controlar, evaluar y recompensar a los directivos, es posible que la discrecionalidad directiva modere la relación entre el resultado de la empresa y la retribución del directivo (Rajagopalan y Finkelstein, 1992; Rajagopalan, 1997; Miller y Gómez-Mejía, 2000).

Dado que este trabajo se centra en el estudio de la retribución del directivo y sus vínculos con la orientación estratégica de la empresa y con las características del entorno, el objetivo es analizar estas relaciones desde una perspectiva de discrecionalidad directiva, a partir de los cuatro atributos anteriores.

Por ejemplo, una empresa con una estrategia de expansión agresiva y cuyo entorno es complejo y cambia rápidamente, normalmente proporciona a sus directivos altos niveles de discrecionalidad ya que, el rango de opciones de que disponen para tomar decisiones está poco limitado, sus comportamientos y decisiones son difíciles de predecir, el impacto de sus acciones no es fácilmente observable y el impacto de sus acciones en los resultados globales de la empresa son volátiles y difíciles de predecir (Magnan y St-Onge, 1997:574). En este caso es de esperar que los sistemas retributivos flexibles e individualizados –contingentes– sean los más adecuados para minimizar los costes en los que incurre el propietario para controlar el comportamiento del directivo y asegurar que no elude sus deberes para con los accionistas de la empresa (Baker *et al.*, 1988).

Por el contrario, para una empresa con una estrategia de mantenimiento y cuyo entorno es más estable –lo que proporcionará a sus directivos escasos niveles de discrecionalidad– es de esperar que los sistemas retributivos menos flexibles –tradicionales– sean más favorables debido a que, tanto las decisiones como los resultados son más fácilmente predecibles, observables, comprensibles y controlables por el propietario. En este caso, como el riesgo que tiene que soportar el directivo es más bajo, no es necesario establecer sistemas retributivos que hagan excesivo énfasis en el rendimiento para motivarle (Walsh y Seward, 1990).

Todas las relaciones anteriores son las que se pretenden desarrollar a lo largo de este capítulo. A continuación se analizan las relaciones entre discrecionalidad directiva y orientación estratégica de la empresa, por un lado, y entre discrecionalidad directiva y características del entorno, por otro lado.

### **3.2.2. Orientaciones estratégicas y discrecionalidad directiva**

En este apartado se analizan las implicaciones que tiene para la discrecionalidad del directivo la orientación estratégica de la empresa. Es importante saber si el que la empresa adopte un modelo estratégico u otro condiciona de algún modo el nivel de discrecionalidad que posee el directivo.

Tanto la tipología de Porter (1980) como la de Miles y Snow (1978) han alcanzado amplia resonancia a nivel académico y han servido de apoyo para la realización de numerosas y valiosas investigaciones, clara confirmación de su validez y aplicabilidad. De ambas, se ha optado por aquella que mejor se adapta al modelo propuesto y a los fines de esta investigación: la tipología de Miles y Snow (1978).

Esta elección viene justificada por diversas razones. En primer lugar, los trabajos recopilatorios de Zahra y Pearce (1990) y Dvir *et al.* (1993) muestran la gran cantidad de investigaciones que han empleado esta tipología, destacando, en este sentido numerosos estudios sobre retribución que se apoyan en ella<sup>3</sup> (Carrol, 1987; Rajagopalan y Finkelstein, 1992; Saura y Gómez-Mejía, 1996; Romero, 1997; Rajagopalan, 1997; Singh y Agarwall, 1999).

En segundo lugar, McDaniel y Kolari (1987:20) afirman que esta tipología de estrategias es única por su visión de la organización como un sistema complejo e integrado en interacción dinámica con su entorno. Estos autores agregan que esta tipología es útil y eficiente para analizar la manera en que una empresa interactúa con su entorno.

En tercer lugar, autores como Hambrick (1983a:7) usan esta tipología por su validez para realizar trabajos empíricos en diferentes industrias, por permitir la identificación de estrategias extremas en distintos sectores y por la riqueza de sus hipótesis teóricas sobre distintas relaciones de interés. Así, diversos trabajos han validado empíricamente esta tipología (Shortell y Zajac, 1990; Doty *et al.*, 1993). Otros autores describen la clasificación de Miles y Snow como académicamente bien aceptada e internamente consistente (Conant *et al.*, 1990; Shortell y Zajac, 1990; Dvir *et al.*, 1993).

En cuarto lugar, varios trabajos (Walker y Reukert, 1987; Segev, 1989 y Austin *et al.*, 1995) han comparado las tipologías de Miles y Snow y de Porter, concluyendo que la primera permite evaluar mejor las variables del entorno que la segunda y considera variables relativas a la acción de ejecutar la estrategia.

Finalmente, desde un punto de vista empírico, se han revisado los estudios sobre retribución que han utilizado la tipología de Miles y Snow, encontrando claras correspondencias entre modelos retributivos y tipos estratégicos (se puede ver, por ejemplo, Rajagopalan y Finkelstein, 1992; Saura y Gómez-Mejía, 1996; Rajagopalan, 1997), por lo que, a priori parece apropiada para el estudio de la retribución.

---

<sup>3</sup> En el ámbito concreto de la retribución, Carroll (1987:350) destaca la tipología de Miles y Snow (1978) como una de las que parece tener efectos más claros sobre las diferencias en el sistema retributivo. Las estrategias defensiva y exploradora tienen una orientación totalmente opuesta originada, entre otros aspectos, en el mantenimiento de diferentes estructuras organizativas. Y son esas diferencias en la estructura las que, de acuerdo con Carroll (1987), originan variaciones en el sistema retributivo de las empresas y, por lo tanto, en las decisiones estratégicas sobre retribución, dando lugar a correspondencias entre modelos retributivos y orientaciones estratégicas.

En conclusión, a pesar de que la tipología de Miles y Snow (1978) ha sido también objeto de críticas<sup>4</sup>, resulta muy apropiada para los objetivos de esta investigación, tanto desde el punto de vista teórico como práctico.

Miles y Snow (1978) consideran como concepto básico el ciclo adaptativo de la empresa<sup>5</sup>, identificando tres dimensiones del mismo: la dimensión empresarial o estratégica, la dimensión tecnológica y la dimensión administrativa u organizativa. Para cada una de estas dimensiones estudian las variables principales que las caracterizan e identifican las posibles respuestas o posturas ante estas variables, distinguiendo cuatro arquetipos ideales.

La esencia de esta tipología se basa en tres grandes premisas. La primera se refiere a que las empresas exitosas desarrollan a lo largo del tiempo un enfoque sistemático e identificable de adaptación a su medio ambiente, es decir, las organizaciones dan respuesta al ciclo adaptativo adoptando un modelo de comportamiento determinado (Miles y Snow, 1978:27-28). La segunda premisa es que cuatro modelos de comportamiento u orientaciones estratégicas son identificables y existen en cada industria, según la cual, las empresas son clasificadas en defensivas, exploradoras, analizadoras y reactivas (Miles y Snow, 1978:29). La tercera premisa se refiere a que cualquier estrategia –defensor, explorador o analizador– puede conducir a un buen resultado de la empresa, el cual dependerá de la consistencia interna entre los elementos del ciclo adaptativo. El reactivo, dada su falta de consistencia, tendrá menores desempeños que los otros tres (Miles y Snow, 1978:29).

Las características generales de cada uno de los tipos estratégicos, así como las implicaciones que tienen para la discrecionalidad del directivo se describen y explican a continuación.

### **3.2.2.1. Estrategia defensiva**

Este tipo de estrategia corresponde a empresas que se concentran o enfocan en un estrecho y limitado ámbito del producto-mercado. Expertas en un área determinada, no

---

<sup>4</sup> Estas críticas han ido en relación con su generalidad, debido a la cual ignora las peculiaridades del entorno y del sector (Hambrick, 1983a:7) y supone enfatizar de forma intencionada la innovación del producto-mercado, no considerando el proceso de creación e implantación de la estrategia (Segev, 1997:152-153).

<sup>5</sup> Miles y Snow (1978:27) definen el ciclo adaptativo como una fisiología general del comportamiento de la organización que proporciona una vía para conceptualizar los principales elementos de adaptación y de visualización de las relaciones entre ellos. El ciclo adaptativo incorpora los distintos enfoques que pueden ser adoptados por empresas con diferentes perspectivas del entorno competitivo, para resolver los tres tipos de problemas a que se enfrentan.

buscan nuevas oportunidades fuera de su negocio, sino que tratan de proteger su cuota de mercado. Como resultado de su estrategia de concentración, son poco frecuentes las necesidades de ajustes en tecnología, estructura o procesos. Están orientadas internamente y enfatizan la reducción de costes. Sus esfuerzos se dirigen a obtener incrementos de eficiencia en sus actuales operaciones. Finalmente, las estructuras organizativas tienden a ser de tipo funcional, centralizadas y con claras líneas de autoridad.

Las organizaciones que adoptan una estrategia defensiva suelen ofrecer una discrecionalidad a sus directivos considerablemente menor que las organizaciones exploradoras. Esto es así porque el rango de opciones de que dispone el directivo en la realización de su trabajo está limitando a aquellas que están directamente relacionadas con la consecución de la mayor eficiencia posible (Rajagopalan, 1997:767). Además, el énfasis que los defensivos ponen en la eficiencia puede también limitar los comportamientos del directivo, dirigiéndolo a la ejecución de fuertes inversiones y, de esta forma, conseguir grandes recortes en los costes (Hambrick, 1983a; Hannan y Freeman, 1977).

Los factores estratégicos más importantes que tratan de potenciar las empresas con estrategia defensiva se centran en el mantenimiento del nivel de eficiencia y en la continua reducción de costes en un estrecho dominio de producto mercado. Tanto la capacidad para programar los comportamientos del directivo como las relaciones entre medios y fines son entendidas más fácilmente cuando las estrategias son estables y enfocadas a un estrecho dominio producto-mercado. Por añadidura, el nivel de incertidumbre en los resultados asociado a las estrategias orientadas a la eficiencia interna es mucho menor que el asociado a las estrategias orientadas a la expansión de su dominio (Gupta y Govindarajan, 1984).

En general, se puede afirmar que la estrategia defensiva está asociada con la disponibilidad de opciones restringidas, con un mayor énfasis en los precedentes históricos y en la capacidad de programar, con una menor ambigüedad en las relaciones causa-efecto y con un menor nivel de incertidumbre en los resultados de la empresa (Rajagopalan y Finkelstein, 1992:129; Rajagopalan, 1997:767).

### **3.2.2.2. Estrategia exploradora**

El patrón estratégico de los exploradores es el opuesto al de los defensivos. Es característico de organizaciones que buscan continuamente nuevas oportunidades de mercado para lo cual llevan a cabo un proceso de innovación y desarrollo continuo de nuevos productos y mercados. Actúan rápidamente ante las tendencias emergentes del

entorno y, a menudo, suelen propiciar cambios e incertidumbres ante las que los competidores deben responder. Están muy involucrados en innovaciones de productos y mercados, lo que explica que dispongan de tecnologías muy flexibles, razón por la que puede verse afectada su eficiencia interna. Cuentan con una estructura organizativa divisional o por productos, gran descentralización y flexibilidad en su estilo de dirección (Miles y Snow, 1978).

Las organizaciones exploradoras ofrecen a sus altos directivos una considerable discrecionalidad por varias razones. En primer lugar, los directivos de este tipo de empresas pueden elegir de entre una amplia variedad de opciones ya que, en estas empresas se pone un gran énfasis en explorar y explotar nuevas ideas y estrategias. Esto dificulta la especificación de cuáles son los comportamientos requeridos del directivo en aquellos escenarios que le conceden una significativa libertad de acción, debido a la multiplicidad de opciones que tiene abiertas.

En segundo lugar, los exploradores no suelen tener un archivo o un registro excesivamente amplio del grado y modalidad de implantación de determinadas políticas (Miles y Snow, 1978), lo que hace más dificultosa para los directivos la tarea de relacionar sus acciones con los precedentes históricos de la compañía. En suma, existen grandes posibilidades de que se produzcan errores cuando se exploran nuevas opciones, lo que provoca un alto nivel de incertidumbre en los resultados (Hambrick y Snow, 1989).

De forma global, por tanto, la estrategia exploradora está asociada con la disponibilidad de múltiples opciones, con una escasa capacidad para programar comportamientos, con una alta ambigüedad causa-efecto y con un alto nivel de incertidumbre en los resultados (Rajagopalan y Finkelstein, 1992:129; Rajagopalan, 1997:766).

### ***3.2.2.3. Estrategia analizadora***

Las organizaciones analizadoras son una simbiosis de las dos anteriores, al actuar de un modo defensivo o explorador dependiendo del entorno en el que se encuentren y del equilibrio eficiencia-innovación que requieran. En entornos estables, las organizaciones operan rutinaria, formal y eficientemente a través de estructuras y procesos formalizados; en entornos turbulentos son seguidores de los competidores más innovadores, a los cuales vigila estrechamente para adoptar rápidamente las ideas que parezcan más prometedoras (Miles y Snow, 1978).



Dadas sus características, las empresas con estrategia analizadora suelen tener más discrecionalidad que las defensivas, pero menos que las exploradoras. Esto es así porque, mientras que el interés por expandir el negocio y crecer influye positivamente en el rango de opciones de las que puede disponer el directivo, su objetivo de ser eficiente limita los recursos disponibles para perseguir tal expansión (Rajagopalan y Finkelstein, 1992:129).

En esta misma línea, los comportamientos directivos dirigidos a conseguir la eficiencia son más fácilmente programables que aquellos que están orientados hacia el crecimiento y la innovación. Además, las relaciones causa-efecto son más claras cuando la gestión de la empresa está enfocada a la eficiencia que cuando se orienta al crecimiento. Finalmente, los analizadores se enfrentan a una moderada incertidumbre en cuanto a los resultados que se producen, dado que siguen una estrategia a medio camino entre el énfasis en la eficiencia interna y la orientación al crecimiento externo, lo que reduce la probabilidad de que se produzcan fallos, si bien, también supone la limitación de la posibilidad de obtener un mayor éxito (Rajagopalan y Finkelstein, 1992:130).

#### **3.2.2.4. Estrategia reactiva**

Las organizaciones reactivas no presentan una estrategia consistente, siendo impredecible e inestable su conducta. Estas empresas se caracterizan por una perpetua inestabilidad e inconsistencia debido a su incapacidad para responder efectivamente a los cambios del entorno. Como consecuencia, frecuentemente, los altos directivos fracasan a la hora de articular una estrategia con una orientación clara (Miles y Snow, 1978).

Los directivos de las empresas reactivas no saben realmente qué tienen que hacer para conseguir ser competitivos y tener éxito, lo cual viene a reflejarse en sus estrategias. Todo parece indicar que estos directivos disponen de una escasa discrecionalidad: en ningún caso pasan a la acción para crear o tratar de aprovechar oportunidades del entorno y carecen de las habilidades necesarias para implantar una estrategia proactiva y consistente (Miles y Snow, 1978).

Los reactivos carecen de una estrategia consistente y clara, desde el punto de vista del ajuste estrategia-retribución, por lo que existen escasos argumentos teóricos que indiquen la necesidad de incluirlos en el estudio –y así se reconoce en otros trabajos similares como, por ejemplo, el de Rajagopalan (1997)–. La no inclusión de las empresas con estrategia reactiva no sólo se fundamenta en argumentos de tipo teórico sino que, desde un punto de vista empírico, Wrigth *et al.* (1991), después de realizar un análisis cluster, encuentran que una solución formada por tres conglomerados correspondientes a las tres estrategias que

tienen un desempeño superior –defensivo, explorador y analizador– es una mejor solución que la formada por cuatro conglomerados –los tres anteriores más el reactivo– lo que apoya la proposición de que existen tres arquetipos estratégicos naturales más que cuatro.

### 3.2.3. Características del entorno y discrecionalidad directiva

En este apartado se analizan las implicaciones que tiene para la discrecionalidad del directivo las características del entorno en el que opera la empresa. El objetivo de ello es conocer si el que la empresa actúe en un determinado entorno –más o menos estable, con mayor o menor nivel de competitividad– condiciona de algún modo el nivel de discrecionalidad que posee el directivo.

Para el estudio de las características del entorno se va a adoptar el modelo planteado por Hambrick y Finkelstein (1987:379), debido a que estos autores analizan una serie de variables del entorno y las implicaciones que tiene para la discrecionalidad directiva variaciones en las mismas. Aunque existen otras fuentes de discrecionalidad del directivo igualmente importantes<sup>6</sup>, se ha optado por estudiar únicamente los factores referidos a las características del entorno, puesto que es, junto a la estrategia de la empresa, el elemento a estudiar en relación con la retribución del directivo.

Además, después de revisar la literatura sobre discrecionalidad directiva se ha encontrado que el entorno ha sido el aspecto más ampliamente tratado hasta la fecha (Finkelstein y Hambrick, 1990; Hambrick y Abrahamson, 1995; Rajagopalan y Datta, 1996; Finkelstein y Boyd, 1998), lo que indica la importancia que su estudio tiene para explicar diferentes aspectos relativos al directivo, entre los que ocupa un lugar importante la retribución (Finkelstein y Boyd, 1998).

El estudio de la influencia del entorno en las organizaciones y en los directivos ha estado bien documentado por parte de la literatura, bien desde la perspectiva de economía industrial (Scherer, 1980), bien desde el enfoque de estrategia competitiva (Porter, 1980), bien desde la teoría de la organización (Thompson, 1967; Pfeffer y Salancik, 1978). Las organizaciones actúan dentro de unos dominios definidos por sus productos o servicios y por los mercados a los que atienden. Las características de estos dominios afectan fuertemente al nivel de discrecionalidad del directivo (Hambrick y Finkelstein, 1987:380).

---

<sup>6</sup> Hambrick y Finkelstein (1987) identifican, además de las características del entorno, otras dos fuentes básicas que determinan la discrecionalidad del directivo: las características internas de la organización y las características del propio directivo.

Así, el estudio de Lieberson y O'Connor (1972) proporciona un punto de partida adecuado para apreciar cómo el entorno afecta a la discrecionalidad. Estos autores encuentran que la repercusión de la actuación del alto directivo en el resultado de la organización difiere sustancialmente entre sectores. Partiendo de los hallazgos de este trabajo, Hambrick y Finkelstein (1987) proponen una serie de dimensiones del entorno que afectan a la discrecionalidad del directivo (tabla 3.2): diferenciación de producto, crecimiento de mercado, estructura del sector (grado de concentración), inestabilidad de la demanda, nivel de regulación y poder de las fuerzas externas.

**TABLA 3.2. DIMENSIONES DEL ENTORNO Y DISCRECIONALIDAD**

<b>Autores</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Resultados obtenidos</b>
<b>Hambrick y Finkelstein (1987)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diferenciación de producto</li> <li>▪ Crecimiento de mercado</li> <li>▪ Estructura del sector</li> <li>▪ Inestabilidad de la demanda</li> <li>▪ Regulación</li> <li>▪ Poder fuerzas externas</li> </ul>	No realiza investigación empírica.
<b>Finkelstein y Hambrick (1990)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diferenciación de producto</li> <li>▪ Crecimiento de mercado</li> <li>▪ Estructura del sector</li> <li>▪ Inestabilidad de la demanda</li> <li>▪ Intensidad de capital</li> </ul>	En entornos que proporcionan alta discrecionalidad al directivo (sector informático), los resultados de la empresa están más afectados por las características del directivo (antigüedad). Al contrario sucede en entornos con baja discrecionalidad directiva (sector distribución gas).
<b>Hambrick y Finkelstein (1995)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diferenciación de producto</li> <li>▪ Crecimiento de mercado</li> <li>▪ Intensidad de capital</li> <li>▪ Intensidad tecnológica</li> </ul>	Existen diferencias significativas en el nivel de discrecionalidad directiva otorgado por diferentes sectores –productos madera, informática, química, líneas aéreas, productos eléctricos, distribución gas natural y conglomerados– en términos de intensidad tecnológica, diferenciación de producto, intensidad de capital y crecimiento de mercado.
<b>Hambrick y Abrahamson (1995)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diferenciación de producto</li> <li>▪ Crecimiento de mercado</li> <li>▪ Estructura del sector</li> <li>▪ Inestabilidad de la demanda</li> <li>▪ Regulación</li> <li>▪ Poder fuerzas externas</li> </ul>	Las industrias difieren ampliamente con respecto al nivel de discrecionalidad que otorgan al directivo. Construyen una medida fiable y válida del concepto de discrecionalidad del sector, utilizando un panel de académicos y especialistas en los diferentes sectores y varios indicadores objetivos.
<b>Rajagopalan y Datta (1996)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diferenciación de producto</li> <li>▪ Crecimiento de mercado</li> <li>▪ Estructura del sector</li> <li>▪ Inestabilidad de la demanda</li> <li>▪ Intensidad de capital</li> </ul>	El entorno explica las variaciones en las características del directivo y las implicaciones que esas características tienen en los resultados de la empresa. El grado de discrecionalidad del entorno determina las características del directivo que, a su vez, influye en el resultado empresarial.
<b>Finkelstein y Boyd (1998)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diferenciación de producto</li> <li>▪ Crecimiento de mercado</li> <li>▪ Estructura sector</li> <li>▪ Inestabilidad de la demanda</li> <li>▪ Regulación</li> <li>▪ Intensidad de capital</li> </ul>	Contrastan la relación entre discrecionalidad y retribución. A medida que la discrecionalidad del entorno es mayor, la retribución del directivo aumenta. Además, concluyen que el resultado de la empresa es mayor cuando discrecionalidad y retribución están vinculadas que cuando no lo están.

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente (tabla 3.2), Finkelstein y Hambrick en su trabajo de 1990, utilizan las mismas dimensiones que exponen en su trabajo de 1987 (excepto el nivel de regulación

del sector) e incluyen una nueva, llamada “intensidad de capital”. En 1995, nuevamente Hambrick y Finkelstein realizan un estudio en el que, si bien no constituye el centro de atención del trabajo, sí estudian la discrecionalidad del sector, introduciendo una nueva dimensión llamada “intensidad tecnológica”. Por su parte, Hambrick y Abrahamson (1996) utiliza las mismas dimensiones que originalmente proponen Hambrick y Finkelstein (1987). Tampoco utilizan ninguna variable nueva los estudios de Rajagopalan y Datta (1996) y de Finkelstein y Boyd (1998).

Todos los estudios anteriores, que de forma más o menos directa, se centran en el estudio del entorno como fuente de discrecionalidad para el directivo, en general, encuentran apoyo empírico a los postulados teóricos presentados por Hambrick y Finkelstein (1987). Sobre la base de la literatura revisada (tabla 3.2), se han seleccionado seis factores del entorno que pueden determinar la discrecionalidad del directivo y, por tanto, su retribución<sup>7</sup>:

**Diferenciación de producto.** Hace referencia al grado de heterogeneidad del producto o de los productos que se ofrecen en el sector. La diferenciación de producto abarca aspectos relativos a precios, calidades, formas, estilos, marcas, formas de promoción y distribución, etc. Generalmente viene representada por una medida como la intensidad de publicidad en el sector (Rajagopalan y Datta, 1996) o la intensidad de I+D en el sector (Rajagopalan y Prescott, 1990).

Por diversas razones, las industrias que producen productos o prestan servicios diferenciados ofrecen a sus directivos una mayor discrecionalidad que aquéllas que no lo hacen (Hambrick y Finkelstein, 1987). En primer lugar, cuanto más diferenciado es el producto de una empresa, más importante es que el directivo tenga amplios conocimientos y habilidades para explorar y evaluar un amplio rango de comportamientos competitivos (Rajagopalan y Datta, 1996:201). En segundo lugar, debido a que las relaciones causa-efecto son relativamente poco conocidas, el trabajo del directivo se hace más complejo y entraña más riesgo (Rajagopalan y Finkelstein, 1992). En tercer lugar, las estrategias basadas en la diferenciación de producto tienden a orientarse a largo plazo, haciendo

---

<sup>7</sup> Se ha excluido la dimensión “poder de las fuerzas externas” porque, según Finkelstein y Boyd (1998:180), la amplitud de esta dimensión hace de ella la peor definida de las variables del entorno propuestas por Hambrick y Finkelstein (1987). Además, tal y como sugiere Burt (1988), dado que esta dimensión trata de determinar el poder negociador de proveedores y clientes, se puede considerar que la dimensión “concentración del sector” recoge este efecto, por lo que no es necesario incluir aquella. En cambio, se ha incluido la dimensión “intensidad de capital” como variable del sector y no como variable de la organización siguiendo las indicaciones de Hambrick y Abrahamson (1995:1430), que afirman que esta dimensión históricamente ha sido considerada por diferentes investigadores más como un atributo de la industria que como una característica particular de la empresa.

difícil la labor de predecir resultados parciales de tales estrategias. Esto provoca que la labor de controlar y programar las acciones del directivo sea también muy difícil (Finkelstein y Boyd, 1998).

**Crecimiento de mercado.** Se refiere al grado de aumento o disminución de las ventas globales del sector. Los sectores con un alto crecimiento ofrecen a los directivos una mayor discrecionalidad (Hambrick y Finkelstein, 1987). Estos sectores están caracterizados por seguir un estilo de dirección emprendedor (Mintzberg, 1973) en el que las decisiones no programadas tienen el potencial de influir en la estructura del sector y en sus resultados (Porter, 1980) y en el que las conexiones entre medios y fines son muy poco conocidas.

Los mercados en crecimiento suponen la ejecución de rápidas actividades, el surgimiento de oportunidades, la realización de fuertes inversiones y las variaciones en la competitividad. Como consecuencia de ello, cuando un sector atraviesa una etapa de crecimiento en su ciclo de vida, los directivos gozan del mayor grado de libertad estratégica para actuar (Porter, 1980) y, además, el impacto de estos en los beneficios marginales de la industria es superior (Liebersohn y O'Connor, 1972). En definitiva, los directivos en sectores con alto crecimiento tienen mayor discrecionalidad que aquellos en sectores con bajo crecimiento.

**Estructura del sector (concentración sector).** En un sentido amplio, hace referencia al nivel de competencia existente en el sector, si bien, específicamente, se centra en el estudio del grado en el que el sector se asemeja a un oligopolio (Hambrick y Finkelstein, 1987:381). Las industrias oligopolísticas consisten en un conjunto reducido de empresas que tiene el potencial suficiente para limitar las opciones estratégicas de sus competidores.

Los directivos de empresas que pertenecen a sectores oligopolísticos (muy concentrados), dado el menor nivel de competitividad existente, disponen de un limitado conjunto de opciones estratégicas, lo que desalienta a estos a hacer frente a las exigencias del entorno (Finkelstein y Boyd, 1998). En industrias más competitivas (poco concentradas), en cambio, puede ser necesario un directivo capacitado para gestionar el gran número de opciones y oportunidades al que debe hacer frente (Hubbard y Palia, 1995). Parece claro, por lo tanto, que los directivos de empresas en industrias más competitivas tienen un mayor grado de discrecionalidad que los de empresas en industrias menos competitivas.

**Inestabilidad de la demanda.** En relación con los cambios que se producen en el sector, esta variable se puede definir como el grado en el que el sector es estable y predecible o, al contrario, es cambiante e incierto (Finkelstein y Boyd, 1998:183).

La inestabilidad de la demanda aumenta la necesidad de procesar información e incrementa la complejidad del trabajo del directivo debido a la creación de nuevas oportunidades que normalmente requiere una readaptación estratégica (Haleblian y Finklestein, 1993:847). Además, como consecuencia de la existencia de una gran incertidumbre en cuanto a los resultados de una estrategia dada, la inestabilidad de la demanda también incrementa el riesgo que el directivo tiene que soportar en su trabajo (Finkelstein y Boyd, 1998:183).

La inestabilidad de la demanda crea incertidumbre en la relación medios fines, lo que, de hecho, fomenta una mayor discrecionalidad directiva. Si la demanda de un producto de la industria es altamente fiable, el directivo está limitado en su capacidad y en las posibles opciones que se podrían presentar. En cambio, si la demanda es volátil, el conjunto de opciones posibles se expande significativamente, se reducen las tendencias inmovilistas y cobra mayor importancia el papel del directivo (Hambrick y Finkelstein, 1987:382). Por ello, la discrecionalidad del directivo es mayor en el caso de la que demanda sea inestable que en el caso contrario.

**Regulación.** Hace referencia al grado en el que el sector está afectado por restricciones legales (leyes y normas que condicionan la actuación de las organizaciones) o cuasilegales (mediante el cumplimiento de contratos a largo plazo o a través de la concesión de fondos económicos) establecidas por las instituciones públicas.

Los directivos de empresas pertenecientes a sectores muy regulados disponen de un limitado rango de opciones para gestionar sus actuales negocios y hacen frente a numerosas restricciones en caso de intentar poner en marcha nuevos negocios (Hambrick y Finkelstein, 1987:382). Estas limitaciones aíslan a la empresa de la incertidumbre del entorno y reducen el impacto que el directivo puede tener en los resultados de la organización (Rajagopalan y Finkelstein, 1992; Raviv, 1985). Por el contrario, las empresas que se encuentran en sectores poco o nada regulados generalmente disponen de una amplia serie de opciones estratégicas disponibles que hace que los directivos de estas empresas dispongan de una mayor discrecionalidad que los que pertenecen a empresas reguladas (Finkelstein y Boyd, 1998:181).

**Intensidad de capital.** Hace referencia al grado en el que el sector es más o menos intensivo en capital, es decir, mide el nivel medio de inversión en factores de capital (inmuebles, maquinaria, plantas, tecnología, derechos, etc.). La intensidad de capital es un indicador de una de las barreras de entrada al sector y se ha identificado como un elemento que tiene un importante impacto en el comportamiento de la empresa (Rajagopalan y Datta, 1996:199).

Un sector intensivo en capital tiende a crear rigideces en las organizaciones, haciendo difícil que éstas se adapten a los cambios estratégicos (Hannan y Freeman, 1977). Adicionalmente, un mayor interés por la eficiencia en las empresas intensivas en capital tiende a reducir aún más el rango de opciones disponible; por ejemplo, los nuevos productos o mercados no pueden ser lanzados o abastecidos debido a que las desviaciones que se produzcan pueden resultar demasiado costosas para la empresa (Hambrick y Lei, 1985). De esta forma, un directivo perteneciente a una empresa intensiva en capital se enfrenta a un conjunto más limitado de opciones, disponiendo, así de una reducida discrecionalidad directiva (Finkelstein y Boyd, 1998:184). En definitiva, estos argumentos indican que la intensidad de capital y el grado de discrecionalidad del directivo están inversamente relacionados.

En resumen, considerando todas las variables en su conjunto, se puede hablar de tres tipos de entorno en función de las características anteriormente analizadas:

1. **Entornos estables, munificientes y poco competitivos.** Caracterizados por: escasa diferenciación de producto, bajo crecimiento de mercado, sector muy concentrado, demanda estable, sector muy regulado e intensivo en capital. Cuando las empresas actúan en este tipo de entornos la discrecionalidad de que dispone el directivo es escasa. Esto se debe a que el rango de opciones disponibles suele ser muy limitado, por lo que los comportamientos del directivo pueden ser más fácilmente predeterminados y programables (Raviv, 1985). Además, debido a la reducción de la ambigüedad entre medios y fines, la incertidumbre en los resultados es normalmente más baja (Rajagopalan y Finkelstein, 1992).
2. **Entornos dinámicos, turbulentos y muy competitivos.** Caracterizados por: alta diferenciación de producto, gran crecimiento de mercado, sector poco concentrado, demanda inestable, sector poco regulado y no intensivo en capital. Cuando las empresas actúan en este tipo de entornos la discrecionalidad de que dispone el directivo es alta. Esto se debe a que el rango de opciones disponibles suele ser muy amplio, por lo que los comportamientos del directivo son difícilmente predeterminados y programables (Raviv, 1985). Además, debido a la elevada

ambigüedad entre medios y fines, la incertidumbre en los resultados es normalmente más alta (Rajagopalan y Finkelstein, 1992).

3. **Entornos con estabilidad y competitividad media.** Las características de este tipo de entornos se sitúan en un punto intermedio entre los dos entornos anteriormente comentados. Por lo tanto, las empresas que actúen en este tipo de entornos proporcionan a sus directivos un nivel medio de discrecionalidad.

¿Qué implicaciones tiene el grado de discrecionalidad del directivo para el propietario o gerente? Existen dos aspectos fundamentales: la necesidad de controlar el comportamiento del directivo y el nivel de asunción de riesgo que puede soportar éste. Estos aspectos se analizan en el epígrafe siguiente.

### 3.3. COMPORTAMIENTO DEL DIRECTIVO Y DISCRECIONALIDAD

En este epígrafe se va abordar el estudio de las implicaciones que tiene el grado de discrecionalidad del directivo en su comportamiento y actuación en la empresa. Como se ha mostrado anteriormente, la literatura teórica y empírica indica que las variaciones en la discrecionalidad directiva se traducen en variaciones en la disponibilidad de opciones múltiples, en la capacidad con la que el comportamiento del directivo puede ser programado, en el grado de ambigüedad en las relaciones causa-efecto y en el nivel de incertidumbre en los resultados (Hambrick y Finkelstein, 1987; Rajagopalan y Finkelstein, 1992; Rajagopalan, 1997; Magnan y St-Onge, 1997).

Los cambios producidos en esos cuatro elementos tienen implicaciones para dos problemas identificados en la literatura sobre agencia: control del comportamiento del directivo y riesgo soportado por el directivo (Beatty y Zajac, 1994). Estos dos problemas representan lo que Jensen (1983:334-335) ha dado en calificar como dos ramas de investigación completamente separadas en teoría de agencia: una que adopta un enfoque normativo y otra con un enfoque positivo.

Desde un enfoque de **agencia positiva**, la organización es concebida como un nexo de unión entre contratos implícitos y explícitos entre diferentes participantes, tales como propietarios, empleados y directivos, entre otros (Jensen y Meckling, 1976) que hacen contribuciones a la organización y, a cambio, reciben compensaciones (Eisenhardt, 1989). De todos ellos, el contrato directivo es el que centra la atención de este trabajo.

El contrato directivo formaliza una relación de agencia, en la que el directivo – agente– es contratado por el propietario –principal– para que actúe en su nombre,



delegando en aquél la toma de decisiones de ciertos aspectos de la empresa (Fama, 1980). El directivo debe actuar en pro de los objetivos del principal –en términos de incremento de valor de la organización– y, a cambio, debe ser recompensado. Así, en el contrato se especifican los derechos de ambas partes, las formas de juzgar el rendimiento y los resultados y las compensaciones por ese rendimiento (Fama y Jensen, 1983).

Ahora bien, este intercambio transaccional no siempre puede ser llevado a buen término, fundamentalmente porque puede verse obstaculizado por la existencia de asimetrías de naturaleza informativa. Debido a que los agentes controlan recursos de la organización y, normalmente, tienen mayor conocimiento que el principal sobre las tareas que se desempeñan en la empresa, existe lo que se denomina asimetría en la información (Jensen y Meckling, 1976). Estas asimetrías pueden otorgar cierta ventaja a los agentes para actuar en su propio beneficio. Cuando el directivo se encuentra en una situación de información privilegiada, puede desarrollar comportamientos oportunistas que provocan el denominado problema de *riesgo moral* (Holmstrom, 1979).

El problema de riesgo moral se produce cuando el directivo, aprovechando su discrecionalidad para gestionar ciertos recursos de la empresa, persigue fines particulares –satisfacción de su función de utilidad– que se desvían de lo previamente estipulado en el contrato (Gómez-Mejía y Balkin, 1992b:923). Existen diferentes mecanismos internos para intentar reducir o atenuar los efectos perjudiciales que provoca el problema de riesgo moral en la relación de agencia, uno basado en la supervisión y control de la actuación del directivo y, otro, basado en la compensación que se le ofrece al directivo a cambio de sus servicios (Jensen, 1983).

En cuanto al mecanismo basado en el control del directivo, Jensen y Meckling (1976) indican que unos adecuados sistemas de supervisión de la actuación del directivo pueden favorecer la alineación de los intereses de propietarios y directivos. La utilización de este mecanismo, supone que los principales tienen que asumir los costes derivados de la supervisión de la actuación directiva –que forman parte de los costes de agencia<sup>8</sup>–. Estos costes, además, se incrementan a medida que crece el “gap informativo” que separa a los principales y a los agentes de cada relación concreta. Algunos sistemas de supervisión y control son, por ejemplo, la vigilancia mutua entre directivos, el control del consejo de administración, el control de accionistas mayoritarios o el control de auditores externos (Pérez, 1997:30).

---

<sup>8</sup> Los *costes de agencia* incluyen, al menos, los costes derivados de la posibilidad de que el agente no actúe en favor de los intereses del principal y los costes derivados del control de las actividades del agente (Tosi y Gómez-Mejía, 1989:171).

En cuanto al mecanismo basado en la retribución, Jensen y Murphy (1990:139) señalan que el diseño de sistemas de recompensa es una herramienta poderosa para reorientar el comportamiento del directivo hasta que se alineen los intereses de éste con los del propietario. En la medida en que la retribución sea contingente de los resultados de la organización, mayor será el interés del directivo en realizar una adecuada gestión de la empresa, ya que su riqueza personal depende de lo que consiga para los propietarios.

¿Cuál de los dos mecanismos utilizar? La elección va a depender, entre otras razones, de sopesar los costes de medir el comportamiento o los resultados del directivo, de la imposibilidad de aplicar una supervisión directa o de la necesidad de cierta discrecionalidad en el trabajo y, por tanto, de menor supervisión (Eisenhardt, 1985). En general, la literatura admite que si el contrato tiene un buen sistema de incentivos se necesitarán menores dosis de supervisión y viceversa (Beatty y Zajac, 1994:317).

Este trabajo se centra en el estudio de los sistemas de compensación como mecanismo utilizado por el propietario para tratar de resolver el problema del control del comportamiento del directivo cuando dicho comportamiento no pueda ser especificado a priori por el principal y, por tanto, pueda desviarse del que sería considerado óptimo por éste (Jensen y Murphy, 1990; Fama, 1980). Para abordar el estudio del control del comportamiento directivo mediante los sistemas retributivos se van a tener en cuenta tres dimensiones (Rajagopalan, 1997): (1) la necesidad de asumir riesgos en las decisiones; (2) el horizonte temporal considerado para la toma de decisiones; y (3) la capacidad de que dispone el directivo para alcanzar sus propios intereses.

Por lo tanto, el argumento que subyace desde esta perspectiva positiva de agencia es que la obtención de buenos resultados para la organización depende, en gran medida, del efecto incentivador que produce en el directivo la política retributiva definida en el contrato (Kosnik y Bettenhausen, 1992:312). Un buen diseño retributivo facilitará la alineación de intereses entre las partes y permitirá, reducir los problemas de agencia entre propiedad y dirección (Fama y Jensen, 1983). Desde este punto de vista, los modelos retributivos relacionados con el rendimiento organizacional se configuran como los más adecuados para conseguir este objetivo y reducir los costes de agencia (Lambert y Larcker, 1985).

Sin embargo, la utilización de sistemas de retribución contingentes del rendimiento organizacional, a la misma vez, también supone un incremento del coste de agencia, derivado de que estos sistemas retributivos transmiten un mayor nivel de riesgo al agente

en relación con las recompensas que va a recibir. Este hecho puede ser perjudicial para la organización debido a que, normalmente, el agente muestra un comportamiento adverso al riesgo, lo que puede llevarle a actuar de manera incorrecta respecto de los intereses de la organización (Holmstrom, 1979; Shavell, 1979). Esta es la perspectiva de **agencia normativa**, la cual se desarrolla seguidamente.

La teoría managerialista se ha centrado fundamentalmente en la separación de propiedad y control de las grandes empresas (Berle y Means, 1932). En esta literatura, los altos directivos han sido vistos esencialmente como corporaciones que actúan en busca de su propio beneficio, más que en el de los accionistas propietarios. Por lo tanto, no es de extrañar que las primeras formulaciones de la teoría de la agencia (Jensen y Meckling, 1976) definieran la magnitud del problema de agencia en términos del grado de separación entre los intereses de propietario y directivo.

Mientras Jensen y Meckling (1976) definen originalmente así dicho problema, sin embargo, posteriores clarificaciones de esta cuestión sugieren que la utilización de retribución basada en sistemas de incentivos puede ser un arma de doble filo (Zajac y Westphal, 1994:123). Específicamente, vincular excesivamente la retribución del directivo al resultado de la empresa puede producir un comportamiento por parte de éste tendente a evitar la asunción de riesgos (sin embargo, no queda nada claro el punto a partir del cual se puede considerar que el vínculo retribución-riqueza de la empresa es excesivo).

Tal y como resume Holmstrom (1987), este enfoque de agencia normativa (Stiglitz, 1975; Morck *et al.*, 1989) pone el énfasis en el hecho de que mientras la retribución contingente –basada en el rendimiento organizacional– puede tener propiedades motivacionales en comparación con la retribución no contingente, también tiene propiedades indeseables en relación con el riesgo que es capaz de soportar el directivo. Tal contrato retributivo obligaría al directivo a asumir un riesgo, que podría ser asumido de forma más eficiente por los accionistas o propietarios de la organización, los cuales, normalmente, tienen más posibilidades de diversificar el riesgo de sus inversiones que el propio directivo (Beatty y Zajac, 1994:315).

El argumento que subyace desde esta perspectiva es que el directivo, a diferencia de los propietarios, tiene ya invertido la mayor parte de su capital humano –conocimientos, habilidades y aptitudes– (el cual, además, no es un capital diversificado ni comerciable) en una única empresa, con el consiguiente riesgo que esta inversión supone para el directivo. Por esta razón, el agente debe ser considerado como adverso al riesgo, mientras que el principal es neutral al riesgo. Esto supone que los agentes son reticentes al riesgo

vinculado a los resultados de la empresa, lo que dificulta, por tanto, las acciones del principal dirigidas a obligar al directivo a asumir ese riesgo, con el consiguiente incremento de los costes para aquél<sup>9</sup> (Zajac y Westphal, 1994:122).

Con todo lo anterior, no es difícil admitir que en los contratos directivos debe perseguirse la obtención de un equilibrio entre riesgo e incentivos (Jensen y Murphy, 1990:243). Esta situación de *trade-off* entre riesgo e incentivos viene expresada gráficamente en el trabajo de Milkovich y Rabin (1991:87): a partir de un punto, el incremento de los ingresos es menor que el incremento del riesgo, hasta llegar a situaciones en las que el riesgo es tan grande que no es compensado, de ningún modo, por los ingresos. Llegados a esa situación, no interesa incluir incentivos adicionales en la retribución del agente, porque el riesgo que se transfiere es demasiado elevado.

Además, no solo es necesario conseguir ese equilibrio, sino también es de gran interés conocer las posibles contingencias que pueden influir en el mismo (Beatty y Zajac, 1994:333). En este trabajo, las contingencias que se tratan de analizar son la estrategia de la empresa y el entorno en el que ésta opera. Ambas contingencias afectan directamente al nivel de discrecionalidad que va a tener el directivo y, por lo tanto, condiciona el diseño retributivo para controlar el comportamiento y equilibrar el riesgo. Estos aspectos se tratan a continuación.

### 3.4. CONTEXTOS DE DISCRECIONALIDAD

La variación en el nivel de discrecionalidad que tiene el directivo para actuar en la organización va a provocar que se presenten diferentes situaciones en relación con los dos problemas analizados en el epígrafe anterior –control del comportamiento y riesgo soportado–. Como consecuencia de ello, en la medida en que los problemas de agencia sean distintos, el diseño de la estrategia retributiva óptima para el directivo variará. En este apartado se hace referencia a dos escenarios opuestos, uno de alta discrecionalidad y otro de baja discrecionalidad, y se analiza las implicaciones que los mismos tienen para el comportamiento y riesgo del directivo y, por lo tanto, para el diseño de la estrategia retributiva adecuada.

Es importante señalar que estos dos tipos de contexto en los que se puede encontrar la empresa se consideran dos extremos de un continuo, lo que significa que las

---

<sup>9</sup> Desde la perspectiva normativa de agencia, este argumento relativo a la aversión al riesgo del directivo no requiere que los propietarios sean completamente neutrales al riesgo, sino solamente que los directivos sean más adversos al riesgo que los propietarios (Zajac y Westphal, 1994:123).

organizaciones no tienen que situarse obligatoriamente en uno (alta discrecionalidad) u otro (baja discrecionalidad), sino que pueden posicionarse en cualquier punto entre ambos.

En este sentido, no se hace referencia a los contextos que otorgan media discrecionalidad al directivo (empresas analizadoras y que operan en entornos de estabilidad y competitividad media), puesto que se entiende que, al presentar características situadas a medio camino entre los contextos de alta y baja discrecionalidad, los problemas de agencia y los condicionantes del diseño retributivo se situarán también en un término medio.

### **3.4.1. Contextos de alta discrecionalidad**

Teniendo en cuenta el centro de atención de este trabajo, se hace referencia a contextos que otorgan alta discrecionalidad al directivo cuando se habla de empresas con una orientación estratégica exploradora y/o de empresas que operan en sectores turbulentos, cambiantes, en crecimiento y muy competitivos.

Desde la perspectiva positiva de agencia, la alta discrecionalidad de la que disponen los directivos en este tipo de empresas implica una gran necesidad por parte del principal de motivar y controlar el comportamiento del directivo para alinear los intereses de estos con los de la empresa por varias razones.

En primer lugar, estas empresas necesitan directivos que estén dispuestos a asumir riesgos y sean capaces de ello, así como de adoptar una perspectiva de largo plazo en el momento de elegir entre alternativas estratégicas. Las estrategias más innovadoras y de crecimiento tienden a dar mejores resultados a largo plazo, si bien, a cambio, implican un mayor riesgo de fracaso que aquellas menos innovadoras (Galbraith y Merrill, 1991). En segundo lugar, la baja capacidad para programar el comportamiento y la ambigüedad de las relaciones causa-efecto que se asocia a estas empresas implica que los directivos pueden tener más libertad y capacidad para perseguir sus propios intereses sin temor a ser descubiertos, al menos en el corto plazo (Rajagopalan, 1997).

La alta discrecionalidad de la que disponen los directivos también acrecienta los problemas de control y motivación a los que tiene que hacer frente el principal, en el sentido de que genera la necesidad de establecer mecanismos de retribución que hagan que aumenten las probabilidades de que se alineen los comportamientos del directivo con los intereses de los propietarios (Jensen y Meckling, 1976). Por tanto, desde el punto de vista de los propietarios de la empresa, los sistemas de recompensa óptimos son aquellos que

fomentan los comportamientos arriesgados y de largo plazo en el directivo, así como el propio control de estos comportamientos por parte del directivo.

Desde la perspectiva normativa de agencia, o lo que es lo mismo, desde el punto de vista del directivo de la empresa, en los casos de alta discrecionalidad, el elevado grado de ambigüedad en las relaciones causa-efecto y la incertidumbre de los resultados incrementa el riesgo que tienen que asumir los directivos de la empresa debido a que las estrategias pueden fallar a pesar de los esfuerzos de éstos (Rajagopalan, 1997:766). La incertidumbre que afronta el directivo en los casos de alta discrecionalidad es posible que, además, sea exacerbada mediante sistemas de evaluación que no tengan en cuenta los sucesos imprevistos del entorno (Salter, 1973; Hambrick y Snow, 1989).

Globalmente, la alta discrecionalidad que proporciona al directivo una estrategia exploradora y un entorno turbulento y cambiante pone de manifiesto un dilema relativo al diseño de su estrategia retributiva. Así, el sistema de incentivos debe cumplir con los requerimientos del principal desde el punto de vista de la necesidad de motivar y controlar al directivo aunque, al mismo tiempo, también debe tener en cuenta el esfuerzo del directivo y los sucesos imprevistos del entorno que afecta negativamente al rendimiento del mismo.

Mientras la retribución basada en sistemas de incentivos vinculados al rendimiento del directivo puede ser utilizada por el principal para solucionar el problema de la alineación de intereses, el riesgo inherente a este tipo de retribución requiere un diseño adecuado de las diferentes prácticas que la componen, en orden a conseguir un equilibrio entre el problema de alineación que afronta el principal y el problema de riesgo soportado que afronta el directivo (Beatty y Zajac, 1994; Hambrick y Snow, 1989).

En general, integrando los argumentos anteriormente expuestos, el sistema retributivo que probablemente sea más adecuado para aquellas empresas que otorgan gran discrecionalidad a sus directivos (orientación exploradora y/o entorno turbulento y muy competitivo) es aquél que fomenta la toma de riesgos, que animan a la toma de decisiones en un horizonte de largo plazo y que incrementan la adecuación entre los intereses del directivo y de los accionistas. Sin embargo, de cara a mitigar el riesgo que tiene que soportar el directivo en estas empresas, estos planes deben utilizar un criterio de evaluación que tenga en cuenta los eventos inesperados del entorno (Rajagopalan, 1997:767).

Considerando todas estas características de forma conjunta, se puede afirmar que los sistemas de retribución contingentes –más flexibles y adaptables a las condiciones organizacionales y a las situaciones individuales– son los más adecuados a los contextos de alta discrecionalidad.

### **3.4.2. Contextos de baja discrecionalidad**

Se hace referencia a contextos que otorgan baja discrecionalidad al directivo cuando se trata de empresas con una orientación estratégica defensiva y/o empresas que operan en entornos estables, con pocos cambios y relativamente poco competitivos.

Los problemas de motivación y control del directivo que afrontan estas empresas son de menor magnitud que los mostrados por empresas en contextos más discrecionales. Existen varias razones para ello. En primer lugar, los directivos de las empresas en contextos de baja discrecionalidad no necesitan ser motivados tanto para asumir riesgos, ya que los comportamientos arriesgados pueden ser incluso contraproducentes (Hambrick y Snow, 1989). En segundo lugar, el horizonte de corto plazo para la toma de decisiones puede ser más apropiado para estas empresas debido a que sus estrategias normalmente están más orientadas hacia la búsqueda de la eficiencia y hacia la penetración en el mercado actual, aspectos que habitualmente generan resultados en un periodo de tiempo mucho más corto que en caso de estrategias más innovadoras (Galbraith y Merrill, 1991).

Sin embargo, el que las empresas en contextos de baja discrecionalidad se interesen por el horizonte de corto plazo, no significa que ignoren completamente el largo plazo. Mientras el propósito de largo plazo para empresas con alta discrecionalidad es enfatizar la asunción de mayores riesgos, las empresas de baja discrecionalidad tratan de mantener sus cursos de acción y no comprometer sus ganancias en el corto plazo a cambio de la eficiencia en el largo plazo (Rajagopalan, 1997:767). Este comportamiento puede ser asegurado mediante la fijación de sistemas de objetivos que garanticen el cumplimiento de las metas a corto y largo plazo (Rappaport, 1978).

El problema relativo al control del comportamiento del directivo es también menos pronunciado en el caso de las empresas de baja discrecionalidad, dado que las conductas son más fácilmente programables y el rango de opciones disponibles está más limitado. Los mecanismos retributivos más adecuados para incentivar no necesitan estar muy vinculados al riesgo ni al rendimiento (Rajagopalan, 1997), dada la menor ambigüedad entre medios y fines y la menor incertidumbre en los resultados.

Desde la perspectiva del directivo, las empresas de baja discrecionalidad asignan una menor carga de riesgo para el directivo debido a los bajos niveles de ambigüedad causa-efecto y de incertidumbre en los resultados asociados a estas empresas. Por tanto, la reducción del riesgo directivo no constituye en este caso un criterio clave en el diseño de la estrategia retributiva. Además, dado que la relación existente entre el esfuerzo del directivo y los resultados organizacionales es más estrecha, la evaluación del directivo puede estar basada en el esfuerzo y desempeño del mismo (Rajagopalan, 1997).

En conjunto, integrando los argumentos positivos y normativos de agencia, la estrategia retributiva que más beneficia a las empresas que otorgan baja discrecionalidad a sus directivos es aquella que incentiva comportamientos menos arriesgados y más en consonancia con las conductas del pasado y que equilibra el horizonte de decisiones entre el corto y largo plazo utilizando criterios de evaluación cualitativos. Considerando todas estas características de forma conjunta, se puede afirmar que los sistemas de retribución tradicionales –más estandarizados y menos flexibles– son los más adecuados a los contextos de baja discrecionalidad.

La siguiente cuestión que se plantea en este trabajo es conocer si la adecuación de las estrategias retributivas a los condicionantes estratégicos y del entorno tiene efectos en los resultados de la organización. Para ello, a continuación, se analizan las diferentes dimensiones retributivas y modelos de compensación desde el punto de vista de su capacidad para ajustarse a los requerimientos de control y motivación del comportamiento directivo y de riesgo soportado por el directivo.

### **3.5. ESTRATEGIA RETRIBUTIVA, COMPORTAMIENTO DIRECTIVO, Y RESULTADOS DE LA EMPRESA**

En este epígrafe se parte de un argumento basado en la perspectiva contingente de la retribución directiva: cuanto mayor es el grado de ajuste o adecuación entre la retribución del directivo, la estrategia empresarial y las características del entorno, mayor es el resultado de la empresa (Gómez-Mejía y Balkin, 1992a). Cuando la retribución y estos factores contextuales no están alineados, el resultado de la empresa será menor.

La idea de que el resultado de la empresa puede estar afectado por el grado de adecuación entre la retribución directiva y el contexto organizacional no es nueva (Balkin y Gómez-Mejía, 1987; Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Gómez-Mejía, 1992; Rajagopalan, 1997). Si bien, la mayor parte de los trabajos relativos a la alineación de la retribución con elementos organizacionales para mejorar el resultado, frecuentemente se han basado



conceptualmente en los sistemas generales de recompensa más que en la retribución del alto directivo (Galbraith y Kazanjian, 1986). En este sentido, Gerhart y Milkovich (1992:532) concluyen que aún sabiendo que los programas de retribución son más efectivos bajo determinadas circunstancias, lo cual es considerado un asunto clave, relativamente pocos trabajos han tratado esa cuestión y, llegados a este punto, no existe mucha evidencia empírica que apoye el argumento del ajuste o congruencia (Lawler y Jenkins, 1992:1011).

El modelo contingente sigue siendo un modelo atractivo, particularmente debido a los bajos niveles de varianza explicada por muchos de los estudios de retribución directiva que utilizan otros modelos y teorías (Finkelstein y Boyd, 1998:184). En gran parte, este atractivo se basa en la idea de que los sistemas retributivos, al igual que otros sistemas administrativos, no siempre pueden ser apropiados para determinados contextos (Hambrick y Snow, 1989). De esta forma, la investigación dirigida a comprobar directamente el ajuste entre los sistemas retributivos y el contexto organizacional tiene, potencialmente, un papel importante que jugar tanto en un sentido teórico como empírico.

Como se ha indicado, con este trabajo se pretende, integrando argumentos de las teorías de la discrecionalidad directiva y de la agencia, estudiar si la congruencia entre la retribución del directivo y dos factores contextuales específicos –la orientación estratégica de la empresa y las características del entorno– tiene efectos positivos en los resultados de la empresa.

De esta forma, siguiendo con el razonamiento presentado en el modelo teórico (epígrafe 1), a continuación se identifican las propiedades de las diferentes prácticas retributivas en función de su capacidad para cumplir los requerimientos en términos de comportamiento y riesgo del directivo para los contextos de alta y baja discrecionalidad y las posibles implicaciones de estas combinaciones en los resultados empresariales. El análisis se plantea tanto para las prácticas retributivas consideradas independientemente como para las prácticas tomadas de forma conjunta.

### **3.5.1. Prácticas retributivas independientes**

Tal y como se señaló en el capítulo primero, las dimensiones retributivas que van a ser objeto de estudio son las siguientes: unidad análisis, criterio para establecer incrementos retributivos, sistema de evaluación directivo, orientación temporal de recompensas, reparto del riesgo, nivel retributivo, retribución fija-variable, recompensas no monetarias, estructura de gestión y grado de comunicación.

### 3.5.1.1. Unidad de análisis

Esta dimensión retributiva hace referencia al criterio utilizado por la empresa para fijar la retribución base del directivo: en función del puesto de trabajo que ocupa o sobre la base de las habilidades que posee y aplica a su trabajo.

En el sistema de retribución *basado en el puesto de trabajo*, el puesto de trabajo –y no las características del individuo– constituye la unidad de análisis para determinar el valor o la contribución que el directivo aporta a la empresa (Flannery *et al.*, 1997:129-130). En el sistema de retribución *basado en habilidades*, se remunera al directivo en función de los distintos trabajos que pueda realizar o sobre la base de los conocimientos y habilidades que posea y pueda aplicar con éxito a una serie de situaciones o tareas (Barret, 1991:98).

En general, existe poca literatura que haya estudiado las ventajas e inconvenientes de aplicar uno u otro sistema, siendo la mayoría de los estudios de carácter descriptivo (Gerhart y Milkovich, 1992:511-512). En este sentido, la poca evidencia empírica existente coincide en señalar que la retribución basada en habilidades incrementa la flexibilidad del empleado para desempeñar otros trabajos (Lee *et al.*, 1999; Murray y Gerhart, 1998). Además, en ciertos casos puede estar relacionada con la disminución de los costes laborales, el incremento de la productividad y de la calidad (Murray y Gerhart, 1998:68). Si bien, hay que tener en cuenta que estos resultados dependen de factores contingentes, como, por ejemplo, la estrategia de la empresa y el entorno en el que ésta actúa (Gómez-Mejía y Balkin, 1992a:303).

Así, un sistema basado en el puesto de trabajo es más adecuado para empresas que actúan en entornos estables y aplican estrategias defensivas. Desde la perspectiva del propietario, dado que las conductas son más fácilmente programables y el rango de opciones disponible es más limitado, las tareas directivas son más estables y específicas. En estos casos el sistema basado en el puesto de trabajo contribuye a fomentar la realización de este tipo de tareas (Hills, 1989), ya que no es necesario enfatizar excesivamente el comportamiento directivo dirigido a la adquisición de nuevas habilidades.

Por el contrario, la retribución basada en habilidades se muestra más adecuada para empresas que operan en entornos inestables y tienen una orientación estratégica exploradora. Desde la perspectiva del principal, la baja capacidad para programar comportamiento y la ambigüedad en las relaciones causa-efecto (Hambrick y Finkelstein,

1987), supone para el directivo gran flexibilidad en el desempeño de las tareas, siendo el sistema basado en habilidades más acorde con este entorno de trabajo, ya que sirve como mecanismo para controlar el comportamiento del directivo (Murray y Gerhart, 1998:69).

Desde la perspectiva del directivo, los sistemas basados en habilidades tienden a disminuir el alto riesgo que soporta el directivo en las empresas en contextos de alta discrecionalidad, en la medida en que el directivo “sabe lo que tiene que hacer”, es decir, conoce qué habilidades debe tener y aplicar al trabajo para obtener una determinada retribución base (Ledford, 1991).

Lo anterior conduce a la formulación de la siguiente proposición:

**Proposición 1:** (a) Utilizar el puesto de trabajo que ocupa el empleado como base para establecer la retribución tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en contextos de baja discrecionalidad que de empresas en contextos de alta discrecionalidad. (b) Utilizar las habilidades y conocimientos del individuo como base para establecer su retribución tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en contextos de alta discrecionalidad que de empresas en contextos de baja discrecionalidad.

### 3.5.1.2. Criterio para incrementos retributivos

Esta dimensión retributiva hace referencia al criterio que aplica la empresa para calcular las cantidades incrementales de la retribución base. Dependiendo del papel que tenga el rendimiento en la determinación de la retribución del directivo, la empresa puede decidir establecer un sistema basado en el estatus y antigüedad del directivo o en su rendimiento (Lawler, 1986:55).

La empresa que adopta un sistema de *retribución basado en el estatus y la antigüedad*, proporciona al directivo una determinada remuneración por trabajar un tiempo determinado. Esto supone pagar una cantidad similar a cada directivo que ocupan un puesto de trabajo similar, siempre y cuando éste llegue a un nivel de rendimiento como mínimo satisfactorio (Kessler y Purcell, 1992:18). Normalmente, el aumento de retribución se produce a medida que se va ascendiendo dentro de la empresa, y no por realizar mejor el trabajo, por tanto, adquiere un papel fundamental el estatus y la antigüedad (Gómez-Mejía y Welbourne, 1988:174).

La retribución basada en la antigüedad y estatus se adecuan mejor a las empresas en contextos de baja discrecionalidad por diversas razones: (1) los directivos no necesitan ser motivados tanto para asumir riesgos, ya que los comportamientos arriesgados pueden ser

incluso contraproducentes (Hambrick y Snow, 1989); y (2) el problema relativo al control del comportamiento del directivo es menos pronunciado dado que las conductas son más fácilmente programables y el rango de opciones disponibles está más limitado, por lo que no es necesario una vinculación muy estricta de la retribución al rendimiento (Rajagopalan, 1997).

En los sistemas de *retribución basado en el rendimiento*, la empresa vincula una parte importante de la remuneración que recibe el empleado a las contribuciones bien individuales, bien de grupo, de forma que la cantidad recibida varíe de un individuo a otro o de un grupo a otro (Kessler y Purcell, 1992:20).

En las empresas que actúan en contextos de alta discrecionalidad, los sistemas retributivos basados en el rendimiento son más adecuados por varios motivos. Desde el punto de vista del principal, la retribución basada en el rendimiento asegura el mejor control del comportamiento del directivo, en la medida en que mayor será el interés de éste por conseguir los objetivos empresariales (Jensen y Meckling, 1976). Además, la vinculación al rendimiento de la retribución enfatiza un comportamiento más arriesgado por parte del directivo en sus actuaciones (Rappaport, 1978).

Sobre la base del argumento anterior se plantea la siguiente proposición:

*Proposición 2: (a) La utilización de la antigüedad y el estatus como criterio para establecer incrementos retributivos tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en contextos de baja discrecionalidad que de empresas en contextos de alta discrecionalidad. (b) La utilización del rendimiento en el trabajo como criterio para establecer incrementos retributivos tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en contextos de alta discrecionalidad que de empresas en contextos de baja discrecionalidad.*

### **3.5.1.3. Evaluación del directivo**

Esta dimensión retributiva se refiere al criterio que utiliza la empresa para evaluar el rendimiento del personal directivo. Así, la organización puede basarse en medidas de rendimiento cualitativas –basadas en valoraciones subjetivas y/o juicios personales relativos a ciertos factores o dimensiones del rendimiento del directivo– o en medidas de rendimiento cuantitativas –basadas en información contable, en objetivos concretos a alcanzar o en resultados cuantificables conseguidos por el directivo– para recompensar a sus directivos.

Desde el punto de vista del propietario, las *medidas cualitativas de rendimiento* se adecuan mejor a las empresas en contextos de baja discrecionalidad por diversas razones: (a) enfatizan la consecución de resultados a corto plazo porque permiten a la empresa fijar objetivos específicos (Galbraith y Merrill, 1991); (b) proporcionan un fuerte vínculo entre las acciones del directivo y el resultado de la organización, ya que el directivo tiene un mayor control sobre las dimensiones objeto de evaluación (Baker *et al.*, 1994:1129); (c) pueden ser más apropiados cuando los objetivos estratégicos de la empresa requieran que los directivos persigan alternativas menos arriesgadas en un horizonte con un plazo más corto (Rappaport, 1978). En general, la utilización de dimensiones específicas se adecua mejor a empresas que ofrecen al directivo opciones limitadas para desviarse del comportamiento pasado y que tratan de evitar la asunción de excesivos riesgos (Rajagopalan, 1997:768).

Desde la perspectiva del directivo, en las empresas con estrategia defensiva y en entornos estables y poco competitivos, el directivo está sujeto a una serie de acciones más programadas y específicas y las recompensas que recibe deben corresponderse a esas acciones concretas. En esta situación, las medidas cuantitativas de rendimiento están distorsionadas por multitud de factores que les afectan (Baker *et al.*, 1994), por lo que las medidas cualitativas, basadas en la valoración de comportamientos concretos proporcionan una aproximación más acorde para estas empresas (Rajagopalan y Finkelstein, 1992:128-129).

Las *medidas cuantitativas de rendimiento* más comúnmente utilizadas por las empresas son las basadas en medidas contables y en medidas del valor de mercado (Gómez-Mejía y Balkin, 1992a:204), las cuales van centrar este análisis<sup>10</sup>. Desde el punto de vista del propietario, este tipo de medidas son más adecuadas para empresas en contextos de alta discrecionalidad (Bushman *et al.*, 1996:161), que adoptan estrategias de crecimiento y flexibilidad por varias razones: (1) proporcionan una mayor alineación de intereses entre propietarios y directivos en situaciones en las que es muy difícil supervisar comportamientos (Galbraith y Merrill, 1991; Jensen y Meckling, 1976); (2) reflejan una valoración más a largo plazo del resultado de la empresa (Burchman, 1991); y (3) enfatizan un comportamiento más arriesgado por parte del directivo (Rappaport, 1978).

---

<sup>10</sup> Dados los problemas que acusan tanto las medidas contables (Burchman, 1991:196-197) como las de mercado (Gómez-Mejía *et al.*, 1987:60), es aconsejable una combinación de medidas contables y de mercado en la evaluación del directivo, puesto que supone una aproximación más fiable al verdadero rendimiento empresarial (Gómez-Mejía y Balkin, 1992:205) y, en este sentido, es la aproximación de la que se parte en este trabajo.

Desde la perspectiva del riesgo soportado por el directivo, en los contextos de alta discrecionalidad, los directivos hacen frente a grandes riesgos debido a la incertidumbre en los resultados asociada a estos contextos. Los criterios de rendimiento cuantitativos que combinan medidas contables y de mercado penalizan en menor medida al directivo por las fluctuaciones de los resultados de la empresa, sobre los cuales tiene un control muy limitado (Rajagopalan, 1997).

De todo lo anterior se deriva la siguiente proposición:

*Proposición 3: (a) La retribución basada en la evaluación del comportamiento del directivo tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en contextos de baja discrecionalidad que de empresas en contextos de alta discrecionalidad. (b) La retribución basada en los resultados y objetivos conseguidos por el directivo tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en contextos de alta discrecionalidad que de empresas en contextos de baja discrecionalidad.*

#### **3.5.1.4. Orientación temporal**

Esta dimensión retributiva hace referencia al horizonte temporal –bien igual o inferior al año, o bien superior al año– adoptado por la organización para medir el rendimiento del directivo y distribuir las oportunas recompensas. Esta decisión tiene importantes implicaciones de cara a maximizar el potencial del personal directivo.

Los *sistemas de incentivos orientados a corto plazo* –también llamados sistemas de bonos o bonus–, recompensan al directivo en función del rendimiento obtenido en un periodo igual o inferior al año. En general, la evaluación del rendimiento del directivo se basa en indicadores contables de resultados organizacionales (Healy, 1985) y suelen utilizar el efectivo como forma de incentivo (Rajagopalan, 1997).

Desde el punto de vista del propietario, los sistemas de bonos tienden a enfatizar la consecución de resultados a corto plazo porque, en general, permiten a la empresa fijar objetivos específicos y proporcionan un fuerte vínculo entre las acciones del directivo y el resultado de la organización, ya que el directivo tiene un mayor control sobre los resultados económico-financieros que sobre otro tipo de resultados –como los de mercado– (Galbraith y Merrill, 1991:354). Dado que estos sistemas sólo utilizan dimensiones específicas de resultados, se puede afirmar que son más adecuados para empresas que ofrecen al directivo opciones limitadas para desviarse del comportamiento pasado y para evitar la asunción de riesgos y que requieren una frecuente redefinición (Rajagopalan, 1997:768). De igual forma, los sistemas de bonos pueden ser más apropiados cuando los objetivos estratégicos de la empresa requieran que los directivos

persigan alternativas menos arriesgadas en un horizonte más a corto plazo (Rappaport, 1978). La estrategia perseguida por las empresas en contextos de baja discrecionalidad –la consecución de la máxima eficiencia– se adecua mejor a esta orientación de corto plazo.

Desde el punto de vista del directivo, los sistemas de bonos, dado que suelen utilizar el efectivo como forma de incentivo, vinculan claramente las recompensas del directivo con el rendimiento pasado y no generan riesgo adicional en la parte directiva, ya que el valor del bono no está afectado por la marcha futura de la empresa. Así, el incentivo que recibe el directivo depende más de sus acciones, dado que éste tiene un mayor control sobre los resultados contables de la empresa (Rajagopalan y Finkelstein, 1992:128-129). En este sentido, las empresas con estrategia defensiva y en entornos estables y poco competitivos obtendrán probablemente mayores beneficios de la utilización de estos sistemas.

Los *sistemas de incentivos orientados a largo plazo* utilizan un periodo de tiempo mayor (entre 3 y 5 años) para evaluar el rendimiento directivo. En general, esa evaluación se basa en indicadores de valor de mercado de la organización (Healy, 1985) y suelen utilizar las acciones o participaciones como forma de incentivo (Rajagopalan, 1997).

Desde el punto de vista del propietario, estos planes proporcionan una evaluación del resultado empresarial más global y más apropiada cuando las decisiones directivas van a producir resultados en el largo plazo (Rappaport, 1978) debido a que los mercados capitalizan las futuras ganancias esperadas en los precios actuales de las acciones (Bromiley, 1991). Estos sistemas de incentivos enfatizan una mayor asunción de riesgos y una mejor alineación de intereses entre propietarios y directivos en situaciones en las que es muy difícil controlar los comportamientos directivos (Galbraith y Merrill, 1991; Jensen y Meckling, 1976). En definitiva, la estrategia perseguida por las empresas en contextos de alta discrecionalidad –el crecimiento y la flexibilidad– se adecua mejor a este tipo de incentivos de largo plazo.

Desde el punto de vista del directivo, los incentivos a largo plazo suponen un menor riesgo para el directivo debido a que, probablemente, van a estar menos penalizados por las fluctuaciones de los resultados de la empresa, sobre los cuales el directivo tiene un control muy limitado (Rajagopalan, 1997). Esto es particularmente cierto para las empresas cuyas estrategias deban funcionar mejor en el largo plazo que en el corto (Hambrick y Snow, 1989) –y este es el caso de empresas con orientación exploradora y que actúa en entornos muy competitivos y cambiantes–.

Estas diferencias en los distintos contextos estratégicos dan lugar a la siguiente proposición de investigación:

*Proposición 4: (a) El uso de recompensas orientadas al corto plazo tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en contextos de baja discrecionalidad que de empresas en contextos de alta discrecionalidad. (b) El uso de recompensas orientadas al largo plazo tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en contextos de alta discrecionalidad que de empresas en contextos de baja discrecionalidad.*

### **3.5.1.5. Reparto del riesgo**

Una importante cuestión a considerar en relación con las decisiones retributivas es el papel que juega el riesgo en el paquete retributivo del directivo. El riesgo se define como la incertidumbre con respecto a los resultados o a los acontecimientos futuros (Baird y Thomas, 1985; Sitkin y Pablo, 1992). Esta dimensión retributiva hace referencia al grado en el que la organización recompensa o no el comportamiento del directivo tendente a asumir riesgos en las decisiones relativas al trabajo.

Los sistemas retributivos que *no recompensan el riesgo* se caracterizan por ofrecer al directivo una retribución fija, estable, predecible, orientada al corto plazo y poco penalizada con las caídas de los resultados organizacionales (Tosi y Gómez-Mejía, 1989; Tosi y Gómez-Mejía, 1994). Por el contrario, los sistemas retributivos que *recompensan el riesgo* se caracterizan por recompensar al directivo mediante una retribución variable, inestable, incierta, orientada al largo plazo y penalizada por las caídas de los resultados organizacionales (Tosi y Gómez-Mejía, 1989; Tosi y Gómez-Mejía, 1994).

El riesgo relativo que asume el directivo en su retribución depende de factores como la orientación estratégica de la empresa y de las condiciones del entorno (Gómez-Mejía y Balkin, 1992a:212).

Así, en empresas en contextos de baja discrecionalidad –estrategia defensiva y entorno estable y poco competitivo–, desde el punto de vista del propietario, es interesante establecer un sistema retributivo que no recompense o que recompense una mínima parte del riesgo asumido por el directivo por diversas razones: (1) dado que existe un mayor control de los comportamientos del directivo, no es tan preciso un sistema retributivo vinculado a los resultados de la empresa, sino más bien, vinculado al rendimiento pasado (Rajagopalan, 1997); (2) enfatiza la consecución de objetivos concretos a corto plazo, sin olvidar el largo plazo (Rappaport, 1978); y (3) no fomenta la excesiva toma de riesgos, ya



que los comportamientos arriesgados pueden ser incluso contraproducentes (Hambrick y Snow, 1989).

Desde una perspectiva normativa, es decir, teniendo en cuenta el riesgo que es capaz de soportar el directivo, los sistemas que recompensan menos riesgo son más adecuados para aquél, teniendo en cuenta que en estos contextos no es tan necesario mantener una conducta arriesgada. Esto no sólo beneficia a la empresa, sino también al directivo dada su natural aversión al riesgo (Gray y Cannella, 1997). El posible problema de falta de motivación del directivo probablemente no sea muy fuerte al existir una estrecha relación entre resultados empresariales y esfuerzo directivo (Rajagopalan, 1997).

En empresas en contextos de alta discrecionalidad –estrategia exploradora y entorno turbulento y muy competitivo–, desde la perspectiva del principal, es aconsejable establecer un sistema retributivo que recompense el riesgo asumido por el directivo por diversas razones: (1) dada la mayor libertad de acción del directivo, es necesario establecer un mayor vínculo entre retribución y resultados para alinear intereses de principal y agente (Baker *et al.*, 1988); (2) enfatizan la toma de decisiones a largo plazo por parte del directivo; y (3) fomentan los comportamientos arriesgados en el directivo, lo cual es acorde con la estrategia y el contexto externo de la empresa.

Desde la perspectiva del riesgo que es capaz de soportar el directivo, Bloom y Milkovich (1998:258) señalan los efectos perjudiciales en el comportamiento del directivo que puede tener la excesiva vinculación entre resultados y retribución. Para corregir estos aspectos hay que tener en cuenta que el sistema de evaluación del directivo debe utilizar criterios que consideren el esfuerzo del directivo y los eventos inesperados del entorno (Gray y Canella, 1997:521-522).

Todo lo anterior da lugar a la siguiente proposición de investigación:

*Proposición 5: (a) Establecer sistemas retributivos que no recompensen o recompensen mínimamente el riesgo directivo tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en contextos de baja discrecionalidad que de empresas en contextos de alta discrecionalidad. (b) Establecer sistemas retributivos que recompensen el riesgo directivo tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en contextos de alta discrecionalidad que de empresas en contextos de baja discrecionalidad.*

### **3.5.1.6. Nivel retributivo**

Esta dimensión retributiva se refiere al nivel de retribución global –incluyendo salario base, incentivos y beneficios– que la empresa paga a sus directivos en relación con el nivel

que pagan sus competidores. Este concepto también es conocido como “competitividad externa” de la retribución (Milkovich, 1988:268).

La decisión de pagar por encima, al mismo nivel o por debajo del mercado va a depender de diferentes factores. En este sentido, de acuerdo con Pfeffer y Davis-Blake (1987:452), los factores del entorno y estratégicos son fundamentales a la hora de fijar el nivel retributivo del directivo.

Las empresas en contextos de baja discrecionalidad, desde la perspectiva del propietario, tienden a establecer niveles retributivos *por debajo de mercado* (Rajagopalan y Finkelstein, 1992) debido a que: (1) el directivo debe poseer un nivel de conocimientos muy específicos para hacer frente a las tareas generalmente menos complejas que en empresas con alta discrecionalidad, lo que justifica un menor nivel de pago (Finkelstein y Finkelstein y Boyd, 1998); (2) la orientación a corto plazo en la toma de decisiones implica un menor riesgo en los resultados, el cual no es necesario que se compense con grandes retribuciones (Gray y Canella, 1997).

Desde el punto de vista del directivo, dado que en los contextos de baja discrecionalidad la incertidumbre en los resultados es menor, la capacidad de programación es mayor, existen menor número de opciones y no se da tanta ambigüedad entre medios y fines, la necesidad de compensar el riesgo asumido por el directivo es menor, por lo que el nivel retributivo con el que se le recompensa no debe ser excesivamente alto (Bloom y Milkovich, 1998:286).

Por el contrario, desde el punto de vista del propietario, las empresas en contextos de alta discrecionalidad fijan un nivel retributivo para sus directivos *por encima de mercado* (Finkelstein y Boyd, 1998). Este nivel retributivo se justifica por varias razones: (1) el directivo debe poseer un mayor nivel de conocimientos para hacer frente a las tareas cada vez más complejas, lo que justifica un mayor nivel de pago (Rajagopalan y Finkelstein, 1992); (2) la orientación a largo plazo de las decisiones también implica un mayor riesgo en los resultados, lo que unido a menor capacidad de controlar al directivo, puede provocar que éste se “autoestablezca” un nivel retributivo más alto (Werner y Tosi, 1995:1675); (3) en contextos de gran incertidumbre es preciso otorgar un mayor nivel retributivo al directivo para compensar los comportamientos más arriesgados (Rajagopalan y Datta, 1996:201).

Desde el punto de vista del agente, el problema al que el directivo se enfrenta en los contextos de alta discrecionalidad es: gran incertidumbre en los resultados, incapacidad de

programar acciones, disponibilidad de múltiples opciones y ambigüedad entre medios y fines. Para compensar ese riesgo que tiene que soportar, el nivel de retribución que le debe ser entregado debe ser muy alto (Bloom y Milkovich, 1998:286).

Finalmente, se plantea la siguiente proposición de investigación:

*Proposición 6: (a) Un nivel retributivo inferior a la media de mercado tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en contextos de baja discrecionalidad que de empresas en contextos de alta discrecionalidad. (b) Un nivel retributivo superior a la media de mercado tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de en contextos de alta discrecionalidad que de empresas en contextos de baja discrecionalidad.*

### **3.5.1.7. Retribución fija-variable**

Esta dimensión retributiva hace referencia a la forma en la que la organización decide recompensar a sus directivos. Puede elegir entre una retribución fija, es decir, pagar una alta proporción de la retribución sobre una base fija y predecible, o una retribución variable, pagando una alta cantidad que fluctúa en función de un criterio de rendimiento previamente establecido. De esta forma, cuanto mayor sea el porcentaje de variable, mayor será la proporción de riesgo compartido entre el propietario y el directivo (Bloom y Milkovich, 1998).

Nuevamente los factores contextuales juegan un papel fundamental a la hora de decidir la proporción fija-variable de la retribución del directivo, destacando, de entre ellos, la estrategia de la empresa y el entorno (Gerhart y Milkovich, 1990).

Así, desde una perspectiva de agencia positiva, la retribución con una pequeña parte variable se adecua mejor a las empresas inmersas en contextos de baja discrecionalidad debido a varios factores: (1) debido a que los propietarios puede hacer una supervisión más directa del comportamiento del directivo, no es tan preciso un sistema retributivo con gran peso del variable (Gray y Canella, 1997); (2) no es necesario fomentar excesivamente la asunción de riesgos por parte del directivo dada la estrategia de estas empresas (Hambrick y Snow, 1989); y (3) como afirman Stroh *et al.* (1996:752-753), en estos contextos la fácil programación de tareas y la menor turbulencia del entorno hace más posible que el principal pueda especificar los comportamientos del directivo.

En cuanto al riesgo soportado por el directivo de empresas en contextos de baja discrecionalidad, teniendo en cuenta que en estos contextos no es tan necesario mantener una conducta arriesgada (Hambrick y Snow, 1989), el sistema retributivo que potencie la

parte fija se perfila, pues, como el más adecuado. Si bien, hay que considerar que se puede acusar problemas de falta de motivación del directivo, razón por la cual el sistema de evaluación del mismo debe ser lo más vinculado posible a su actuación específica (Rajagopalan, 1997).

Por el contrario, desde el punto de vista del propietario, la retribución variable se adecua mejor a las empresas en contextos de alta discrecionalidad por diversas razones: (1) es necesario establecer un mayor vínculo entre retribución y resultados para alinear intereses de principal y agente en los casos de gran autonomía directiva (Baker *et al.*, 1988); (2) fomenta los comportamientos arriesgados en el directivo, lo cual es acorde con la estrategia y el contexto de la empresa (Gerhart y Milkovich, 1990:669); y (3) dada la menor capacidad para programar tareas y la mayor turbulencia del entorno en estos contextos, es más difícil para el principal especificar los comportamientos del directivo, por lo que recurre a la retribución variable (Stroh *et al.*, 1996:752-753).

Desde el punto de vista del directivo, la mayor proporción de retribución variable supone una mayor vinculación retribución-resultados, lo que implica un mayor riesgo soportado por el directivo. Esta situación, en opinión de Bloom y Milkovich (1998:258), puede ser perjudicial para la organización. Para corregir esto el sistema de evaluación del rendimiento debe considerar no sólo el desempeño del directivo, sino también los eventos inesperados del entorno (Gray y Canella, 1997:521-522).

Estas diferencias dan lugar a la siguiente proposición de investigación:

*Proposición 7: (a) Un gran peso del componente fijo de la retribución tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en contextos de baja discrecionalidad que de empresas en contextos de alta discrecionalidad. (b) Un gran peso de la retribución variable tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en contextos de alta discrecionalidad que de empresas en contextos de baja discrecionalidad.*

### **3.5.1.8. Recompensas no monetarias**

Esta dimensión se centra en la naturaleza de la retribución que recibe el directivo: si es de carácter monetario o no monetario. Como su nombre indica, las *recompensas monetarias* suponen un pago en metálico o en especie para los empleados; en cambio, las *recompensas no monetarias* tienen naturaleza intangible y están formadas por elementos como seguridad en el trabajo, reconocimiento público, implicación en la toma de decisiones, mayor nivel de responsabilidad, tareas y cometidos interesantes, etc.

En la literatura sobre retribución existen dos corrientes diferenciadas. Por un lado, una gran cantidad de investigaciones ha demostrado que la retribución monetaria es uno de los principales motivadores para que el empleado se incorpore y permanezca en la empresa, así como para que desarrollen más habilidades y tengan un mayor rendimiento (Lawler, 1990; Flanney *et al.*, 1997; Pfeffer, 1998; entre otros). Sin embargo, existe otro conjunto de recientes estudios que han demostrado que las recompensas externas o monetarias pueden socavar o expulsar la motivación intrínseca del empleado, lo que justifica la utilización de recompensas no monetarias (Kreps, 1997; Frey and Oberholzer-Gee, 1997; Frey, 1997; Pfeffer, 1998).

En general, las recompensas no monetarias se consideran más adecuadas para las organizaciones inmersas en contextos de baja discrecionalidad. Esto es así porque los problemas de control del comportamiento directivo son de menor magnitud, y porque la necesidad de que el directivo asuma riesgos también es menor que los mostrados por empresas en contextos más discrecionales como consecuencia de los bajos niveles de ambigüedad causa-efecto y de la menor incertidumbre en los resultados asociados a estas empresas. En esta situación, la utilización de recompensas no monetarias puede ser un motivador adicional del directivo que sustituya la motivación proporcionada por las recompensas de tipo monetario basadas en el rendimiento (Kreps, 1997; Frey and Oberholzer-Gee, 1997; Frey, 1997).

En cambio, para las empresas que actúan en contextos de alta discrecionalidad, son las recompensas de tipo monetario las más coherentes con sus características. En este caso, puesto que se trata de organizaciones con una escasa capacidad para programar comportamientos y con un alto nivel de incertidumbre en los resultados, es preciso establecer sistemas que, desde el punto de la necesaria motivación del directivo, tengan carácter monetario, para así compensar el alto nivel de riesgo que corre el directivo en este tipo de empresas (Lawler, 1990; Flanney *et al.*, 1997).

Sobre la base de esta premisa, se plantea la siguiente proposición:

*Proposición 8: (a) La distribución de recompensas no monetarias tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en contextos de baja discrecionalidad que de empresas en contextos de alta discrecionalidad. (b) La distribución de recompensas monetarias tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en contextos de alta discrecionalidad que de empresas en contextos de baja discrecionalidad.*

### 3.5.1.9. Estructura de gestión

Esa dimensión retributiva, a nivel de alta dirección, se plantea en términos de la influencia que los directivos ejercen en la determinación de su propia retribución y cómo usan sus bases de poder para influir en ella (Gómez-Mejía y Balkin, 1992a). Dicha influencia está muy relacionada con el proceso que se sigue al diseñar el paquete retributivo del directivo, proceso que es más o menos formal dependiendo de diferentes factores contingentes como, por ejemplo, el tamaño de la organización (Gómez-Mejía y Welbourne, 1989), su estructura organizativa (Riahi-Belkaoui y Pavlik, 1993), su orientación estratégica y el entorno en el que operan (Gómez-Mejía, 1992a).

Desde la perspectiva de agencia, existe una notable ausencia en la literatura de trabajos empíricos sobre los posibles efectos de la participación en la retribución del directivo. Los pocos trabajos existentes parten de la visión de la retribución del directivo como una forma potencial de comportamiento discrecional o autónomo por parte del mismo (Riahi-Belkaoui y Pavlik, 1993:36). Y en este sentido, los estudios se han centrado en el papel que juega el alto directivo en el órgano que vigila, establece y ajusta sus niveles retributivos: el comité de compensación (Boyd, 1994:336).

En empresas inmersas en contextos de alta discrecionalidad –aquellas con orientación exploradora y que operan en entornos turbulentos y competitivos–, es más adecuada una estructura participativa por diferentes razones: (1) como estas empresas suele adoptar unas estructuras descentralizadas y participativas, es más habitual que el directivo intervenga en el diseño de las retribuciones (Riahi-Belkaoui y Pavlik, 1993; Gómez-Mejía, 1992); (2) dado que el directivo de estas empresas tiene grandes habilidades y capacidades, es más probable que tenga mayor poder para intervenir en las decisiones retributivas que se toman en el comité de compensación (Buchholtz *et al.*, 1998:8); y (3) de acuerdo con Boyd (1995:305) las empresas en entornos turbulentos, probablemente necesiten un directivo con gran poder para responder al mismo con eficiencia, y ese poder también se hace visible a la hora de intervenir en la fijación de retribuciones.

Por el contrario, en empresas que operan en contextos de baja discrecionalidad es más adecuada una estructura menos participativa. En primer lugar, debido a que resulta más apropiado a las estructuras más centralizadas, más autoritarias y menos flexibles que generalmente adoptan este tipo de empresas (Riahi-Belkaoui y Pavlik, 1993; Gómez-Mejía, 1992); y en segundo lugar, debido a que los entornos son menos turbulentos, no se va a necesitar un directivo con excesivas habilidades ni con tanto poder, por lo que no

dispondrá fácilmente de la capacidad de intervenir en las decisiones retributivas (Boyd, 1995:305).

Sobre la base de todo ello, se formula la siguiente proposición:

*Proposición 9: (a) Una reducida participación del directivo en las decisiones retributivas tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en contextos de baja discrecionalidad que de empresas en contextos de alta discrecionalidad. (b) Una amplia participación del directivo en las decisiones retributivas tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en contextos de alta discrecionalidad que de empresas en contextos de baja discrecionalidad.*

### **3.5.1.10. Grado de comunicación**

Esta dimensión retributiva hace referencia al grado de información de que disponen los directivos sobre sus propias retribuciones –niveles y prácticas empleadas– y sobre las de otros directivos. Este nivel de comunicación puede variar enormemente de unas organizaciones a otras, yendo desde el estricto secreto salarial hasta la total apertura informativa sobre las retribuciones (Gómez-Mejía y Balkin, 1992a:54).

Lawler (1986, 1990) ha estudiado ampliamente las ventajas e inconvenientes que presenta para la organización el establecimiento de un sistema retributivo secreto o aperturista. Si bien, no se puede afirmar que siempre sea adecuada una política de secreto o apertura salarial, ya que esto va a depender de factores contextuales, como el entorno o la estrategia empresarial (Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Dean y Meuter, 1991).

Aunque la literatura empírica que ha desarrollado estos aspectos ha sido muy escasa, sí se puede llegar a establecer ciertas relaciones. Así, sobre la base de las conclusiones empíricas obtenidas por la literatura sobre retribución de directivos (Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Gómez-Mejía, 1992; Saura y Gómez-Mejía, 1996; Montemayor, 1996; Romero, 1997), todo viene a indicar que el sistema de retribución secreto es más adecuado para empresas inmersas en contextos de alta discrecionalidad. Sin embargo, para las empresas en contextos de baja discrecionalidad es más apropiado un sistema de retribución público.

Esto se puede justificar por varias razones. Desde la perspectiva del propietario, en empresas inmersas en entornos turbulentos y muy competitivos –alta discrecionalidad–, en opinión de Dean y Meuter (1991:315), comunicar abiertamente sobre la retribución es un instrumento fundamental para transmitir qué conducta es la que se espera del directivo en cada momento siendo, en este caso particular, útil para que enfatizar la toma de riesgos y

las decisiones a largo plazo por parte del directivo. Además, la apertura salarial es una forma de motivar al directivo, dado que da a entender las conexiones establecidas entre el resultado organizacional y su retribución (Milkovich y Newman, 1996:570). En el caso de empresas en entornos estables y menos competitivos –baja discrecionalidad– dado que existe una mayor claridad en relación con los comportamientos que se exigen del empleado, no es tan preciso comunicar mediante la retribución lo que se espera de él. Esto es corroborado por Balkin y Gómez-Mejía (1990:163) que afirma que en entornos menos competitivos e inciertos existe una tendencia clara hacia el secreto salarial.

Desde el punto de vista del directivo, dada la gran incertidumbre a que está sujeto en los contextos de alta discrecionalidad (Hambrick y Finkelstein, 1987), el hecho de tener conocimiento exacto de los determinantes de su retribución puede contribuir a disminuir el riesgo del directivo en cuanto a los factores de los que dependen sus recompensas (Dean y Meuter, 1991:317). Esta apertura no es, por tanto, tan necesaria en contextos de menor incertidumbre, ya que el directivo no asume tanto riesgo en ese sentido.

Lo anterior da pie a la formulación de la siguiente proposición de investigación:

*Proposición 10: (a) El secreto en la información retributiva tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en contextos de baja discrecionalidad que de empresas en contextos de alta discrecionalidad. (b) La apertura en la información retributiva tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en contextos de alta discrecionalidad que de empresas en contextos de baja discrecionalidad.*

### **3.5.2. Modelos retributivos**

A partir del estudio de las prácticas retributivas aisladas, se van a plantear las anteriores relaciones, pero considerando el sistema retributivo en su conjunto, es decir, analizando todas las dimensiones retributivas globalmente. Tal y como se expuso en el capítulo primero (epígrafe 1.4), existen dos modelos de retribución generales: el tradicional –compuesto por prácticas y procedimientos retributivos repetitivos, estandarizados y predeterminados– y el contingente –compuesto por prácticas y procedimientos retributivos flexibles, adaptables y ajustables–.

Como se puede apreciar en las proposiciones planteadas para cada una de las prácticas retributivas independientes, las prácticas más tradicionales se adecuan mejor a empresas en contextos de baja discrecionalidad; en cambio las prácticas más contingentes se ajustan mejor a empresas en contextos de alta discrecionalidad. Así, se puede afirmar que el modelo tradicional es más adecuado para empresas en contextos de baja discrecionalidad,



mientras que el modelo contingente se adecua mejor a empresas en contextos de alta discrecionalidad. Esto, además, resulta coherente con lo que afirma la literatura que ha estudiado estos aspectos (Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Gómez-Mejía, 1992; Rajagopalan y Finkelstein, 1992; Banker *et al.*, 1996; Saura y Gómez-Mejía, 1996; Rajagopalan, 1997; Finkelstein y Boyd, 1998). Sobre la base de lo anterior, se plantea la siguiente propuesta de investigación:

*Proposición 11: (a) Un modelo retributivo tradicional –compuesto por prácticas y procedimientos retributivos repetitivos, estandarizados y predeterminados– tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en contextos de baja discrecionalidad que de empresas en contextos de alta discrecionalidad. (b) Un modelo retributivo contingente –compuesto por prácticas y procedimientos retributivos flexibles, adaptables y ajustables– tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en contextos de alta discrecionalidad que de empresas en contextos de baja discrecionalidad.*

Una vez planteadas todas las proposiciones de investigación, el siguiente paso es formularlas de forma más específica para que permitan realizar el oportuno contraste de hipótesis.

### **3.6. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

Teniendo en cuenta que el objetivo último de esta investigación es contrastar el efecto en los resultados de la empresa del ajuste de la estrategia retributiva del directivo bien con la estrategia empresarial, bien con las características del entorno, las hipótesis y subhipótesis propuestas se han agrupado en dos bloques fundamentales, tal y como aparecen en el modelo retributivo propuesto.

Así, por un lado, se formulan las hipótesis que se centran en las relaciones entre retribución directiva, orientaciones estratégicas y resultados de la empresa y, por otro lado, las hipótesis relativas a la relación entre retribución directiva, características del entorno y resultados de la empresa. Todas estas hipótesis, que constituyen los objetivos concretos de la posterior contrastación empírica, se formulan a continuación.

#### **3.6.1. Hipótesis sobre estrategia empresarial**

En la tabla 3.4 se resumen las hipótesis y subhipótesis que hacen referencia a las relaciones entre la retribución directiva, la orientación estratégica de la empresa y los resultados de la empresa. La hipótesis 1 junto con las subhipótesis derivadas de ésta se centran en la relación entre las prácticas retributivas y los resultados de una empresa con estrategia defensiva. La hipótesis 2 y sus subhipótesis se refieren a la relación retribución-

resultados para empresas exploradoras. Finalmente, la hipótesis 3 se centra en las empresas con estrategia analizadora.

**TABLA 3.4. RELACIONES ENTRE RETRIBUCIÓN, ESTRATEGIA Y RESULTADOS**

<b>H1</b>	<b>Un modelo retributivo tradicional –compuesto por prácticas y procedimientos retributivos repetitivos, estandarizados y predeterminados– tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia defensiva que de empresas con estrategia exploradora.</b>	
<b>H1a</b>	<b>Unidad de análisis</b>	Utilizar el puesto de trabajo que ocupa el empleado como base para establecer la retribución tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia defensiva que de empresas con estrategia exploradora.
<b>H1b</b>	<b>Criterio incrementos retributivos</b>	La utilización de la antigüedad y el estatus como criterio para establecer incrementos retributivos tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia defensiva que de empresas con estrategia exploradora.
<b>H1c</b>	<b>Evaluación del directivo</b>	La retribución basada en la evaluación del comportamiento del directivo tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia defensiva que de empresas con estrategia exploradora.
<b>H1d</b>	<b>Orientación temporal</b>	El uso de recompensas orientadas al corto plazo tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia defensiva que de empresas con estrategia exploradora.
<b>H1e</b>	<b>Reparto del riesgo</b>	Establecer sistemas retributivos que no recompensen o recompensen mínimamente el riesgo directivo tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia defensiva que de empresas con estrategia exploradora.
<b>H1f</b>	<b>Nivel retributivo</b>	Un nivel retributivo inferior a la media de mercado tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia defensiva que de empresas con estrategia exploradora.
<b>H1g</b>	<b>Retribución fija-variable</b>	Un escaso peso del componente variable de la retribución tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia defensiva que de empresas con estrategia exploradora.
<b>H1h</b>	<b>Recompensas no monetarias</b>	La distribución de recompensas no monetarias tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia defensiva que de empresas con estrategia exploradora.
<b>H1i</b>	<b>Estructura de gestión</b>	Una reducida participación del directivo en las decisiones retributivas tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia defensiva que de empresas con estrategia exploradora.
<b>H1j</b>	<b>Grado de comunicación</b>	El secreto en la información retributiva tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia defensiva que de empresas con estrategia exploradora.
<b>H2</b>	<b>Un modelo retributivo contingente –compuesto por prácticas y procedimientos retributivos flexibles, adaptables y ajustables– tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia exploradora que de empresas con estrategia defensiva.</b>	

TABLA 3.4 (continuación)

<b>H2a</b>	<b>Unidad de análisis</b>	Utilizar las habilidades y conocimientos de los individuos como base para establecer su retribución tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia exploradora que de empresas con estrategia defensiva.
<b>H2b</b>	<b>Criterio incrementos retributivos</b>	La utilización del rendimiento en el trabajo como criterio para establecer incrementos retributivos tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia exploradora que de empresas con estrategia defensiva.
<b>H2c</b>	<b>Evaluación del directivo</b>	La retribución basada en los resultados y objetivos conseguidos por el directivo tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia exploradora que de empresas con estrategia defensiva.
<b>H2d</b>	<b>Orientación temporal</b>	El uso de recompensas orientadas al largo plazo tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia exploradora que de empresas con estrategia defensiva.
<b>H2e</b>	<b>Reparto del riesgo</b>	Establecer sistemas retributivos que recompensen el riesgo directivo tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia exploradora que de empresas con estrategia defensiva.
<b>H2f</b>	<b>Nivel retributivo</b>	Un nivel retributivo superior a la media de mercado tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia exploradora que de empresas con estrategia defensiva.
<b>H2g</b>	<b>Retribución fija-variable</b>	Un alto peso del componente variable de la retribución tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia exploradora que de empresas con estrategia defensiva.
<b>H2h</b>	<b>Recompensas no monetarias</b>	La distribución de recompensas monetarias tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia exploradora que de empresas con estrategia defensiva.
<b>H2i</b>	<b>Estructura de gestión</b>	Una amplia participación del directivo en las decisiones retributivas tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia exploradora que de empresas con estrategia defensiva.
<b>H2j</b>	<b>Grado de comunicación</b>	La apertura en la información retributiva tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia exploradora que de empresas con estrategia defensiva.
<b>H3</b>	<b>Un modelo retributivo compuesto por prácticas y procedimientos tradicionales y contingentes tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia analizadora que de empresas con estrategia defensiva o exploradora.</b>	

Fuente: elaboración propia.

### 3.6.2. Hipótesis sobre características del entorno

El segundo grupo de hipótesis planteadas se recogen en la tabla 3.5. En este caso se plantean las relaciones existentes entre la retribución del directivo, las características del entorno y los resultados de la empresa. La hipótesis 4 y sus subhipótesis se centran en la relación entre la retribución directiva y los resultados de empresas en entornos estables, munificientes y poco competitivos. La hipótesis 5 y sus subhipótesis establecen la posible

relación entre retribución directiva y resultados para empresas en entornos dinámicos, turbulentos y muy competitivos. Finalmente, la hipótesis 6 se dirige a empresas que operan en entornos con estabilidad y competitividad media.

**TABLA 3.5. RELACIONES ENTRE RETRIBUCIÓN, ENTORNO Y RESULTADOS**

<b>H4</b>	<b>Un modelo retributivo tradicional –compuesto por prácticas y procedimientos retributivos repetitivos, estandarizados y predeterminados– tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas situadas en entornos estables, munificientes y poco competitivos que de empresas en entornos dinámicos, turbulentos y muy competitivos.</b>	
<b>H4a</b>	<b>Unidad de análisis</b>	Utilizar el puesto de trabajo que ocupa el empleado como base para establecer la retribución tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en entornos estables, munificientes y poco competitivos que de empresas en entornos dinámicos, turbulentos y muy competitivos.
<b>H4b</b>	<b>Criterio incrementos retributivos</b>	La utilización de la antigüedad y el estatus como criterio para establecer incrementos retributivos tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en entornos estables, munificientes y poco competitivos que de empresas en entornos dinámicos, turbulentos y muy competitivos.
<b>H4c</b>	<b>Evaluación del directivo</b>	La retribución basada en la evaluación del comportamiento del directivo tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en entornos estables, munificientes y poco competitivos que de empresas en entornos dinámicos, turbulentos y muy competitivos.
<b>H4d</b>	<b>Orientación temporal</b>	El uso de recompensas orientadas al corto plazo tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en entornos estables, munificientes y poco competitivos que de empresas en entornos dinámicos, turbulentos y muy competitivos.
<b>H4e</b>	<b>Reparto del riesgo</b>	Establecer sistemas retributivos que no recompensen o recompensen mínimamente el riesgo directivo tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en entornos estables, munificientes y poco competitivos que de empresas en entornos dinámicos, turbulentos y muy competitivos.
<b>H4f</b>	<b>Nivel retributivo</b>	Un nivel retributivo inferior a la media de mercado tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en entornos estables, munificientes y poco competitivos que de empresas en entornos dinámicos, turbulentos y muy competitivos.
<b>H4g</b>	<b>Retribución fija-variable</b>	Un escaso peso del componente variable de la retribución tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en entornos estables, munificientes y poco competitivos que de empresas en entornos dinámicos, turbulentos y muy competitivos.
<b>H4h</b>	<b>Recompensas no monetarias</b>	La distribución de recompensas no monetarias tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en entornos estables, munificientes y poco competitivos que de empresas en entornos dinámicos, turbulentos y muy competitivos.

TABLA 3.5 (continuación)

<b>H4i</b>	<b>Estructura de gestión</b>	Una reducida participación del directivo en las decisiones retributivas tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en entornos estables, munificientes y poco competitivos que de empresas en entornos dinámicos, turbulentos y muy competitivos.
<b>H4j</b>	<b>Grado de comunicación</b>	El secreto en la información retributiva tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en entornos estables, munificientes y poco competitivos que de empresas en entornos dinámicos, turbulentos y muy competitivos.
<b>H5</b>	<b>Un modelo retributivo contingente –compuesto por prácticas y procedimientos retributivos flexibles, adaptables y ajustables– tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas situadas en entornos dinámicos, turbulentos y muy competitivos que de empresas en entornos estables, munificientes y poco competitivos.</b>	
<b>H5a</b>	<b>Unidad de análisis</b>	Utilizar las habilidades y conocimientos de los individuos como base para establecer su retribución tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en entornos dinámicos, turbulentos y muy competitivos que de empresas en entornos estables, munificientes y poco competitivos.
<b>H5b</b>	<b>Criterio incrementos retributivos</b>	La utilización del rendimiento en el trabajo como criterio para establecer incrementos retributivos tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en entornos dinámicos, turbulentos y muy competitivos que de empresas en entornos estables, munificientes y poco competitivos.
<b>H5c</b>	<b>Evaluación del directivo</b>	La retribución basada en los resultados y objetivos conseguidos por el directivo tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en entornos dinámicos, turbulentos y muy competitivos que de empresas en entornos estables, munificientes y poco competitivos.
<b>H5d</b>	<b>Orientación temporal</b>	El uso de recompensas orientadas al largo plazo tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en entornos dinámicos, turbulentos y muy competitivos que de empresas en entornos estables, munificientes y poco competitivos.
<b>H5e</b>	<b>Reparto del riesgo</b>	Establecer sistemas retributivos que recompensen el riesgo directivo tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en entornos dinámicos, turbulentos y muy competitivos que de empresas en entornos estables, munificientes y poco competitivos.
<b>H5f</b>	<b>Nivel retributivo</b>	Un nivel retributivo superior a la media de mercado tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en entornos dinámicos, turbulentos y muy competitivos que de empresas en entornos estables, munificientes y poco competitivos.
<b>H5g</b>	<b>Retribución fija-variable</b>	Un alto peso del componente variable de la retribución tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en entornos dinámicos, turbulentos y muy competitivos que de empresas en entornos estables, munificientes y poco competitivos.
<b>H5h</b>	<b>Recompensas no monetarias</b>	La distribución de recompensas monetarias tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en entornos dinámicos, turbulentos y muy competitivos que de empresas en entornos estables, munificientes y poco competitivos.

**TABLA 3.5 (continuación)**

<b>H5i</b>	<b>Estructura de gestión</b>	Una amplia participación del directivo en las decisiones retributivas tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en entornos dinámicos, turbulentos y muy competitivos que de empresas en entornos estables, munificientes y poco competitivos.
<b>H5j</b>	<b>Grado de comunicación</b>	La apertura en la información retributiva tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en entornos dinámicos, turbulentos y muy competitivos que de empresas en entornos estables, munificientes y poco competitivos.
<b>H6</b>	<b>Un modelo retributivo compuesto por prácticas tradicionales y contingentes tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas situadas en entornos con media discrecionalidad –nivel medio de competitividad, estabilidad y munificencia– en empresas en entornos con alta o baja discrecionalidad.</b>	

Fuente: elaboración propia.

Una vez planteadas las hipótesis de investigación, el siguiente paso es el de la contrastación de las mismas, para lo cual se ha planteado un estudio empírico. La metodología seguida y los resultados del mismo se describen y explican en los dos siguientes capítulos.

<b>3.1. PLANTEAMIENTO GENERAL DEL MODELO PROPUESTO .....</b>	<b>96</b>
<b>3.2. DISCRECIONALIDAD DIRECTIVA, ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS Y CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO .....</b>	<b>101</b>
3.2.1. LA DISCRECIONALIDAD DIRECTIVA Y SU IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN .....	101
3.2.2. ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS Y DISCRECIONALIDAD DIRECTIVA.....	105
3.2.2.1. Estrategia defensiva .....	107
3.2.2.2. Estrategia exploradora.....	108
3.2.2.3. Estrategia analizadora .....	109
3.2.2.4. Estrategia reactiva.....	110
3.2.3. CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO Y DISCRECIONALIDAD DIRECTIVA .....	111
<b>3.3. COMPORTAMIENTO DEL DIRECTIVO Y DISCRECIONALIDAD.....</b>	<b>117</b>
<b>3.4. CONTEXTOS DE DISCRECIONALIDAD.....</b>	<b>121</b>
3.4.1. CONTEXTOS DE ALTA DISCRECIONALIDAD .....	122
3.4.2. CONTEXTOS DE BAJA DISCRECIONALIDAD.....	124
<b>3.5. ESTRATEGIA RETRIBUTIVA, COMPORTAMIENTO DIRECTIVO, Y RESULTADOS DE LA EMPRESA .....</b>	<b>125</b>
3.5.1. PRÁCTICAS RETRIBUTIVAS INDEPENDIENTES.....	126
3.5.1.1. Unidad de análisis .....	127
3.5.1.2. Criterio para incrementos retributivos .....	128
3.5.1.3. Evaluación del directivo.....	129
3.5.1.4. Orientación temporal .....	131
3.5.1.5. Reparto del riesgo .....	133
3.5.1.6. Nivel retributivo.....	134
3.5.1.7. Retribución fija-variable .....	136
3.5.1.8. Recompensas no monetarias .....	137
3.5.1.9. Estructura de gestión.....	139
3.5.1.10. Grado de comunicación .....	140
3.5.2. MODELOS RETRIBUTIVOS .....	141
<b>3.6. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>142</b>
3.6.1. HIPÓTESIS SOBRE ESTRATEGIA EMPRESARIAL .....	142
3.6.2. HIPÓTESIS SOBRE CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO.....	144

## **CAPÍTULO 4**

---

### ***DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA***

---



Los capítulos anteriores han servido para crear el marco conceptual de este trabajo de investigación y proponer un modelo de retribución directiva desde una perspectiva contingente-discrecional. Para profundizar en el conocimiento sobre las relaciones entre la retribución del directivo, la estrategia de la empresa y las características del entorno y el posible efecto de éstas en los resultados de la empresa, se plantea un estudio empírico que tiene como objetivos principales contrastar las diversas hipótesis que emanan del modelo propuesto.

La fase necesariamente previa para el adecuado desarrollo de la investigación empírica es el diseño de una adecuada metodología que ha sido poco aplicada en los trabajos sobre retribución realizados en el ámbito español y que viene aplicándose habitualmente en otros países, como Estados Unidos.

El diseño de la metodología seguida en este trabajo se analiza a lo largo de tres epígrafes. En primer lugar, se describe la muestra de empresas elegida para llevar a cabo el estudio empírico y se explica cómo se ha efectuado el proceso de recogida de información. A continuación, se analiza el procedimiento de medición de las variables que intervienen en este estudio. Por último, se definen y comentan los diversos análisis estadísticos que se desarrollarán.

#### **4.1. MUESTRA SELECCIONADA Y RECOGIDA DE INFORMACIÓN**

En este epígrafe se hace referencia a la muestra de empresas que se ha utilizado para la contrastación de las hipótesis planteadas en el capítulo 3. Así, en primer lugar se describen las empresas que han sido seleccionadas para formar parte de la muestra; a continuación, se analiza el procedimiento utilizado para obtener la información necesaria; posteriormente, se comenta la muestra definitiva de empresas que se ha obtenido; y finalmente, se describe el cuestionario empleado para tal objetivo.

##### **4.1.1. Muestra seleccionada**

Para seleccionar la muestra de empresas españolas en las que estudiar la estrategia retributiva del directivo se han considerado dos factores. El primero hace referencia a los sectores de actividad que van a ser objeto de estudio y el segundo está relacionado con el tamaño de las empresas a las que se dirige el cuestionario.

En cuanto a los sectores de actividad, el estudio empírico se centra en empresas españolas pertenecientes a dos sectores industriales: el sector de alimentación y bebidas y el sector de fabricación de material de transporte.

La razón de no ampliar la población objeto de estudio al sector industrial en su conjunto viene justificada por la necesidad de controlar posibles efectos sectoriales que pudieran afectar al diseño de la retribución del directivo. Como afirman Singh y Agarwal (1999:676), el análisis individualizado de un sector controla los efectos que las características del mismo pudieran provocar en la estrategia retributiva del directivo. El hecho de que el diseño de la retribución del directivo varíe entre sectores es una consecuencia de la variación de elementos como los niveles de rentabilidad y las barreras de entrada (Eaton y Rosen, 1983; Deckop, 1988; Rajagopalan y Prescott, 1990).

Por lo tanto, las empresas que se encuentran dentro de un mismo sector normalmente están expuestas a las mismas condiciones económicas y al mismo riesgo en su negocio. Así, tal y como Eaton y Rosen (1983) confirman en su estudio, el control de los efectos del sector mejora significativamente el grado en el que la composición de la retribución del alto directivo es explicada por factores individuales y organizacionales.

En este mismo sentido, Rajagopalan (1997) afirma que las muestras multisectoriales permiten obtener resultados más generalizables, si bien, la validez interna de los mismos es limitada, sobre todo cuando se pretende explicar variaciones en los resultados globales de la empresa, dado que éstos están afectados por un gran número de factores internos y externos difícilmente controlables en un estudio multisectorial.

La mayoría de los trabajos empíricos sobre retribución que se han revisado han tenido en cuenta estos aspectos, bien centrandó su análisis en un sector determinado (Galbraith y Merrill, 1991; Rajagopalan, 1997; Singh y Agarwal, 1999), bien analizando el sector industrial en su conjunto e introduciendo las características del sector como una variable de control (Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Gómez-Mejía, 1992; Roth y O'Donnell, 1996).

Teniendo en cuenta lo anterior, en este trabajo se ha optado por realizar un análisis de cada uno de los sectores de forma individualizada. El criterio utilizado para la elección de los dos sectores responde a aspectos de discrecionalidad directiva. Así, teniendo en cuenta el trabajo de Finkelstein y Hambrick (1990), se han seleccionado sectores que, en principio, presenten diferentes niveles de discrecionalidad directiva para, de esta forma, apreciar cómo esos distintos grados de autonomía que posee el directivo pueden afectar al diseño de la retribución del directivo.

El segundo de los criterios de selección de la muestra se basa en el tamaño de la empresa. En general, se observa que cuanto más grande es la empresa, más desarrollada tiene la función de personal y, particularmente, el diseño de estrategias retributivas. Además, dado que este estudio se centra en altos directivos, en la medida en que la dimensión empresarial es mayor, es más probable que se produzca una mayor especialización de tareas y, por lo tanto, exista la figura del director de área funcional. Finalmente, tal y como afirma Pérez (1997:152), a medida que el tamaño es mayor, es más frecuente que se produzca una separación de las funciones de propiedad y control que haga que se cumplan los supuestos básicos de la teoría de la agencia.

De esta forma, se han considerado dos criterios a la hora de discriminar las empresas en cuanto a su dimensión: número de empleados y cifra de negocio. Así, las empresas que forman parte de la muestra seleccionada son aquellas que tienen más de 50 empleados y una cifra de ventas superior a 1.000 millones brutos anuales.

El directorio de *Dund and Bradstreet de 2000* (50.000 empresas españolas) fue utilizado para seleccionar las empresas que van a ser objeto de estudio. Como resultado se ha obtenido una muestra total de 868 empresas. En la tabla 4.1 se resume la muestra de empresas seleccionada por sectores de actividad. Es de destacar la importante presencia en la muestra del sector de alimentación, el cual constituye las tres cuartas partes de las empresas de la muestra seleccionada.

**TABLA 4.1. EMPRESAS SELECCIONADAS PARA LA MUESTRA POR SECTORES DE ACTIVIDAD**

Sector de actividad	Código CNAE	Número de empresas	% Respecto al total
Alimentación y bebidas	15	649	74,77%
Fabricación de material de transporte	34-35	219	25,23%
TOTAL		868	100%

Fuente: elaboración propia.

Una vez seleccionada la muestra de empresas en función de los criterios analizados, se procedió a la fase de recogida de datos.

#### 4.1.2. Recogida de información

La recogida de información se ha efectuado mediante la realización de una encuesta postal dirigida a los directores de recursos humanos de las empresas seleccionadas, incluidas en la base de datos de *Dund and Bradstreet* (2000). Como ya se comentó anteriormente, un total de 868 empresas.

El envío postal incluía, junto al cuestionario (que se puede ver en el Anexo 1), un sobre franqueado a destino para su devolución una vez cumplimentado, y una carta de presentación (Anexo 2) en la que se explicaba al destinatario el objetivo del trabajo, se le informaba de la confidencialidad y el tratamiento agregado de los datos que se solicitaban y se le ofrecía la posibilidad de obtener la información del estudio si le interesaba.

Como se ha dicho anteriormente, las encuestas iban personalizadas y dirigidas al director de recursos humanos de la empresa, en el caso de que su nombre y apellidos se encontraran en la base de datos. En caso contrario, se remitieron genéricamente a la atención del director de recursos humanos. Finalmente, si en la base de datos no había constancia de la existencia del cargo de director de recursos humanos, la encuesta se dirigió genéricamente al director general o gerente.

Teniendo en cuenta anteriores trabajos sobre retribución de directivos realizados en España (Romero, 1997; Pérez, 1997; Álvarez y Neira, 1999), se aprecia una gran dificultad a la hora de conseguir los datos necesarios para llevar a cabo las investigaciones, dada la gran reticencia que muestran las empresas a suministrar información de este tipo. Por ello, se ha recurrido al doble envío del cuestionario postal.

El envío postal (cuestionario, carta de presentación y sobre franqueado de devolución) siguió un procedimiento en dos olas. El primer envío fue realizado entre los días 10 y 11 de mayo de 2000; la recogida de información tuvo lugar entre el día 18 de mayo y el 7 de julio. Transcurridas 4 semanas desde el primer envío se remitió nuevamente el cuestionario a las empresas que aún no habían contestado; este envío fue realizado el día 7 de junio, teniendo lugar la recogida de información entre el 12 de junio y el 28 de julio.

Además del cuestionario, se ha utilizado una segunda fuente de información: la base de datos S.A.B.E. –Sistema de Análisis de Balances Españoles–, base de datos financiera de las principales empresas españolas para adquirir la información relativa a los balances y cuentas de resultados de las empresas que han contestado al cuestionario para el ejercicio 1998.

#### **4.1.3. Muestra definitiva**

De los 868 cuestionarios enviados a las empresas, han sido devueltos por el servicio de Correos 6 por tener una dirección desconocida, por lo tanto, la muestra queda constituida finalmente por 862 empresas.

El número de encuestas recibidas semanalmente con el cuestionario cumplimentado se recoge en la tabla 4.2.

**TABLA 4.2. CUESTIONARIOS RECIBIDOS POR SEMANA**

Semanas	Respuestas primer envío	Respuestas segundo envío
Semana 1 (15 mayo)	-11 mayo- Envío de cuestionarios (868)	
Semana 2 (22 mayo)	40	
Semana 3 (29 mayo)	22	
Semana 4 (5 junio)	10	-7 junio- Envío de cuestionarios (790)
Semana 5 (12 junio)	12	11
Semana 6 (19 junio)	4	31
Semana 7 (26 junio)	3	19
Semana 8 (3 julio)	2	9
Semana 9 (10 julio)		5
Semana 10 (17 julio)		2
Semana 11 (24 julio)		1
<b>TOTAL PARCIAL</b>	<b>93</b>	<b>78</b>
<b>TOTAL FINAL</b>	<b>171</b>	
<b>% RESPUESTA</b>	<b>19,83%</b>	

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar, teniendo en cuenta los dos envíos, se ha obtenido un total de 171 cuestionarios válidos, lo que supone un índice de respuesta global del 19,83%. En la tabla 4.3 se resume la información para cada uno de los sectores objeto de estudio.

**TABLA 4.3. EMPRESAS QUE RESPONDEN POR SECTORES DE ACTIVIDAD**

Sector de actividad	Cuestionarios enviados	Cuestionarios devueltos o eliminados	Muestra de empresas	Muestra obtenida	% de respuesta
Alimentación y bebidas	649	3	646	116	17,96%
Fabricación de material de transporte	219	3	216	55	25,46%
<b>TOTAL</b>	<b>868</b>	<b>6</b>	<b>862</b>	<b>171</b>	<b>19,83%</b>

Fuente: elaboración propia.

Uno de los problemas de la encuesta postal está relacionado con la fiabilidad de las respuestas, dado que la muestra estará formada por el número de empresas que efectivamente respondieron al cuestionario. Esto puede introducir un sesgo en los resultados que se obtengan como consecuencia de que tengan una mayor sensibilidad o inquietud con respecto al tema objeto de estudio. Si bien, este problema es inherente a cualquier estudio que utilice el cuestionario postal para recoger información.

#### **4.1.4. Descripción del cuestionario**

Con el cuestionario se ha buscado recoger de forma clara y concisa la información fundamental que constituye el objetivo de esta investigación. De esta forma, en la elaboración del cuestionario se ha cuidado especialmente la estructuración del mismo, una redacción adecuada y sencilla y, sobre todo, un contenido breve –dado que investigaciones anteriores han revelado que éstos factores son de gran importancia en relación con el índice de respuesta obtenido–.

La realización del cuestionario se ha basado en la revisión de los trabajos que se centran en la retribución de los altos directivos y ha tratado de recoger las variables más relevantes con el objeto de alcanzar los objetivos planteados. Una vez elaborado el cuestionario, se efectuó un pretest del mismo, utilizando para ello varias empresas de la muestra y varios profesores del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Murcia. Con la información obtenida del pretest, se modificaron varios aspectos con el fin de completar, corregir y aclarar las cuestiones planteadas.

El cuestionario definitivo consta de 12 preguntas, estructuradas en tres bloques o apartados: datos generales, análisis de las estrategias y del entorno y análisis de las retribuciones. A continuación se describe cada uno de ellos en detalle.

En el apartado de datos generales se pretende obtener información relativa a características del directivo y de la organización que puede afectar al diseño de las retribuciones. En primer lugar se pregunta sobre características del alto directivo, como su nivel de formación (pregunta 1), su antigüedad (pregunta 2), su experiencia profesional (pregunta 3) y si tiene o no participación en el capital de la empresa (pregunta 5). En cuanto a las características de la organización, se pregunta sobre la estructura de propiedad de la empresa (pregunta 6), sobre el porcentaje de costes laborales que soporta la empresa (pregunta 7) y sobre la existencia o no de convenio colectivo en el que se recojan las retribuciones de los altos directivos (pregunta 4).

El bloque segundo se centra en el análisis de la estrategia que sigue la empresa y en las características del entorno en el que ésta opera. Así, las preguntas 8 y 9 van dirigidas a clasificar el tipo de estrategia que adopta la empresa y la pregunta 10 intenta analizar las características del entorno en el que desarrolla sus actividades.

Finalmente, el bloque tercero está dedicado a analizar la estrategia retributiva que sigue la empresa a la hora de establecer la remuneración de sus altos directivos. En primer

lugar, se cuestiona sobre el peso de diferentes elementos en el paquete retributivo total para el director general y los altos directivos (pregunta 11) y, a continuación, la pregunta 12 analiza las diferentes dimensiones de la estrategia retributiva del directivo: enfoque puesto de trabajo o habilidades (apartado 1), criterios para establecer los incrementos retributivos (apartado 2), sistema de evaluación del directivo (apartado 3), orientación temporal de las recompensas (apartado 4), nivel de reparto del riesgo (apartado 5), nivel retributivo respecto al mercado (apartado 6), componentes fijos y variables (apartado 7), recompensas no monetarias (apartado 8), nivel de participación en el diseño de las retribuciones (apartado 9) y grado de comunicación de las retribuciones (apartado 10).

## **4.2. MEDICIÓN DE LAS VARIABLES**

En este epígrafe se explica la metodología que se ha seguido para hacer operativas las variables que intervienen en el modelo de retribución directiva formulado en el capítulo anterior. Así, se hace referencia a la forma de medir la estrategia retributiva, la estrategia de la empresa, las características del entorno y los resultados de la empresa. Finalmente, se definen las variables de control incluidas en el estudio empírico.

### **4.2.1. Estrategia retributiva y modelos de compensación**

La estrategia retributiva de la empresa la constituyen las decisiones en materia de remuneración que se consideran básicas para el diseño de un sistema retributivo. En este sentido, Gómez-Mejía y Welbourne (1988:174) consideran dimensiones retributivas estratégicas a aquellas que tienen impacto en los resultados de la organización y en la efectividad con la que se utilizan sus recursos humanos.

Dado que el foco de atención de este trabajo lo constituyen un grupo concreto de empleados de la empresa –los altos directivos–, siguiendo las indicaciones de Milkovich (1988), es preciso aproximarse al concepto de estrategia retributiva desde la óptica de la alta dirección. Por lo tanto, partiendo de las dimensiones generales que se plantean en la literatura, se han seleccionado aquellas que afectan directamente al diseño de la filosofía que inspirará la compensación de la alta dirección (Romero, 1997:119).

Sobre la base de la revisión de la literatura (Salter, 1973; Lawler, 1986; Milkovich, 1988; Gómez-Mejía y Welbourne, 1988; Milkovich y Broderick, 1991; Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Gómez-Mejía, 1992), se han seleccionado 10 dimensiones o variables retributivas que van a ser objeto de estudio y contrastación empírica. Estas son: unidad de análisis, criterio para incrementos retributivos, evaluación del directivo, orientación

temporal, reparto del riesgo, nivel retributivo, retribución fija-variable, recompensas no monetarias, estructura de gestión y grado de comunicación. (En los epígrafes 1.1 y 1.2 del capítulo primero se justifica la elección de estas dimensiones y se explica cada una de ellas).

¿Cómo medir estas dimensiones? La literatura –cuyos principales trabajos se resumen en la tabla 4.4– que ha tratado de medir la estrategia retributiva global de la empresa (considerando, por lo tanto, un gran número de dimensiones) se ha decantado por la aproximación basada en las escalas de opinión.

**TABLA 4.4. MEDICIÓN DE LA ESTRATEGIA RETRIBUTIVA. REVISIÓN DE ESTUDIOS**

	<b>Dimensiones que mide</b>	<b>Metodología</b>
<b>Broderick (1985)</b>	(1) Posición respecto al mercado; (2) Nivel de riesgo; (3) Diferencias pago internas; (4) Grado jerarquización; (5) Sistemas evaluación; (6) Componentes retributivos; (7) Plazo corto vs. largo; (8) Rendimiento vs. participación; (9) Criterio rendimiento; (10) Tamaño y frecuencia recompensas; (11) Papel de la estrategia retributiva; (12) Participación empleado; (13) Comunicación; (14) Centralización; (15) Mecanismos apelación.	Cuestionario dirigido a directivos formado por 70 ítemes formulados según una escala tipo Likert de 1 a 5.
<b>Kerr (1985)</b>	(1) Criterios de rendimiento; (2) Orientación temporal; (3) Tipo de recompensas; (4) Peso retribución variable; (5) Recompensas monetarias vs. no monetarias.	Entrevistas en profundidad con directivos sobre 35 variables retributivas.
<b>Balkin y Gómez-Mejía (1990); Gómez-Mejía (1992); Saura y Gómez-Mejía (1996)</b>	(1) Puesto vs. Persona; (2) Rendimiento vs. Participación; (3) Agregación medida rendimiento; (4) Rendimiento corporación vs. División; (5) Medidas cualitativas vs. Cuantitativas; (6) Plazo corto vs. Largo; (7) Reparto riesgo; (8) Equidad interna vs. Externa; (9) Igualdad vs. jerarquización; (10) Nivel respecto mercado; (11) Fijo vs. Variable; (12) Monetaria vs. no monetaria; (13) Centralización; (14) Comunicación; (15) Participación; (16) Flexibilidad.	Cuestionario dirigido a directivos formado por 35 ítemes formulados según una escala tipo Likert de 1 a 5.
<b>Valle <i>et al.</i> (1996)</b>	(1) Nivel retributivo; (2) Retribución fija-variable; (3) Criterios incrementos retributivos; (4) Orientación temporal; (5) Centralización; (6) Nivel de aceptación; (7) Grado de atracción.	Cuestionario dirigido a directivos formado por 20 ítemes formulados según una escala tipo Likert de 1 a 5.
<b>Montemayor (1996)</b>	(1) Filosofía retributiva; (2) Competitividad externa; (3) Retribución fija-variable; (4) Incrementos retributivos; (5) Comunicación; (6) Participación.	Cuestionario dirigido a directivos. Una parte formada por 9 ítemes formulados en una escala de 0 a 100. Otra parte pide datos cuantitativos.
<b>Romero (1997)</b>	(1) Rol retribución; (2) Estructura retributiva; (3) Nivel retributivo; (4) Retribución puesto vs. habilidades; (5) Rendimiento vs. antigüedad; (6) Evaluación rendimiento; (7) Orientación temporal; (8) Mix retributivo; (9) Equidad; (10) Centralización; (11) Comunicación; (12) Participación; (13) Flexibilidad	Escala tipo Likert basada en la opinión de los directivos.

Fuente: elaboración propia.

Esta aproximación consiste en la utilización de medidas de percepción o cualitativas, basadas en la opinión que tiene el directivo especialista en retribuciones –normalmente suele ser el director de recursos humanos– con respecto a una serie de afirmaciones o escalas (Broderick, 1985; Kerr, 1985; Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Gómez-Mejía, 1992;



Saura y Gómez-Mejía, 1996; Valle *et al.*, 1996; Romero, 1997). En este trabajo, siendo coherente con el resto de la literatura (tabla 4.4), también se ha seguido esta metodología.

Para ello, se ha formulado la pregunta nº 12 del cuestionario postal (ver anexo 1). Sobre la base de otras escalas propuestas en estudios anteriores (Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Gómez-Mejía, 1992; Saura y Gómez-Mejía, 1996; Romero, 1997) se han formulado un conjunto de 28 ítems según una escala tipo Likert –que va desde (1) “totalmente en desacuerdo” hasta (7) “totalmente de acuerdo”– los cuales se han agrupado en 10 escalas separadas que miden cada una de las dimensiones de la estrategia retributiva del directivo. La ventaja de utilizar una escala multi-ítem para medir cada una de las dimensiones de la estrategia retributiva es que permite evaluar la fiabilidad y validez de la medición.

Medir la fiabilidad de la escala equivale a determinar la calidad del instrumento utilizado, en el sentido de que la estructura de la escala creada esté correctamente diseñada y, por tanto, las mediciones están libres de las desviaciones producidas por errores causales (Hayes, 1992:50). El estadístico básico para determinar la fiabilidad de la medida basada en su consistencia interna es el coeficiente alpha de Cronbach (1951<sup>1</sup>), el cual se ha utilizado para cada una de las escalas que representan las prácticas retributivas.

El análisis de la validez de una escala tiene como objetivo conocer si la medición alcanzada a través del instrumento es una representación fiel de lo que el investigador pretende medir. Según Churchill (1979), una medida tiene validez cuando las diferencias en los valores observados reflejan diferencias verdaderas solamente sobre las características que se pretenden medir y no sobre otros factores. En otros términos, la validez de una medida hace referencia al grado en que tal proceso de medición está libre de error, tanto sistemático como aleatorio.

No existe un estadístico que proporcione un índice general de validez de las inferencias realizadas sobre las puntuaciones. No obstante, se dispone de unos métodos denominados “estrategias relacionadas con la validez”. Para evaluar la validez de una escala, son al menos necesarias dos evidencias relativas a: (1) el proceso empleado en la creación de la escala, o *validez de contenido*; (2) los resultados que la teoría propone sobre el comportamiento del constructo y la adecuación entre las relaciones entre conceptos teóricos y entre las medidas, o *validez de construcción o de concepto*.

---

<sup>1</sup> Cronbach, L.J. (1951): Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, vol. 16, pp. 297-394; citado en Churchill (1979).

La validez de contenido se refiere al grado en el que la medida recoge el dominio del contenido estudiado, es decir, indica si el procedimiento seguido para el desarrollo del instrumento de medida ha sido adecuado (Peter y Churchill, 1986). Su objetivo es determinar si el conjunto de ítems que forman la escala es adecuado para la evaluación del constructo, porque recoge los diferentes dimensiones que se consideran básicas con relación al objeto de análisis (DeVellis, 1991). No existe un criterio objetivo para evaluar el grado de validez de contenido de una escala, debido a que se depende mucho del grado de revisión de la literatura relevante, de los juicios de valor del investigador, que se supone que ha considerado todas las dimensiones y contenidos del concepto (Nunnally, 1987).

En este sentido, un procedimiento utilizado habitualmente consiste en comprobar si el proceso seguido en la construcción de la escala se adecua a los criterios sugeridos por la literatura, en lo referente tanto a la metodología como a las técnicas adoptadas. En lo que concierne a la estrategia retributiva, dado que la metodología empleada cumple los requisitos exigidos por la literatura (elección del enfoque de medición, especificación del dominio del concepto, identificación de dimensiones clave, generación de ítems que cubran los aspectos de las dimensiones, purificación y reducción de la escala) y que se han utilizado los instrumentos habitualmente empleados en este tipo de investigación, se puede afirmar que las escalas para su medición cumplen la validez de contenido.

La validez de construcción o de concepto tiene que ver concretamente con el problema de saber qué es lo que realmente mide el instrumento de medición, es decir, evalúa la capacidad del mismo para reflejar si las relaciones entre las medidas del constructo y las medidas de otros constructos son acordes a lo anticipado por la teoría. El proceso operativo para el establecimiento de la validez de construcción se lleva a cabo mediante el análisis de la *validez convergente y discriminante*. En este caso se ha optado por evaluar la validez discriminante del instrumento de medición de la estrategia retributiva, para lo cual se ha realizado, para cada una de las 10 escalas, un análisis factorial por el método de componentes principales (Kim y Mueller, 1978). Esta prueba se analiza con detalle en el epígrafe 4.3.1, que hace referencia a los análisis estadísticos efectuados previos al contraste de las hipótesis.

Una vez examinada la fiabilidad y validez de las escalas, cada dimensión retributiva se mide calculando la suma de las puntuaciones obtenidas en los respectivos ítems asociados a la escala que representa a aquella. De esta forma, se han creado diez variables suma que representan cada una de las dimensiones retributivas. Tal y como están dispuestas las escalas, un valor bajo de esa variable indica una orientación tradicional en esa práctica y un valor alto de la misma indica una orientación más contingente.

Como ya se dijo en el capítulo primero, las decisiones retributivas estratégicas, normalmente, no se toman de manera aislada, sino que suelen estar asociadas o interrelacionadas, formando conjuntos de decisiones que responden a una línea de actuación coherente (Gómez-Mejía y Balkin, 1992:60a). En este sentido, las distintas decisiones retributivas estratégicas que han sido identificadas en la literatura en los últimos años se desarrollan dentro de unos patrones comunes.

Después de revisar la literatura (Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Gómez-Mejía, 1992; Saura y Gómez-Mejía, 1996; Valle *et al.*, 1996; Romero, 1997) se ha constatado que las estrategias retributivas que la empresa diseña para sus altos directivos se pueden caracterizar por responder a uno de los dos modelos retributivos siguientes (En los epígrafes 1.1 y 1.2 del capítulo primero se justifica la elección de estos modelos y se explica con detalle cada una de ellos):

1. *Modelo tradicional*. Las empresas que siguen este modelo aplican una política retributiva para sus altos directivos caracterizada por procedimientos repetitivos, estandarizados y predeterminados.
2. *Modelo contingente*. Las empresas que siguen este modelo aplican una política retributiva para sus altos directivos que se caracteriza por tener capacidad para adaptarse a los cambios que se producen en situaciones individuales y organizacionales, así como a transformaciones significativas del entorno.

Siguiendo la metodología empleada en los trabajos de Gómez-Mejía (1992) y Saura y Gómez-Mejía (1996), para determinar si una empresa sigue una estrategia retributiva global con una orientación más o menos tradicional, se calcula un factor compuesto con el objeto de poder determinar si una empresa sigue una estrategia retributiva global con una orientación tradicional o contingente.

En primer lugar, cada dimensión retributiva se evalúa calculando el valor medio de las puntuaciones obtenidas en los respectivos ítems asociados a la escala que representa a aquella. Las variables valor medio de cada una de las dimensiones retributivas se someten a un análisis factorial por el método de componentes principales (con este análisis se pretende obtener un factor representativo que recoja la orientación global de la retribución del directivo). A continuación, se calcula el factor compuesto, que es el resultado de multiplicar la puntuación media de cada dimensión por la puntuación factorial que le ha sido asignada, sumar los resultados obtenidos para cada dimensión y dividir por 10, que es el número de dimensiones que han sido analizadas.

Por lo tanto, una empresa que tenga una alta puntuación en el factor compuesto aplica una estrategia retributiva global que sigue un modelo más contingente, mientras que la empresa que tenga una puntuación baja adopta una estrategia retributiva global que sigue un modelo más tradicional.

#### 4.2.2. Estrategia empresarial según la tipología de Miles y Snow (1978)

Venkatraman y Grant (1986:72-73) justifican la importancia de contar con una operativa validada de medición de la estrategia de la empresa sobre la base de cuatro razones: (1) la tendencia creciente al empleo de diseños cuantitativos en la investigación estratégica; (2) la necesidad de examinar a través de la estadística las relaciones existentes entre los diferentes parámetros empresariales y la estrategia; (3) el interés por una mayor precisión en las investigaciones estratégicas permitiendo la comparación entre empresas; y (4) la necesidad de una mejor comprensión de las relaciones estrategia–entorno.

Tal y como afirma Hambrick (1980:567), no se puede decir que exista un enfoque de medición de la estrategia totalmente aceptado, dado que los trabajos que tratan de operativizar este concepto difieren tanto en la teoría de la que parten como en las medidas que utilizan. En este sentido, Venkatraman (1989b:943) distingue entre tres grandes alternativas de medición de la estrategia: (1) el *acercamiento narrativo*, en el que la estrategia es descrita verbalmente; (2) el *acercamiento clasificadorio*, utilizando una serie de dimensiones en función de las cuales se clasifican las distintas alternativas estratégicas; y (3) el *acercamiento comparativo*, consistente en medir rasgos claves de la estrategia con la intención de establecer comparaciones con las de otras empresas.

De las tres alternativas para la medición, en este trabajo se ha seleccionado la de clasificación. Las ventajas que presenta el método de clasificación vienen dadas por la facilidad de operacionalización –como consecuencia del agrupamiento de las estrategias parecidas (Rich, 1992)– y la riqueza teórica que puede aportar –ya que en las tipologías subyacen enunciados teóricos complejos susceptibles de comprobación empírica, yendo más allá de un mero sistema de clasificación en categorías (Doty y Glick, 1994)–. Sin embargo, hay que tener en cuenta que este método también presenta limitaciones derivadas de la aplicación de un procedimiento simplista, normativo y situacional (Hambrick, 1980:572), poco apropiado para generalizar conductas estratégicas debido a la complejidad y dinamismo que caracteriza a las organizaciones (Snow y Hrebiniak, 1980).

Se han realizado multitud de clasificaciones estratégicas a nivel de unidad de negocio. De acuerdo con Segev (1989:487), las dos tipologías más ampliamente utilizadas son las propuestas por Miles y Snow (1978) y Porter (1980). Diversos estudios aportan argumentos a favor de una y otra, aunque en este trabajo se optó por utilizar la de Miles y Snow (1978) por las razones expuestas en el epígrafe 3.2.2 del capítulo tres.

Existen varios procedimientos para identificar los grupos estratégicos definidos por Miles y Snow (Snow y Hambrick, 1980): (1) *clasificación por inferencia del investigador*, según el cual éste clasifica los grupos estratégicos sobre la base de la información disponible y de entrevistas a directivos; (2) *autoclasificación*, en el que los encuestados autoevalúan la estrategia de su organización; (3) *clasificación según opinión de expertos*, que se basa en la clasificación que efectúa un panel de expertos en la tipología estratégica utilizada y en las empresas del sector; y (4) *clasificación mediante indicadores objetivos*, en el que cada una de las variables viene representada por un indicador objetivo. Del método de autoclasificación existen dos variantes: (a) *método del párrafo*, que consiste en presentar a los encuestados párrafos con descripciones alternativas de estrategias y solicitarles que indiquen cuál de ellas refleja mejor la realidad de su empresa; (b) *escalas multi-ítem*, que consiste en presentar a los encuestados varias escalas compuestas por distintos ítems elaborados con la intención de medir distintas variables de la tipología.

**TABLA 4.5. REVISIÓN DE LOS MÉTODOS DE CLASIFICACIÓN**

Inferencia del investigador	Autoclasificación		Opinión de expertos	Indicadores objetivos
	Método del párrafo	Escala multi-ítem		
Slocum <i>et al.</i> (1985); Chaganti y Sambharya (1987); Floyd y Wooldridge (1992)	Snow y Hrebiniak (1980); Zahra (1987); McDaniel y Kolari (1987); Odom y Boxx (1988); Usidken <i>et al.</i> (1988); Zajac y Shortell (1989); McKee <i>et al.</i> (1989); Shortell y Zajac (1990); Conant <i>et al.</i> (1990); Dvir <i>et al.</i> (1993); Jennings y Seaman (1994); James y Hatten (1994); Raghuram y Arvey (1994); James y Hatten (1995); Delery y Doty (1996); Aragón (1996); Gómez (1997); Lado (1997); Sanz (1998)	Smith <i>et al.</i> (1986); Segev (1987); Conant <i>et al.</i> (1990); Rajagopalan y Finkelstein (1992); Doty <i>et al.</i> (1993); Slater y Narver (1993); Weisenfeld-Schenk (1994); Raghuram y Arvey (1994); Aragón (1996); Lado (1997); Rajagopalan (1997); Sanz (1998)	Hambrick (1981); Meyer (1982); Simon (1987)	Hambrick (1981); Hambrick (1983a); Hawes y Crittenden (1984); Barrett y Windham (1984); Conant <i>et al.</i> (1987); Shortell y Zajac (1990); Thomas <i>et al.</i> (1991); Floyd y Wooldridge (1992); Ramaswamy <i>et al.</i> (1994); James y Hatten (1995); Delery y Doty (1996); Singh y Agarwal (1999)

Fuente: elaboración propia.

Como se puede ver en la tabla 4.5, que recoge los métodos de clasificación aplicados en las principales investigaciones que utilizan la tipología de Miles y Snow (1978), el instrumento más comúnmente empleado para su medición ha sido el método del párrafo.

El método del párrafo es un método fácil de utilizar (Lado, 1997:36), y que ha sido ampliamente aceptado en la investigación sobre estrategia y recursos humanos (Snow y Hrebiniak, 1980; Peck, 1994) y en la específica sobre retribución (Saura y Gómez-Mejía, 1996; Romero, 1997), ya que, como señalan Shortell y Zajac (1990:819), la percepción de los directivos se acerca mucho a la realidad estratégica de la empresa. Como inconvenientes cabe destacar la excesiva simplificación de la tipología al reducir la escala a un solo ítem, lo que posibilita recoger pocas dimensiones de las once que el modelo original de Miles y Snow explica (Conant *et al.*, 1990).

Como consecuencia de las limitaciones que presenta el método del párrafo, Conant *et al.* (1990:370) manifiestan la necesidad de utilizar otros métodos de medición, que, a su vez, permitan realizar la validación de la clasificación. En general, pocos estudios han prestado la suficiente atención a la fiabilidad y validez de las mediciones (Zahra y Pearce, 1990), por lo que, esta investigación se plantea la necesidad de conseguir un instrumento validado de medición de dicha tipología mediante la elaboración de una escala multi-ítem.

Para la elaboración de esta escala multi-ítem se han tenido en cuenta los trabajos que han aplicado este tipo de escalas para la medición de la tipología de Miles y Snow (tabla 4.6). A la hora de su formulación se han considerado dos cuestiones fundamentales que hacen referencia, por un lado, a las variables que van a ser objeto de estudio y, por otro lado, a la forma de medir esas variables. Todo este proceso se ha realizado intentando superar las limitaciones que presentan trabajos anteriores (tabla 4.6).

**TABLA 4.6. ESCALAS MULTI-ÍTEM PARA LA MEDICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MILES Y SNOW. REVISIÓN DE ESTUDIOS**

	<b>Dimensiones que mide</b>	<b>Metodología</b>	<b>Limitaciones</b>
<b>Smith <i>et al.</i> (1986)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensión empresarial (dominio producto, dominio mercado, demanda, estudio del entorno, factores de éxito, enfoque de marketing, modelo y actitud de crecimiento)</li> <li>• Dimensión tecnológica (tecnología utilizada, habilidades empleados y filosofía product.)</li> </ul>	Utilización del análisis cluster para clasificar a las empresas en los cuatro tipos estratégicos	Simplificación de los tipos estratégicos: la escala no captura las 11 dimensiones del ciclo adaptativo. Dificil de interpretar
<b>Segev (1987)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensión empresarial (dominio mercado, dominio producto, factores de éxito y estudio del entorno)</li> </ul>	Utilización del análisis de la varianza para determinar el grado en que la estrategia de cada empresa sigue un arquetipo.	Simplificación de los tipos estratégicos: la escala no recoge las 11 dimensiones del ciclo. El número de ítems varía dependiendo del tipo de estrategia

TABLA 4.6 (continuación)

<b>Conant et al. (1990)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensión empresarial (dominio producto-mercado, factores de éxito, estudio del entorno y crecimiento)</li> <li>• Dimensión tecnológica (objetivos tecnológicos, habilidades de empleados y competencia tecnológica)</li> <li>• Dimensión administrativa (coalición dominante, sistemas de planificación, tipo de estructura y sistemas de control)</li> </ul>	Las empresas se clasifican en cada una de las categorías dependiendo de la opción de respuesta relativa a cada tipo señalada con más frecuencia	Sistema de clasificación de empresas aplicado
<b>Doty et al. (1993)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensión empresarial (características del entorno)</li> <li>• Dimensión tecnológica (normalización e interdependencia tecnológica)</li> <li>• Dimensión administrativa (grado de descentralización, grado de formalización, nivel de especialización y estudio del entorno)</li> </ul>	Utilización del análisis factorial	Simplificación de los tipos estratégicos: la escala no recoge las 11 dimensiones del ciclo adaptativo No valida la escala
<b>Slater y Narver (1993)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensión empresarial (dominio producto-mercado, factores de éxito y crecimiento)</li> </ul>	Utilización del análisis cluster para clasificar a las empresas en tres tipos estratégicos	Simplificación de los tipos estratégicos: la escala no recoge las 11 dimensiones del ciclo Validación de la escala
<b>Raghuram y Arvey (1994)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensión empresarial (dominio producto-mercado, factores de éxito y crecimiento)</li> <li>• Dimensión administrativa (sistemas de control)</li> </ul>	Utilización del análisis factorial para clasificar a las empresas en dos tipos estratégicos	Simplificación de los tipos estratégicos: la escala no recoge las 11 dimensiones del ciclo Validación de la escala
<b>Weisenfeld-Schenk (1994)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensión tecnológica</li> </ul>	Utilización del análisis cluster para clasificar a las empresas en cuatro tipos estratégicos	Simplificación de los tipos estratégicos: la escala no recoge las 11 dimensiones del ciclo No valida la escala
<b>Aragón (1996)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensión empresarial (dominio producto-mercado, estudio del entorno, factores de éxito y crecimiento)</li> <li>• Dimensión tecnológica (proceso tecnológico, características tecnológicas y normalización)</li> <li>• Dimensión administrativa (coalición dominante, tipo de contratación, sistemas de planificación, tipo de estructura, sistemas de control, tipo de coordinación y resultado)</li> </ul>	Utilización del análisis cluster para clasificar a las empresas en cuatro tipos estratégicos	El trabajo ha sido realizado sobre una muestra de alumnos de la asignatura dirección estratégica
<b>Lado (1997)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensión empresarial (dominio producto-mercado, factores de éxito, objetivos prioritarios, dedicación principal de directivos y crecimiento)</li> <li>• Dimensión administrativa (coalición dominante, sistemas de planificación, tipo de estructura y sistemas de control)</li> </ul>	Utilización del análisis cluster para clasificar a las empresas en cuatro tipos estratégicos	Simplificación de los tipos estratégicos: la escala no recoge las 11 dimensiones del ciclo.
<b>Rajagopalan y Finkelstein (1992)</b> <b>Rajagopalan (1997)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensión empresarial (penetración de mercado, innovación en el mercado y expansión de mercado)</li> <li>• Dimensión tecnológica (innovación tecnológica y eficiencia productiva)</li> </ul>	Utilización del análisis factorial y cluster para clasificar a las empresas en cuatro tipos estratégicos	Simplificación de los tipos estratégicos: la escala no recoge las 11 dimensiones del ciclo. Las dimensiones son operacionalizadas de forma indirecta.
<b>Sanz (1998)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensión empresarial (dominio producto-mercado, factores de éxito, crecimiento, reputación)</li> <li>• Dimensión tecnológica (objetivos tecnológicos, proceso tecnológico, habilidades empleados)</li> <li>• Dimensión administrativa (sistemas de control)</li> </ul>	Utilización del análisis de la varianza para validar los resultados obtenidos con el método del párrafo	Simplificación de los tipos estratégicos: la escala no recoge las 11 dimensiones del ciclo. Validación de la escala

Fuente: elaboración propia.

Con respecto a la primera cuestión, de acuerdo a la revisión de la literatura (Miles y Snow, 1978; Smith *et al.*, 1986; Segev, 1987 y 1989; Conant *et al.*, 1990; Doty *et al.*, 1993; Aragón, 1996; Lado, 1997), y considerando que Miles y Snow describen los rasgos ideales de cada uno de los tipos estratégicos en función de tres dimensiones, las variables que se van a considerar para tratar de identificar los cuatro tipos estratégicos son:

- Dimensión empresarial: dominio producto-mercado (campo de actuación), actuación frente a la competencia (factores de éxito), estudio del entorno (vigilancia) y desarrollo en el sector.
- Dimensión tecnológica: Proceso tecnológico, grado de normalización tecnológica y “extensión tecnológica” –características del personal–.
- Dimensión administrativa: coalición dominante, sistemas de planificación, tipo de estructura y sistemas de control y coordinación.

**TABLA 4.7. VARIABLES SELECCIONADAS PARA LA MEDICIÓN DE LA ESTRATEGIA**

	<b>Variables</b>	<b>Nº de ítems</b>	<b>Trabajos que las incluyen</b>
<b>Dimensión empresarial</b>	Dominio producto-mercado (campo de actuación)	2	Smith <i>et al.</i> (1986); Segev (1987); Conant <i>et al.</i> (1990); Rajagopalan y Finkelstein (1992); Slater y Narver (1993); Raghuram y Arvey (1994); Aragón (1996); Lado (1997); Rajagopalan (1997); Sanz (1998)
	Actuación frente a la competencia (factores de éxito)	2	Segev (1987); Conant <i>et al.</i> (1990); Slater y Narver (1993); Raghuram y Arvey (1994); Aragón (1996); Lado (1997); Sanz (1998)
	Estudio del entorno (vigilancia)	2	Smith <i>et al.</i> (1986); Segev (1987); Conant <i>et al.</i> (1990); Doty <i>et al.</i> (1993); Aragón (1996)
	Desarrollo en sector / grado crecimiento	2	Smith <i>et al.</i> (1986); Conant <i>et al.</i> (1990); Rajagopalan y Finkelstein (1992); Slater y Narver (1993); Raghuram y Arvey (1994); Aragón (1996); Lado (1997); Rajagopalan (1997); Sanz (1998)
<b>Dimensión tecnológica</b>	Proceso tecnológico	2	Smith <i>et al.</i> (1986); Conant <i>et al.</i> (1990); Rajagopalan y Finkelstein (1992); Aragón (1996); Rajagopalan (1997); Sanz (1998)
	Grado de normalización tecnológica	1	Smith <i>et al.</i> (1986); Conant <i>et al.</i> (1990); Doty <i>et al.</i> (1993); Aragón (1996)
	Extensión tecnológica: características del personal	2	Smith <i>et al.</i> (1986); Conant <i>et al.</i> (1990); Aragón (1996); Sanz (1998)
<b>Dimensión administrativa</b>	Coalición dominante	2	Conant <i>et al.</i> (1990); Aragón (1996); Lado (1997)
	Sistemas de planificación	1	Conant <i>et al.</i> (1990); Aragón (1996); Lado (1997)
	Tipo de estructura	3	Conant <i>et al.</i> (1990); Aragón (1996); Lado (1997)
	Sistemas de control y coordinación	1	Conant <i>et al.</i> (1990); Doty <i>et al.</i> (1993); Raghuram y Arvey (1994); Aragón (1996); Lado (1997); Sanz (1998)

Fuente: elaboración propia.



En la tabla 4.7 se justifica la selección de variables efectuada sobre la base de la literatura, así como el número de ítems incluidos en el cuestionario –pregunta nº 8– para cada una de ellas (ver anexo 1). Para ello se han considerado los trabajos que han medido la tipología de Miles y Snow (1978) mediante escalas multi-ítem.

La segunda de las cuestiones hace referencia a cómo medir estas variables. Para la operacionalización de las mismas de cara a la construcción de la escala multi-ítem, se ha utilizado una metodología similar a la de Conant *et al.* (1990), pero intentando superar las críticas relativas a su sistema de clasificación, aplicando, en este sentido, una operativa afín a la utilizada por Lado (1997), la cual se comenta a continuación.

Esta aproximación consiste en la utilización de medidas de percepción o cualitativas, basadas en la opinión que tiene el director de recursos humanos, con respecto a una serie de afirmaciones elaboradas a partir de las variables seleccionadas. Así, se han ido formulando los ítems que pretenden medir cada una de las dimensiones que componen la orientación estratégica de la empresa. Cada proposición se ha formulado en una escala Likert de 1 a 7, donde una puntuación de 1 significa que la proposición no se corresponde en absoluto a la realidad de la empresa en relación con las demás empresas del sector, y una puntuación de 7 que se corresponde completamente.

Como en el caso de la estrategia retributiva, para contrastar la fiabilidad de la escala – que permite confirmar si las dimensiones conceptualizadas pueden ser verificadas empíricamente (Churchill, 1979:69)– se ha realizado un estudio de consistencia interna de los ítems sobre la base del coeficiente alfa (Cronbach, 1951).

En lo que concierne a la validez de contenido de la medición de la tipología de estrategias de Miles y Snow (1978), la metodología y las técnicas empleadas en este trabajo cumple los requisitos exigidos por la literatura, utilizando los instrumentos habitualmente empleados en este tipo de investigación. Por ello, se puede afirmar que las escalas cumplen la validez de contenido.

Para valorar la validez discriminante de la escala de medida de la estrategia, se ha realizado sobre los 20 ítems que la componen un análisis factorial utilizando el método de componentes principales (Kim y Mueller, 1978). Posteriormente, se ha utilizado el análisis cluster para identificar las diferentes orientaciones estratégicas de las empresas, las cuales serán utilizadas como las variables en el posterior análisis para el contraste de hipótesis.

Para contrastar la validez de convergencia –existencia de una corroboración por procedimientos independientes del concepto estudiado (Churchill, 1979)– de la clasificación resultante, se ha realizado una comparación entre los resultados obtenidos mediante la escala multi–ítem y los obtenidos mediante el método del párrafo. Para la medición mediante este último procedimiento se ha utilizado una adaptación de la clásica descripción de los cuatro tipos estratégicos propuesta en el trabajo de Snow y Hrebiniak (1980) que ha sido aplicada en varios estudios sobre retribución (Saura y Gómez-Mejía, 1996; Valle *et al.*, 1996; Romero, 1997; Rajagopalan, 1997). Esta escala ha sido incluida en la pregunta nº 9 del cuestionario (ver anexo 1).

Estas pruebas se analizan con detalle en el epígrafe 4.3.1, que hace referencia a los análisis estadísticos realizados previos al contraste de hipótesis.

#### **4.2.3. Características del entorno**

Hambrick y Finkelstein (1987) introducen y elaboran el concepto de discrecionalidad directiva, señalando a las características del entorno en el que opera la organización como una de las fuentes principales de discrecionalidad del directivo. Las características del entorno proporcionan discrecionalidad directiva en distintos grados, dependiendo del grado de incertidumbre, del crecimiento de la demanda, de la inestabilidad, etc.

Una vez revisada la literatura sobre los factores del entorno que determinan el nivel de discrecionalidad del directivo (Hambrick y Finkelstein, 1987; Finkelstein y Hambrick, 1990; Hambrick y Finkelstein, 1995; Hambrick y Abrahamson, 1995; Rajagopalan y Datta, 1996; Finkelstein y Boyd, 1998), se han seleccionado las siguientes seis dimensiones (en el epígrafe 3.2.3 del capítulo tercero se justifica la elección de estos factores y se explica cada uno de ellos) a partir de las cuales se pretende constituir tres escenarios posibles: (1) un entorno estable, munificente y poco competitivo –escasa diferenciación de producto, bajo crecimiento de mercado, sector muy concentrado, demanda estable, sector muy regulado e intensivo en capital–; (2) un entorno dinámico, turbulento y muy competitivo –alta diferenciación de producto, gran crecimiento de mercado, sector poco concentrado, demanda inestable, sector poco regulado y no intensivo en capital–; y (3) un entorno medio –con estabilidad y nivel de competitividad medio–.

¿Cómo hacer operativas estas dimensiones? En la tabla 4.8 se muestra una síntesis de lo realizado por otros trabajos. Por ejemplo, Finkelstein y Hambrick (1990) utilizan una medida cualitativa para identificar un sector con alta discrecionalidad (informático), uno con discrecionalidad media (químico) y uno con baja discrecionalidad (distribución de gas

natural). Este método generalmente produce los resultados esperados: las características del directivo se asocian con las características de la organización con más fuerza en el sector con alta discrecionalidad que en el que se caracteriza por su baja discrecionalidad.

**TABLA 4.8. MEDICIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO.  
REVISIÓN DE ESTUDIOS**

Autores	Medición de las variables
<b>Finkelstein y Hambrick (1990)</b>	Medida cualitativa basada en el estudio de cada una de las variables de discrecionalidad en diferentes sectores. Selección de tres sectores: informático, químico y distribución de gas natural representativos de alta, media y baja discrecionalidad, respectivamente.
<b>Hambrick y Finkelstein (1995)</b>	Medida cuantitativa (ANOVA y MANOVA) para comprobar si los diferentes sectores varía significativamente en las dimensiones escogidas para medir la discrecionalidad: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciación de producto: I. Marketing/Ventas</li> <li>• Crecimiento de mercado: Crecimiento anual ventas</li> <li>• Intensidad de capital: Activo Fijo Neto/Empleados</li> <li>• Intensidad tecnológica: I+D/Ventas</li> </ul>
<b>Hambrick y Abrahamson (1995)</b>	Medida cuantitativa (regresión múltiple) basada, por un lado, en las opiniones de un panel de expertos y, por otro lado, en datos objetivos de las diferentes dimensiones seleccionadas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciación de producto: I. Marketing/Ventas I+D/Ventas</li> <li>• Crecimiento de mercado: Crecimiento anual ventas</li> <li>• Estructura del sector: no medida</li> <li>• Inestabilidad de la demanda: Desviación típica del crecimiento de ventas</li> <li>• Regulación: % cartas a accionistas con la raíz “regula”</li> <li>• Poder fuerzas externas: no medida</li> </ul> Esta metodología permite evaluar la fiabilidad y validez de la medición de la discrecionalidad del entorno.
<b>Rajagopalan y Datta (1996)</b>	Medida cuantitativa (regresión múltiple) que se basa en datos objetivos de las diferentes dimensiones seleccionadas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciación de producto: Nivel de crecimiento anual de la inversión en marketing</li> <li>• Crecimiento de mercado: Crecimiento anual ventas</li> <li>• Estructura del sector: Índice concentración de Harrigan (1981)</li> <li>• Inestabilidad de la demanda: Coeficiente variación anual de las ventas</li> <li>• Intensidad de capital: Activo total/ventas</li> </ul>
<b>Finkelstein y Boyd (1998)</b>	Medida cuantitativa (ecuaciones estructurales) basada en datos objetivos de las diferentes dimensiones seleccionadas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciación de producto: I. Marketing/Ventas I+D/Ventas</li> <li>• Crecimiento de mercado: Coeficiente de crecimiento de ventas</li> <li>• Estructura sector: Coeficiente H de Herfindahl</li> <li>• Inestabilidad de la demanda: Volatilidad del crecimiento de las ventas</li> <li>• Regulación: % cartas a accionistas con la raíz “regula”</li> <li>• Intensidad de capital: Activo Fijo Neto/Empleados</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, el método cualitativo de valoración de la discrecionalidad del entorno es limitado: un investigador solamente puede utilizar sectores en los que no exista ambigüedad con respecto a su grado de discrecionalidad, en los que todos los determinantes indiquen esencialmente la misma conclusión. Así, existe una mayor dificultad para caracterizar a sectores menos extremos, o aquellos en los que los determinantes no están claramente relacionados.

Para evitar este problema, como se observa en la tabla 4.8, otros trabajos han utilizado medidas cuantitativas. En este sentido, las técnicas estadísticas que tratan de comprobar si los diferentes entornos varían significativamente en las dimensiones elegidas han ido desde el análisis de la varianza (Hambrick y Finkelstein, 1995) hasta las ecuaciones estructurales (Finkelstein y Boyd, 1998), pasando por el análisis de regresión múltiple (Hambrick y Abrahamson, 1995; Rajagopalan y Datta, 1996).

Dadas las limitaciones a la hora de encontrar información sobre los sectores que van a ser objeto de estudio, se ha optado por utilizar una medida basada en la percepción de los directivos de la empresa, para lo cual se ha construido una escala tipo Likert donde una puntuación de 1 significa un total desacuerdo con la afirmación que se propone y una puntuación de 7 supone un total acuerdo con dicha afirmación. Esta escala está recogida en la pregunta nº 10 del cuestionario (ver anexo 1).

Para contrastar la fiabilidad de la escala se ha realizado un estudio de consistencia interna de los ítemes sobre la base del coeficiente alfa (Cronbach, 1951).

En lo que concierne a la validez de contenido de la medición de las características del entorno, teniendo en cuenta que la metodología empleada en esta investigación cumple los requisitos exigidos por la literatura (elección del enfoque de medición, especificación del dominio del concepto, identificación de dimensiones clave, generación de ítemes que cubran los aspectos de las dimensiones, purificación y reducción de la escala) se puede afirmar que las escalas cumplen la validez de contenido.

Finalmente, para valorar la validez discriminante de la escala de medida de las características del entorno, se ha realizado sobre los 7 ítemes que la componen un análisis factorial utilizando el método de componentes principales (Kim y Mueller, 1978). Posteriormente, se ha utilizado el análisis cluster para identificar las características del entorno en el que operan las empresas. Estas pruebas se analizan con detalle en el epígrafe 4.3.1, que hace referencia a los análisis estadísticos previos al contraste de hipótesis.

Una vez examinada la fiabilidad y validez de la escala, las características del entorno se han medido siguiendo un procedimiento similar al aplicado por Magnan y St-Onge (1997). Cada una de las seis dimensiones formuladas para el estudio del entorno se ha recodificado mediante una variable binaria que toma valor 0 o 1, según esté por debajo o por encima de la media, respectivamente. A continuación, se ha creado una variable global de las características del entorno mediante la suma de las puntuaciones de cada una de las seis dimensiones. El valor resultante de esta variable varía desde 0 (entorno estable y poco

competitivo y, por lo tanto, de baja discrecionalidad directiva) hasta 6 (entorno turbulento y muy competitivo y, por lo tanto, de alta discrecionalidad directiva). Así, en función de esa variable, las empresas se clasificarán en aquellas que operan en entornos turbulentos y muy competitivos (valores altos de la variable suma), aquellas que se encuentran en entornos con una competitividad y estabilidad moderada (valores medios de la variable suma) y, finalmente, las que operan en entornos estables y poco competitivos (valores bajos de la variable suma).

#### 4.2.4. Resultados de la empresa

Uno de los aspectos que desempeña un papel importante de cara a comprobar el efecto que las diferentes estrategias retributivas tienen en la organización es la medición de su impacto económico (Ehrenberg y Milkovich, 1987) a través de los resultados organizacionales.

Los resultados organizacionales son un fenómeno multifacético que es difícil de comprender y medir (Snow y Hrebiniak, 1980:318-319), ya que pueden variar dependiendo del criterio utilizado, la perspectiva adoptada o el tiempo considerado.

La revisión de la literatura empírica que estudia las relaciones entre retribución y resultados organizacionales (ver capítulo segundo) pone de manifiesto el empleo de tres tipos de indicadores de los mismos (Dyer y Reeves, 1995):

1. Resultados directamente relacionados con la gestión de los empleados. Entre ellos destacan, por ejemplo, la rotación de personal y el absentismo (Gómez-Mejía y Balkin, 1989; Becker y Huselid, 1992), o la motivación y satisfacción del empleado (Pfeffer y Langton, 1993; Booth y Frank, 1997).
2. Resultados operacionales o intermedios. Los indicadores más ampliamente utilizados son la productividad de la mano de obra (Becker y Huselid, 1992) y el rendimiento del empleado (Mitchell *et al.*, 1990; Bloom, 1999).
3. Resultados económico-financieros. En este caso se aplica una medida de resultados más general, basada en los resultados globales de la empresa considerada en su conjunto. Los indicadores que se han utilizado van desde medidas contables y financieras (Gómez-Mejía, 1992; Saura y Gómez-Mejía, 1996) hasta medidas de valor de mercado (Rajagopalan, 1997).

Dado que en este trabajo se analizan de forma conjunta todas las dimensiones que integran la estrategia retributiva de la empresa, es preciso considerar, en la medida en que

se adopta un enfoque macro, los efectos que tiene para los resultados globales de la empresa en su conjunto el grado de adecuación entre aquella, la estrategia empresarial y el entorno. Teniendo en cuenta, además, que la variable última que hay que considerar cuando se toman decisiones retributivas estratégicas es el resultado global de la empresa (Ehrenberg y Milkovich, 1987:87), se ha seleccionado el nivel de *resultados económico-financieros*.

No existe unanimidad con respecto a qué tipo de medidas utilizar para evaluar los resultados económico-financieros de la empresa, por lo que la literatura aconseja utilizar distintos criterios de medición (Rajagopalan, 1997:774). Así, dos tipos de indicadores son generalmente aceptados: (1) las medidas basadas en la *contabilidad* y (2) las medidas basadas en el *valor de mercado* de la empresa. Ambas medidas son profusamente utilizadas en los trabajos realizados tanto en el campo de la dirección de empresas como en el de otras disciplinas, como las finanzas y la contabilidad (Hambrick, 1983b; Gerhart y Milkovich, 1990; Gómez-Mejía, 1992).

Con respecto a las medidas contables, los trabajos que estudian la relación entre estrategia retributiva y resultados de la empresa suelen utilizar tanto medidas de beneficio *económico* –como, por ejemplo, el beneficio bruto sobre la inversión total– como de beneficio *financiero* –como, por ejemplo, el beneficio neto sobre el capital o las ganancias por acción– (Gómez-Mejía, 1992; Saura y Gómez-Mejía, 1996; Rajagopalan, 1997).

En cuanto a las medidas basadas en el valor de mercado, se pueden destacar por su utilización en los distintos estudios empíricos (Gómez-Mejía, 1992; Saura y Gómez-Mejía, 1996; Rajagopalan, 1997) las siguientes: la media del beneficio anual de las acciones y el porcentaje medio anual de cambio en el valor de mercado de la empresa.

Algunos de los trabajos utilizan varias medidas para hacer operativos los resultados de la empresa (como, por ejemplo, Gómez-Mejía, 1992; Saura y Gómez-Mejía, 1996) construyendo un índice resultante de agregar distintos indicadores de resultados de la empresa lo que, en opinión de Weiner y Mahoney (1981), proporciona una mayor fiabilidad en la medición. Con el fin de dar el suficiente soporte estadístico a esta agregación, el cálculo del índice se realiza mediante un análisis factorial, del que se extrae un único factor que sea representativo de los resultados de la empresa (Tosi y Gómez-Mejía, 1994:1006).

A pesar de su amplia utilización, hay que tener en cuenta que tanto las medidas contables como las basadas en el valor de mercado acusan ciertas debilidades que

deben ser consideradas. Por un lado, las medidas contables están sujetas a posibles manipulaciones directivas que puede hacer que éstas no reflejen los verdaderos resultados de la empresa (Kren y Kerr, 1997:300). Por otro lado, las medidas basadas en el valor de mercado reflejan el valor presente de los futuros flujos de caja, indicador que puede resultar inadecuado, debido a que ese valor es muy sensible a numerosos factores no controlables por la dirección y que pueden afectar a los resultados de la empresa (Jensen y Murphy, 1990).

Siguiendo las indicaciones de Henderson y Fredrickson (1996:586) y teniendo en cuenta que la mayoría de las empresas de la muestra no cotizan en bolsa, por lo que resulta muy difícil obtener medidas basadas en datos de mercado, en este trabajo se ha decidido aplicar medidas contables. Concretamente, y en coherencia con la literatura (Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Gómez-Mejía, 1992;; Saura y Gómez-Mejía, 1996; Rajagopalan, 1997) se han utilizado medidas de **rentabilidad económica** –definida como beneficios de explotación sobre el activo total neto– y de **rentabilidad financiera** –definida como beneficios netos sobre recursos propios–. Con respecto a esta última medida de resultados, aunque puede presentar el resultado empresarial distorsionado por el efecto de políticas financieras, es preciso considerarla dado que ciertas políticas retributivas (sobre todo de incentivos) pueden tener claros efectos en los resultados financieros de la organización (Rajagopalan, 1997).

La información manejada para el cálculo de los indicadores de resultados de la empresa se ha obtenido de los balances y cuentas de pérdidas y ganancias de las empresas de la muestra para el año 1998, adquiridos a través de S.A.B.E., base de datos financiera de las principales empresas españolas. De esta forma, la utilización de una fuente de información diferente a la encuesta postal, según Becker y Gerhart (1996), puede contribuir a evitar errores de medición.

#### **4.2.5. Variables de control**

Para no desvirtuar el análisis de los datos y evitar posibles problemas de interpretación de resultados, se han incluido las variables de control que, según la literatura revisada, pueden tener efectos en la estrategia empresarial y retributiva, así como en los resultados de la empresa.

Anteriores investigaciones han constatado que el tamaño de la empresa (Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Gómez-Mejía, 1992; Rajagopalan y Finkelstein, 1992; Finkelstein y Boyd, 1998) y los costes de personal que soporta la empresa (Balkin y Gómez-Mejía,

1990; Gómez-Mejía, 1992; Saura y Gómez-Mejía, 1996) pueden ser factores críticos que pueden afectar a las variables objeto de estudio.

La operacionalización de estas variables ha sido la siguiente:

1. Tamaño de la empresa. Algunos estudios presentan un indicador resultado de calcular el logaritmo de las ventas y el logaritmo del número de empleados medio (Saura y Gómez-Mejía, 1996). Si bien, de acuerdo con Henderson y Fredrickson (1996:586), en este trabajo se utiliza el logaritmo de las ventas de 1999. La información sobre ventas se obtuvo del directorio SABE.
2. Costes de personal. Para hacer operativa la influencia de los costes de personal se ha utilizado el ratio costes laborales sobre costes totales medido en porcentaje (Balkin y Gómez-Mejía, 1990). Para obtener esta información se ha construido una escala de intervalo similar a la utilizada en otros trabajos (Gómez-Mejía, 1992; Saura y Gómez-Mejía, 1996), que está recogida en la pregunta nº 7 del cuestionario (ver anexo 1).

### **4.3. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS**

En este apartado se hace referencia a los análisis estadísticos que aplicados en esta investigación. Para la descripción de los mismos se distinguen dos partes diferenciadas: una parte dirigida a la transformación previa de variables y otra con un carácter más explicativo y que trata de contrastar las hipótesis que se plantearon al final del capítulo anterior.

Tanto para los análisis de transformación previos como para los del contraste de las hipótesis se ha utilizado el programa estadístico SPSS versión 10.0 para Windows.

#### **4.3.1. Análisis estadísticos previos al contraste de hipótesis**

En este apartado se explican los análisis estadísticos que se han realizado para transformar o validar algunas de las variables que posteriormente se utilizan en los análisis para el contraste de hipótesis. Con este objetivo, se realizan análisis previos en las variables estrategia retributiva –tanto en las prácticas independientes como en los modelos globales–, estrategia empresarial y características del entorno.



#### 4.3.1.1. Variable estrategia retributiva

La estrategia retributiva va a ser analizada como una serie de prácticas independientes y como un conjunto de prácticas globales que forman un modelo general de compensación.

Tratada como *prácticas retributivas independientes*, se han realizado una serie de análisis dirigidos a determinar la fiabilidad y validez de la medición de la estrategia retributiva.

En primer lugar, se calcula el coeficiente alfa de Cronbach para contrastar la fiabilidad de las escalas que miden cada una de las dimensiones.

Para la medición de la validez discriminante se ha utilizado la metodología del análisis factorial. El objetivo de este análisis es resumir la información contenida en un conjunto de variables en un número de factores, inferior al de variables, que permitan describir la cuestión observada de forma simplificada (Bisquerra, 1989:289). Entre los distintos métodos de estimación de factores, destaca por su mayoritaria utilización en trabajos empíricos el método de componentes principales. Este método ha sido el utilizado en este trabajo, ya que el interés primordial se centra en la obtención del mínimo número de factores necesarios para justificar la porción máxima de la varianza representada en la serie de variables original (Hair *et al.*, 1999:91). A la solución factorial se le practica una rotación ortogonal varimax para facilitar la interpretación de los datos.

Para confirmar la validez de cada una de las escalas, el análisis factorial realizado a cada una de las 10 escalas debe alcanzar como solución óptima un único factor cuyo valor propio sea superior a uno, y que, por lo tanto, sea representativo de cada una de las dimensiones de la estrategia retributiva, lo que indica que los ítemes formulados para la operacionalización de cada una de las dimensiones miden adecuadamente el concepto objeto de análisis.

Para la medición de los *modelos retributivos*, con el objeto de poder determinar si una empresa sigue una estrategia retributiva global con una orientación tradicional o contingente se han realizado una serie de transformaciones en las variables retributivas que se explican seguidamente. Cada dimensión retributiva se evalúa calculando el valor medio de las puntuaciones obtenidas en los respectivos ítemes asociados a la escala que representa a aquella. Las variables valor medio de cada una de las dimensiones retributivas han sido sometidas a un análisis factorial por el método de componentes principales. Con este análisis se pretende obtener un factor representativo que recoja la orientación global

de la retribución del directivo y que sirva como ponderación de las puntuaciones de las diferentes dimensiones.

Tal y como se han dispuesto las escalas, las variables valor medio de cada una de las dimensiones retributivas oscilan desde 1 (que indica una orientación tradicional en esa práctica retributiva) hasta 7 (que indica una orientación contingente). Así, una puntuación factorial positiva del factor obtenido indica que una alta puntuación en una determinada dimensión representa que la empresa tiene una orientación retributiva más contingente en esa práctica retributiva. De igual forma, una puntuación factorial negativa significa que una alta puntuación en una escala concreta representa que la empresa adopta una orientación retributiva más tradicional para esa práctica retributiva. A partir del análisis anterior, para cada una de las empresas se ha calculado un factor compuesto, que es el resultado de promediar las puntuaciones medias de cada una de las escalas ponderadas por sus respectivas puntuaciones factoriales. Las puntuaciones del factor compuesto se utilizan posteriormente para el análisis de regresión realizado para contrastar las hipótesis (ver apartado 4.3.2).

#### **4.3.1.2. Variable estrategia de la empresa**

A la hora de abordar la operacionalización de la estrategia empresarial según la tipología de Miles y Snow (1978), tal y como aconseja la literatura, se han desarrollado diferentes medidas para tratar de evaluar la fiabilidad y validez de la medición de la misma. Como consecuencia de ello, se utilizan diversos análisis estadísticos para tratar de contrastar algunos aspectos de la fiabilidad y validez de la medida.

En primer lugar, con respecto a la fiabilidad de la escala multi-ítem, de nuevo se calcula el coeficiente alfa de Cronbach.

Para la contrastación de la validez se realiza sobre los 20 ítems que la componen un análisis factorial mediante el método de componentes principales con rotación ortogonal varimax. Las puntuaciones factoriales obtenidas se utilizan como variables objeto de clasificación mediante el posterior análisis cluster o de conglomerados.

El objetivo principal del análisis cluster es la búsqueda de grupos similares de individuos o de variables relativamente homogéneos, los cuales se van agrupando en conglomerados. Este análisis se ha utilizado para identificar las orientaciones estratégicas de las empresas, según la tipología de Miles y Snow (1978). Así, el análisis cluster se

aplica para clasificar a las empresas de la muestra en grupos lo más homogéneos posibles sobre la base de las 20 variables de la escala multi-ítem de las que se dispone.

Como algoritmo o método de agrupación, se utiliza el método de K-medias debido a que, como método no jerárquico que es, las soluciones se ven menos afectadas por la existencia de casos atípicos (Hair *et al.*, 1999:514). Para validar este resultado, se tienen en cuenta los resultados del ANOVA que proporciona el análisis cluster, así como los resultados provenientes del análisis discriminante para comprobar cómo se comportan las categorías que componen cada grupo y si existen diferencias estadísticamente significativas entre cada uno de ellos (Rajagopalan, 1997:772).

En función de los resultados de los análisis factorial y cluster, se crean las variables que representen las diferentes orientaciones estratégicas de las empresas que son utilizadas en el análisis de regresión para el posterior contraste de hipótesis (ver apartado 4.3.2).

#### **4.3.1.3. Variable características del entorno**

A la hora de abordar la operacionalización de las características del entorno, como se comentó en el apartado 4.3.1.3, se ha construido una medida compuesta a partir de las dimensiones que componen la escala formulada a tal efecto. Esta variable ha sido utilizada como input en el posterior análisis de regresión para el contraste de hipótesis (ver apartado 4.3.2), si bien, con carácter previo se han realizado una serie de análisis dirigidos a determinar la fiabilidad y validez de dicha escala.

Con respecto a la fiabilidad de la escala, se calcula el coeficiente alfa de Cronbach. Para la contrastación de la validez se realiza sobre los 7 ítems que la componen un análisis factorial mediante el método de componentes principales con rotación ortogonal varimax.

Para la contrastación de la validez discriminante se realiza sobre los 7 ítems que componen la escala un análisis factorial mediante el método de componentes principales con rotación ortogonal varimax. Las puntuaciones factoriales obtenidas se utilizan como variables objeto de clasificación mediante el posterior análisis cluster o de conglomerados.

El análisis cluster tiene como objetivo la búsqueda de grupos de empresas que operen en entornos que tengan características similares sobre la base de las variables de la escala que se utiliza para su medición. Así, la validez discriminante se confirmará cuando se obtengan grupos de empresas significativamente diferentes entre sí que operen los tres

tipos de entornos que han sido definidos en la teoría: estable y poco competitivo, de competitividad y estabilidad media y dinámico y muy competitivo. Para validar este resultado, se tienen en cuenta los resultados del ANOVA que proporciona el análisis cluster, así como los resultados provenientes del análisis discriminante.

#### 4.3.2. Análisis estadísticos para el contraste de hipótesis

El análisis de regresión lineal múltiple (por el método jerárquico) constituye la herramienta estadística fundamental para realizar el contraste de las hipótesis que se plantean en este trabajo.

El análisis de regresión múltiple, una forma de modelo lineal general, es una técnica estadística de análisis multivariante utilizada para examinar las relaciones entre una única variable dependiente y un conjunto de variables independientes. Para poder aplicar este análisis, la variable criterio debe ser cuantitativa, mientras que las independientes deben ser al menos ordinales.

La regresión múltiple proporciona un medio de evaluar objetivamente el grado y carácter de la relación entre las variables dependientes e independientes al formar el *valor teórico de la regresión* (combinación lineal de las variables independientes que mejor predice la variable dependiente). Las variables independientes, además de por su predicción conjunta de la variable dependiente, pueden considerarse también por su contribución individual al valor teórico. La interpretación del valor teórico puede tomarse desde alguna de estas tres perspectivas (Hair *et al.*, 1999:156): (1) la importancia relativa de las variables independientes, (2) la naturaleza de las relaciones encontradas entre las variables independientes y la dependiente, o (3) las interrelaciones entre las variables independientes en sus predicciones de la variable dependiente.

Para la aplicación de la regresión lineal se deben tener en cuenta una serie de supuestos (Hair *et al.*, 1999:166-169): (1) el fenómeno medido debe ser lineal; (2) la varianza del término de error debe ser constante; (3) los términos de error deben ser independientes; (4) la distribución del término de error debe seguir una ley normal.

Entre los diversos métodos de estimación de regresión múltiple, destaca la utilización en gran parte de las investigaciones de los denominados métodos de búsqueda secuencial. Dentro de estos métodos podemos diferenciar dos aproximaciones (Hair *et al.*, 1999:171): (1) la estimación por etapas –paso a paso o *stepwise*–, y (2) la adición progresiva –*forward*– y la eliminación regresiva –*backward*–.

Sin embargo, muchos de los trabajos empíricos que estudian la relación entre la retribución del directivo y los resultados de la empresa, especialmente si estudian el efecto moderador de otras variables –estrategia empresa, entorno, etc.–, emplean el método de la especificación confirmatoria y, concretamente, el llamado *análisis de regresión jerárquico* (Gómez-Mejía, 1992; Saura y Gómez-Mejía, 1996; Snell y Dean, 1994; Werner y Tosi, 1995; Hambrick y Finkelstein, 1995; Gerhart y Trevor, 1996; Magnan y St-Onge, 1997; Rajagopalan, 1997), el cual se va aplicar en este trabajo, dado que es el más indicado para los cumplir los objetivos de contrastación planteados. Este método se explica a continuación.

Este análisis permite examinar la contribución de cada variable predictor al modelo de regresión. A diferencia de los métodos de búsqueda secuencial, en éste método se consideran todas las variable a la hora de desarrollar la ecuación. Es decir, no se utiliza ningún criterio inferencial para dejar fuera de la regresión variables no relevantes de las seleccionadas como independientes, por lo que incluye todas ellas de forma conjunta, sean o no significativas (Lizasoain y Olariaga, 1995:352), lo cual, en definitiva, le hace ser más exigente que los métodos secuenciales.

En la primera etapa se empieza con un modelo de regresión simple en el cual se incorporan las variables de control. Posteriormente se van añadiendo las variables independientes objeto de estudio. Para conocer si las variables que se van añadiendo al modelo realizan una contribución significativa al mismo, se examina el cambio que se produce en la varianza explicada, que viene representada por el coeficiente de determinación  $R^2$ . El test de la  $F$  de Snedecor es un indicador válido para determinar si se producen cambios significativos en  $R^2$ . Por otra parte, se utiliza el test de la  $t$  de Student para comprobar cuáles son las variables más significativas para explicar la variable dependiente.

En esta investigación se plantean dos modelos, uno para contrastar la relación entre retribución del directivo y resultados de la empresa, utilizando como variable moderadora la estrategia de la empresa (hipótesis 1, 2 y 3 y subhipótesis) y otro para contrastar la relación entre retribución del directivo y resultados de la empresa, utilizando en este caso las características del entorno como variable moderadora (hipótesis 4, 5 y 6 y subhipótesis).

En ambos modelos, la introducción de variables independientes cualitativas ha requerido, tal y como indica la literatura (Hair *et al.*, 1999:161), la construcción de

variables dicotómicas, conocidas como variables ficticias –o variables *dummy*–, que actúan en lugar de esas variables independientes. Cada variable representa una categoría de variable independiente no métrica y cualquier variable no métrica con  $k$  categorías puede representarse como una variable ficticia  $k-1$ .

La codificación de la variable ficticia se ha realizado según el método de *codificación de indicador*, en la que se representa la categoría por 1 ó 0. Los coeficientes de regresión para la variable ficticia representan las desviaciones para cada grupo de encuestados formado por una variable ficticia de la *categoría de referencia* (es decir, el grupo omitido que recibe todos los ceros) respecto de la variable dependiente. Estas diferencias de grupo pueden ser valoradas directamente, dado que los coeficientes están en las mismas unidades que la variable dependiente.

Seguidamente se explica la forma de operacionalizar y codificar tanto la variable dependiente como cada una de las variables independientes, de cara a su inclusión en el análisis de regresión.

En cuanto a la variable que se utiliza como dependiente en los análisis de regresión, los *resultados de la empresa* (RE), no ha requerido ningún tipo de recodificación, puesto que es una variable cuantitativa, cumpliendo así uno de los supuestos exigidos para la realización de este tipo de análisis. Se realizarán dos análisis de regresión distintos para cada hipótesis: uno con rentabilidad económica como variable dependiente y otro con rentabilidad financiera como dependiente.

La *estrategia retributiva considerada como un modelo de compensación global* (MC) se ha tratado directamente como variable cuantitativa, ya que se han utilizado directamente las puntuaciones obtenidas en el cálculo del factor compuesto.

Por lo que respecta a las *prácticas retributivas independientes*, se ha formulado una variable cada una de las dimensiones estudiadas ( $R_1$ = unidad de análisis,  $R_2$ = criterio para incrementos retributivos,  $R_3$ = evaluación del directivo,  $R_4$ = orientación temporal,  $R_5$ = reparto del riesgo,  $R_6$ = nivel retributivo,  $R_7$ = retribución fija-variable,  $R_8$ = recompensas no monetarias,  $R_9$ = estructura de gestión y  $R_{10}$ = grado de comunicación), la cual también ha sido tratada como cuantitativa, al ser el resultado de la suma de las puntuaciones de cada uno de los ítemes (que oscilan de 1 a 7) que la componen.

En cuanto a la *estrategia de la empresa*, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en los análisis factorial y cluster (que se expondrán en el capítulo siguiente), el grupo de

empresas con estrategia reactiva se desecha. Por lo tanto, se crean dos variables ficticias: ED –estrategia defensiva– y EE –estrategia exploradora–, que tomarán valor 1 cuando la empresa adopte esa estrategia y 0 cuando siga otra cualquiera. La estrategia analizadora queda en este caso como categoría de referencia.

La variable *características del entorno* en el que la empresa opera también ha sido introducida mediante variables ficticias. Así, se han creado dos variables ficticias: SAD –entorno dinámico y muy competitivo– y SBD –entorno estable y poco competitivo–, que tomarán valor 1 cuando la empresa se encuentre en un entorno con estas características y 0 cuando no sea así. El entorno con estabilidad y competitividad media queda en este caso como categoría de referencia.

Como *variables de control*, tanto el tamaño de la empresa como los costes de personal que soporta la empresa han sido introducidas como variables cuantitativa (en los modelos que se exponen a continuación ambas se representan como C).

Es importante señalar que, para todos los análisis de regresión realizados se ha trabajado con los coeficientes de regresión estandarizados, que corrigen el efecto provocado por las diferentes unidades de medida empleadas para las diferentes variables.

A continuación se detallan y explican los modelos planteados para contrastar cada una de las hipótesis planteadas. Es preciso recordar que estas hipótesis suponen estudiar el efecto que tiene en la variable dependiente –resultados de la empresa– una variable independiente –práctica retributiva o modelo retributivo–, pero matizado según los valores que toma una variable moderadora –la estrategia de la empresa o las características del entorno–. Para contrastar los efectos conjuntos de dos variables independientes se utiliza el término de interacción, que es una variable compuesta por el producto de dos variables independientes (Hair *et al.*, 1999:164).

Para determinar si el efecto moderador es significativo, es necesario estimar en primer lugar la ecuación original (sin términos de interacción) y a continuación estimar la relación moderada. Si el cambio en  $R^2$  es estadísticamente significativo, entonces se puede hablar de un efecto moderador significativo, por lo que se valora el efecto de incremento, no las variables individuales. Posteriormente, se utilizan los coeficientes de los términos de interacción para contrastar las hipótesis de moderación específicas que se han formulado.

#### 4.3.2.1. Contraste de hipótesis con estrategia de la empresa como moderador

En esta primera serie de modelos de regresión jerárquicos, los resultados de la empresa (rentabilidad económica y rentabilidad financiera) es la variable dependiente que va a tratar de ser explicada por las variables independientes siguientes: variables de control, estrategia de la empresa, estrategia retributiva del directivo e interacciones entre estrategia empresarial y estrategia retributiva.

En este apartado se van a distinguir dos tipos de modelos: (1) los que consideran la estrategia retributiva de forma global (hipótesis 1, 2 y 3); y (2) los que consideran cada una de las prácticas retributivas para los directivos de forma independiente (hipótesis 1a hasta 1j e hipótesis 2a hasta 2j). A continuación se desarrollan los mismos.

##### A) Estrategia retributiva como modelo global

El modelo I contiene las variables de control, las variables de estrategia y las variables de retribución. Con el modelo II se trata de estudiar el efecto en los resultados de la empresa del ajuste entre la retribución del directivo (considerando los modelos retributivos tradicional y contingente) y la estrategia de la empresa. Para ello, se añaden los términos de interacción entre la estrategia y la retribución del directivo. Si se produce un incremento significativo en  $R^2$  al pasar del primer al segundo modelo, esto supondría la orientación estratégica de la empresa modera la relación entre la retribución del directivo y los resultados de la empresa.

$$\text{Modelo I: } RE_{ij} = \beta_0 + \beta_1 C_{ij} + \beta_2 ED_j + \beta_3 EE_j + \beta_4 MC_j + e$$

$$\text{Modelo II: } RE_{ij} = \beta_0 + \beta_1 C_{ij} + \beta_2 ED_j + \beta_3 EE_j + \beta_4 MC_j + \beta_5 ED_j * MC_j + \beta_6 EE_j * MC_j + e$$

donde  $RE_{ij}$  = valor del indicador de resultados para la empresa  $j$  ( $i$  = rentabilidad económica y rentabilidad financiera);  $C_{ij}$  = valor del indicador de control  $i$  para la empresa  $j$  ( $i$  = tamaño de la empresa y costes de personal);  $ED_j$  = valor del indicador de estrategia defensiva;  $EE_j$  = valor del indicador de estrategia exploradora;  $MC_j$  = valor del indicador de estrategia retributiva global.

En cuanto a los coeficientes de los términos de interacción, si estos son significativos, se puede afirmar que diseñar una determinada estrategia retributiva para el directivo tiene efectos (positivos o negativos, dependiendo del signo del coeficiente) en los resultados de la empresa cuando ésta adopta una orientación estratégica concreta.



Al ser los términos de interacción producto de una variable cuantitativa y una variable ficticia, valdrán 0 cuando la empresa no adopte la estrategia que corresponda al diseño retributivo. Cuando sí la siga, tomará el valor de la variable MC (que tiene valores altos cuando la empresa sigue un modelo retributivo contingente y valores bajos cuando sigue un modelo tradicional).

### **B) Estrategia retributiva considerada como prácticas independientes**

Si se considera el análisis por separado de cada una de las diez prácticas retributivas, para posteriormente ser relacionadas con la estrategia de la empresa, los modelos anteriores deben ser modificados.

Nuevamente, el modelo III está formado por las variables de control, la estrategia empresarial y la variable retributiva que vaya a ser objeto de estudio en cada caso. El modelo IV se construye añadiendo a lo anterior los términos de interacción entre la estrategia de la empresa y la práctica retributiva considerada.

$$\text{Modelo III: } RE_{ij} = \beta_0 + \beta_1 C_{ij} + \beta_2 ED_j + \beta_3 EE_j + \beta_4 R_{zj} + e$$

$$\text{Modelo IV: } RE_{ij} = \beta_0 + \beta_1 C_{ij} + \beta_2 ED_j + \beta_3 EE_j + \beta_4 R_{zj} + \beta_5 ED_j * R_{zj} + \beta_6 EE_j * R_{zj} + e$$

donde  $RE_{ij}$  = valor del indicador de resultados para la empresa  $j$  ( $i$  = rentabilidad económica y rentabilidad financiera);  $C_{ij}$  = valor del indicador de control  $i$  para la empresa  $j$  ( $i$  = tamaño de la empresa y costes de personal);  $ED_j$  = valor del indicador de estrategia defensiva;  $EE_j$  = valor del indicador de estrategia exploradora;  $R_j$  = valor del indicador de la práctica retributiva  $z$  de la empresa  $j$  ( $z$  = unidad análisis, criterio incrementos, evaluación directivo, orientación temporal, reparto riesgo, nivel retributivo, retribución fija-variable, recompensas no monetarias, estructura de gestión y grado de comunicación)

Los modelos III y IV se repetirán para cada una de las diez variables retributivas. Un incremento significativo del  $R^2$  del modelo IV respecto del III supondría que la estrategia modera la relación entre la práctica retributiva considerada y los resultados de la empresa. A partir de la observación de los coeficientes de los términos de interacción, si éstos son significativos, se puede afirmar que diseñar una determinada práctica retributiva para el directivo tiene efectos (positivos o negativos, dependiendo del signo del coeficiente) en los resultados de la empresa cuando ésta adopta una orientación estratégica concreta.

En este caso los términos de interacción son producto de una variable cuantitativa y una variable ficticia, que valdrá 0 cuando la empresa no adopte la orientación estratégica

adecuada al diseño de la práctica retributiva considerada y tomará el valor de la variable  $R_z$  (que tiene valores altos cuando la empresa sigue una orientación contingente y valores bajos cuando sigue una orientación tradicional) cuando la empresa sí adopte la estrategia apropiada al diseño de dicha práctica de retribución.

#### 4.3.2.2. *Contraste de hipótesis con características del entorno como moderador*

En esta segunda serie de modelos de regresión jerárquicos, se considera como variable dependiente los resultados de la empresa (rentabilidad económica y rentabilidad financiera) que va a tratar de ser explicada por las variables independientes siguientes: variables de control, características del entorno, estrategia retributiva del directivo e interacciones entre características del entorno y estrategia retributiva del directivo.

Nuevamente se van a distinguir dos tipos de modelos: (1) los que consideran la estrategia retributiva de forma global (hipótesis 4, 5 y 6); y (2) los que consideran cada una de las prácticas retributivas para los directivos de forma independiente (hipótesis 4a hasta 4j e hipótesis 5a hasta 5j). A continuación se desarrollan los mismos.

#### A) **Estrategia retributiva como modelo global**

El modelo V contiene las variables de control, las características del entorno y las variables de retribución. Con el modelo VI se estudia el efecto en los resultados de la empresa del ajuste entre la retribución del directivo (considerando los modelos retributivos tradicional y contingente) y las características del entorno. Para ello, se añaden los términos de interacción entre las características del entorno y los modelos retributivos.

$$\text{Modelo V: } RE_{ij} = \beta_0 + \beta_1 C_{ij} + \beta_2 SBD_j + \beta_3 SAD_j + \beta_4 MC_j + e$$

$$\text{Modelo VI: } RE_{ij} = \beta_0 + \beta_1 C_{ij} + \beta_2 SBD_j + \beta_3 SAD_j + \beta_4 MC_j + \beta_5 SBD_j * MC_j + \beta_6 SAD_j * MC_j + e$$

donde  $RE_{ij}$  = valor del indicador de resultados para la empresa  $j$  ( $i$  = rentabilidad económica y rentabilidad financiera);  $C_{ij}$  = valor del indicador de control  $i$  para la empresa  $j$  ( $i$  = tamaño de la empresa y costes de personal);  $SBD_j$  = valor del indicador de entorno estable y poco competitivo;  $SAD_j$  = valor del indicador de entorno turbulento y muy competitivo;  $MC_j$  = valor del indicador de estrategia retributiva global.

Tal y como sucede con los anteriores, si se produce un incremento significativo en  $R^2$  al pasar del primer al segundo modelo, esto supondría que las características del entorno moderan la relación entre el diseño de la retribución del directivo y los resultados de la

empresa. Si los coeficientes de los términos de interacción son significativos, se puede afirmar que el diseño de una determinada estrategia retributiva global para el directivo tiene efectos (positivos o negativos, dependiendo del signo del coeficiente) en los resultados de la empresa cuando ésta operan en un entorno con determinadas características.

Al ser los términos de interacción producto de una variable cuantitativa y una variable ficticia, valdrá 0 cuando la empresa no se actúe en el entorno con las características adecuadas a la orientación del modelo retributivo diseñado para el directivo. Cuando sí se encuentre en el entorno indicado, tomará el valor de la variable MC (que tiene valores altos cuando la empresa sigue un modelo retributivo contingente y valores bajos cuando sigue un modelo tradicional).

### **B) Estrategia retributiva considerada como prácticas independientes**

El modelo VII está formado por las variables de control, las características del entorno y la práctica retributiva que vaya a ser objeto de estudio en cada caso. El modelo VIII se construye añadiendo a lo anterior los términos de interacción entre las características del entorno y la práctica retributiva considerada.

Estos modelos se repetirán para cada una de las diez variables retributivas. Un incremento significativo del  $R^2$  del modelo VIII respecto del VII supondrá que las características del entorno moderan la relación entre la práctica retributiva considerada y los resultados de la empresa.

$$\text{Modelo VII: } RE_{ij} = \beta_0 + \beta_1 C_{ij} + \beta_2 SBD_j + \beta_3 SAD_j + \beta_4 R_{zj} + e$$

$$\text{Modelo VIII: } RE_{ij} = \beta_0 + \beta_1 C_{ij} + \beta_2 SBD_j + \beta_3 SAD_j + \beta_4 R_{zj} + \beta_5 SBD_j * R_{zj} + \beta_6 SAD_j * R_{zj} + e$$

donde  $RE_{ij}$  = valor del indicador de resultados para la empresa  $j$  ( $i$  = rentabilidad económica y rentabilidad financiera);  $C_{ij}$  = valor del indicador de control  $i$  para la empresa  $j$  ( $i$  = tamaño de la empresa y costes de personal);  $SBD_j$  = valor del indicador de entorno estable y poco competitivo;  $SAD_j$  = valor del indicador de entorno turbulento y muy competitivo;  $R_j$  = valor del indicador de la práctica retributiva  $z$  de la empresa  $j$  ( $z$  = unidad análisis, criterio incrementos, evaluación directivo, orientación temporal, reparto riesgo, nivel retributivo, retribución fija-variable, recompensas no monetarias, estructura de gestión y grado de comunicación)

A partir de la observación de los coeficientes de los términos de interacción, si estos significativos se puede afirmar que el diseño de una determinada práctica retributiva tiene

efectos (positivos o negativos, dependiendo del signo del coeficiente) en los resultados de la empresa cuando ésta opera en un entorno con unas determinadas características.

En este caso los términos de interacción son producto de una variable cuantitativa y una variable ficticia, que valdrá 0 cuando la empresa no actúe en el entorno con las características adecuadas al diseño de la práctica retributiva considerada y tomará el valor de la variable  $R_z$  (que tiene valores altos cuando la empresa sigue una orientación contingente y valores bajos cuando sigue una orientación tradicional) cuando la empresa sí actúe en el entorno con las características más apropiadas al diseño de dicha práctica de retribución.

---

<b>4.1. MUESTRA SELECCIONADA Y RECOGIDA DE INFORMACIÓN .....</b>	<b>149</b>
4.1.1. MUESTRA SELECCIONADA.....	149
4.1.2. RECOGIDA DE INFORMACIÓN.....	151
4.1.3. MUESTRA DEFINITIVA .....	152
4.1.4. DESCRIPCIÓN DEL CUESTIONARIO .....	154
<b>4.2. MEDICIÓN DE LAS VARIABLES .....</b>	<b>155</b>
4.2.1. ESTRATEGIA RETRIBUTIVA Y MODELOS DE COMPENSACIÓN.....	155
4.2.2. ESTRATEGIA EMPRESARIAL SEGÚN LA TIPOLOGÍA DE MILES Y SNOW (1978).....	160
4.2.3. CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO .....	166
4.2.4. RESULTADOS DE LA EMPRESA .....	169
4.2.5. VARIABLES DE CONTROL.....	171
<b>4.3. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS.....</b>	<b>172</b>
4.3.1. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS PREVIOS AL CONTRASTE DE HIPÓTESIS .....	172
4.3.1.1. Variable estrategia retributiva.....	173
4.3.1.2. Variable estrategia de la empresa.....	174
4.3.1.3. Variable características del entorno .....	175
4.3.2. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS PARA EL CONTRASTE DE HIPÓTESIS.....	176
4.3.2.1. Contraste de hipótesis con estrategia de la empresa como moderador.....	180
4.3.2.2. Contraste de hipótesis con características del entorno como moderador .....	182

## **CAPÍTULO 5**

---

### ***RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA***

---

Los capítulos tercero y cuarto han servido para establecer un modelo de retribución directiva del que emanan una serie de hipótesis de investigación y una metodología adecuada para contrastar dichas hipótesis. Así, en este capítulo se presentan los resultados que se han obtenido en la investigación empírica propuesta, que se exponen en cinco epígrafes.

El primero tiene carácter descriptivo y se centra en el análisis de las características generales de las empresas que forman parte de la muestra obtenida. En el siguiente epígrafe se presentan los resultados relativos a las transformaciones o validaciones de algunas de las variables que posteriormente se utilizan en el contraste de hipótesis.

En los dos siguientes epígrafes se exponen los resultados del contraste de las hipótesis que emanan del modelo retributivo. En el tercero los relativos a las hipótesis que utilizan la estrategia de la empresa como variable moderadora y, en el cuarto los relativos a las hipótesis que emplean las características del entorno como variable moderadora.

Finalmente, en el epígrafe quinto se comentan y discuten los resultados que se han obtenido de la contrastación de las hipótesis que emanan del modelo de retribución propuesto.

## **5.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA**

Los diferentes apartados que se incluyen en este epígrafe permiten caracterizar las empresas de las muestras utilizadas para los sectores alimentación y fabricación de material de transporte.

### **5.1.1. Tamaño**

En este apartado se examina el tamaño de las empresas que componen la muestra, diferenciando su análisis por sectores. Para ello, se presentan los resultados correspondientes al número de empleados y a la facturación correspondientes al año 1999.

En la tabla 5.1. se muestran los datos relativos al número de empleados medio con los que cuentan las empresas para el año 1999. Se puede comprobar que para las empresas del sector alimentación, en el 75% de los casos, la plantilla se encuentra entre los 50 y 250 empleados. Las empresas del sector de fabricación de material de transporte son de mayor

tamaño: el 54% de empresas tienen entre 100 y 500 trabajadores, destacando, además, el que un 16,4% de empresas tengan una plantilla de más de 1000 empleados.

**TABLA 5.1. NÚMERO DE EMPLEADOS MEDIO ANUAL**

Número de empleados	Alimentación	F. Material transporte
De 50 a 75	27,6%	10,9%
De 76 a 100	21,5%	9,1%
De 101 a 250	26,8%	36,4%
De 251 a 500	12,0%	18,1%
De 501 a 1.000	8,7%	9,1%
Más de 1.000	3,4%	16,4%
<b>Número medio</b>	<b>239,6</b>	<b>1.028,5</b>
<b>Desviación típica</b>	<b>346,7</b>	<b>2.475,8</b>

Por lo que respecta al nivel de facturación, (tabla 5.2) se observa que la mayoría de las empresas del sector fabricación de material de transporte se sitúan entre los 1.000 y los 2.500 millones de pesetas de facturación (45,5%). En el sector alimentación, más de la mitad de las empresas tienen unas ventas anuales que oscilan entre los 1.000 y los 5.000 millones de pesetas. Como se puede comprobar, los tamaños empresariales de los dos sectores son más similares si se considera el criterio de la cifra de ventas. Cabe destacar, no obstante, la enorme variación en la cifra de ventas de las empresas a la vista del valor de la desviación típica, especialmente en el sector fabricación de material de transporte.

**TABLA 5.2. FACTURACIÓN MEDIA ANUAL**

Facturación (en millones de ptas.)	Alimentación	F. Material transporte
De 1.000 a 2.500	27,6%	45,5%
De 2.501 a 5.000	27,6%	14,5%
De 5.001 a 10.000	15,5%	18,2%
De 10.001 a 25.000	16,4%	12,7%
Más de 25.000	12,9%	7,3%
<b>Media</b>	<b>13.667,4</b>	<b>21.729,0</b>
<b>Desviación típica</b>	<b>27.340,9</b>	<b>111.000,0</b>

En definitiva, por lo que se desprende de estas cifras, las empresas analizadas se pueden calificar de grandes en cuanto a su tamaño. Por sectores, el de material de transporte parece un poco mayor en cuanto a número de empleados con respecto al sector alimentación, si bien la cifra de ventas indica una dimensión bastante similar.

### 5.1.2. Costes de personal

Utilizando los datos recogidos en el cuestionario postal se ha estudiado la estructura de costes de la empresa. En particular se examina el porcentaje que suponen los costes de personal con respecto a los costes totales de la empresa para el año 1999 (tabla 5.3).



Como se observa, con respecto a la estructura de costes de las empresas alimentarias, más del 45% de las empresas sitúan sus costes de personal en menos del 20% de sus costes totales; la gran mayoría de las empresas (más del 80%) tienen unos costes laborales inferiores al 39% de los costes totales. Las empresas del sector de fabricación de material de transporte soportan una mayor carga de costes de personal. El 60% de las empresas sitúan estos costes entre el 20% y el 59%.

**TABLA 5.3. COSTES DE PERSONAL RESPECTO DE COSTES TOTALES**

Costes de personal respecto de costes totales	Alimentación	F. Material transporte
Menos del 20%	45,7%	32,7%
Entre el 20% y el 39%	39,7%	40,0%
Entre el 40% y el 59%	6,0%	20,0%
Entre el 60% y el 79%	3,4%	5,5%
80% o más	-	-
NS/NC	5,2%	1,8%

En general, se puede afirmar que los costes de personal no representan una excesiva carga para las empresas que han respondido a la encuesta si se compara con los datos obtenidos en otros estudios de esta índole (Saura y Gómez-Mejía, 1996). Esta carga se manifiesta mayor para las empresas del sector de fabricación de material de transporte que para las del sector alimentación.

### 5.1.3. Tipo de control

Los datos relativos al tipo de control ejercido en la empresa también han sido obtenidos de la encuesta postal, permitiendo clasificar a las empresas en dos tipos: (1) aquellas que son controladas por los propietarios/accionistas –cuando existe algún individuo u organización que no estando involucrados en la actual dirección de la empresa posea el 5% o más del capital social–; y (2) aquellas que son controladas por los directivos –en caso contrario– (Gómez-Mejía *et al.*, 1987; Tosi y Gómez-Mejía, 1994; Werner y Tosi, 1996). Como se puede observar en la tabla 5.4, en los dos sectores predominan las empresas cuyo control es ejercido por los directivos que la gestionan y no por los propietarios de las mismas.

**TABLA 5.4. TIPO DE CONTROL DE LA EMPRESA**

Tipo de control ejercido en la empresa	Alimentación	F. Material transporte
Controlada por los propietarios o accionistas	44,8%	32,7%
Controladas por los directivos	55,2%	65,5%
NS/NC	-	1,8%

Los porcentajes varían de un sector a otro, encontrando que el predominio de empresas gestionadas por directivos es muy claro en el sector fabricación de material de transporte (aproximadamente dos tercios de las mismas). Este porcentaje desciende al 55,2% en las empresas del sector alimentación.

#### 5.1.4. Características individuales del directivo

Las características individuales del directivo que han sido objeto de estudio se centran en tres aspectos claves, como son el nivel de formación que posee, la experiencia profesional acumulada y la antigüedad en la empresa.

Los resultados relativos al nivel de formación de los directivos se muestran en la tabla 5.5, e indican el elevado nivel de estudios que, en general, poseen los altos directivos de las empresas encuestadas. En los dos sectores, más del 80% de las empresas afirman que sus altos directivos tienen estudios universitarios, ya sean de grado medio o superior. Es de resaltar que este porcentaje es sensiblemente superior en el sector de fabricación de material de transporte (92,8%) que en el de alimentación (81%).

**TABLA 5.5. NIVEL DE FORMACIÓN DE LOS ALTOS DIRECTIVOS**

Nivel de formación	Alimentación	F. Material transporte
Estudios primarios	4,3%	-
Bachiller / Formación Profesional	10,3%	3,6%
Universitarios de grado medio	11,2%	27,3%
Universitarios de grado superior	69,8%	65,5%
NS/NC	4,3%	3,6%

Respecto de la experiencia profesional media de los directivos alta dirección en los puestos de administración y finanzas, producción, comercial/marketing y recursos humanos, en la tabla 5.6 se observa que en las empresas del sector alimentación, la tendencia es similar para todos los puestos. Así, destaca el gran porcentaje de directivos cuya experiencia profesional en puestos de alta dirección supera los 8 años, sobre todo en el puesto de director comercial/marketing. Por el contrario, la experiencia profesional más baja se encuentra en los directores de recursos humanos.

En las empresas del sector fabricación de material de transporte se aprecia una tendencia similar a las del sector alimentación: la experiencia profesional predominante entre los directivos supera los ocho años. Si bien, en este caso los datos son más homogéneos que en el sector alimentación, contando con una experiencia profesional media superior a los 8 años alrededor del 60% de sus altos directivos.

TABLA 5.6. EXPERIENCIA PROFESIONAL DE LOS ALTOS DIRECTIVOS

Sectores	Experiencia profesional	Puestos de alta dirección			
		Admón. y Finanzas	Producción	Comercial / Marketing	Recursos Humanos
Alimentación	Menos de 4 años	12,9%	12,1%	10,3%	12,9%
	De 4 a 8 años	19,8%	18,1%	25,9%	18,1%
	Más de 8 años	63,8%	64,7%	93,1%	44,0%
	NS/NC	3,4%	5,2%	6,9%	25,0%
Fabricación de material de transporte	Menos de 4 años	3,6%	9,1%	5,5%	5,5%
	De 4 a 8 años	29,1%	29,1%	18,2%	25,5%
	Más de 8 años	67,3%	61,8%	63,6%	61,8%
	NS/NC	-	-	12,7%	7,3%

El tercer aspecto caracterizador de los directivos y que ha sido estudiado en este trabajo es el relativo a la antigüedad media de éstos desempeñando actividades de alta dirección. Igual que en el caso anterior, en el análisis de la antigüedad se han distinguido cuatro puestos de alta dirección. En la tabla 5.7 se muestran los resultados obtenidos para cada uno de los sectores.

En las empresas del sector alimentación, la antigüedad del directivo depende del puesto que desarrolle: predomina una antigüedad media superior a 8 años en puestos de administración y producción, mientras que en puestos de marketing y de recursos humanos ésta disminuye notablemente.

Para las empresas del sector de fabricación de material de transporte la tendencia es similar a la del sector alimentación: predominio del directivo con antigüedad media superior a 8 años. Si bien, a diferencia de éste, los directivos de producción junto con los de recursos humanos son los que tienen una mayor antigüedad, siendo en este caso, al igual que sucedía con la experiencia, más similares los resultados entre departamentos.

TABLA 5.7. ANTIGÜEDAD MEDIA DE LOS ALTOS DIRECTIVOS

Sectores	Antigüedad	Puestos de alta dirección			
		Admón. y Finanzas	Producción	Comercial / Marketing	Recursos Humanos
Alimentación	Menos de 4 años	22,4%	23,3%	31,9%	28,4%
	De 4 a 8 años	22,4%	14,7%	29,0%	14,7%
	Más de 8 años	52,6%	60,3%	37,9%	32,8%
	NS/NC	2,6%	1,7%	5,2%	24,1%
Fabricación de material de transporte	Menos de 4 años	23,6%	23,6%	20,0%	30,9%
	De 4 a 8 años	27,3%	20,0%	21,8%	10,9%
	Más de 8 años	49,1%	56,4%	45,5%	50,9%
	NS/NC	-	-	12,7%	7,3%

En general, y a pesar de las diferencias en puestos particulares, los niveles de antigüedad de los directivos de las empresas de ambos sectores se pueden considerar bastante similares.

## 5.2. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS PREVIOS AL CONTRASTE DE HIPÓTESIS

En este epígrafe se muestran los resultados de los análisis estadísticos que se han realizado para transformar o validar algunas de las variables que posteriormente se utilizan en los análisis para el contraste de hipótesis. Con este objetivo, como se ha indicado en el capítulo 4, se han realizado análisis previos en las variables estrategia retributiva –tanto en las prácticas independientes como en los modelos globales–, estrategia empresarial y características del entorno. Los resultados se exponen a continuación.

### 5.2.1. Variable estrategia retributiva

La estrategia retributiva del directivo ha sido analizada de dos modos distintos: por un lado, considerando las prácticas de forma independiente y, por otro lado, como un conjunto de prácticas globales que forman un modelo general.

Tratada como una serie de *prácticas independientes*, se han realizado análisis dirigidos a determinar la fiabilidad y validez de la medición de cada una de las prácticas o dimensiones retributivas objeto de estudio.

En primer lugar, se ha calculado el coeficiente alfa de Cronbach para contrastar la fiabilidad de las escalas que miden cada una de las dimensiones (tabla 5.8). La fiabilidad de las dimensiones que está por encima de 0,6 es aceptable (Hair, 1999:105-106). Las dimensiones “unidad de análisis” y “criterios para incrementos retributivos” tienen un alfa entre 0,5 y 0,6, que se puede aceptar para escalas nuevas (Churchill, 1979), como es este caso. Para la dimensión “recompensas no monetarias” la fiabilidad se sitúa en 0,33, lo que puede indicar una escasa consistencia interna de la medida de esta escala retributiva, que se tratará de confirmar posteriormente con el análisis de la validez.

En general, la obtención de unas fiabilidades por debajo de lo esperado puede deberse al escaso número de ítems que se han utilizado para medir cada una de las dimensiones retributivas<sup>1</sup>. Esto es consecuencia del diseño del cuestionario postal, en el que se

---

<sup>1</sup> Como es sabido, el valor del coeficiente alfa de Cronbach aumenta conforme se incrementa el número de ítems que tratan de medir un determinado concepto o dimensión, incluso aunque estos tengan el mismo grado de correlación (Hair, 1999:106).

pretendía no incorporar un excesivo número de preguntas con vistas a la obtención de un adecuado porcentaje de respuesta por parte de las empresas a las que se dirigía el estudio.

**TABLA 5.8. FIABILIDAD DE LAS ESCALAS DE ESTRATEGIA RETRIBUTIVA**

Dimensiones de la estrategia retributiva	Alfa de Cronbach
Unidad de análisis	0,56
Criterio incrementos retributivos	0,50
Evaluación del directivo	0,65
Orientación temporal	0,63
Reparto del riesgo	0,75
Nivel retributivo	0,79
Retribución fija-variable	0,85
Recompensas no monetarias	0,33
Estructura de gestión	0,68
Grado de comunicación	0,63

Para la medición de la validez de construcción o concepto de las escalas en su faceta discriminante se ha utilizado la metodología del análisis factorial según el método de componentes principales con rotación ortogonal Varimax (Sarabia, 1999:388). Con este método se trata de obtener, para cada una de las 10 dimensiones retributivas, un único factor cuyo valor propio sea superior a uno, y, por lo tanto, sea representativo de cada una de las dimensiones de la estrategia retributiva, lo que confirmará la validez discriminante de las escalas.

El análisis de validez ha sido realizado para cada uno de los dos sectores por separado, lo que se justifica por la necesidad de controlar posibles efectos sectoriales que pudieran afectar al diseño de la retribución del directivo. En este sentido, diversos autores consideran que las características del sector pueden determinar en gran medida el tipo de diseño retributivo que la empresa realice para el personal directivo (Eaton y Rosen, 1983; Deckop, 1988; Rajagopalan y Prescott, 1990; Singh y Agarwal, 1999).

Los resultados del análisis de validez para el sector de alimentación se muestran en la tabla 5.9. En todas las escalas se ha obtenido un único factor con valor propio superior a uno que es representativo de la orientación retributiva que tiene la empresa en cada una de las dimensiones estudiadas.

Un caso particular es el de las escalas que miden las dimensiones “unidad de análisis” y “criterio para incrementos retributivos”. Se han obtenido dos factores con valor propio superior a uno. Después de analizar la matriz de correlaciones, se han eliminado los ítemes 1 y 3, respectivamente debido a la posible distorsión que provoca en el sentido de la escala. Una vez hecho esto, se obtiene un solo factor representativo para estas dimensiones, cuyo resultado es el que se recoge en la tabla 5.9.

Como se puede observar, las cargas factoriales tienen en casi todos los ítemes unos valores bastante altos –en la mayoría de los casos entre 0,7 y 0,8–. Además, aunque el resultado de la prueba KMO con respecto a la adecuación muestral no es muy alto, se sitúa dentro de los límites de aceptabilidad (Hair, 1999:88). Finalmente, los resultados del contraste de esfericidad de Bartlett (significativos al 99%) también indican la idoneidad del análisis realizado. Estos resultados confirman la validez de construcción o concepto de las escalas utilizadas para el sector alimentación.

**TABLA 5.9. VALIDEZ DE LAS ESCALAS DE ESTRATEGIA RETRIBUTIVA.  
SECTOR ALIMENTACIÓN**

Dimensiones de la estrategia retributiva		Cargas factoriales	Medida KM0	Significación prueba de Bartlett	Varianza explicada
Unidad de análisis	Ítem 2	0,745	0,553	0,000	56,80%
	Ítem 3	0,630			
	Ítem 4	0,868			
Criterio incrementos retributivos	Ítem 1	0,821	0,500	0,000	67,43%
	Ítem 2	0,821			
Evaluación del directivo	Ítem 1	0,814	0,500	0,000	66,31%
	Ítem 2	0,814			
Orientación temporal	Ítem 1	0,806	0,500	0,001	65,04%
	Ítem 2	0,806			
Reparto del riesgo	Ítem 1	0,792	0,683	0,000	65,94%
	Ítem 2	0,834			
	Ítem 3	0,809			
Nivel retributivo	Ítem 1	0,907	0,500	0,000	82,22%
	Ítem 2	0,907			
Retribución fija-variable	Ítem 1	0,820	0,673	0,000	67,08%
	Ítem 2	0,660			
	Ítem 3	0,890			
	Ítem 4	0,885			
Recompensas no monetarias	Ítem 1	0,780	0,500	0,020	60,80%
	Ítem 2	0,780			
Estructura de gestión	Ítem 1	0,731	0,610	0,000	59,69%
	Ítem 2	0,846			
	Ítem 3	0,735			
Grado de comunicación	Ítem 1	0,816	0,644	0,000	62,43%
	Ítem 2	0,798			
	Ítem 3	0,754			

La tabla 5.10 muestra los resultados para el sector fabricación de material de transporte. Como en el caso anterior, se han suprimido dos ítemes, el uno de “unidad de análisis” y el tres de “incrementos retributivos”, con el fin de conseguir un único factor representativo para cada una de las escalas.

Los resultados del análisis factorial son satisfactorios, excepto en el caso de la dimensión “recompensas no monetarias”, en la que la prueba de Bartlett señala la no

procedencia de este análisis. Los demás indicadores (KMO y varianza explicada) se pueden considerar, en general, lo suficientemente adecuados para aceptar la validez de construcción o concepto de las escalas en su vertiente discriminante.

**TABLA 5.10. VALIDEZ DE LAS ESCALAS DE ESTRATEGIA RETRIBUTIVA.  
SECTOR FABRICACIÓN MATERIAL DE TRANSPORTE**

Dimensiones de la estrategia retributiva		Cargas factoriales	Medida KMO	Significación prueba de Bartlett	Varianza explicada
Unidad de análisis	Ítem 2	0,745	0,500	0,018	48,19%
	Ítem 3	0,630			
	Ítem 4	0,868			
Criterio incrementos retributivos	Ítem 1	0,790	0,500	0,069	62,34%
	Ítem 2	0,790			
Evaluación del directivo	Ítem 1	0,823	0,500	0,008	67,74%
	Ítem 2	0,823			
Orientación temporal	Ítem 1	0,836	0,500	0,003	69,97%
	Ítem 2	0,836			
Reparto del riesgo	Ítem 1	0,722	0,641	0,000	64,17%
	Ítem 2	0,857			
	Ítem 3	0,818			
Nivel retributivo	Ítem 1	0,912	0,500	0,000	83,25%
	Ítem 2	0,912			
Retribución fija-variable	Ítem 1	0,787	0,691	0,000	60,64%
	Ítem 2	0,587			
	Ítem 3	0,834			
	Ítem 4	0,875			
Recompensas no monetarias	Ítem 1	0,756	0,500	0,302	57,08%
	Ítem 2	0,756			
Estructura de gestión	Ítem 1	0,783	0,545	0,000	55,52%
	Ítem 2	0,856			
	Ítem 3	0,566			
Grado de comunicación	Ítem 1	0,616	0,591	0,003	53,17%
	Ítem 2	0,766			
	Ítem 3	0,794			

En definitiva, considerando los resultados del análisis de fiabilidad y validez obtenidos globalmente para los dos sectores, se ha decidido eliminar los ítemes 1 y 3 de las dimensiones “unidad de análisis” y “criterios para incrementos retributivos”, respectivamente, para mejorar las escalas de medición de la estrategia retributiva. Además, la dimensión “recompensas no monetarias” ha sido eliminada del análisis debido a la escasa fiabilidad y validez que presenta.

Así, la medición de la orientación retributiva de la empresa para cada una de las prácticas estudiadas se realiza mediante la suma de los ítemes que han sido formulados para realizar su medición. De esta forma, se han creado nueve variables suma que representan cada una de las dimensiones retributivas. Tal y como están dispuestas las

escalas, un valor bajo de esa variable indica una orientación tradicional en esa práctica y un valor alto de la misma indica una orientación más contingente.

Para la medición de los *modelos retributivos* se ha seguido la metodología empleada en los trabajos de Gómez-Mejía (1992) y Saura y Gómez-Mejía (1996), calculando un factor compuesto con el objeto de poder determinar si una empresa sigue una estrategia retributiva global con una orientación tradicional o contingente. Para ello, se han realizado una serie de transformaciones en las variables retributivas que se explican seguidamente.

En primer lugar, cada dimensión retributiva se evalúa calculando el valor medio de las puntuaciones obtenidas en los respectivos ítems asociados a la escala que representa a aquella. Las variables valor medio de cada una de las dimensiones retributivas (9 variables) han sido sometidas a un análisis factorial por el método de componentes principales. Con este análisis se pretende obtener un factor representativo que recoja la orientación global de la retribución del directivo y que sirva como ponderación de las puntuaciones de las diferentes dimensiones. Los resultados se muestran en la tabla 5.11.

**TABLA 5.11. ANÁLISIS FACTORIAL PARA LAS DIMENSIONES DE LA ESTRATEGIA RETRIBUTIVA**

Sectores	Escalas	Cargas factoriales	Comunalidades	KMO	Bartlett
<b>Alimentación</b>	Unidad de análisis	0,603	0,364	0,746	0,000
	Criterio incrementos retributivos	0,689	0,475		
	Evaluación del directivo	0,596	0,355		
	Orientación temporal	–	–		
	Reparto del riesgo	0,779	0,607		
	Nivel retributivo	0,643	0,414		
	Retribución fija-variable	0,613	0,376		
	Estructura de gestión	0,485	0,235		
	Grado de comunicación	–	–		
<b>Fabricación de material de transporte</b>	Unidad de análisis	0,539	0,290	0,712	0,000
	Criterio incrementos retributivos	0,683	0,467		
	Evaluación del directivo	0,597	0,356		
	Orientación temporal	–	–		
	Reparto del riesgo	0,780	0,609		
	Nivel retributivo	0,400	0,160		
	Retribución fija-variable	0,690	0,476		
	Estructura de gestión	0,639	0,408		
	Grado de comunicación	–	–		

Para el sector alimentación, la mejor solución se ha obtenido eliminando las dimensiones “orientación temporal” y “grado de comunicación”, dadas las bajas cargas factoriales que presentan. De esta forma, la medida KMO y la significación del test de Bartlett obtenidas dan muestra de la idoneidad del análisis realizado. Se ha extraído un



único factor, que tiene un valor propio de 2,826 y que, por sí solo, explica un 40,37% de la varianza. En la tabla se muestran las cargas factoriales asociadas a este factor, las cuales oscilan desde un mínimo de 0,485 en “estructura de gestión” hasta un máximo de 0,779 en “reparto del riesgo”.

En cuanto al sector fabricación de material de transporte, la solución óptima se ha obtenido después de eliminar las mismas dimensiones que en el caso anterior: “orientación temporal” y “grado de comunicación”. Se ha obtenido un factor con valor propio de 2,766 que explica un 39,51% de la varianza. la medida KMO (0,712) y la significación del test de Bartlett (0,000) dan muestra de la idoneidad del análisis. Las cargas factoriales asociadas a este factor oscilan entre un 0,400 en “nivel retributivo” y un 0,780 en “reparto del riesgo”.

Tal y como se han dispuesto las escalas, las variables valor medio de cada una de las dimensiones retributivas oscilan desde 1 (que indica una orientación tradicional en esa práctica retributiva) hasta 7 (que indica una orientación contingente). Así, una puntuación factorial positiva del factor obtenido indica que una alta puntuación en una determinada dimensión representa que la empresa tiene una orientación retributiva más contingente en esa práctica retributiva. De igual forma, una puntuación factorial negativa significa que una alta puntuación en una escala concreta representa que la empresa adopta una orientación retributiva más tradicional para esa práctica retributiva.

A partir del análisis anterior, para cada una de las empresas se ha calculado un factor compuesto, que es el resultado de promediar las puntuaciones medias de cada una de las escalas ponderadas por sus respectivas cargas factoriales<sup>2</sup>.

En consonancia con la literatura (Gómez-Mejía, 1992; Saura y Gómez-Mejía, 1996), una empresa que tenga una puntuación positiva en el factor compuesto sigue una estrategia retributiva global de acuerdo a un modelo más contingente, mientras que la empresa que tenga una puntuación negativa adopta una estrategia retributiva global que sigue un modelo más tradicional. Las puntuaciones obtenidas en este factor compuesto serán utilizadas posteriormente para el análisis de regresión realizado para contrastar las hipótesis.

---

<sup>2</sup> Específicamente, este cálculo ha consistido en multiplicar la puntuación media de cada escala por la puntuación factorial que le ha sido asignada como consecuencia del análisis factorial anterior (tabla 5.12). A continuación se han sumado los resultados obtenidos en cada escala y la suma total ha sido dividida por 9, que es el número de dimensiones que han sido analizadas.

### 5.2.2. Variable estrategia de la empresa

A la hora de abordar la operacionalización de la estrategia empresarial según la tipología de Miles y Snow (1978), se han desarrollado diferentes análisis estadísticos para tratar de evaluar la fiabilidad y validez de la medida utilizada.

En primer lugar, con respecto a la fiabilidad de la escala multi-ítem, se ha calculado el coeficiente alfa de Cronbach para todos los ítems de la escala, obteniendo un valor de 0,77 (tabla 5.12), lo que supone que la medición tienen una consistencia interna adecuada (Churchill, 1979; Hair, 1999).

**TABLA 5.12. FIABILIDAD DE LA ESCALA DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

Dimensiones	Alfa de Cronbach
Dominio producto-mercado (2 ítems)	0,77
Factores de éxito (2 ítems)	
Estudio del entorno (2 ítems)	
Desarrollo en el sector (2 ítems)	
Proceso tecnológico (2 ítems)	
Grado de normalización tecnológica (1 ítem)	
Características del personal (2 ítems)	
Coalición dominante (2 ítems)	
Sistemas de planificación (1 ítem)	
Tipo de estructura (2 ítems)	
Sistemas de control y coordinación (2 ítems)	

Para la contrastación de la validez discriminante se ha seguido un procedimiento en dos pasos. En primer lugar, se ha realizado sobre los 20 ítems que componen la escala un análisis factorial mediante el método de componentes principales. El objetivo de este análisis es el de transformar estos ítems en un número reducido de componentes de la estrategia. En segundo lugar, se ha practicado un análisis cluster utilizando como inputs las puntuaciones factoriales resultantes del análisis factorial. Este procedimiento ha sido realizado de forma independiente para cada uno de los dos sectores que componen la muestra.

Los resultados obtenidos para el sector alimentación se muestran en las tablas 5.13 y 5.14. La solución final del análisis factorial utilizando el método de componentes principales con rotación ortogonal varimax se muestra en la tabla 5.13. Después de eliminar aquellas variables que no cargaban significativamente en ningún factor, se han obtenido tres factores con valor propio superior a uno, los cuales explican un 57,38% de la varianza total (KMO = 0,729; Significación test de Bartlett = 0,000).

Los factores 1, 2 y 3 son significativos y fácilmente interpretables teniendo en cuenta el modelo de estrategias de Miles y Snow (1978). Las variables que se saturan en el factor

1 (oferta de productos amplia y en expansión, éxito basada en la innovación continua, crecimiento basado en la expansión en nuevos mercados con nuevos productos, empleados con habilidades amplias y directivos más influyentes dedicados al desarrollo de nuevos productos) representan rasgos distintivos de una estrategia exploradora. Las variables que se saturan en el factor 2 (tecnología que marca el ritmo de trabajo, planificación muy rigurosa y a priori, organización estructurada por funciones y organización basada en procedimientos formales) representan una estrategia defensiva. Finalmente, el factor 3 puede ser indicativo de una estrategia analizadora, teniendo en cuenta que las variables que se saturan en el mismo (oferta de productos estable y actuación forzada por las presiones del entorno).

**TABLA 5.13. ANÁLISIS FACTORIAL DE LA ESCALA DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL. SECTOR ALIMENTACIÓN**

Dimensiones	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Oferta productos amplia y en constante expansión	<b>0,773</b>	0,095	-0,284
Oferta productos estable y enfocada a determinados mercados	-0,127	0,081	<b>0,695</b>
Éxito basado en innovación continua y creatividad	<b>0,793</b>	-0,043	-0,258
Actuación empresa forzada por presiones entorno	0,021	-0,097	<b>0,746</b>
Crecimiento basado en expansión en nuevos mercados con nuevos productos	<b>0,740</b>	0,198	0,185
Tecnología que marca ritmo y forma de trabajo	-0,015	<b>0,501</b>	-0,184
Empleados con habilidades amplias, diversas y adaptables a las necesidades	<b>0,639</b>	0,084	0,268
Directivos más influyentes dedicados al desarrollo de nuevos productos	<b>0,794</b>	0,028	-0,099
Planificación muy rigurosa y realizada a priori	0,318	<b>0,772</b>	0,126
Organización estructurada por funciones	-0,052	<b>0,761</b>	-0,073
Organización basada en procedimientos y reglas muy formalizadas	0,131	<b>0,677</b>	0,210

El estudio de la validez discriminante se completa con la realización de un análisis de conglomerados o cluster con el objetivo de identificar qué empresas siguen cada una de las estrategias identificadas. Las puntuaciones factoriales de los factores 1 a 3 componen los datos de entrada o inputs para el análisis cluster. Se ha utilizado el método K-medias y, después de probar con diferente número de agrupaciones, la solución óptima se ha obtenido con 3 grupos. Los resultados (tabla 5.14) muestran que los 3 grupos de empresas son significativamente distintos, pudiéndose identificar perfectamente con las tres tipologías estratégicas del modelo de Miles y Snow (1978)<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> No se han obtenido ningún grupo de empresas que sea representativo de la tipología que Miles y Snow llaman “reactiva”, por lo que se considera que no hay empresas en la muestra que sigan esa estrategia y, consecuentemente no se han introducido en el análisis. Esto se confirma si se atiende a la autoclasificación, en la que ninguna de las empresas encuestadas se han incluido en el grupo de los reactivos.

El grupo 1 está compuesto por las empresas que tienen un carácter defensivo –ya que, aunque la puntuación en el factor defensivo no es muy alta, la puntuación en el factor explorador es muy negativa–, el grupo 2 por empresas con un perfil netamente explorador –con una puntuación muy elevada en el factor explorador y muy reducida en el defensivo– y el grupo 3 puede calificarse de analizador –con una puntuación media-alta en los factores explorador y defensivo–. El análisis discriminante realizado confirma la correcta clasificación de los grupos en un 98,2% de los casos, con una significación de la M de Box del 0,047 y de la Lambda de Wilks del 0,000. Estos resultados confirman la validez discriminante de la escala.

**TABLA 5.14. ANÁLISIS CLUSTER DE LA ESCALA DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL. SECTOR ALIMENTACIÓN**

Dimensiones	Conglomerados		
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Factor 1 (Explorador)	-0,6266	0,8065	0,3371
Factor 2 (Defensivo)	0,2629	-0,9764	0,4555
Factor 3 (Analizador)	0,4248	0,4115	-1,1250
Número de empresas	54	29	31

Finalmente, se ha calculado la asociación existente entre la clasificación obtenida de la escala multi-ítem y la autoclasificación realizada por la propia empresa (pregunta 9 del cuestionario postal), obteniendo unos resultados que indican una similar clasificación de empresas a un nivel de significación de la Chi-cuadrado del 0,001, lo que permite confirmar la validez discriminante de la escala.

Se ha realizado el mismo procedimiento para contrastar la validez discriminante de la escala para la muestra de empresas del sector fabricación de material de transporte, mostrándose los resultados obtenidos en las tablas 5.15 y 5.16.

Por lo que respecta al análisis factorial (tabla 5.15), después de eliminar aquellos ítems que no cargaban significativamente en ningún factor, la solución óptima que se ha obtenido consta de tres factores con valor propio superior a uno y que explican un 58,07% de la varianza total (KMO = 0,676; significación test Bartlett = 0,000).

Teniendo en cuenta el modelo de Miles y Snow (1978), el factor 1 se pueden interpretar como representativo de una estrategia exploradora, ya que las variables que saturan en este factor (oferta de productos amplia y en expansión, éxito basada en la innovación continua, crecimiento basado en la expansión en nuevos mercados, proceso tecnológico enfocado a tecnologías flexibles y directivos más influyentes dedicados al desarrollo de nuevos productos) son indicativas de esta orientación. Las variables que saturan en el factor 2 (éxito basado en la eficiencia y calidad, empleados con habilidades

amplias, directivos más influyentes dedicados al control de costes y finanzas, procedimientos descentralizados y participativos) son representativas de una estrategia analizadora. Finalmente, las variables que se saturan en el factor 3 (oferta de productos estable y planificación muy rigurosa y a priori) son representativas de una estrategia defensiva.

**TABLA 5.15. ANÁLISIS FACTORIAL DE LA ESCALA DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL. SECTOR FABRICACIÓN DE MATERIAL DE TRANSPORTE**

Dimensiones	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Oferta productos amplia y en constante expansión	<b>0,734</b>	0,159	-0,082
Oferta productos estable y enfocada a determinados mercados	0,004	-0,078	<b>0,753</b>
Éxito basado en innovación continua y en la creatividad	<b>0,830</b>	-0,008	0,079
Éxito basado en la eficiencia y en la calidad	0,121	<b>0,718</b>	0,008
Crecimiento basado en expansión en nuevos mercados con nuevos productos	<b>0,759</b>	0,045	-0,164
Proceso tecnológico enfocado a tecnologías flexibles	<b>0,777</b>	-0,015	0,193
Empleados con habilidades amplias, diversas y adaptables a las necesidades	-0,026	<b>0,812</b>	-0,040
Directivos más influyentes dedicados al desarrollo de nuevos productos	<b>0,521</b>	0,197	0,311
Directivos más influyentes dedicados al control de costes y finanzas	0,264	<b>0,667</b>	0,097
Planificación muy rigurosa y realizada a priori	0,125	0,171	<b>0,779</b>
Procedimientos de evaluación y control descentralizados y participativos	-0,165	<b>0,555</b>	0,439

Se ha realizado un análisis cluster por el procedimiento K-medias, utilizando como inputs las puntuaciones factoriales de los tres factores anteriores y, después de analizar varias soluciones con distinto número de grupos, el resultado óptimo se ha obtenido con la formación de tres conglomerados (tabla 5.16) significativamente distintos, que se pueden identificar con tres tipologías estratégicas del modelo de Miles y Snow (1978)<sup>4</sup>.

Estudiando los centros de los conglomerados finales, se puede apreciar que el grupo 1 se puede caracterizar como analizador –aunque la puntuación en el factor analizador es baja, las puntuaciones de los factores explorador y defensivo son medias y similares–; el grupo 2 se caracteriza como defensivo –si bien la puntuación en el factor defensivo es baja, la puntuación en el factor explorador es muy reducida y también lo es en el factor analizador–; y el grupo 3 como explorador –puntuación elevada en el factor explorador y muy reducida en el factor defensivo–. El análisis discriminante realizado confirma los resultados del cluster, al indicar una correcta clasificación del 100% de los casos en cada

<sup>4</sup> No se han obtenido ningún grupo de empresas que sea representativo de la tipología que Miles y Snow llaman “reactiva”, por lo que se considera que no hay empresas en la muestra que sigan esa estrategia y, consecuentemente no se han introducido en el análisis. Esto se confirma si se atiende a la autoclasificación, en la que ninguna de las empresas encuestadas se han incluido en el grupo de los reactivos.

uno de los grupos ( $M$  de Box = 0,013; Lambda de Wilks cercana a cero y con una significación del 0,000). Por lo tanto, se confirma la validez discriminante para esta escala.

**TABLA 5.16. ANÁLISIS CLUSTER DE LA ESCALA DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL. SECTOR FABRICACIÓN DE MATERIAL DE TRANSPORTE**

Dimensiones	Conglomerados		
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Factor 1 (Explorador)	0,4957	-1,2578	0,5617
Factor 2 (Analizador)	0,1463	-0,3066	0,0796
Factor 3 (Defensivo)	0,5641	0,0348	-1,3157
Número de empresas	27	16	12

Por otra parte, la validez convergente no se ha podido confirmar puesto que la asociación existente entre la variable resultante del cluster y la variable de autoclasificación no ha arrojado resultados significativos.

Finalmente, hay que señalar que se considera que cada empresa de la muestra sigue la estrategia que viene definida, tras la realización del respectivo análisis factorial y el posterior análisis cluster, por los resultados que se recogen en las tablas 5.14 y 5.16 para el sector alimentación y para el sector fabricación de material de transporte, respectivamente.

### 5.2.3. Variable características del entorno

Como en las variables de retribución y de estrategia, la variable características del entorno ha sido analizada primeramente con el fin de determinar la fiabilidad y validez de la escala de medición.

Para determinar la fiabilidad de la escala se ha utilizado el coeficiente alfa de Cronbach. La tabla 5.17 muestra los resultados. Como se observa, el alfa es de 0,61, que es indicativo de una consistencia interna adecuada de la escala, no excesivamente alta, pero sí aceptable para escalas nuevas (Churchill, 1979).

**TABLA 5.17. FIABILIDAD DE LA ESCALA CARACTERÍSTICAS ENTORNO**

Dimensiones	Alfa de Cronbach
Diferenciación de producto (1 ítem)	0,61
Crecimiento de mercado (2 ítems)	
Estructura del sector –grado de concentración– (1 ítem)	
Inestabilidad de la demanda (1 ítem)	
Regulación del sector (1 ítem)	
Intensidad de capital (1 ítem)	

La escala que mide las características del entorno ha sido analizada con el objetivo de contrastar la validez de construcción o de concepto –en su faceta discriminante–. Para ello

se ha seguido el procedimiento en dos pasos consistente en un análisis factorial y un análisis cluster (similar al aplicado en el caso de la estrategia de la empresa), distinguiendo el mismo para cada uno de los dos sectores objeto de estudio.

Los resultados de estos análisis para la muestra de empresas pertenecientes al sector alimentación se muestran en las tablas 5.18 y 5.19.

La solución final del análisis factorial se muestra en la tabla 5.18. Después de eliminar aquellas variables que no cargaban significativamente en ningún factor, se han obtenido dos factores con valor propio superior a uno, los cuales explican un 58,11% de la varianza total (KMO = 0,662; significación test de Bartlett = 0,000).

**TABLA 5.18. ANÁLISIS FACTORIAL DE LA ESCALA CARACTERÍSTICAS ENTORNO.  
SECTOR ALIMENTACIÓN**

Dimensiones	Factor 1	Factor 2
Productos o servicios muy diferenciados	<b>0,717</b>	0,076
Cambios del entorno rápidos y continuos	<b>0,771</b>	0,027
Sector poco concentrado y muy competitivo	-0,219	<b>0,816</b>
Demanda del sector muy alta y en continuo crecimiento	<b>0,794</b>	-0,001
Sector poco regulado y controlado por instituciones públicas	-0,298	<b>-0,596</b>

El factor 1 puede identificarse como representativo de un entorno dinámico y muy competitivo (de alta discrecionalidad), ya que las 3 variables que saturan en el mismo son indicativas de un entorno con esas características. Por su parte, el factor 2 representa un entorno de una estabilidad y competitividad media (de discrecionalidad media), puesto que una de las variables que saturan en él –sector poco regulado– tiene un sentido negativo.

Posteriormente se ha realizado un análisis cluster por el procedimiento K-medias, utilizando como variables de entrada las puntuaciones factoriales de los dos factores identificados. Se han probado diversas soluciones encontrando, finalmente, una solución óptima para el caso de tres grupos de empresas significativamente diferentes (tabla 5.19). Los 3 grupos obtenidos se pueden identificar perfectamente con los tres tipos de entorno de acuerdo con el modelo propuesto en el capítulo tercero: dinámico y muy competitivo, estable y poco competitivo y de estabilidad y competitividad media.

**TABLA 5.19. ANÁLISIS CLUSTER DE LA ESCALA CARACTERÍSTICAS ENTORNO.  
SECTOR ALIMENTACIÓN**

Dimensiones	Conglomerados		
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Factor 1 (entorno dinámico y muy competitivo)	0,2789	-0,9582	0,8493
Factor 2 (entorno con estabilidad y competencia media)	1,1728	-0,3348	-0,6087
Número de empresas	32	42	38

El grupo 1 estaría formado por aquellas empresas que operan en entornos medianamente estables y competitivos (de discrecionalidad media) –puntuación muy elevada en el factor de estabilidad y competencia media–. El grupo 2 se identifica como empresas que desarrollan su actividad en entornos poco competitivos y muy estables – puntuación muy baja en el factor de entorno dinámico y muy competitivo y también baja en el de estabilidad y competencia media–. El grupo 3 está formado por empresas que operan en entornos turbulentos y competitivos –puntuación muy alta en el factor de entorno dinámico y muy competitivo–. El análisis discriminante realizado confirma la correcta clasificación de los grupos en un 99,1% de los casos, con una significación de la M de Box del 0,032 y de la Lambda de Wilks del 0,000. Estos resultados confirman la validez discriminante.

Este procedimiento ha sido repetido nuevamente para contrastar la validez de la escala en la muestra de empresas pertenecientes al sector fabricación de material de transporte. Los resultados se recogen en las tablas 5.20 y 5.21.

Por lo que respecta al análisis factorial (tabla 5.20), después de eliminar aquellos ítems que no cargaban significativamente en ningún factor, la solución óptima que se ha obtenido consta de dos factores con valor propio superior a uno y que explican un 60,29% de la varianza total (KMO = 0,560; significación test Bartlett = 0,003). Teniendo en cuenta el modelo teórico expuesto en esta investigación (capítulo 3), el factor 1 puede interpretarse como representativos de un entorno turbulento y muy competitivo (alta discrecionalidad) dado que en él se saturan tres variables indicativas de este tipo de entorno. El factor 2 es representativo de un entorno estable y menos competitivo (media discrecionalidad), debido a que una de las variables que se saturan en el mismo lo hace con signo negativo, lo que indica que la competitividad y turbulencia del entorno es menor.

**TABLA 5.20. ANÁLISIS FACTORIAL DE LA ESCALA CARACTERÍSTICAS ENTORNO. SECTOR FABRICACIÓN DE MATERIAL DE TRANSPORTE**

<b>Dimensiones</b>	<b>Factor 1</b>	<b>Factor 2</b>
Productos o servicios muy diferenciados	<b>0,686</b>	-0,213
Cambios del entorno rápidos y continuos	-0,182	<b>0,699</b>
Cambios del entorno difíciles de anticipar	<b>0,818</b>	0,094
Empresas del sector poco intensivas en capital	-0,177	<b>-0,788</b>
Demanda del sector muy alta y en continuo crecimiento	<b>0,634</b>	0,494

Se ha realizado un análisis cluster por el procedimiento K-medias, utilizando las puntuaciones factoriales de los dos factores anteriores como variables de entrada. Después de probar con diverso número de agrupaciones, la solución óptima se ha obtenido con la formación de tres grupos de empresas significativamente distintas. Los resultados (tabla



5.21) muestran que los 3 grupos obtenidos se pueden identificar con tres tipos de entorno que se exponen en el modelo a contrastar.

Estudiando los centros de los conglomerados finales, se puede apreciar que el grupo 1 se puede caracterizar como entorno dinámico y muy competitivo (alta discrecionalidad) – puntuación elevada en los factores de entorno dinámico y muy competitivo y de entorno de competitividad y estabilidad media–. El grupo 2 se caracteriza como entorno medianamente competitivo y dinámico –puntuación baja en el factor de entorno dinámico y muy competitivo y elevada en el factor de competitividad y estabilidad media–. Finalmente, el grupo 3 se caracteriza como entorno estable y poco competitivo – puntuación baja en los factores de entorno dinámico y muy competitivo y de entorno de estabilidad y competitividad media–.

**TABLA 5.21. ANÁLISIS CLUSTER DE LA ESCALA CARACTERÍSTICAS ENTORNO. SECTOR FABRICACIÓN DE MATERIAL DE TRANSPORTE**

Dimensiones	Conglomerados		
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Factor 1 (entorno dinámico y muy competitivo)	0,6817	-1,1249	-0,4046
Factor 2 (entorno con estabilidad y competencia media)	0,4018	0,7034	-1,0926
Número de empresas	26	10	16

El análisis discriminante realizado confirma los resultados del cluster, al indicar una correcta clasificación del 100% de los casos en cada uno de los grupos. Aunque la M de Box en este caso no es significativa (0,583), hay que notar que el contraste de la Lambda de Wilks (coeficientes cercanos a cero y con una significación de 0,000) indica la adecuación de la clasificación resultante del cluster. Estos resultados confirman la validez discriminante de la escala para las empresas de este sector.

Confirmadas la fiabilidad y validez de la escala, se está en condiciones de incluir estas variables en el análisis de regresión para el contraste de las hipótesis. Para ello se ha seguido un procedimiento similar al aplicado por Magnan y St-Onge (1997). Las características del entorno se han operacionalizado mediante una medida compuesta, que ha sido deducida de las dimensiones que componen el estudio de la misma.

Cada una de estas dimensiones ha sido recodificada como una variable binaria, que toma valor 0, cuando la empresa presente una baja discrecionalidad en esa dimensión (por debajo de la media), o valor 1, en el caso de que presente una alta discrecionalidad (por encima de la media). A partir de estas medidas, se ha construido una medida de las características del entorno en el que opera cada empresa como resultado de la suma de las puntuaciones individuales de cada una de las dimensiones que la componen (Magnan y St-

Onge, 1997:576). Así, el valor resultante de la características del entorno varía desde 0 –entorno estable y poco competitivo– hasta 6 –entorno dinámico y muy competitivo–.

Una vez analizadas la fiabilidad y validez de las medidas de las variables principales del modelo, se procede al contraste de hipótesis, cuyos resultados se exponen en los dos epígrafes siguientes.

### **5.3. CONTRASTE DE HIPÓTESIS CON ESTRATEGIA DE LA EMPRESA COMO MODERADOR**

De acuerdo con los modelos presentados en la descripción de la metodología, en este epígrafe se contrastan las hipótesis que tienen a la estrategia de la empresa como variable moderadora de la relación entre estrategia retributiva del directivo y resultados de la empresa. Para ello se van a distinguir dos tipos de modelos: los que consideran la estrategia retributiva como un modelo global (apartado 5.3.1) y los que consideran cada una de las prácticas retributivas de forma independiente (apartado 5.3.2).

#### **5.3.1. Estrategia retributiva como modelo global**

Como se indicó en el capítulo anterior, el contraste de hipótesis se va a efectuar mediante la aplicación del análisis de regresión jerárquico realizado en dos pasos. En el primero se incluyen las variables de control, las estrategias y el modelo de retribución global; y en el segundo se incorporan las variables de interacción entre el modelo de retribución global y la estrategia adoptada por la empresa. Dos términos de interacción se introducen, uno para la estrategia defensiva y otro para la exploradora. La estrategia analizadora queda como grupo de referencia.

De este modelo 2 se analizan los incrementos  $R^2$  que se producen al introducir los términos de interacción y los coeficientes de regresión correspondientes a dichos términos (su significación y su signo), con el objetivo de contrastar las hipótesis 1, 2 y 3 –así como sus correspondientes subhipótesis– (capítulo 3, epígrafe 3.6.1).

Previamente se presenta la matriz de correlaciones entre las variables que se introducen en el análisis de regresión. El análisis de la matriz de correlaciones permite ver, en una primera aproximación, las relaciones entre las variables objeto de estudio, así como apreciar si, en general, pudieran existir problemas de multicolinealidad entre ellas.

Los resultados que se presentan a continuación distinguen lo obtenido para cada uno de los dos sectores analizados.

### 5.3.1.1 Sector alimentación

Para el sector alimentación, en la tabla 5.22 se recogen los resultados del análisis de correlaciones entre las variables que han sido utilizadas en el posterior análisis de regresión. Como se puede observar, no existen demasiadas correlaciones entre las variables que van a ser introducidas en la regresión, lo que, a priori, indica que no van a existir problemas de multicolinealidad. Además, la presencia de correlaciones significativas entre las variables que representan las interacciones estrategia-retribución y las variables que representan los efectos principales indican la propiedad de la utilización de regresiones jerárquicas para testar las hipótesis de investigación (Cohen y Cohen, 1983; Rajagopalan, 1997).

**TABLA 5.22. CORRELACIONES. SECTOR ALIMENTACIÓN**

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Tamaño								
2. Costes laborales	0,02							
3. E. Defensiva (ED)	0,01	-0,00						
4. E. Exploradora (EE)	-0,12	-0,03	-0,58**					
5. M. Retribución (MC)	-0,15	0,06	-0,08	0,29**				
6. MC * ED	-0,03	0,06	0,06	-0,03	0,51**			
7. MC * EE	-0,18	0,06	-0,19*	0,32**	0,80**	-0,01		
8. R. Económica	0,17	-0,05	-0,01	-0,11	-0,06	0,07	-0,16	
9. R. Financiera	0,17	0,10	-0,14	0,04	-0,07	-0,23*	0,03	0,44**

(\*\*): significativa al nivel  $p < 0,01$ ; (\*): significativa al nivel  $p < 0,05$ .

Las tablas 5.23 y 5.24 proporcionan los resultados del análisis de regresión utilizando como variable dependiente la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera, respectivamente. Estos resultados permiten contrastar las hipótesis 1, 2 y 3 cuando la estrategia retributiva se considera un modelo global. Cada modelo incluye, para cada variable independiente, su coeficiente no estandarizado (B) y su error típico, el coeficiente estandarizado (Beta) y el valor de la F asociado a ese coeficiente. Además, se incluye el  $R^2$  asociado al modelo y el incremento de  $R^2$  que se produce al pasar del modelo 1 al 2. Para todos los modelos que se presentan a continuación el índice de tolerancia se sitúa dentro de los límites que permiten afirmar que no existe colinealidad entre las variables introducidas en las distintas regresiones.

En la tabla 5.23 se pueden observar las variables independientes introducidas en los modelos de regresión 1 y 2 que tratan de explicar la variable dependiente rentabilidad económica. En el modelo 1 se incluyen las variables de control, las estrategias y el modelo

de retribución global. En el modelo 2 se introducen, además de las anteriores, las interacciones entre estrategia de la empresa y orientación retributiva, con el objetivo de estudiar el efecto en los resultados de la empresa del ajuste entre retribución del directivo y estrategia de la empresa.

Como se observa, el incremento que se produce en el  $R^2$  del modelo 2 respecto del  $R^2$  modelo 1 es positivo y significativo. Esto indica que las variables de interacción introducidas explican una porción lo suficientemente significativa de la variación que se produce en la variable rentabilidad económica. Si analizamos los coeficientes estandarizados de las interacciones, se aprecia que el coeficiente MC\*EE es positivo y significativo, lo que indica que, en referencia a las empresas analizadoras, la adopción de un modelo retributivo contingente –si la variable MC toma valores más altos– cuando la empresa tiene una estrategia exploradora, tiene un efecto positivo mayor en los resultados de la empresa. Este resultado confirma la hipótesis 2.

**TABLA 5.23. REGRESIÓN JERÁRQUICA CON MODELO DE RETRIBUCIÓN.  
SECTOR ALIMENTACIÓN**

	Rentabilidad económica						
	Coeficientes no Estandarizados		Coeficientes Estandarizados		F	$R^2$	$\Delta R^2$
	B	Error típ.	Beta				
<b>MODELO 1</b>							
Tamaño	1,308	0,762	0,175		1,716		
Costes laborales	-1,368	1,829	-0,075		-0,748		
E. Defensiva (ED)	-1,867	2,445	-0,094		-0,764		
E. Exploradora (EE)	-3,016	2,344	-0,166		-1,287		
M. Retribución (MC)	0,040	0,250	0,017		0,161	0,056	
<b>MODELO 2</b>							
Tamaño	1,032	0,767	0,138		1,346		
Costes laborales	-0,988	1,825	-0,054		-0,542		
E. Defensiva (ED)	-3,027	2,508	-0,152		-1,207		
E. Exploradora (EE)	-3,395	2,404	-0,186		-1,412		
M. Retribución (MC)	1,279	0,837	0,543		1,529		
MC * ED	-0,930	0,951	-0,200		-0,950		
MC * EE	1,603	0,904	0,535		1,774*	0,095	0,039*

(\*\*\*): significativa al nivel  $p < 0,01$ ; (\*\*): significativa al nivel  $p < 0,05$ ; (\*): significativa al nivel  $p < 0,1$ .

Cuando se utiliza la rentabilidad financiera como variable dependiente (tabla 5.24), los resultados obtenidos están en la misma línea que los anteriores. El incremento de  $R^2$  del modelo 2 respecto del  $R^2$  modelo 1 es positivo y significativo. Por su parte, el coeficiente de regresión de la variable MC\*ED, negativo y significativo, indica que un modelo retributivo tradicional –cuando la variable MC tome valores más bajos– tiene un efecto negativo menor en los resultados de empresas con estrategia defensiva que de empresas con estrategia analizadora –lo que, en definitiva supone una mayor contribución al resultado de la empresa–, por lo que se confirma la hipótesis 1.

Considerando de forma global los resultados obtenidos, se puede afirmar que, con relación a las empresas analizadoras, la utilización de un modelo retributivo tradicional tiene un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia defensiva, mientras que el modelo retributivo contingente tiene un mayor efecto positivo en los resultados de las exploradoras. Estos resultados permiten, considerando el modelo de retribución global para el sector alimentación, aceptar las hipótesis 1, 2 y, por deducción de las anteriores, la hipótesis 3

**TABLA 5.24. REGRESIÓN JERÁRQUICA CON MODELO DE RETRIBUCIÓN. SECTOR ALIMENTACIÓN**

	Rentabilidad financiera						
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes Estandarizados		F	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
	B	Error tít.	Beta				
<b>MODELO 1</b>							
Tamaño	3,468	2,487	0,142		1,394		
Costes laborales	4,905	5,971	0,083		0,821		
E. Defensiva (ED)	-9,921	7,980	-0,153		-1,243		
E. Exploradora (EE)	-0,420	7,649	-0,007		-0,055		
M. Retribución (MC)	-0,441	0,817	-0,057		-0,540	0,055	
<b>MODELO 2</b>							
Tamaño	3,403	2,471	0,140		1,377		
Costes laborales	5,840	5,878	0,099		0,944		
E. Defensiva (ED)	-12,192	8,079	-0,188		-1,509		
E. Exploradora (EE)	-5,288	7,744	-0,089		-0,683		
M. Retribución (MC)	3,398	2,695	0,442		1,216		
MC * ED	-6,660	3,062	-0,453		-2,175**		
MC * EE	3,011	2,911	0,308		1,034	0,118	0,063**

(\*\*\*): significativa al nivel  $p < 0,01$ ; (\*\*): significativa al nivel  $p < 0,05$ ; (\*): significativa al nivel  $p < 0,1$ .

### 5.3.1.2. Sector fabricación de material de transporte

Los análisis aplicados al sector alimentación han sido efectuados también para el sector fabricación de material de transporte, obteniendo resultados diferentes al anterior.

**TABLA 5.25. CORRELACIONES. SECTOR FABRICACIÓN MATERIAL DE TRANSPORTE**

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Tamaño								
2. Costes laborales	-0,25							
3. E. Defensiva (ED)	0,13	-0,25						
4. E. Exploradora (EE)	-0,13	0,13	-0,61**					
5. M. Retribución (MC)	0,03	0,08	-0,10	0,47**				
6. MC * ED	0,09	-0,03	0,00	0,00	0,41**			
7. MC * EE	-0,10	0,17	-0,25	0,40**	0,81**	0,00		
8. R. Económica	-0,29	0,04	-0,11	0,17	0,16	0,13	0,03	
9. R. Financiera	-0,13	-0,01	-0,13	0,10	-0,16	0,02	-0,19	0,34*

(\*\*): significativa al nivel  $p < 0,01$ ; (\*): significativa al nivel  $p < 0,05$ .

Como en el caso anterior, la matriz de correlaciones (tabla 5.25) pone de manifiesto la idoneidad del análisis de regresión posterior e indica que, con gran probabilidad, no se van a producir problemas de multicolinealidad (corroborado posteriormente por los índices de tolerancia).

En la tabla 5.26 se muestran los resultados obtenidos utilizando la rentabilidad económica como variable dependiente. El incremento que se produce en  $R^2$  es positivo pero no significativo, lo que no permite confirmar el efecto moderador de la estrategia en la relación retribución-resultados. Además, los coeficientes de los términos de interacción, si bien muestran signos coherentes con las relaciones estrategia retributiva-estrategia empresarial planteadas en las hipótesis, tampoco son significativos.

**TABLA 5.26. REGRESIÓN JERÁRQUICA CON MODELO DE RETRIBUCIÓN.  
SECTOR FABRICACIÓN DE MATERIAL DE TRANSPORTE**

	Rentabilidad económica					$R^2$	$\Delta R^2$
	Coeficientes no Estandarizados		Coeficientes estandarizados		F		
	B	Error típ.	Beta				
<b>MODELO 1</b>							
Tamaño	-0,147	1,316	-0,017		-0,112		
Costes laborales	0,091	3,391	0,004		0,027		
E. Defensiva (ED)	-0,919	4,643	-0,038		-0,198		
E. Exploradora (EE)	2,058	4,553	0,099		0,452		
M. Retribución (MC)	0,306	0,523	0,103		0,583	0,038	
<b>MODELO 2</b>							
Tamaño	-0,610	1,345	-0,071		-0,453		
Costes laborales	0,307	3,383	0,014		0,091		
E. Defensiva (ED)	-4,920	5,640	-0,204		-0,872		
E. Exploradora (EE)	-0,845	5,447	-0,041		-0,155		
M. Retribución (MC)	2,006	1,438	0,674		1,395		
MC * ED	-1,044	1,747	-0,145		-0,598		
MC * EE	2,297	1,574	0,566		1,460	0,091	0,053

(\*\*\*): significativa al nivel  $p < 0,01$ ; (\*\*): significativa al nivel  $p < 0,05$ ; (\*): significativa al nivel  $p < 0,1$ .

Repetido el análisis utilizando la rentabilidad financiera como variable dependiente (tabla 5.27), los resultados obtenidos vienen a corroborar los anteriores. El incremento en el  $R^2$  no es significativo y los coeficientes de los términos de interacción tampoco (aunque los signos de estos coeficientes son coherentes con las hipótesis planteadas).

Considerando los resultados globalmente, se puede afirmar que, para la muestra de empresas del sector fabricación de material de transporte, no cabe aceptar las hipótesis 1, 2 y 3. Estos resultados no esperados podrían explicarse por el hecho de que, a diferencia de lo que sucede en las empresas del sector alimentación, en este sector las empresas no diseñen estrategias retributivas para sus directivos que respondan a una línea o patrón de actuación coherente con los modelos definidos en esta investigación.

**TABLA 5.27. REGRESIÓN JERÁRQUICA CON MODELO DE RETRIBUCIÓN.  
SECTOR FABRICACIÓN DE MATERIAL DE TRANSPORTE**

	Rentabilidad financiera						
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		F	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
	B	Error típ.	Beta				
<b>MODELO 1</b>							
Tamaño	-8,186	12,824	-0,095		-0,638		
Costes laborales	-9,372	33,056	-0,043		-0,284		
E. Defensiva (ED)	-10,530	45,262	-0,044		-0,233		
E. Exploradora (EE)	39,693	44,385	0,191		0,894		
M. Retribución (MC)	-7,362	5,099	-0,248		-1,444	0,078	
<b>MODELO 2</b>							
Tamaño	-9,930	13,270	-0,116		-0,748		
Costes laborales	-6,061	33,381	-0,028		-0,182		
E. Defensiva (ED)	-18,962	55,650	-0,079		-0,341		
E. Exploradora (EE)	40,250	53,742	0,194		0,749		
M. Retribución (MC)	-3,343	14,187	-0,113		-0,236		
MC * ED	-5,583	17,232	-0,078		-0,324		
MC * EE	8,659	15,527	0,214		0,558	0,107	0,029

(\*\*\*): significativa al nivel  $p < 0,01$ ; (\*\*): significativa al nivel  $p < 0,05$ ; (\*): significativa al nivel  $p < 0,1$ .

Esta situación, además, pone de manifiesto la existencia de distintos comportamientos retributivos por parte de las empresas en función del sector al que éstas pertenezcan, lo que justificaría el tratamiento sectorial de los datos para este tipo de investigaciones.

### 5.3.2. Estrategia retributiva como prácticas independientes

Nuevamente el contraste de hipótesis (capítulo 3, epígrafe 3.6.1) se va a efectuar mediante el análisis de regresión jerárquico, sobre la base de los modelos formulados en la metodología (epígrafe 4.3.2. del capítulo 4). En este caso, se realizan tantos análisis de regresión como prácticas retributivas objeto de estudio. Esto supone nueve análisis de regresión independientes.

Para cada práctica retributiva, en el primer modelo se incluyen las variables de control, las estrategias y la variable de retribución concreta que sea objeto de estudio. En el segundo modelo se introducen los términos de interacción entre la práctica retributiva analizada y las categorías estratégicas adoptadas por las empresas (como en el caso anterior, se introducen dos términos de interacción). Los análisis se hacen separando las empresas del sector alimentación y del sector fabricación de material de transporte.

### 5.3.2.1. Sector alimentación

Para el sector alimentación, en primer lugar, se presenta en la tabla 5.28 la matriz que incluye los coeficientes de correlación entre todas las variables que van a ser introducidas en el análisis de regresión. Si se observa con detenimiento, la mayoría de las correlaciones significativas se dan entre las variables de estrategia, de retribución y de interacción entre ambas, lo que es un indicador de la idoneidad del análisis de regresión. Por otra parte, no existen indicios de multicolinealidad (lo cual ha sido corroborado posteriormente en las distintas regresiones realizadas).

Los resultados de los análisis de regresión se presentan en las tablas 5.29 y 5.30, en las cuales se utilizan como variable independiente la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera, respectivamente. En cada una de esas tablas se presentan nueve análisis de regresión jerárquico, uno para cada una de las prácticas retributivas estudiadas. Como se dijo anteriormente, cada uno de estos análisis está compuesto por dos modelos (el modelo i.1 y el modelo i.2). Para cada modelo se recogen los coeficientes estandarizados de cada variable (betas), la F global del modelo –que indica la capacidad de explicación de las variables independientes–, el  $R^2$  y el incremento de  $R^2$  al pasar del modelo i.1 al modelo i.2. El análisis de los resultados se comenta para cada una de las prácticas a continuación.

#### A) Unidad de análisis (modelos 1.1 y 1.2):

Considerando la rentabilidad económica como variable dependiente (tabla 5.29), se aprecia un incremento en  $R^2$  positivo y significativo, que indica la existencia de un efecto moderador de la estrategia en la relación entre esta práctica retributiva y los resultados de la empresa. El coeficiente de la variable interacción  $R_1*ED$  es negativo y significativo, lo que indica que, con referencia a las empresas analizadoras, retribuir en función del puesto cuando la empresa tiene una estrategia defensiva tiene un efecto menos negativo en los resultados de la misma debido a que, en este caso, la variable  $R_1$  toma valores más bajos (al tener una orientación tradicional), lo que supone, en definitiva, una mayor contribución al resultado de la empresa. Esto permite confirmar la hipótesis 1a. Si tenemos en cuenta la rentabilidad financiera (tabla 5.30), no se obtiene ningún resultado significativo, por lo que las hipótesis 1a y 2a se rechazan.

#### B) Criterio para incrementos retributivos (modelos 2.1 y 2.2):

Con rentabilidad económica (tabla 5.29) se ha obtenido un incremento en  $R^2$  positivo y significativo, lo que confirma el efecto moderador. Además, los coeficientes de interacción  $R_2*ED$  y  $R_2*EE$  resultan significativos –el primero con signo negativo y el



segundo con signo positivo–, lo que indica que, con referencia a las analizadoras, establecer incrementos retributivos en función del estatus o antigüedad tiene un efecto negativo menor en los resultados de empresas defensivas y, establecer incrementos retributivos en función del rendimiento tiene un efecto mayor en los resultados de empresas exploradoras. Estos resultados confirman las hipótesis 1b y 2b. Con rentabilidad financiera (tabla 5.30), se ha obtenido un  $R^2$  positivo y significativo y el coeficiente  $R_2^*ED$  negativo y significativo lo cual, nuevamente, permite aceptar la hipótesis 1b.

### **C) Evaluación del directivo (modelos 3.1 y 3.2):**

Para esta práctica retributiva no se ha obtenido resultados significativos, ni con rentabilidad económica ni con rentabilidad financiera como variables dependientes. Tampoco los signos de los coeficientes de las interacciones son coherentes con las hipótesis planteadas. Por lo tanto, se rechazan las hipótesis 1c y 2c.

### **D) Orientación temporal (modelos 4.1 y 4.2):**

En este caso tampoco se han obtenido resultados significativos para ninguna de las dos variables de resultados –rentabilidad económica y rentabilidad financiera–. Además, los coeficientes de los términos multiplicativos no son significativos y su sentido tampoco es el especificado en las hipótesis planteadas. Esto supone rechazar las hipótesis 1d y 2d.

### **E) Reparto del riesgo (modelos 5.1 y 5.2):**

Considerando la rentabilidad económica como dependiente (tabla 5.29) se ha obtenido un incremento de  $R^2$  positivo y significativo, que confirma la existencia de un efecto moderador. Además, el coeficiente  $R_5^*ED$  –significativo y negativo– indica que, con relación a las analizadoras, un bajo nivel de riesgo en la retribución del directivo tiene un efecto negativo menor en los resultados de la empresa cuando ésta tiene una orientación defensiva, lo que confirma la hipótesis 1e. Para la rentabilidad financiera (tabla 5.30), el incremento en  $R^2$  vuelve a ser positivo y significativo, encontrando que el coeficiente  $R_5^*EE$  es significativo y positivo, lo que supone afirmar que un mayor nivel de riesgo en la retribución del directivo tiene efectos positivos en los resultados de empresas con estrategia exploradora. Este resultado permite aceptar la hipótesis 2e.

### **F) Nivel retributivo (modelos 6.1 y 6.2):**

Cuando se introduce la rentabilidad económica como variable dependiente (tabla 5.29) se obtiene que el incremento en  $R^2$  es positivo y significativo y que los coeficientes  $R_6^*ED$  y  $R_6^*EE$  resultan significativos –el primero con signo negativo y el segundo con signo positivo–. Esto supone afirmar que, con relación a las empresas con estrategia analizadora, un nivel retributivo inferior al de mercado tiene un efecto negativo menor en

los resultados de empresas con estrategia defensiva, mientras que un nivel retributivo superior al de mercado tiene un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia exploradora. Estos resultados permiten confirmar las hipótesis 1f y 2f. Para la rentabilidad financiera (tabla 5.30), el coeficiente  $R_6^*ED$  es negativo y significativo (con un incremento en  $R^2$  positivo y significativo) lo que, nuevamente, permite aceptar la hipótesis 1f.

**G) Retribución fija-variable (modelos 7.1 y 7.2):**

Con rentabilidad económica como variable dependiente (tabla 5.29) no se ha obtenido ningún resultado significativo, por lo que las hipótesis 1g y 2g se rechazan.. Con rentabilidad financiera (tabla 5.30), se ha obtenido un incremento en  $R^2$  positivo y significativo. Además, el coeficiente  $R_7^*EE$  es positivo y significativo, lo que indica que un elevado peso del componente variable de la retribución del directivo tiene un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia exploradora con relación a las empresas analizadoras. Como consecuencia, se confirma la hipótesis 2g.

**H) Estructura de gestión (modelos 8.1 y 8.2):**

Con rentabilidad económica (tabla 5.29), no se obtienen resultados significativos en los coeficientes de los términos de interacción, al igual que sucede con rentabilidad financiera (tabla 5.30). Esto supone que las hipótesis 1i y 2i se rechazan. Sin embargo, los resultados obtenidos con rentabilidad económica son interesantes, ya que el coeficiente  $R_8$  es significativo y positivo, lo que indica que dar una mayor participación al directivo a la hora de fijar la política retributiva de la empresa tiene efectos positivos en los resultados empresariales, independientemente del tipo de estrategia que adopte la empresa. Este resultado puede estar confirmando la aceptación del enfoque universalista cuando se hace referencia al nivel de participación del directivo en el diseño de la política retributiva.

**I) Grado de comunicación (modelos 9.1 y 9.2):**

Para esta práctica retributiva no se han obtenido resultados significativos, ni con rentabilidad económica (tabla 5.29) ni con rentabilidad financiera (tabla 5.30) como variables dependientes. Tampoco los signos de los coeficientes de las interacciones son coherentes con las hipótesis planteadas. Por lo tanto, se rechazan las hipótesis 1j y 2j.

**TABLA 5.28. CORRELACIONES. SECTOR ALIMENTACIÓN**

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32							
1. Tamaño																																							
2. Costes laborales	,02																																						
3. E. defensiva (ED)	,09	,00																																					
4. E. exploradora (EE)	,08	-,01	-,55																																				
5. Unidad análisis (R <sub>1</sub> )	-,09	,12	-,15	-,02																																			
6. R <sub>1</sub> * ED	,09	,02	,91	-,51	,16																																		
7. R <sub>1</sub> * EE	,05	-,00	-,53	,96	,11	-,48																																	
8. Incrementos (R <sub>2</sub> )	-,17	,13	-,12	,00	,40	,01	,06																																
9. R <sub>2</sub> * ED	,07	,05	,90	-,50	,00	,90	-,47	,17																															
10. R <sub>2</sub> * EE	,05	-,00	-,50	,90	,05	-,46	,91	,25	-,45																														
11. Evaluación (R <sub>3</sub> )	-,02	,13	-,07	,03	,26	,02	,02	,43	,02	,11																													
12. R <sub>3</sub> * ED	,10	,04	,91	-,51	-,06	,88	-,48	-,04	,86	-,46	,23																												
13. R <sub>3</sub> * EE	,10	-,02	-,53	,95	-,03	-,48	,90	,08	-,47	,92	,16	-,48																											
14. O. temporal (R <sub>1</sub> )	-,05	-,04	-,16	,15	,05	-,11	,12	,02	-,14	,13	,07	-,18	,17																										
15. R <sub>4</sub> * ED	,02	-,04	,88	-,49	-,09	,83	-,47	-,10	,79	-,44	-,10	,78	-,47	,18																									
16. R <sub>4</sub> * EE	,12	,02	-,52	,94	-,05	-,47	,88	,00	-,47	,84	,05	-,47	,91	,31	-,46																								
17. Reparto riesgo (R <sub>5</sub> )	-,12	,08	-,15	,01	,38	-,05	,07	,37	-,06	,11	,32	-,07	,06	-,16	-,18	-,05																							
18. R <sub>5</sub> * ED	,06	,06	,88	-,49	-,02	,87	-,47	-,02	,85	-,44	,03	,86	-,47	-,19	,75	-,46	,17																						
19. R <sub>5</sub> * EE	,05	-,05	-,50	,90	,06	-,46	,92	,12	-,45	,90	,09	-,46	,91	,07	-,44	,80	,23	-,44																					
20. Nivel retrib. (R <sub>6</sub> )	-,14	-,03	-,15	,05	,22	-,08	,10	,41	-,05	,13	,19	-,11	,07	-,10	-,19	,03	,45	-,03	,19																				
21. R <sub>6</sub> * ED	,09	-,01	,84	-,47	-,04	,82	-,44	-,01	,82	-,42	-,02	,79	-,44	-,21	,69	-,44	-,01	,83	-,42	,23																			
22. R <sub>6</sub> * EE	,01	-,09	-,49	,88	,06	-,45	,89	,11	-,44	,87	,05	-,45	,86	,11	-,43	,81	,17	-,43	,93	,29	-,41																		
23. Fijo/variable (R <sub>7</sub> )	-,05	,05	,01	,07	,19	,05	,11	,22	,07	,13	,20	,09	,09	-,09	,00	,02	,56	,17	,21	,35	,09	,20																	
24. R <sub>7</sub> * ED	,13	,04	,84	-,47	-,08	,79	-,44	-,03	,80	-,42	,05	,83	-,44	-,15	,73	-,44	,05	,87	-,42	-,05	,77	-,41	,38																
25. R <sub>7</sub> * EE	-,01	-,03	-,48	,87	,05	-,44	,88	,09	-,43	,85	,05	-,44	,85	,08	-,43	,78	,18	-,43	,93	,19	-,41	,90	,32	-,40															
26. Gestión (R <sub>8</sub> )	-,13	-,03	-,17	,20	,26	-,13	,24	,16	-,13	,19	,29	-,12	,24	,05	-,20	,20	,26	-,11	,27	,21	-,16	,25	,19	-,08	,20														
27. R <sub>8</sub> * ED	,04	-,02	,92	-,51	-,11	,86	-,49	-,09	,84	-,46	-,02	,86	-,48	-,20	,78	-,48	-,10	,84	-,46	-,14	,76	-,45	,06	,81	-,44	,08													
28. R <sub>8</sub> * EE	,06	,03	-,51	,93	,03	-,47	,92	,01	-,46	,84	,07	-,47	,91	,15	-,45	,88	,07	-,45	,89	,10	-,43	,87	,08	-,43	,82	,40	-,47												
29. Comunicación (R <sub>9</sub> )	-,15	,01	-,14	,19	,00	-,14	,19	-,17	-,12	,10	-,02	-,13	,16	-,08	-,18	,14	,07	-,16	,20	,04	-,13	,24	,17	-,06	,21	,33	-,05	,25											
30. R <sub>9</sub> * ED	-,04	,01	,13	-,04	-,12	,12	-,07	-,16	,12	-,09	,03	,14	-,01	-,04	-,10	-,02	,07	,15	-,04	-,11	,05	-,06	,17	,22	,01	,04	,18	-,04	,33										
31. R <sub>9</sub> * EE	-,15	-,00	-,38	,26	,20	-,32	,29	,18	-,31	,24	,12	-,33	,24	,14	-,29	,24	,10	-,34	,27	,32	-,27	,37	,06	-,29	,24	,17	-,39	,31	,32	-,46									
32. R. Económica	,17	-,05	,00	,05	,07	,07	,04	,01	,05	,05	-,01	,04	,06	,08	,01	,04	-,06	,04	,03	-,10	-,04	-,02	-,10	,04	-,04	,19	,09	,05	-,10	-,03	-,15								
33. R. Financiera	,14	,10	,01	-,15	,08	,04	-,15	-,01	,03	-,18	,02	,00	-,13	-,06	,02	-,14	,01	,06	-,21	-,16	-,02	-,26	-,17	,06	-,33	,05	,03	-,12	,01	-,10	,03	,44							

Correlaciones entre 0,19 y 0,24 son significativas al nivel  $p < 0,05$ ; correlaciones mayores que 0,24 son significativas al nivel  $p < 0,01$ .

**TABLA 5.29. REGRESIÓN JERÁRQUICA<sup>(1)</sup> CON PRÁCTICAS RETRIBUTIVAS INDEPENDIENTES. SECTOR ALIMENTACIÓN**

Variables	RENTABILIDAD ECONÓMICA																	
	modelo 1.1	modelo 1.2	modelo 2.1	modelo 2.2	modelo 3.1	modelo 3.2	modelo 4.1	modelo 4.2	modelo 5.1	modelo 5.2	modelo 6.1	modelo 6.2	modelo 7.1	modelo 7.2	modelo 8.1	modelo 8.2	modelo 9.1	modelo 9.2
Tamaño	0,187*	0,158	-0,120	-0,177*	0,185*	0,156	0,190*	0,208*	0,182*	0,170	-0,120	-0,129	0,182*	0,140	0,202**	0,193*	0,168*	0,164
Costes laborales	-0,077	-0,048	0,035	0,050	-0,077	-0,053	-0,066	-0,053	-0,070	-0,067	0,049	0,054	-0,075	-0,085	-0,065	-0,048	-0,075	-0,071
E. defensiva (ED)	0,045	-0,757	-0,137	0,440	0,027	-0,526	0,027	0,308	0,015	-0,519	-0,140	0,395	0,029	-0,190	-0,080	-0,042	-0,085	0,139
E. exploradora (EE)	0,076	-0,207	-0,141	0,530	0,061	-0,434	0,044	0,482	0,056	-0,190	-0,169	0,398	0,072	0,242	-0,163	0,218	-0,154	0,025
Unidad análisis (R <sub>1</sub> )	0,092	-0,180																
R <sub>1</sub> * ED		-0,797*																
R <sub>1</sub> * EE		0,243																
Incrementos (R <sub>2</sub> )			0,081	0,475**														
R <sub>2</sub> * ED				-0,637*														
R <sub>2</sub> * EE				0,856**														
Evaluación (R <sub>3</sub> )					0,034	-0,216												
R <sub>3</sub> * ED						0,577												
R <sub>3</sub> * EE						0,502												
O. temporal (R <sub>1</sub> )							0,107	0,289										
R <sub>4</sub> * ED								-0,300										
R <sub>4</sub> * EE								-0,490										
Reparto riesgo (R <sub>5</sub> )									0,040	-0,260								
R <sub>5</sub> * ED										-0,556*								
R <sub>5</sub> * EE										0,256								
Nivel retrib. (R <sub>6</sub> )											0,126	0,617***						
R <sub>6</sub> * ED												-0,685**						
R <sub>6</sub> * EE												0,825**						
Fijo/variable (R <sub>7</sub> )													-0,096	-0,152				
R <sub>7</sub> * ED														0,270				
R <sub>7</sub> * EE														-0,177				
Gestión (R <sub>8</sub> )															0,230**	0,386*		
R <sub>8</sub> * ED																-0,033		
R <sub>8</sub> * EE																-0,437		
Comunicación (R <sub>9</sub> )																	-0,041	0,092
R <sub>9</sub> * ED																		-0,270
R <sub>9</sub> * EE																		-0,226
F	0,930	1,080	0,790	1,239	0,792	0,905	0,982	0,943	0,800	0,976	0,960	1,518	0,952	0,995	2,267**	1,846*	1,145	0,884
R <sup>2</sup>	0,048	0,077	0,037	0,078	0,041	0,066	0,051	0,069	0,042	0,071	0,045	0,095	0,049	0,072	0,108	0,123	0,057	0,063
<sup>(2)</sup> ΔR <sup>2</sup>		0,029*		0,042*		0,024		0,018		0,029*		0,051*		0,023		0,016		0,006

(1): Para cada variable independiente se presentan los coeficientes de regresión estandarizados (beta).

(2): Los ΔR<sup>2</sup> de los modelos i.2 son comparados con respecto al R<sup>2</sup> de los modelos i.1.

(\*\*\*): significativa al nivel p<0,01; (\*\*): significativa al nivel p<0,05; (\*): significativa al nivel p<0,1.

**TABLA 5.30. REGRESIÓN JERÁRQUICA<sup>(1)</sup> CON PRÁCTICAS RETRIBUTIVAS INDEPENDIENTES. SECTOR ALIMENTACIÓN**

Variables	RENTABILIDAD FINANCIERA																	
	modelo 1.1	modelo 1.2	modelo 2.1	modelo 2.2	modelo 3.1	modelo 3.2	modelo 4.1	modelo 4.2	modelo 5.1	modelo 5.2	modelo 6.1	modelo 6.2	modelo 7.1	modelo 7.2	modelo 8.1	modelo 8.2	modelo 9.1	modelo 9.2
Tamaño	0,152	0,163	0,147	0,132	0,173*	0,173*	0,171*	0,192*	0,173*	0,165*	0,139	0,154	0,170*	0,078	0,185*	0,184*	0,189*	0,188*
Costes laborales	0,075	0,068	0,081	0,090	0,090	0,092	0,092	0,102	0,092	0,052	0,069	0,053	0,085	0,052	0,097	0,101	0,095	0,091
E. defensiva (ED)	-0,161	-0,427	-0,160	0,638*	-0,129	0,015	-0,132	-0,522	-0,128	-0,228	-0,149	0,645**	-0,120	-0,186	-0,125	-0,257	-0,126	-0,089
E. exploradora (EE)	-0,046	-0,303	-0,026	0,191	-0,241**	-0,309	-0,241**	-0,302	-0,241**	0,207	0,037	0,344	-0,220	0,672***	-0,257**	-0,319	-0,262**	-0,167
Unidad análisis (R <sub>1</sub> )	0,077	-0,024																
R <sub>1</sub> * ED		0,282																
R <sub>1</sub> * EE		0,294																
Incrementos (R <sub>2</sub> )			-0,008	0,247														
R <sub>2</sub> * ED				-0,864**														
R <sub>2</sub> * EE				-0,310														
Evaluación (R <sub>3</sub> )					0,013	0,051												
R <sub>3</sub> * ED						-0,154												
R <sub>3</sub> * EE						0,075												
O. temporal (R <sub>1</sub> )							-0,012	-0,155										
R <sub>4</sub> * ED								0,418										
R <sub>4</sub> * EE								0,075										
Reparto riesgo (R <sub>5</sub> )									0,020	0,081								
R <sub>5</sub> * ED										0,128								
R <sub>5</sub> * EE										0,482*								
Nivel retrib. (R <sub>6</sub> )											-0,177*	0,353						
R <sub>6</sub> * ED												-1,003***						
R <sub>6</sub> * EE												0,555						
Fijo/variable (R <sub>7</sub> )													-0,151	0,063				
R <sub>7</sub> * ED														0,077				
R <sub>7</sub> * EE														1,025***				
Gestión (R <sub>8</sub> )															0,105	0,054		
R <sub>8</sub> * ED																0,139		
R <sub>8</sub> * EE																0,074		
Comunicación (R <sub>9</sub> )																	0,097	0,137
R <sub>9</sub> * ED																		-0,037
R <sub>9</sub> * EE																		-0,113
F	1,156	0,888	1,042	1,541	1,449	1,064	1,400	1,226	1,454	1,581	1,633	3,033***	1,937*	4,753***	1,673	1,191	1,630	1,155
R <sup>2</sup>	0,058	0,063	0,053	0,105	0,073	0,076	0,071	0,088	0,073	0,110	0,081	0,189	0,095	0,270	0,083	0,085	0,081	0,082
<sup>(2)</sup> ΔR <sup>2</sup>		0,005		0,052*		0,003		0,017		0,036*		0,108***		0,175***		0,001		0,001

(1): Para cada variable independiente se presentan los coeficientes de regresión estandarizados (beta).

(2): Los ΔR<sup>2</sup> de los modelos i.2 son comparados con respecto al R<sup>2</sup> de los modelos i.1.

(\*\*\*): significativa al nivel p<0,01; (\*\*): significativa al nivel p<0,05; (\*): significativa al nivel p<0,1.

### 5.3.2.2. Sector fabricación de material de transporte

Idénticos análisis a los efectuados para el sector alimentación se han repetido para el sector fabricación de material de transporte. Así, la tabla 5.31 recoge la matriz de correlaciones, la cual supone un avance de las posibles relaciones que se produzcan entre las variables de cara al análisis de regresión. Las correlaciones indican la idoneidad del análisis de regresión, ya que se dan correlaciones significativas entre las variables sobre las que se espera que existan relaciones.

Las tablas 5.32 y 5.33 presentan los resultados de los análisis de regresión jerárquicos, que van a ser comentados para cada una de las prácticas retributivas a continuación.

#### A) Unidad de análisis (modelos 1.1 y 1.2):

Con rentabilidad económica como variable dependiente (tabla 5.32), no se ha obtenido ningún resultado significativo, lo que supone que se rechazan las hipótesis 1a y 2a. Cuando se realizan los análisis con rentabilidad financiera como variable dependiente (tabla 5.33), se obtiene un incremento en  $R^2$  positivo y significativo, lo que indica que la estrategia de la empresa modera la relación entre esta práctica retributiva y los resultados de la organización. Si se analizan los términos de interacción, el coeficiente de  $R_1*EE$  –positivo y significativo– indica que, con relación a las empresas analizadoras, una retribución basada en habilidades tiene un efecto positivo en los resultados mayor cuando la estrategia de la empresa es exploradora, lo cual permite aceptar la hipótesis 2a.

#### B) Criterio para incrementos retributivos (modelos 2.1 y 2.2):

Con rentabilidad económica como variable dependiente (tabla 5.32) no se han podido confirmar las hipótesis 1b y 2b ya que no se ha obtenido ningún resultado significativo. Para la rentabilidad financiera (tabla 5.33), se ha obtenido un  $R^2$  positivo y significativo, lo que confirma el efecto moderador de la estrategia con esta práctica retributiva. Además, el coeficiente de la variable  $R_2*EE$  –positivo y significativo– indica que, con relación a las empresas analizadoras, aplicar incrementos retributivos para el directivo basados en el rendimiento tiene un mayor efecto positivo en los resultados de empresas exploradoras. Como consecuencia, se acepta la hipótesis 2b.

#### C) Evaluación del directivo (modelos 3.1 y 3.2):

Para rentabilidad económica (tabla 5.32) se ha obtenido un  $R^2$  positivo y significativo, lo que confirma el efecto moderador, y, además, el coeficiente  $R_3*ED$  es negativo y significativo. Estos resultados indican que, con referencia a las analizadoras, las empresas

con estrategia defensiva que evalúen a sus directivos en función de su comportamiento (evaluación cualitativa) tiene un efecto negativo menor mayor en sus resultados, lo que supone, en definitiva una mayor contribución a los resultados de la empresa. Esto confirma la hipótesis 1c. Con rentabilidad financiera (tabla 5.33), el coeficiente  $R_3*EE$  es positivo y significativo lo que, junto con el incremento significativo del  $R^2$ , permite afirmar que, con relación a las analizadoras, las empresas con estrategia exploradora que evalúen a sus directivos en función de sus resultados y objetivos (evaluación cuantitativa) tienen un efecto positivo mayor en sus resultados, por lo que se acepta la hipótesis 2c.

#### **D) Orientación temporal (modelos 4.1 y 4.2):**

Para rentabilidad económica (tabla 5.32), se ha obtenido un incremento en  $R^2$  positivo y significativo. Además, se ha encontrado que los coeficientes  $R_4*ED$  y  $R_4*EE$  son significativos (el primero con signo negativo y el segundo con signo positivo), lo que indica, por un lado, que el establecimiento de recompensas a corto plazo tiene un efecto negativo menor en los resultados de empresas con estrategia defensiva y, por otro lado, que establecer recompensas a largo plazo tiene un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia exploradora. Como consecuencia, cabe aceptar las hipótesis 1d y 2d. Con rentabilidad financiera (tabla 5.33) se ha obtenido el coeficiente  $R_4*ED$  negativo y significativo, lo que permite, considerando que el incremento en el  $R^2$  es significativo, aceptar de nuevo la hipótesis 1d.

#### **E) Reparto del riesgo (modelos 5.1 y 5.2):**

En este caso no se han obtenido resultados significativos para ninguna de las dos variables dependientes –rentabilidad económica y rentabilidad financiera–, por lo que se rechazan las hipótesis 1e y 2e.

#### **F) Nivel retributivo (modelos 6.1 y 6.2):**

Con rentabilidad económica como dependiente (tabla 5.32) se ha obtenido un incremento en  $R^2$  positivo y significativo, encontrando que el coeficiente de la variable  $R_6*EE$  resulta significativo y con signo positivo, lo que indica que, con referencia a las empresas analizadoras, un nivel retributivo por encima del mercado tiene un efecto positivo mayor en empresas con estrategia exploradora. Este resultado confirma la hipótesis 2f. Con rentabilidad financiera como variable dependiente (tabla 5.33) se ha obtenido nuevamente que el coeficiente  $R_6*EE$  es positivo y significativo, lo que, sumado al hecho de que el incremento en  $R^2$  es positivo y significativo, supone aceptar nuevamente la hipótesis 2f.

**G) Retribución fija-variable (modelos 7.1 y 7.2):**

Para la rentabilidad económica como variable dependiente (tabla 5.32), se ha obtenido un incremento en  $R^2$  positivo y significativo, que confirma el efecto moderador. Además, el coeficiente de interacción de  $R_7*ED$  es negativo y significativo, lo que supone afirmar que, con relación a las empresas analizadoras, un escaso peso del componente variable de la retribución del directivo tiene un efecto negativo menor en los resultados de empresas con estrategia defensiva, lo que confirma la hipótesis 1g. Cuando se considera como variable dependiente la rentabilidad financiera (tabla 5.33) no se obtiene ningún resultado significativo, lo que obliga a rechazar las hipótesis 1g y 2g.

**H) Estructura de gestión (modelos 8.1 y 8.2):**

Utilizando la rentabilidad económica como dependiente (tabla 5.32) se ha obtenido que el coeficiente  $R_8*EE$  es positivo y significativo, lo que supone que sistemas que dan amplia participación al directivo en las decisiones retributivas tienen un mayor efecto positivo en empresas exploradoras. Si bien, el incremento en  $R^2$  no resulta significativo, por lo que no se puede aceptar la hipótesis 2i, aunque existen indicios de que estas relaciones se puedan cumplir. Para rentabilidad financiera (tabla 5.33), el coeficiente de la variable  $R_8*EE$  vuelve a ser positivo y significativo. Esta vez el incremento en  $R^2$  sí resulta significativo, lo cual permite confirmar la hipótesis 2i.

**I) Grado de comunicación (modelos 9.1 y 9.2):**

Para rentabilidad económica (tabla 5.32), se ha encontrado que el incremento en  $R^2$  es positivo y significativo, confirmando el efecto moderador. Además, los coeficientes de las variables  $R_9*ED$  y  $R_9*EE$  son significativos –el primero con signo negativo y el segundo con signo positivo–, lo que supone que, con referencia a las analizadoras, el secreto en la información retributiva tiene mayores efectos negativos menores en los resultados de empresas defensivas, mientras que la apertura en la información retributiva tiene mayores efectos positivos en los resultados de empresas exploradoras. Como consecuencia, se confirman las hipótesis 1j y 2j. Sin embargo, resulta llamativo el coeficiente de la variable  $R_9$  (negativo y significativo), el cual se puede interpretar como que la transparencia informativa, por sí sola, no resulta positiva para los resultados empresariales, si bien, cierta transparencia informativa puede beneficiar únicamente a las empresas exploradoras. Para la rentabilidad financiera (tabla 5.33) no se ha obtenido ningún resultado significativo, por lo que las hipótesis 1j y 2j se rechazan.



**TABLA 5.31. CORRELACIONES. SECTOR FABRICACIÓN DE MATERIAL DE TRANSPORTE**

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
1. Tamaño																																
2. Costes laborales	-,25																															
3. E. defensiva (ED)	,16	,20																														
4. E. exploradora (EE)	-,15	-,09	-,34																													
5. Unidad análisis (R <sub>1</sub> )	,03	,00	-,15	-,09																												
6. R <sub>1</sub> * ED	,18	,14	,94	-,32	,07																											
7. R <sub>1</sub> * EE	-,11	-,02	-,32	,93	,11	-,30																										
8. Incrementos (R <sub>2</sub> )	,19	-,16	-,18	,04	,36	-,14	,12																									
9. R <sub>2</sub> * ED	,23	,17	,95	-,32	-,12	,90	-,30	-,00																								
10. R <sub>2</sub> * EE	-,10	-,14	-,32	,96	-,01	-,30	,95	,18	-,31																							
11. Evaluación (R <sub>3</sub> )	,20	,09	-,07	,04	,26	-,02	,09	,39	,01	,09																						
12. R <sub>3</sub> * ED	,21	,15	,94	-,32	-,09	,91	-,30	-,09	,94	-,31	,13																					
13. R <sub>3</sub> * EE	-,12	-,06	-,32	,94	-,04	-,30	,91	,09	-,30	,93	,23	-,30																				
14. O. temporal (R <sub>1</sub> )	-,00	,19	,07	-,15	,07	,06	-,13	-,06	,02	-,13	-,19	-,02	-,24																			
15. R <sub>4</sub> * ED	,07	,22	,93	-,32	-,14	,87	-,30	-,24	,84	-,30	-,19	,80	-,30	,21																		
16. R <sub>4</sub> * EE	-,13	-,10	-,30	,90	-,07	-,28	,85	,06	-,29	,87	-,14	-,29	,73	,03	-,28																	
17. Reparto riesgo (R <sub>5</sub> )	-,04	,19	-,33	,08	,29	-,31	,15	,47	-,26	,11	,34	-,32	,15	-,15	-,33	-,04																
18. R <sub>5</sub> * ED	,12	,27	,92	-,31	-,14	,86	-,29	-,08	,92	-,30	-,07	,86	-,29	,04	,84	-,28	-,12															
19. R <sub>5</sub> * EE	-,13	-,10	-,32	,95	-,01	-,30	,94	,08	-,30	,94	,12	-,30	,94	-,22	-,30	,77	,22	-,29														
20. Nivel retrib. (R <sub>6</sub> )	,23	-,16	,00	-,17	,20	,05	-,13	,20	,04	-,16	,23	,08	-,11	,05	-,04	-,19	-,03	,01	-,17													
21. R <sub>6</sub> * ED	,26	,09	,82	-,28	-,06	,80	-,26	-,09	,81	,27	,04	,83	-,26	,02	,74	-,25	-,27	,76	-,26	,43												
22. R <sub>6</sub> * EE	-,11	-,05	-,31	,91	-,04	-,29	,89	,03	-,29	,88	,12	-,29	,91	-,18	-,29	,78	,05	-,28	,85	-,00	-,25											
23. Fijo/variable (R <sub>7</sub> )	-,14	,07	-,20	,14	,19	-,21	,19	,24	-,15	,19	,22	-,26	,24	-,16	-,13	-,02	,61	-,03	,25	,07	-,05	,09										
24. R <sub>7</sub> * ED	,05	,20	,83	-,28	-,15	,75	-,26	-,08	,83	-,27	-,16	,72	-,26	,11	,82	-,25	-,11	,90	-,27	,15	,79	-,26	,17									
25. R <sub>7</sub> * EE	-,09	-,11	-,30	,87	,00	-,28	,87	,11	-,28	,89	,19	-,28	,91	-,24	-,28	,67	,21	-,27	,93	-,17	-,24	,77	,40	-,24								
26. Gestión (R <sub>8</sub> )	-,01	,05	-,29	,19	,16	-,30	,28	,22	-,29	,25	,19	-,30	,21	,10	-,20	,15	,41	-,20	,27	,28	-,10	,26	,51	-,01	,24							
27. R <sub>8</sub> * ED	,12	,21	,84	-,29	-,16	,77	-,27	-,17	,79	-,27	-,10	,77	-,27	,13	,85	-,26	-,21	,84	-,27	,17	,82	-,26	,05	,91	-,25	,07						
28. R <sub>8</sub> * EE	-,09	-,14	-,31	,92	,03	-,29	,94	,12	-,30	,93	,08	-,29	,89	-,16	-,29	,81	,17	-,29	,94	-,09	-,26	,91	,20	-,26	,87	,37	-,27					
29. Comunicación (R <sub>9</sub> )	-,04	,12	-,17	,16	,24	-,12	,14	-,07	-,20	,15	-,10	-,24	,10	,24	-,13	,18	,08	-,11	,13	,00	-,16	,16	,11	-,15	,12	,16	-,14	,16				
30. R <sub>9</sub> * ED	-,01	-,21	-,09	,05	,08	-,08	,01	,16	-,06	,07	-,02	-,03	,04	,05	-,12	,12	-,31	-,14	-,06	,24	,01	,12	-,27	-,13	-,08	-,17	-,12	,00	-,06			
31. R <sub>9</sub> * EE	-,06	,18	-,14	,01	,28	-,07	,05	,26	-,08	,05	,29	-,17	,11	,06	-,07	-,10	,41	-,03	,12	-,05	-,15	,02	,42	-,01	,15	,37	-,03	,09	,54	-,45		
32. R. Económica	-,03	,04	,07	-,38	,15	,05	-,28	-,01	,03	-,33	,06	-,04	-,25	,13	,16	-,43	,04	,02	-,30	,08	-,01	-,23	,09	,14	-,29	,29	,15	-,22	-,16	-,06	,11	
33. R. Financiera	-,13	-,01	-,13	,30	-,24	-,13	,14	-,20	-,13	,18	-,06	-,14	,26	-,04	-,10	,23	-,07	-,14	,23	-,19	-,12	,15	,17	-,11	,37	-,19	-,10	-,07	,15	-,10	,10	-,34

Correlaciones entre 0,27 y 0,34 son significativas al nivel  $p < 0,05$ ; correlaciones mayores que 0,34 son significativas al nivel  $p < 0,01$ .

**TABLA 5.32. REGRESIÓN JERÁRQUICA <sup>(1)</sup> CON PRÁCTICAS RETRIBUTIVAS INDEPENDIENTES. SECTOR FABR. MATERIAL TRANSPORTE**

Variables	RENTABILIDAD ECONÓMICA																	
	modelo 1.1	modelo 1.2	modelo 2.1	modelo 2.2	modelo 3.1	modelo 3.2	modelo 4.1	modelo 4.2	modelo 5.1	modelo 5.2	modelo 6.1	modelo 6.2	modelo 7.1	modelo 7.2	modelo 8.1	modelo 8.2	modelo 9.1	modelo 9.2
Tamaño	-0,087	-0,132	-0,092	-0,083	-0,114	-0,095	-0,089	-0,035	-0,094	-0,105	-0,114	-0,098	-0,176	-0,147	-0,031	-0,213	-0,011	0,041
Costes laborales	-0,011	-0,082	-0,008	0,009	-0,029	-0,102	-0,024	-0,037	-0,030	0,007	-0,031	-0,077	-0,164	-0,209	0,000	-0,003	0,015	-0,038
E. defensiva (ED)	-0,037	0,078	-0,059	0,226	-0,054	1,161**	-0,063	-0,629	-0,037	0,302	-0,075	0,168	0,243	-0,632	-0,018	-0,100	-0,100	-1,266***
E. exploradora (EE)	-0,404**	-1,051**	-0,422**	-0,885**	-0,426**	-0,937**	-0,411**	0,059	-0,421**	-0,949**	-0,429**	-1,072**	0,028	0,022	0,057	0,300	0,174	-1,002**
Unidad análisis (R <sub>1</sub> )	0,099	-0,017																
R <sub>1</sub> * ED		-0,138																
R <sub>1</sub> * EE		0,664																
Incrementos (R <sub>2</sub> )			0,024	0,007														
R <sub>2</sub> * ED				-0,310														
R <sub>2</sub> * EE				0,486														
Evaluación (R <sub>3</sub> )					0,088	0,237												
R <sub>3</sub> * ED						-1,270**												
R <sub>3</sub> * EE						0,542												
O. temporal (R <sub>4</sub> )							0,078	0,078										
R <sub>4</sub> * ED								0,607*										
R <sub>4</sub> * EE								0,517*										
Reparto riesgo (R <sub>5</sub> )									0,068	0,055								
R <sub>5</sub> * ED										-0,382								
R <sub>5</sub> * EE										0,557								
Nivel retrib. (R <sub>6</sub> )											0,063	0,057						
R <sub>6</sub> * ED												-0,284						
R <sub>6</sub> * EE												0,701*						
Fijo/variable (R <sub>7</sub> )													0,089	-0,234				
R <sub>7</sub> * ED														-0,981**				
R <sub>7</sub> * EE														0,187				
Gestión (R <sub>8</sub> )															0,257*	-0,231		
R <sub>8</sub> * ED																0,479		
R <sub>8</sub> * EE																1,081*		
Comunicación (R <sub>9</sub> )																	-0,246	-1,031***
R <sub>9</sub> * ED																		-1,026***
R <sub>9</sub> * EE																		1,324**
F	1,929*	1,727	1,825	1,521	1,901*	3,659***	1,885*	2,341**	1,859	1,808*	1,943*	2,404**	1,115	2,112*	0,880	1,034	0,841	1,879*
R <sup>2</sup>	0,170	0,212	0,162	0,191	0,168	0,363	0,167	0,267	0,165	0,219	0,174	0,277	0,104	0,243	0,086	0,139	0,082	0,226
<sup>(2)</sup> ΔR <sup>2</sup>		0,042		0,029		0,195***		0,100**		0,054		0,102**		0,139**		0,053		0,144**

(1): Para cada variable independiente se presentan los coeficientes de regresión estandarizados (beta).

(2): Los ΔR<sup>2</sup> de los modelos i.2 son comparados con respecto al R<sup>2</sup> de los modelos i.1.

(\*\*\*): significativa al nivel p<0,01; (\*\*): significativa al nivel p<0,05; (\*): significativa al nivel p<0,1.

**TABLA 5.33. REGRESIÓN JERÁRQUICA <sup>(1)</sup> CON PRÁCTICAS RETRIBUTIVAS INDEPENDIENTES. SECTOR FABR. MATERIAL TRANSPORTE**

Variables	RENTABILIDAD FINANCIERA																	
	modelo 1.1	modelo 1.2	modelo 2.1	modelo 2.2	modelo 3.1	modelo 3.2	modelo 4.1	modelo 4.2	modelo 5.1	modelo 5.2	modelo 6.1	modelo 6.2	modelo 7.1	modelo 7.2	modelo 8.1	modelo 8.2	modelo 9.1	modelo 9.2
Tamaño	-0,094	-0,021	-0,083	-0,151	-0,126	-0,078	-0,175	-0,302	-0,081	-0,091	-0,060	-0,063	-0,085	-0,111	-0,055	-0,053	-0,091	-0,086
Costes laborales	0,000	0,108	-0,087	-0,085	-0,070	-0,070	-0,123	-0,172	0,033	0,007	-0,016	0,041	-0,018	0,012	0,045	-0,083	-0,016	0,025
E. defensiva (ED)	-0,096	-0,074	0,045	0,190	-0,112	-0,112	0,234	1,133**	-0,076	0,114	-0,028	-0,030	-0,004	-0,072	-0,100	0,020	-0,007	-0,005
E. exploradora (EE)	0,232	1,355**	0,203	2,130***	0,032	0,032	0,048	0,262	0,274*	0,765	0,255	1,019**	0,268*	-0,194	0,308**	1,596***	0,264*	-0,386
Unidad análisis (R <sub>1</sub> )	-0,247	-0,007																
R <sub>1</sub> * ED		0,021																
R <sub>1</sub> * EE		1,145**																
Incrementos (R <sub>2</sub> )			-0,264	0,383														
R <sub>2</sub> * ED				-0,580														
R <sub>2</sub> * EE				2,468***														
Evaluación (R <sub>3</sub> )					-0,024	-0,446												
R <sub>3</sub> * ED						0,753												
R <sub>3</sub> * EE						1,280*												
O. temporal (R <sub>1</sub> )							-0,208	0,051										
R <sub>4</sub> * ED								-0,945**										
R <sub>4</sub> * EE								0,242										
Reparto riesgo (R <sub>5</sub> )									-0,122	-0,002								
R <sub>5</sub> * ED										-0,157								
R <sub>5</sub> * EE										-0,516								
Nivel retrib. (R <sub>6</sub> )											-0,123	0,021						
R <sub>6</sub> * ED												-0,010						
R <sub>6</sub> * EE												0,805*						
Fijo/variable (R <sub>7</sub> )													0,130	-0,052				
R <sub>7</sub> * ED														0,042				
R <sub>7</sub> * EE														0,540				
Gestión (R <sub>8</sub> )															-0,272*	0,069		
R <sub>8</sub> * ED																-0,024		
R <sub>8</sub> * EE																1,440***		
Comunicación (R <sub>9</sub> )																	0,093	-0,002
R <sub>9</sub> * ED																		-0,031
R <sub>9</sub> * EE																		0,702
F	1,720	2,235**	0,800	2,413**	0,363	0,658	1,552	1,732	1,165	0,958	1,146	1,539	1,210	1,157	1,846	3,770***	1,114	1,125
R <sup>2</sup>	0,155	0,285	0,078	0,273	0,037	0,093	0,139	0,209	0,110	0,130	0,111	0,197	0,114	0,153	0,164	0,370	0,106	0,149
<sup>(2)</sup> ΔR <sup>2</sup>		0,103**		0,195***		0,056*		0,069*		0,019		0,086*		0,038		0,206***		0,043

(1): Para cada variable independiente se presentan los coeficientes de regresión estandarizados (beta).

(2): Los ΔR<sup>2</sup> de los modelos i.2 son comparados con respecto al R<sup>2</sup> de los modelos i.1.

(\*\*\*): significativa al nivel p<0,01; (\*\*): significativa al nivel p<0,05; (\*): significativa al nivel p<0,1.

## **5.4 CONTRASTE DE HIPÓTESIS CON CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO COMO MODERADOR**

En este epígrafe se contrastan las hipótesis y subhipótesis que tienen a las características del entorno en el que opera la empresa como variable moderadora de la relación entre estrategia retributiva del directivo y resultados de la empresa. Como en el caso anterior, se van a distinguir dos tipos de modelos: los que consideran la estrategia retributiva de forma global (apartado 5.4.1) y los que consideran cada una de las prácticas retributivas de forma independiente (apartado 5.4.2).

### **5.4.1. Estrategia retributiva como modelo global**

El contraste de hipótesis se va a efectuar mediante la aplicación del análisis de regresión jerárquico realizado en dos pasos. En el primero se incluyen las variables de control, las características del entorno y el modelo de retribución global; y en el segundo se incorporan las variables de interacción entre el modelo de retribución global y las características del entorno. Dos términos de interacción se introducen, uno para el entorno estable y poco competitivo y otro para el entorno dinámico y muy competitivo. El entorno de estabilidad y competitividad media queda como grupo de referencia.

De este modelo 2 se analizan los incrementos de  $R^2$  que se producen al introducir los términos de interacción y los coeficientes de regresión correspondientes a dichos términos, con el objetivo de contrastar las hipótesis 4, 5 y 6 (capítulo 3, epígrafe 3.6.2).

Previamente se presenta la matriz de correlaciones entre las variables que se introducen en el análisis de regresión, con el objetivo de ver, en una primera aproximación, las relaciones entre las variables objeto de estudio, así como apreciar si pudieran existir problemas de multicolinealidad.

Los resultados que se presentan distinguen lo obtenido para cada uno de los sectores analizados.

#### **5.4.1.1. Sector alimentación**

La tabla 5.34 recoge los resultados del análisis de correlaciones entre las variables que han sido utilizadas en el posterior análisis de regresión. Como se puede observar, no existen demasiadas correlaciones entre las variables que van a ser introducidas en la

regresión, lo que, a priori, indica que no van a existir multicolinealidad entre ellas. Además, la presencia de correlaciones significativas entre las variables que representan las interacciones y las que representan los efectos principales indican la idoneidad de la utilización de regresiones jerárquicas para testar las hipótesis de investigación (Cohen y Cohen, 1983; Rajagopalan, 1997).

**TABLA 5.34. CORRELACIONES. SECTOR ALIMENTACIÓN**

Variabes	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Tamaño								
2. Costes laborales	0,02							
3. E. estable (SBD)	0,08	-0,21*						
4. E. turbulento (SAD)	-0,09	0,09	-0,37**					
5. M. Retribución (MC)	-0,15	0,06	-0,16	0,03				
6. MC * SBD	-0,07	0,12	-0,08	0,03	0,49**			
7. MC * SAD	-0,11	-0,10	-0,07	0,20*	0,52**	0,01		
8. R. Económica	0,17	-0,05	-0,00	0,10	-0,06	0,03	0,02	
9. R. Financiera	0,14	0,10	-0,01	0,03	-0,07	-0,25**	0,01	0,44**

(\*\*): significativa al nivel  $p < 0,01$ ; (\*): significativa al nivel  $p < 0,05$ .

Las tablas 5.35 y 5.36 proporcionan los resultados del análisis de regresión utilizando como variable dependiente la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera, respectivamente. Estos resultados permiten contrastar las hipótesis 4, 5 y 6 cuando la estrategia retributiva se considera como un modelo global.

Cada modelo incluye, para cada variable independiente, su coeficiente no estandarizado (B) y su error típico, el coeficiente estandarizado (Beta) y el valor de la F asociado a ese coeficiente. Además, se incluye el  $R^2$  asociado al modelo y el incremento de  $R^2$  que se produce al pasar del modelo 1 al 2. Para todos los modelos que se presentan a continuación el índice de tolerancia se sitúa dentro de los límites que permiten afirmar que no existe colinealidad entre las variables introducidas en las distintas regresiones.

En la tabla 5.35 se muestran los resultados obtenidos utilizando la rentabilidad económica como variable dependiente. El incremento producido en  $R^2$  es positivo y significativo, lo que permite confirmar el efecto moderador de las características del entorno en la relación retribución directiva-resultados empresariales. Si se analizan los coeficientes, se observa que el coeficiente de la variable MC\*SAD es positivo y significativo, lo que indica que adoptar un modelo retributivo contingente –que se daría en el caso en el que la variable MC tome valores elevados– tiene un efecto positivo mayor en los resultados cuando la empresa operan en entornos turbulentos y muy competitivos (de alta discrecionalidad), con relación a las empresas que actúan en entornos de competitividad y estabilidad media (de discrecionalidad media). Como consecuencia se acepta la hipótesis 2.

**TABLA 5.35. REGRESIÓN JERÁRQUICA CON MODELO DE RETRIBUCIÓN.  
SECTOR ALIMENTACIÓN**

	Rentabilidad económica						
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		F	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
	B	Error típ.	Beta				
<b>MODELO 1</b>							
Tamaño	1,522	0,788	0,196		1,932*		
Costes laborales	-1,570	1,892	-0,186		-0,830		
E. estable (SBD)	0,720	2,368	0,035		0,304		
E. turbulento (SAD)	3,573	2,239	0,188		1,595		
M. Retribución (MC)	-0,165	0,250	-0,070		-0,661	0,068	
<b>MODELO 2</b>							
Tamaño	1,463	0,770	0,189		1,901*		
Costes laborales	-2,431	1,902	-0,133		-1,278		
E. estable (SBD)	1,282	2,323	0,063		0,552		
E. turbulento (SAD)	6,125	2,383	0,322		2,570		
M. Retribución (MC)	0,243	0,350	0,102		0,695		
MC * SBD	-0,005	0,639	-0,010		-0,083		
MC * SAD	1,418	0,569	0,352		2,493**	0,136	0,068**

(\*\*\*): significativa al nivel  $p < 0,01$ ; (\*\*): significativa al nivel  $p < 0,05$ ; (\*): significativa al nivel  $p < 0,1$ .

Cuando se utiliza la rentabilidad financiera como variable dependiente (tabla 5.36), los resultados obtenidos viene a corroborar los anteriores. Nuevamente se obtiene un incremento en el R<sup>2</sup> positivo y significativo al pasar del modelo 1 al modelo 2. Además, el beta de la variable MC\*SBD es negativo y significativo, lo que indica que un modelo retributivo tradicional –cuando la variable MC tome valores bajos– tiene un efecto negativo menor en los resultados de empresas (que supone, en definitiva, una mayor contribución al resultado) que operan en entornos estables y poco competitivos (de baja discrecionalidad), con referencia a empresas que actúan en entornos de competitividad y estabilidad media (de discrecionalidad media). Este resultado confirma la hipótesis 1.

Considerando de forma global los resultados obtenidos, se puede afirmar que las características del entorno en el que opera la empresa moderan claramente la relación existente entre el diseño de la retribución del directivo y los resultados de la empresa. Con relación a las empresas que operan en entornos medianamente estables y competitivos, la utilización de un modelo retributivo tradicional tiene un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en entornos de estables y poco competitivos, mientras que el modelo retributivo contingente tiene un mayor efecto positivo en los resultados de empresas en entornos turbulentos y muy competitivos. Estos resultados permiten, para el sector alimentación, aceptar las hipótesis 4, 5 y 6 considerando el modelo de retribución global.

**TABLA 5.36. REGRESIÓN JERÁRQUICA CON MODELO DE RETRIBUCIÓN.  
SECTOR ALIMENTACIÓN**

	Rentabilidad financiera						
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		F	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
	B	Error típ.	Beta				
<b>MODELO 1</b>							
Tamaño	3,949	2,663	0,155		1,483		
Costes laborales	5,271	6,332	0,088		0,832		
E. estable (SBD)	0,446	8,047	0,006		0,055		
E. turbulento. (SAD)	2,586	7,234	0,040		0,357		
M. Retribución (MC)	-0,371	0,813	-0,048		-0,457	0,038	
<b>MODELO 2</b>							
Tamaño	4,221	2,596	0,166		1,626		
Costes laborales	6,828	6,200	0,114		1,101		
E. estable (SBD)	2,028	7,859	0,029		0,258		
E. turbulento (SAD)	3,196	7,257	0,049		0,440		
M. Retribución (MC)	0,821	1,092	0,106		0,752		
MC * SBD	-5,066	1,932	-0,317		-2,622***		
MC * SAD	0,186	1,954	0,012		0,095	0,116	0,077**

(\*\*): significativa al nivel  $p < 0,01$ ; (\*): significativa al nivel  $p < 0,05$ ; (\*): significativa al nivel  $p < 0,1$ .

#### 5.4.1.2. Sector fabricación de material de transporte

Los análisis aplicados al sector alimentación han sido efectuados también para el sector fabricación de material de transporte, obteniendo resultados ligeramente diferentes al anterior. Nuevamente, la matriz de correlaciones (tabla 5.37) señala la idoneidad del análisis de regresión posterior e indica que, con gran probabilidad, no se van a producir problemas de multicolinealidad (corroborado posteriormente por los índices de tolerancia).

**TABLA 5.37. CORRELACIONES. SECTOR FABRICACIÓN MATERIAL TRANSPORTE**

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Tamaño								
2. Costes laborales	-0,25							
3. E. estable (SBD)	-0,03	0,17						
4. E. turbulento (SAD)	0,03	-0,15	-0,24					
5. M. Retribución (MC)	0,03	0,08	-0,31*	0,03				
6. MC * SBD	0,08	0,01	-0,31*	0,07	0,61**			
7. MC * SAD	-0,04	0,09	-0,05	0,19	0,44**	0,01		
8. R. Económica	-0,03	0,04	-0,06	-0,07	0,16	-0,09	0,36**	
9. R. Financiera	-0,13	-0,01	-0,13	0,07	-0,16	0,06	-0,14	-0,34*

(\*\*): significativa al nivel  $p < 0,01$ ; (\*): significativa al nivel  $p < 0,05$ .

En la tabla 5.38 se muestran los resultados obtenidos utilizando la rentabilidad económica como variable dependiente. El incremento producido en R<sup>2</sup> es positivo y significativo, lo que permite confirmar el efecto moderador de las características del entorno en la relación retribución-resultados. Si se analizan los coeficientes de los términos de interacción, se puede ver que el de la variable MC\*SAD es positivo y significativo, lo que supone que adoptar un modelo retributivo contingente –que se daría

en el caso en el que la variable MC tuviera valores elevados– tiene un efecto positivo mayor en los resultados cuando la empresa opera en entornos turbulentos y muy competitivos (de alta discrecionalidad), con relación a las que operan en entornos de competitividad y estabilidad media (de discrecionalidad media). Estos resultados permiten aceptar la hipótesis 2.

**TABLA 5.38. REGRESIÓN JERÁRQUICA CON MODELO DE RETRIBUCIÓN.  
SECTOR FABRICACIÓN DE MATERIAL DE TRANSPORTE**

	Rentabilidad económica						
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		F	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
	B	Error típ.	Beta				
<b>MODELO 1</b>							
Tamaño	0,615	1,701	0,056		0,362		
Costes laborales	0,478	3,559	0,021		0,134		
E. estable (SBD)	-0,952	4,231	-0,037		-0,225		
E. turbulento (SAD)	-1,959	4,452	-0,068		-0,440		
M. Retribución (MC)	0,404	0,475	0,137		0,851	0,031	
<b>MODELO 2</b>							
Tamaño	1,037	1,613	0,094		0,643		
Costes laborales	0,110	3,358	0,005		0,033		
E. estable (SBD)	-2,915	4,052	-0,114		-0,720		
E. turbulento (SAD)	-4,619	4,402	-0,160		-1,049		
M. Retribución (MC)	0,104	0,668	0,035		0,155		
MC * SBD	-0,764	1,004	-0,148		-0,761		
MC * SAD	2,451	1,140	0,381		2,149**	0,178	0,147**

(\*\*): significativa al nivel  $p < 0,01$ ; (\*): significativa al nivel  $p < 0,05$ ; (·): significativa al nivel  $p < 0,1$ .

**TABLA 5.39. REGRESIÓN JERÁRQUICA CON MODELO DE RETRIBUCIÓN.  
SECTOR DE FABRICACIÓN DE MATERIAL DE TRANSPORTE**

	Rentabilidad financiera						
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		F	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
	B	Error típ.	Beta				
<b>MODELO 1</b>							
Tamaño	-12,268	16,608	-0,111		-0,739		
Costes laborales	6,763	34,751	0,030		0,195		
E. estable (SBD)	-48,643	41,314	-0,189		-1,177		
E. turbulento (SAD)	19,173	43,472	0,066		0,441		
M. Retribución (MC)	-6,409	4,635	-0,217		-1,383	0,079	
<b>MODELO 2</b>							
Tamaño	-12,871	16,793	-0,117				
Costes laborales	8,442	34,954	0,038				
E. estable (SBD)	-41,609	42,183	-0,162				
E. turbulento (SAD)	19,940	45,823	0,069				
M. Retribución (MC)	-9,798	6,955	-0,331				
MC * SBD	-11,388	10,451	-0,220		-1,090		
MC * SAD	1,872	11,872	0,029		0,158	0,112	0,033

(\*\*): significativa al nivel  $p < 0,01$ ; (\*): significativa al nivel  $p < 0,05$ ; (·): significativa al nivel  $p < 0,1$ .

En cuanto a la rentabilidad financiera, la tabla 5.39 muestra los resultados obtenidos cuando ésta se utiliza como variable dependiente en la regresión. En este caso, los



resultados no son significativos. El incremento  $R^2$  es positivo pero no significativo, lo que no permite confirmar el efecto moderador del entorno en la relación retribución-resultados. Por su parte, los coeficientes de los términos de interacción, si bien muestran signos coherentes con las relaciones planteadas en las hipótesis entre características del entorno y retribución directiva, tampoco son significativos.

Considerando los resultados globalmente, para la muestra del sector fabricación de material de transporte se confirman muy parcialmente las relaciones planteadas. Cuando se utiliza la rentabilidad económica como variable dependiente únicamente se acepta la hipótesis 5. Cuando se utiliza la rentabilidad financiera no se cumple ninguna relación prevista, por lo que cabe rechazar las hipótesis 4, 5 y 6.

Nuevamente, para este sector se han obtenido algunos resultados no esperados, en el sentido de que no cumplen con las hipótesis planteadas, lo cual puede confirmar la idea de que las empresas del sector de fabricación de material de transporte no diseñan estrategias retributivas para sus directivos que respondan a una línea o patrón de actuación coherente con los modelos definidos en esta investigación. Así se ha demostrado tanto en el caso anterior –cuando la estrategia empresarial se ha utilizado como variable moderadora– como en este caso –entorno como variable moderadora–.

#### **5.4.2. Estrategia retributiva como prácticas independientes**

El contraste de las hipótesis para las prácticas retributivas tratadas como independientes se efectúa mediante el análisis de regresión jerárquico, sobre la base de los modelos formulados en la metodología (epígrafe 4.3.2. del capítulo 4). Se realizan tantos análisis de regresión como prácticas retributivas son objeto de estudio, lo que supone realizar nueve análisis de regresión.

Para cada práctica retributiva, en el primer modelo se incluyen las variables de control, las características del entorno y la variable de retribución concreta que sea objeto de análisis. En el segundo modelo se introducen los términos de interacción entre la práctica retributiva analizada y las características del entorno a que están sometidas las empresas. Se introducen dos términos de interacción, uno para el entorno estable y poco competitivo y otro para el entorno dinámico y muy competitivo. Como categoría de referencia queda el entorno calificado como medianamente estable y competitivo. Como en el caso anterior, los análisis se hacen separando las empresas del sector alimentación y del sector fabricación de material de transporte.

### 5.4.2.1. Sector alimentación

En la tabla 5.40 se muestra la matriz de correlaciones de las variables que van a ser introducidas en el análisis de regresión. La mayoría de las correlaciones significativas se dan entre las variables de entorno, de retribución y de interacción entre ambas, lo que es indicador de la idoneidad del análisis de regresión. Por otra parte, no existen indicios de multicolinealidad (lo cual ha sido corroborado posteriormente en las distintas regresiones realizadas mediante el índice de tolerancia).

Los resultados de los análisis de regresión se presentan en las tablas 5.41 y 5.42. Como se puede observar, utilizan como variable independiente la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera, respectivamente. Cada uno de los nueve análisis de regresión está compuesto por dos modelos (el modelo i.1 y el modelo i.2). Para cada modelo se recogen los coeficientes estandarizados de cada variable (betas), la F global del modelo, el  $R^2$  y el incremento de  $R^2$  al pasar del modelo i.1 al modelo i.2. A continuación se comentan los resultados obtenidos en cada una de las prácticas retributivas.

#### A) Unidad de análisis (modelos 1.1 y 1.2):

Considerando la rentabilidad económica como variable independiente (tabla 5.41), se ha obtenido un incremento en  $R^2$  positivo y significativo, lo que indica la existencia de un efecto moderador del tipo de entorno en la relación entre ésta práctica retributiva y los resultados de la empresa. Además, el coeficiente de la variable interacción  $R_1 * SAD$  – positivo y significativo– indica que, con relación a las empresas en entornos de estabilidad y competitividad media, retribuir en función de habilidades cuando la empresa se enfrenta a un entorno turbulento y dinámico tiene un efecto positivo en los resultados de la organización. Por lo tanto, cabe aceptar la hipótesis 5a. Utilizando la rentabilidad financiera como dependiente (tabla 5.42), no se obtiene ningún resultado significativo, por lo que no se pueden confirmar las hipótesis 4a y 5a.

#### B) Criterio para incrementos retributivos (modelos 2.1 y 2.2):

Utilizando la rentabilidad económica como variable dependiente (tabla 5.41), no se han obtenido resultados significativos en el incremento de  $R^2$ , por lo que no se confirman las hipótesis 4b y 5b. Si bien, el coeficiente  $R_2 * SBD$  –negativo y significativo–, indica la existencia de una tendencia clara a que, con relación a empresas en entornos de estabilidad y competitividad media, la utilización de la antigüedad o el estatus como criterio para establecer incrementos retributivos tiene efectos negativos menores para los resultados de empresas en entornos estables y poco competitivos (hipótesis 4b). Cuando se utiliza la rentabilidad financiera como dependiente (tabla 5.42), se dan los mismos resultados: el

incremento en  $R^2$  no resulta significativo, por lo que no se confirman las hipótesis 4b y 5b, si bien el que el coeficiente  $R_2^*SBD$  sea significativo y con signo negativo supone que existe una tendencia en el sentido que indica la hipótesis 4b.

**C) Evaluación del directivo (modelos 3.1 y 3.2):**

Para rentabilidad económica (tabla 5.41), se ha obtenido un incremento en  $R^2$  positivo y significativo, lo que confirma el efecto moderador del tipo de entorno en la relación entre esta práctica retributiva y los resultados de la empresa. Además, se ha encontrado que los coeficientes  $R_3^*ED$  y  $R_3^*EE$  son significativos (el primero con signo negativo y el segundo con signo positivo), lo que indica, con referencia a empresa en entornos de estabilidad y competitividad media, por un lado, que las empresas que actúan en entornos estables y poco competitivos que evalúen a sus directivos en función de su comportamiento tienen un efecto negativo menor en sus resultados; mientras que las empresas que operan en entornos turbulentos y muy competitivos que evalúen a sus directivos en función de sus resultados y objetivos tienen un efecto positivo mayor en sus resultados. En consecuencia, se aceptan las hipótesis 4c y 5c. Para la rentabilidad financiera (tabla 5.42), no se ha obtenido resultados significativos por lo que se rechazan las hipótesis 4c y 5c.

**D) Orientación temporal (modelos 4.1 y 4.2):**

Cuando se introduce la rentabilidad económica como variable dependiente (tabla 5.41) no se obtiene resultados significativos que permitan aceptar las hipótesis 4d y 5d. No obstante, es de destacar que el coeficiente de la variable  $R_4$  (negativo y significativo), el cual se puede interpretar como que, independientemente del tipo de entorno, existe un efecto positivo en los resultados de las empresas que orienten las recompensas de sus directivos al largo plazo. Para la rentabilidad financiera (tabla 5.42) se obtiene un  $R^2$  positivo y significativo lo que confirma el efecto moderador. En cuanto a los coeficientes de los términos de interacción, el de la variable  $R_4^*SAD$  –positivo y significativo– supone que el uso de recompensas orientadas al largo plazo tiene un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en entornos turbulentos y muy competitivos que de empresas en entornos con turbulencia media. Este permite la confirmación de la hipótesis 5d.

**E) Reparto del riesgo (modelos 5.1 y 5.2):**

Considerando la rentabilidad económica como dependiente (tabla 4.41), se obtiene un incremento de  $R^2$  positivo y significativo que confirma el efecto moderador. Además, coeficiente  $R_5^*SAD$  –significativo y positivo– indica que un mayor nivel de riesgo en la retribución del directivo tiene un efecto positivo en los resultados de la empresa cuando ésta actúa en entornos turbulentos y competitivos que cuando estos son de estabilidad y

competitividad media, lo que confirma la hipótesis 5e. Para rentabilidad financiera (tabla 5.42), el incremento en  $R^2$  es positivo y significativo y el coeficiente  $R_5^*SBD$  – significativo y negativo– supone que, con referencia a empresas de estabilidad y competitividad media, un menor nivel de riesgo en la retribución del directivo tiene menores efectos negativos en los resultados de empresas que actúan en entornos estables y poco competitivos. Estos resultados confirman la hipótesis 4e.

#### **F) Nivel retributivo (modelos 6.1 y 6.2):**

Con rentabilidad económica como dependiente (tabla 5.41) el incremento en  $R^2$  es positivo y significativo, lo que confirma el efecto moderador del tipo de entorno en la relación nivel retributivo-resultados empresariales. Considerando que el coeficiente de  $R_6^*SBD$  es negativo y significativo, se puede afirmar que un nivel retributivo inferior a la media del mercado tendrá un efecto negativo menor en los resultados de empresas en entornos estables y poco competitivos que de empresas en entornos de estabilidad y competitividad media, lo que confirma la hipótesis 4f. Con rentabilidad financiera (tabla 5.42) se obtienen resultados similares: incremento en  $R^2$  positivo y significativo y coeficiente  $R_6^*SBD$  negativo y significativo. Así, nuevamente se acepta la hipótesis 4f.

#### **G) Retribución fija-variable (modelos 7.1 y 7.2):**

Con rentabilidad económica como variable dependiente (tabla 5.41), se ha obtenido un incremento en  $R^2$  positivo y significativo que confirma el efecto moderador. Además, el coeficiente de la variable  $R_7^*SAD$  es positivo y significativo, lo que indica que las empresas en entornos turbulentos y muy competitivos tienden a utilizar retribuciones para sus directivos con un alto componente variable, lo que tiene un efecto positivo en sus resultados mayor que para empresas en entornos menos competitivos. Estos resultados confirman la hipótesis 5g. Con rentabilidad financiera (tabla 5.42), también se ha obtenido un incremento en  $R^2$  positivo y significativo y un coeficiente, el de la variable  $R_7^*SBD$  significativo y con signo negativo. Esto indica que, con referencia a empresas en entornos de estabilidad media, la utilización de sistemas retributivos que un componente variable reducido tiene un efecto negativo menor en los resultados de empresas que actúan en entornos estables y poco competitivos. Esto supone la aceptación de la hipótesis 4g.

#### **H) Estructura de gestión (modelos 8.1 y 8.2):**

Con rentabilidad económica, no se obtienen resultados significativos en los coeficientes de los términos de interacción, al igual que sucede con rentabilidad financiera. Esto supone que las hipótesis 1i y 2i se rechazan.

**I) Grado de comunicación (modelos 9.1 y 9.2):**

Para esta práctica retributiva no se ha obtenido resultados significativos, ni con rentabilidad económica ni con rentabilidad financiera como variables dependientes. Tampoco los signos de los coeficientes de las interacciones son coherentes con las hipótesis planteadas. Por lo tanto, se rechazan las hipótesis 4j y 5j.

**5.4.2.2. Sector fabricación de material de transporte**

Se han vuelto a realizar los análisis de regresión para la muestra del sector fabricación de material de transporte.

La tabla 5.43 recoge la matriz de correlaciones, en la que se puede ver un avance de las posibles relaciones que se producen entre las variables de cara al análisis de regresión. Las correlaciones indican la idoneidad del análisis de regresión, ya que se dan correlaciones significativas entre las variables sobre las que se espera que existan relaciones. Además, tampoco se aprecian problemas de multicolinealidad, ya que, en general, se dan pocas correlaciones entre las variables. Este aspecto ha sido confirmado mediante el índice de tolerancia.

Las tablas 5.44 y 5.45 presentan los resultados de los análisis de regresión jerárquicos, que van se comentan para cada una de las prácticas a continuación.

**A) Unidad de análisis (modelos 1.1 y 1.2):**

Con rentabilidad económica como dependiente (tabla 5.44) no se ha obtenido resultados significativos, por lo que se rechazan las hipótesis 4a y 5a. Para rentabilidad financiera (tabla 5.45) los resultados no han sido significativos desde el punto de vista del incremento en  $R^2$ , por lo que no se han podido confirmar las hipótesis 4a y 5a, si bien existe una clara tendencia indicada por el coeficiente de  $R_1$ \*SBD (negativo y significativo), según el cual la retribución en función del puesto tiene menores efectos negativos en los resultados de empresas en entornos estables y poco competitivos (lo que, en definitiva, está indicando que tiene una mayor contribución a los resultados de este tipo de empresas). Además, es de resaltar que el coeficiente de  $R_1$  sea negativo y significativo, lo que podría estar indicando que retribuir en función del puesto tiene efectos negativos en los resultados de las empresas, independientemente del tipo de entorno en el que operen.



**TABLA 5.41. REGRESIÓN JERÁRQUICA<sup>(1)</sup> CON PRÁCTICAS RETRIBUTIVAS INDEPENDIENTES. SECTOR ALIMENTACIÓN**

Variables	RENTABILIDAD ECONÓMICA																	
	modelo 1.1	modelo 1.2	modelo 2.1	modelo 2.2	modelo 3.1	modelo 3.2	modelo 4.1	modelo 4.2	modelo 5.1	modelo 5.2	modelo 6.1	modelo 6.2	modelo 7.1	modelo 7.2	modelo 8.1	modelo 8.2	modelo 9.1	modelo 9.2
Tamaño	0,205**	0,183*	0,208**	0,211**	0,208**	0,204**	0,218**	0,215**	0,205**	0,186*	-0,135	-0,149	0,205**	0,242**	0,238**	0,241**	0,196*	0,181*
Costes laborales	-0,092	-0,129	-0,074	-0,092	-0,076	-0,056	-0,082	-0,092	-0,088	-0,118	-0,506***	-0,456***	-0,089	-0,072	-0,069	-0,069	-0,088	-0,094
E. estable (SBD)	0,048	0,438	-0,008	-0,488	-0,011	-0,612*	-0,078	0,310	0,038	0,073	0,310**	-0,785*	0,039	0,276	-0,031	-0,511	0,046	0,103
E. dinámico (SAD)	0,165	1,336**	0,133	-0,221	0,133	-0,604*	0,054	0,443	0,192	1,345***	-0,150	-0,448	0,173	0,640**	0,111	-0,210	0,169	0,570*
Unidad análisis (R <sub>1</sub> )	0,049	0,271																
R <sub>1</sub> * SBD		-0,388																
R <sub>1</sub> * SAD		1,235**																
Incrementos (R <sub>2</sub> )			0,017	-0,146														
R <sub>2</sub> * SBD				-0,493*														
R <sub>2</sub> * SAD				0,382														
Evaluación (R <sub>3</sub> )					0,022	-0,243												
R <sub>3</sub> * SBD						-0,637*												
R <sub>3</sub> * SAD						0,796**												
O. temporal (R <sub>4</sub> )							0,117	0,266**										
R <sub>4</sub> * SBD								-0,423										
R <sub>4</sub> * SAD								-0,409										
Reparto riesgo (R <sub>5</sub> )									-0,087	0,110								
R <sub>5</sub> * SBD										-0,023								
R <sub>5</sub> * SAD										1,251***								
Nivel retrib. (R <sub>6</sub> )											0,173	0,019						
R <sub>6</sub> * SBD												-1,079***						
R <sub>6</sub> * SAD												0,336						
Fijo/variable (R <sub>7</sub> )													-0,097	0,084				
R <sub>7</sub> * SBD														-0,272				
R <sub>7</sub> * SAD														0,520*				
Gestión (R <sub>8</sub> )															0,224**	0,092		
R <sub>8</sub> * SBD																0,507		
R <sub>8</sub> * SAD																0,366		
Comunicación (R <sub>9</sub> )																	-0,049	0,084
R <sub>9</sub> * SBD																		-0,070
R <sub>9</sub> * SAD																		-0,439
F	1,299	1,655	1,146	1,257	1,150	1,723	1,262	1,282	1,402	2,811**	3,525***	3,937***	1,448	1,525	2,192*	1,874*	1,300	1,241
R <sup>2</sup>	0,066	0,114	0,059	0,090	0,059	0,119	0,066	0,093	0,071	0,179	0,286	0,396	0,073	0,106	0,107	0,128	0,066	0,088
<sup>(2)</sup> ΔR <sup>2</sup>		0,048*		0,031		0,060**		0,027		0,109***		0,110**		0,033*		0,021		0,022

(1): Para cada variable independiente se presentan los coeficientes de regresión estandarizados (beta).

(2): Los ΔR<sup>2</sup> de los modelos i.2 son comparados con respecto al R<sup>2</sup> de los modelos i.1.

(\*\*\*): significativa al nivel p<0,01; (\*\*): significativa al nivel p<0,05; (\*): significativa al nivel p<0,1.

**TABLA 5.42. REGRESIÓN JERÁRQUICA<sup>(1)</sup> CON PRÁCTICAS RETRIBUTIVAS INDEPENDIENTES. SECTOR ALIMENTACIÓN**

Variables	RENTABILIDAD FINANCIERA																	
	modelo 1.1	modelo 1.2	modelo 2.1	modelo 2.2	modelo 3.1	modelo 3.2	modelo 4.1	modelo 4.2	modelo 5.1	modelo 5.2	modelo 6.1	modelo 6.2	modelo 7.1	modelo 7.2	modelo 8.1	modelo 8.2	modelo 9.1	modelo 9.2
Tamaño	0,165	0,177	0,149	0,157	0,160	0,169*	0,156	0,167*	0,150	0,153	0,132	0,113	0,149	0,126	0,169*	0,173*	0,156	0,156
Costes laborales	0,081	0,085	0,091	0,076	0,073	0,092	0,072	0,020	0,090	0,077	0,076	0,065	0,085	0,073	0,079	0,086	0,089	0,088
E. estable (SBD)	0,021	0,575	-0,035	0,442	0,004	-0,321	-0,005	0,326	-0,032	0,705**	-0,060	0,614**	-0,040	0,661**	-0,009	-0,158	-0,033	-0,093
E. turbulento (SAD)	0,043	0,155	-0,082	0,076	0,082	-0,439	0,081	0,855**	-0,080	0,169	-0,125	-0,248	-0,098	0,188	0,066	-0,112	-0,084	-0,128
Unidad análisis (R <sub>1</sub> )	0,092	0,220																
R <sub>1</sub> * SBD		-0,575																
R <sub>1</sub> * SAD		-0,117																
Incrementos (R <sub>2</sub> )			-0,012	0,121														
R <sub>2</sub> * SBD				-0,500*														
R <sub>2</sub> * SAD				-0,161														
Evaluación (R <sub>3</sub> )					0,008	-0,180												
R <sub>3</sub> * SBD						0,332												
R <sub>3</sub> * SAD						0,576												
O. temporal (R <sub>4</sub> )							-0,015	0,235										
R <sub>4</sub> * SBD								-0,289										
R <sub>4</sub> * SAD								0,800**										
Reparto riesgo (R <sub>5</sub> )									0,004	0,241								
R <sub>5</sub> * SBD										-0,772**								
R <sub>5</sub> * SAD										-0,210								
Nivel retrib. (R <sub>6</sub> )											-0,179	-0,095						
R <sub>6</sub> * SBD												-0,738***						
R <sub>6</sub> * SAD												0,162						
Fijo/variable (R <sub>7</sub> )													-0,177*	0,140				
R <sub>7</sub> * SBD														-0,811***				
R <sub>7</sub> * SAD														0,302				
Gestión (R <sub>8</sub> )															0,075	-0,005		
R <sub>8</sub> * SBD																0,172		
R <sub>8</sub> * SAD																0,208		
Comunicación (R <sub>9</sub> )																	0,055	0,029
R <sub>9</sub> * SBD																		0,067
R <sub>9</sub> * SAD																		0,050
F	0,845	0,923	0,765	0,947	0,752	0,790	0,733	1,285	0,762	1,542	1,357	2,551**	1,398	2,660**	0,856	0,647	0,821	0,581
R <sup>2</sup>	0,044	0,068	0,040	0,069	0,039	0,058	0,039	0,092	0,040	0,108	0,070	0,169	0,071	0,173	0,044	0,048	0,043	0,044
<sup>(2)</sup> ΔR <sup>2</sup>		0,023		0,029		0,019		0,053*		0,068**		0,099***		0,102***		0,003		0,001

(1): Para cada variable independiente se presentan los coeficientes de regresión estandarizados (beta).

(2): Los ΔR<sup>2</sup> de los modelos i.2 son comparados con respecto al R<sup>2</sup> de los modelos i.1.

(\*\*\*): significativa al nivel p<0,01; (\*\*): significativa al nivel p<0,05; (\*): significativa al nivel p<0,1.



**B) Criterio para incrementos retributivos (modelos 2.1 y 2.2):**

Para esta práctica retributiva no se han obtenido resultados significativos cuando se utiliza la rentabilidad económica como variable dependiente (tabla 5.44). En cambio, cuando se utiliza la rentabilidad financiera (tabla 5.45), el incremento en  $R^2$  es positivo y significativo y los coeficientes de las variables  $R_2^*SBD$  y  $R_2^*SAD$  resultan positivos (el primero con signo negativo y el segundo con signo positivo). Esto supone afirmar que, con relación a empresas en entornos de estabilidad media, la utilización de la antigüedad y el estatus como criterio para establecer incrementos retributivos para el directivo tiene efectos negativos menores en los resultados de empresas en entornos estables y poco competitivos. Por el contrario, la utilización del rendimiento como criterio para establecer incrementos retributivos tiene efectos positivos mayores para los resultados de empresas en entornos dinámicos y muy competitivos. Estos resultados confirman las hipótesis 4b y 5b.

**C) Evaluación del directivo (modelos 3.1 y 3.2):**

Con la rentabilidad económica como variable dependiente (tabla 5.44) se ha obtenido un incremento de  $R^2$  positivo y significativo lo que indica la existencia de un efecto moderador del tipo de entorno en la relación entre el tipo de evaluación y los resultados de la empresa. Específicamente, el coeficiente positivo y significativo de la variable  $R_3^*SAD$  indica que evaluar en función de resultados u objetivos tiene un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en entornos dinámicos y muy competitivos que en empresas en entornos de competitividad y estabilidad media. Este resultado confirma la hipótesis 5c. Para la rentabilidad financiera (tabla 5.45) se obtiene idéntico resultado: un incremento de  $R^2$  significativo y el coeficiente de la variable  $R_3^*SAD$  positivo y significativo, por lo que se acepta nuevamente las hipótesis 5c.

**D) Orientación temporal (modelos 4.1 y 4.2):**

Para rentabilidad económica (tabla 5.44), se ha obtenido un incremento en  $R^2$  positivo y significativo. Además, se ha encontrado que los coeficientes  $R_4^*SBD$  y  $R_4^*SAD$  son significativos (el primero con signo negativo y el segundo con signo positivo), lo que indica, con referencia a empresas en entornos de estabilidad media, por un lado, que el establecimiento de recompensas a corto plazo tiene un efecto negativo menor en los resultados de empresas que operan en entornos estables y poco competitivos y, por otro lado, que establecer recompensas a largo plazo tiene un efecto positivo mayor en los resultados de empresas que actúan en entornos turbulentos y muy competitivos. Como consecuencia, cabe aceptar las hipótesis 4d y 5d. Con rentabilidad financiera (tabla 5.45) también se obtiene un efecto moderador dado por el incremento significativo de  $R^2$ .

Además, el coeficiente de la variable  $R_4 * SAD$  vuelve a ser positivo y significativo, por lo que la hipótesis 5d queda aceptada.

**E) Reparto del riesgo (modelos 5.1 y 5.2):**

Considerando la rentabilidad económica, se obtiene un incremento en  $R^2$  positivo y significativo; además, el coeficiente  $R_5 * SAD$  es significativo y positivo. Esto indica que, con relación a empresas en entornos de competitividad y estabilidad media, un mayor nivel de riesgo en la retribución del directivo tiene un efecto positivo mayor en los resultados de empresas que actúan en entornos turbulentos y muy competitivos que cuando estos son más estables. Por lo tanto, se confirma la hipótesis 5e. Para rentabilidad financiera no se ha obtenido resultado significativo alguno, por lo que se rechazan las hipótesis 4e y 5e.

**F) Nivel retributivo (modelos 6.1 y 6.2):**

Cuando se introduce la rentabilidad económica como variable dependiente (tabla 5.44) se obtiene que el incremento en  $R^2$  es positivo y significativo y que los coeficientes  $R_6 * SBD$  y  $R_6 * SAD$  resultan significativos –el primero con signo negativo y el segundo con signo positivo–. Esto supone afirmar que, con relación a las empresas en entornos con estabilidad media, un nivel retributivo inferior al de mercado tiene un efecto negativo menor en los resultados de empresas en entornos estables y poco competitivos, mientras que un nivel retributivo superior al de mercado tiene un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en entornos turbulentos y muy competitivos. Estos resultados permiten confirmar las hipótesis 4f y 5f. Por el contrario, para rentabilidad financiera (tabla 5.45) los resultados no han sido significativos, por lo que se rechazan las hipótesis 4f y 5f.

**G) Retribución fija-variable (modelos 7.1 y 7.2):**

Para esta práctica retributiva no se ha obtenido resultados significativos, ni con rentabilidad económica ni con rentabilidad financiera como variables dependientes. Tampoco los signos de los coeficientes de las interacciones son coherentes con las hipótesis planteadas. Por lo tanto, se rechazan las hipótesis 4g y 5g. No obstante, con rentabilidad financiera (tabla 5.45) es destacable la interpretación que se deriva del coeficiente de la variable  $R_7$  (positivo y significativo), según el cual se puede afirmar que, con independencia del tipo de entorno en el que actúe la empresa, el establecer sistemas retributivos con un alto componente variable puede tener efectos positivos en los resultados de la empresa.

**H) Estructura de gestión (modelos 8.1 y 8.2):**

Con rentabilidad económica (tabla 5.44) se ha obtenido un incremento en  $R^2$  positivo y significativo, que indica un efecto moderador del tipo de entorno en la relación entre estructura de gestión retributiva y resultados de la empresa. Además, el coeficiente de la variable  $R_8$ \*SBD es negativo y significativo, lo que supone que, con referencia a empresas de competitividad media, sistemas que den una reducida participación al directivo en las decisiones retributivas tienen un efecto negativo menor en los resultados de empresas en entornos estables y poco competitivos. Esto supone aceptar la hipótesis 4i. Con rentabilidad financiera (tabla 5.45), el incremento en  $R^2$  es positivo y significativo y el coeficiente  $R_8$ \*SAD es positivo y significativo, lo que supone que sistemas retributivos que den una amplia participación al directivo en las decisiones retributivas tiene un efecto positivo mayor en los resultados de empresas que actúan en entornos turbulentos y muy competitivos que en empresas que operan en entornos de competitividad media. Así, se acepta la hipótesis 5i. Para la rentabilidad financiera no se ha obtenido ningún tipo de resultado significativo, por lo que las hipótesis 4i y 5i no se aceptan.

Nuevamente es preciso comentar un resultado destacable para el caso de la utilización de la rentabilidad económica como variable dependiente. Como se observa en la tabla 5.44, el coeficiente  $R_8$  es significativo y positivo, lo que se puede interpretar como que dar una mayor participación al directivo a la hora de fijar la política retributiva de la empresa tiene efectos positivos en los resultados empresariales, independientemente del tipo de entorno en el que opere la empresa.

**I) Grado de comunicación (modelos 9.1 y 9.2):**

Utilizando la rentabilidad económica (tabla 5.44) se ha obtenido el coeficiente de la variable  $R_9$ \*SAD positivo y significativo –con un incremento en  $R^2$  positivo y significativo–, lo que indica que los sistemas retributivos abiertos y con transparencia informativa tienen un efecto positivo mayor en los resultados de empresas que actúan en entornos turbulentos y muy competitivos, con relación a empresas en entornos de competitividad y estabilidad media. Como consecuencia, se acepta la hipótesis 5j. Para rentabilidad financiera (tabla 5.45) no se han obtenido resultados significativos, por lo que, se rechazan las hipótesis 4j y 5j.

Una vez realizados todos los análisis de regresión propuestos para el contraste de las hipótesis, finalmente, en el siguiente epígrafe se presenta un resumen de las conclusiones obtenidas y se plantea una discusión sobre las mismas.

**TABLA 5.43. CORRELACIONES. SECTOR FABRICACIÓN DE MATERIAL DE TRANSPORTE**

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32				
1. Tamaño																																				
2. Costes laborales	-,25																																			
3. E. estable (SBD)	-,04	,19																																		
4. E. turbulento (SAD)	,04	-,26	-,25																																	
5. Unidad análisis (R <sub>1</sub> )	,03	,00	-,35	-,00																																
6. R <sub>1</sub> * SBD	-,05	,17	,89	-,22	-,10																															
7. R <sub>1</sub> * SAD	,01	-,23	-,24	,97	,08	-,21																														
8. Incrementos (R <sub>2</sub> )	,19	-,16	-,19	-,05	,36	-,06	-,02																													
9. R <sub>2</sub> * SBD	,06	-,29	-,23	,94	,02	-,21	,94	,14																												
10. R <sub>2</sub> * SAD	,01	,23	,92	-,23	-,23	,91	-,22	,02	-,21																											
11. Evaluación (R <sub>3</sub> )	,20	,09	-,13	-,06	,26	-,01	-,04	,39	-,01	,03																										
12. R <sub>3</sub> * SBD	-,01	,22	,93	-,23	-,23	,92	-,22	-,02	-,22	,98	,04																									
13. R <sub>3</sub> * SAD	,07	-,22	-,23	,95	,01	-,21	,93	,01	,93	-,22	,11	-,22																								
14. O. temporal (R <sub>4</sub> )	-,00	,19	-,24	-,01	,07	-,27	-,08	-,06	-,03	-,21	-,19	-,21	-,04																							
15. R <sub>4</sub> * SBD	-,01	,21	,96	-,24	-,42	,78	-,23	-,16	-,22	,90	-,10	,91	-,22	-,19																						
16. R <sub>4</sub> * SAD	,10	-,22	-,23	,91	-,10	-,20	,82	-,07	,84	-,21	-,11	-,21	,83	,17	-,22																					
17. Reparto riesgo (R <sub>5</sub> )	-,04	,19	-,15	-,03	,29	,03	,02	,47	,05	-,01	,34	-,03	,04	-,15	-,20	-,16																				
18. R <sub>5</sub> * SBD	,00	,21	,89	-,22	-,15	,94	-,21	-,01	-,21	,94	,02	,93	-,21	-,25	,79	-,20	,10																			
19. R <sub>5</sub> * SAD	,05	-,26	-,23	,94	,06	-,21	,96	,05	,95	-,21	,02	-,22	,94	-,11	-,22	,76	,12	-,21																		
20. Nivel retrib. (R <sub>6</sub> )	,23	-,16	-,29	,18	,20	-,22	,18	,20	,16	-,25	,23	-,26	,25	,05	-,31	,19	-,03	-,18	,17																	
21. R <sub>6</sub> * SBD	-,01	,26	,94	-,22	-,25	,88	-,21	-,04	-,21	,92	-,03	,90	-,21	-,23	,86	-,20	,05	,96	-,21	-,19																
22. R <sub>6</sub> * SAD	,07	-,15	-,23	,94	,01	-,21	,92	-,05	,89	-,21	,05	-,22	,96	,01	-,22	,88	-,02	-,21	,89	,32	-,21															
23. Fijo/variable (R <sub>7</sub> )	-,14	,07	,00	-,03	,19	,22	,01	,24	,08	,12	,22	,10	,03	-,16	-,09	-,13	,61	,21	,11	,07	,11	-,05														
24. R <sub>7</sub> * SBD	,01	,15	,83	-,21	-,05	,97	-,20	-,01	-,19	,87	,02	,88	-,19	-,26	,71	-,19	,11	,96	-,19	-,16	,89	-,19	,29													
25. R <sub>7</sub> * SAD	,05	-,31	-,22	,88	,05	-,19	,90	,12	,93	-,20	,04	-,20	,89	-,11	-,21	,71	,14	-,19	,96	,12	-,19	,80	,21	-,18												
26. Gestión (R <sub>8</sub> )	-,01	,05	-,17	,11	,16	-,08	,10	,22	,14	-,12	,19	-,11	,19	,10	-,19	,10	,41	-,07	,17	,28	-,10	,12	,51	-,03	,25											
27. R <sub>8</sub> * SBD	-,03	,17	,95	-,23	-,23	,94	-,23	-,12	-,22	,92	-,05	,94	-,22	-,25	,88	-,21	-,03	,94	-,22	-,22	,96	-,22	,14	,93	-,20	-,08										
28. R <sub>8</sub> * SAD	,05	-,21	-,22	,89	-,02	-,20	,86	,01	,88	-,20	,06	-,21	,92	-,01	-,21	,82	,05	-,20	,90	,18	-,20	,86	,10	-,18	,90	,36	-,21									
29. Comunicación (R <sub>9</sub> )	-,04	,12	-,25	,23	,24	-,18	,22	-,07	,18	-,23	-,10	-,25	,18	,24	-,30	,20	,08	-,19	,24	,00	-,24	,17	,11	-,14	,22	,16	-,24	,27								
30. R <sub>9</sub> * SBD	,03	,12	,92	-,23	-,25	,89	-,22	-,16	-,21	,86	-,15	,83	-,21	-,26	-,81	-,21	-,09	,85	-,21	-,24	,91	-,21	,09	,86	-,20	-,16	,87	-,20	-,12							
31. R <sub>9</sub> * SAD	-,01	-,18	-,23	,94	-,01	-,21	,92	-,09	,86	-,21	-,10	-,22	,87	-,01	-,22	,86	-,01	-,21	,91	-,12	-,21	,85	-,01	-,19	,85	,17	-,22	,89	,36	-,21						
32. R. Económica	-,03	,04	-,13	-,09	,15	-,16	-,06	-,06	-,04	-,19	,06	-,19	,08	,13	-,12	-,15	,04	-,23	-,01	,08	-,20	,06	,09	-,21	,01	,29	-,20	,00	-,16	-,14	-,18					
33. R. Financiera	-,13	-,01	-,14	,02	-,24	-,12	-,01	-,20	,03	-,14	-,06	-,14	-,08	-,04	-,13	,08	-,07	-,16	-,00	-,19	-,16	,07	,17	-,13	,03	-,19	-,14	,01	,15	-,15	,08	-,34				

Correlaciones entre 0,27 y 0,35 son significativas al nivel  $p < 0,05$ ; correlaciones mayores que 0,35 son significativas al nivel  $p < 0,01$ .

**TABLA 5.44. REGRESIÓN JERÁRQUICA <sup>(1)</sup> CON PRÁCTICAS RETRIBUTIVAS INDEPENDIENTES. SECTOR FABR. MATERIAL TRANSPORTE**

Variables	RENTABILIDAD ECONÓMICA																	
	modelo 1.1	modelo 1.2	modelo 2.1	modelo 2.2	modelo 3.1	modelo 3.2	modelo 4.1	modelo 4.2	modelo 5.1	modelo 5.2	modelo 6.1	modelo 6.2	modelo 7.1	modelo 7.2	modelo 8.1	modelo 8.2	modelo 9.1	modelo 9.2
Tamaño	0,098	0,119	0,077	0,106	0,068	0,082	-0,109	-0,121	0,077	0,121	0,071	0,035	0,073	0,101	0,026	0,007	0,055	0,052
Costes laborales	0,033	-0,026	0,041	0,100	0,041	0,051	-0,351**	-0,263**	0,052	0,072	0,024	-0,110	0,041	0,050	0,001	-0,031	0,077	0,152
E. estable (SBD)	-0,126	-0,856	-0,184	0,250	-0,175	-0,018	-0,030	-1,810***	-0,093	0,126	-0,103	0,604	-0,176	0,273	-0,125	0,899*	-0,140	-0,390
E. turbulento (SAD)	0,001	-0,821	-0,136	-0,545	-0,131	-1,959***	-0,044	-2,179***	-0,072	-1,154**	-0,160	-1,298***	-0,130	-0,288	-0,149	-0,049	-0,024	1,641***
Unidad análisis (R <sub>1</sub> )	0,157	-0,263																
R <sub>1</sub> * SBD		-0,877																
R <sub>1</sub> * SAD		0,989																
Incrementos (R <sub>2</sub> )			-0,031	-0,018														
R <sub>2</sub> * SBD				-0,477														
R <sub>2</sub> * SAD				0,446														
Evaluación (R <sub>3</sub> )					0,017	-0,275												
R <sub>3</sub> * SBD						-0,224												
R <sub>3</sub> * SAD						1,898***												
O. temporal (R <sub>4</sub> )							-0,203	2,574***										
R <sub>4</sub> * SBD								2,912***										
R <sub>4</sub> * SAD								3,664***										
Reparto riesgo (R <sub>5</sub> )									-0,018	-0,103								
R <sub>5</sub> * SBD										-0,269								
R <sub>5</sub> * SAD										1,128**								
Nivel retrib. (R <sub>6</sub> )											0,187	0,048						
R <sub>6</sub> * SBD												-0,766*						
R <sub>6</sub> * SAD												1,203**						
Fijo/variable (R <sub>7</sub> )													0,057	0,172				
R <sub>7</sub> * SBD														-0,535				
R <sub>7</sub> * SAD														0,188				
Gestión (R <sub>8</sub> )															0,253*	0,392*		
R <sub>8</sub> * SBD																-1,052**		
R <sub>8</sub> * SAD																-0,124		
Comunicación (R <sub>9</sub> )																	-0,199	-0,111
R <sub>9</sub> * SBD																		0,278
R <sub>9</sub> * SAD																		1,726***
F	0,378	0,487	0,396	0,637	0,390	3,238***	2,326*	4,365***	0,135	0,889	0,624	2,302**	0,419	0,872	0,982	1,552	0,443	1,663
R <sup>2</sup>	0,041	0,075	0,043	0,096	0,042	0,351	0,205	0,415	0,015	0,129	0,068	0,282	0,045	0,127	0,100	0,205	0,048	0,217
<sup>(2)</sup> ΔR <sup>2</sup>		0,034		0,053		0,308***		0,210***		0,114*		0,214***		0,081		0,105*		0,169**

(1): Para cada variable independiente se presentan los coeficientes de regresión estandarizados (beta).

(2): Los ΔR<sup>2</sup> de los modelos i.2 son comparados con respecto al R<sup>2</sup> de los modelos i.1.

(\*\*\*): significativa al nivel p<0,01; (\*\*): significativa al nivel p<0,05; (\*): significativa al nivel p<0,1.

**TABLA 5.45. REGRESIÓN JERÁRQUICA <sup>(1)</sup> CON PRÁCTICAS RETRIBUTIVAS INDEPENDIENTES. SECTOR FABR. MATERIAL TRANSPORTE**

Variables	RENTABILIDAD FINANCIERA																	
	modelo 1.1	modelo 1.2	modelo 2.1	modelo 2.2	modelo 3.1	modelo 3.2	modelo 4.1	modelo 4.2	modelo 5.1	modelo 5.2	modelo 6.1	modelo 6.2	modelo 7.1	modelo 7.2	modelo 8.1	modelo 8.2	modelo 9.1	modelo 9.2
Tamaño	-0,149	-0,151	-0,105	-0,059	-0,127	-0,145	-0,134	-0,198	-0,122	-0,136	-0,137	-0,104	-0,135	-0,117	-0,123	-0,183	-0,130	-0,129
Costes laborales	-0,004	0,003	-0,033	-0,106	0,000	0,087	-0,001	0,004	0,018	0,012	0,003	0,064	-0,024	-0,079	-0,092	-0,091	-0,026	-0,060
E. estable (SBD)	-0,194	-0,901*	-0,176	-1,320**	-0,127	0,165	-0,114	-0,425	-0,148	-0,219	-0,218	-0,080	-0,142	0,216	0,216	0,176	-0,083	0,018
E. turbulento (SAD)	0,049	0,011	0,031	-1,117**	0,066	1,330**	0,073	-0,533	0,071	0,411	0,020	0,518	-0,008	0,354	0,351*	1,259**	0,048	-0,734
Unidad análisis (R <sub>1</sub> )	-0,301**	-0,488**																
R <sub>1</sub> * SBD		-0,720*																
R <sub>1</sub> * SAD		0,025																
Incrementos (R <sub>2</sub> )			-0,225	-0,739														
R <sub>2</sub> * SBD				1,098**														
R <sub>2</sub> * SAD				1,125**														
Evaluación (R <sub>3</sub> )					-0,053	0,210												
R <sub>3</sub> * SBD						-0,254												
R <sub>3</sub> * SAD						1,294**												
O. temporal (R <sub>4</sub> )							-0,044	-0,232										
R <sub>4</sub> * SBD								0,348										
R <sub>4</sub> * SAD								0,673*										
Reparto riesgo (R <sub>5</sub> )									-0,112	-0,085								
R <sub>5</sub> * SBD										0,086								
R <sub>5</sub> * SAD										-0,355								
Nivel retrib. (R <sub>6</sub> )											-0,254*	-0,147						
R <sub>6</sub> * SBD												-0,130						
R <sub>6</sub> * SAD												-0,534						
Fijo/variable (R <sub>7</sub> )													0,161	0,390*				
R <sub>7</sub> * SBD														-0,412				
R <sub>7</sub> * SAD														-0,410				
Gestión (R <sub>8</sub> )															-0,257*	0,086		
R <sub>8</sub> * SBD																-0,104		
R <sub>8</sub> * SAD																1,145*		
Comunicación (R <sub>9</sub> )																	0,103	0,059
R <sub>9</sub> * SBD																		-0,114
R <sub>9</sub> * SAD																		0,812
F	1,230	1,315	0,794	1,628	0,379	1,232	0,374	0,767	0,458	0,389	0,905	0,778	0,610	0,670	1,097	1,779	0,441	0,554
R <sup>2</sup>	0,123	0,180	0,083	0,213	0,041	0,170	0,041	0,113	0,050	0,061	0,095	0,117	0,065	0,101	0,111	0,229	0,048	0,085
<sup>(2)</sup> ΔR <sup>2</sup>		0,057		0,131**		0,129**		0,073*		0,011		0,022		0,036		0,118**		0,037

(1): Para cada variable independiente se presentan los coeficientes de regresión estandarizados (beta).

(2): Los ΔR<sup>2</sup> de los modelos i.2 son comparados con respecto al R<sup>2</sup> de los modelos i.1.

(\*\*\*): significativa al nivel p<0,01; (\*\*): significativa al nivel p<0,05; (\*): significativa al nivel p<0,1.

## 5.5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES DEL CONTRASTE DE HIPÓTESIS

En este epígrafe se comentan y discuten de forma agregada las conclusiones que se han obtenido del contraste de las hipótesis que emanan del modelo retributivo propuesto en el capítulo tercero. En las tablas 5.46 y 5.47 se presentan resumidamente el grado de cumplimiento de las hipótesis planteadas para la estrategia empresarial y para las características del entorno, respectivamente.

Con respecto a la estrategia empresarial (tabla 5.46), hay que diferenciar los resultados obtenidos cuando se considera la estrategia retributiva de forma global (modelos retributivos) y cuando se consideran cada una de las prácticas retributivas para los directivos de forma independiente. Todo ello se comenta seguidamente para cada uno de los sectores analizados.

**TABLA 5.46. CONCLUSIONES DEL CONTRASTE DE HIPÓTESIS CON ESTRATEGIA**

Hipótesis		Apoyo empírico		
		S. Alimentación	S. Fabricación material de transporte	
<b>Modelos retributivos</b>	<b>H1:</b> tradicional-defensiva	<b>Si</b> (con RF)	<b>No</b>	
	<b>H2:</b> contingente-exploradora	<b>Si</b> (con RE)	<b>No</b>	
	<b>H3:</b> mixto-analizadora	<b>Si</b>	<b>No</b>	
<b>Prácticas retributivas independientes</b>	Unidad de análisis	<b>H1a:</b> puesto-defensiva	<b>Si</b> (con RE)	<b>No</b>
		<b>H2a:</b> habilidades-exploradora	<b>No</b>	<b>Si</b> (con RF)
	Crit. incremen. retributivos	<b>H1b:</b> antigüedad-defensiva	<b>Si</b> (con RE y RF)	<b>No</b>
		<b>H2b:</b> rendimiento-exploradora	<b>Si</b> (con RE)	<b>Si</b> (con RF)
	Evaluación del directivo	<b>H1c:</b> ev. cualitativa-defensiva	<b>No</b>	<b>Si</b> (con RE)
		<b>H2c:</b> ev. cuantitativa-exploradora	<b>No</b>	<b>Si</b> (con RF)
	Orientación temporal	<b>H1d:</b> corto plazo-defensiva	<b>No</b>	<b>Si</b> (con RE y RF)
		<b>H2d:</b> largo plazo-exploradora	<b>No</b>	<b>Si</b> (con RE)
	Reparto del riesgo	<b>H1e:</b> bajo riesgo-defensiva	<b>Si</b> (con RE)	<b>No</b>
		<b>H2e:</b> alto riesgo-exploradora	<b>Si</b> (con RF)	<b>No</b>
	Nivel retributivo	<b>H1f:</b> bajo nivel ret.-defensiva	<b>Si</b> (con RE y RF)	<b>No</b>
		<b>H2f:</b> alto nivel ret.-exploradora	<b>Si</b> (con RE)	<b>Si</b> (con RE y RF)
	Retribución fija-variable	<b>H1g:</b> ret. fija-defensiva	<b>No</b>	<b>Si</b> (con RE)
		<b>H2g:</b> ret. variable-exploradora	<b>Si</b> (con RF)	<b>No</b>
	Recompensas no monetarias	<b>H1h:</b> no monetaria-defensiva	-	-
		<b>H2h:</b> monetaria-exploradora	-	-
Estructura de gestión	<b>H1i:</b> no participación-defensiva	<b>No</b>	<b>No</b>	
	<b>H2i:</b> participación-exploradora	<b>No</b>	<b>Si</b> (con RF)	
Grado de comunicación	<b>H1j:</b> ret. secreta-defensiva	<b>No</b>	<b>Si</b> (con RE)	
	<b>H2j:</b> ret. pública-exploradora	<b>No</b>	<b>Si</b> (con RE)	

Fuente: elaboración propia.

En el **sector alimentación**, los resultados del contraste de hipótesis realizado para los *modelos retributivos* (H1, H2 y H3) apoyan la noción de que el resultado de la empresa es una función positiva del grado en el que la estrategia retributiva del directivo refuerza o es

coherente con la orientación estratégica de la empresa. Específicamente, una estrategia retributiva que sigue un modelo tradicional tiene un efecto positivo mayor en los resultados de empresas que tienen una estrategia defensiva. Por su parte, una estrategia retributiva que sigue un modelo contingente tiene un efecto positivo mayor en los resultados de empresas que adoptan una estrategia exploradora. De lo anterior se desprende que una estrategia que sigue un modelo mixto –entre tradicional y contingente– tiene un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia analizadora.

El contraste de las hipótesis que han comprobado estas relaciones para las *prácticas retributivas tratadas de forma independiente*<sup>5</sup> (de H1a hasta H1j y de H2a hasta H2j) ha aportado resultados mixtos. Como se puede observar en la tabla 5.46, se ha confirmado que el resultado de la empresa se ve afectado por el ajuste que se produzca entre estrategia y retribución para las prácticas siguientes: “unidad de análisis” (puesto-defensiva), “criterio para establecer incrementos retributivos” (antigüedad-defensiva y rendimiento-exploradora), “reparto del riesgo” (bajo nivel riesgo-defensiva y alto nivel de riesgo-exploradora), “nivel retributivo” (por debajo del mercado-defensiva y por encima del mercado-exploradora) y “retribución fija-variable” (variable-exploradora). Los efectos más o menos positivos que en los resultados organizacionales tengan estas prácticas van a depender del grado de coherencia existente entre la orientación de esas prácticas (más tradicional o más contingente) y la orientación estratégica general de la empresa.

En contraste con los resultados del sector alimentación, en el **sector fabricación de material de transporte**, las hipótesis planteadas para los *modelos retributivos* (H1, H2 y H3) no se han podido confirmar. Este resultado resulta bastante paradójico si lo comparamos con los resultados que se obtienen cuando se contrastan las hipótesis para las prácticas consideradas de forma independiente, en las que, como se comentará más adelante, sí se han confirmado varias de las relaciones propuestas. Esta situación puede deberse a que realmente, como señalan algunas investigaciones anteriores (Valle *et al.*, 1996; Romero, 1997; García-Tenorio y Pérez, 1997), las empresas de este sector no apliquen prácticas retributivas que globalmente respondan a un patrón determinado, por lo que no se identifica una estrategia retributiva determinada que sea coherente con los modelos de compensación formulados en este trabajo.

En cualquier caso, cuando se contrastan las hipótesis que tratan de comprobar esas mismas relaciones para las *prácticas retributivas consideradas de manera independiente*,

---

<sup>5</sup> No se han podido testar las hipótesis relativas a la dimensión retributiva “recompensas no monetarias” (H1h, H2h, H4h y H5h) debido a que la medida utilizada para recoger la misma no alcanza los índices mínimos de fiabilidad y validez que garanticen una adecuada consistencia de la medición, tal y como se recoge en el epígrafe 5.2.1 de este capítulo.



(de H1a hasta H1j y de H2a hasta H2j) los resultados son distintos, lo que hace pensar que el problema puede estar relacionado con qué prácticas se incluyen en la definición de los modelos retributivos tradicional y contingente. Como se aprecia en la tabla 5.46, los resultados de la organización están afectados por el nivel de congruencia existente entre la estrategia que sigue la empresa y la orientación retributiva que confiera a las siguientes prácticas retributivas: “unidad de análisis” (habilidades-exploradora), “criterio para incrementos retributivos” (rendimiento-exploradora), “evaluación del directivo” (cualitativa-defensiva y cuantitativa-exploradora), “orientación temporal” (corto plazo-defensiva y largo plazo-exploradora), “nivel retributivo” (por encima del mercado-exploradora) “retribución fija-variable” (fija-defensiva), “estructura de gestión” (participativa-exploradora) y “grado de comunicación” (secreta-defensiva y pública-exploradora). Para que el efecto en los resultados sea más positivo, cuando la empresa siga una estrategia exploradora, sus prácticas retributivas deben tener una orientación contingente, mientras que si su estrategia es defensiva sus prácticas retributivas deben seguir una orientación más tradicional.

Con respecto a las características del entorno como variable moderadora (tabla 5.47), se comentan los resultados obtenidos diferenciando nuevamente cuando se analiza la estrategia retributiva de forma global (modelos retributivos) y cuando se analizan cada una de las prácticas retributivas de forma independiente.

Para el **sector alimentación** se ha encontrado que, para los *modelos retributivos* (H4, H5 y H6), nuevamente se apoya la noción de que el resultado de la empresa es una función positiva del grado en el que el diseño de la estrategia retributiva del directivo refuerza o es coherente con las características del entorno en el que opera la empresa. Específicamente, una estrategia retributiva que sigue un modelo tradicional tiene un efecto positivo mayor en los resultados de empresas que operan en entornos estables, munificientes y poco competitivos. Por su parte, una estrategia retributiva que sigue un modelo contingente tiene un efecto positivo mayor en los resultados de empresas que actúan en entornos dinámicos, turbulentos y muy competitivos. De lo anterior se desprende que una estrategia que sigue un modelo mixto –entre tradicional y contingente– tiene un efecto positivo mayor en los resultados de empresas en entornos con un nivel medio de competitividad, estabilidad y munificencia.

El contraste de las hipótesis que han comprobado estas relaciones para las *prácticas retributivas tratadas de forma independiente* (de H4a hasta H4j y de H5a hasta H5j) ha aportado nuevamente resultados mixtos. Como se puede comprobar en la tabla 5.47, excepto para las prácticas “criterio para establecer incrementos retributivos”, “estructura

de gestión” y “grado de comunicación”, en el resto se han cumplido con mayor o menor fuerza las relaciones esperadas. Así, para las prácticas “unidad de análisis” (habilidades-turbulento), “evaluación del directivo” (cualitativa-estable y cuantitativa-turbulento), “orientación temporal” (largo plazo-turbulento), “reparto del riesgo” (bajo nivel de riesgo-estable y alto nivel de riesgo-turbulento), “nivel retributivo” (por debajo del mercado-estable) y “retribución fija-variable” (fija-estable y variable-turbulento) se ha encontrado que los resultados de la organización están influenciados por el nivel de coherencia existente entre las características del entorno en el que actúa la empresa y la orientación retributiva que confiera a sus prácticas retributivas. Cuando la empresa se sitúe en entornos turbulentos y muy competitivos, sus prácticas retributivas deben tener una orientación más contingente, mientras que cuando la empresa actúe en entornos menos competitivos y más estables, sus prácticas retributivas deben seguir una orientación más tradicional.

**TABLA 5.47. CONCLUSIONES DEL CONTRASTE DE HIPÓTESIS CON ENTORNO**

Hipótesis		Apoyo empírico		
		S. Alimentación	S. Fabricación material de transporte	
<b>Modelos retributivos</b>	<b>H4:</b> tradicional-estable	Si (con RF)	No	
	<b>H5:</b> contingente-turbulento	Si (con RE)	Si (con RE)	
	<b>H6:</b> mixto-medio	Si	No	
<b>Prácticas retributivas independientes</b>	Unidad de análisis	<b>H4a:</b> puesto-estable	No	
		<b>H5a:</b> habilidades-turbulento	Si (con RE)	
	Crit. incremen. retributivos	<b>H4b:</b> antigüedad-estable	No	Si (con RF)
		<b>H5b:</b> rendimiento-turbulento	No	Si (con RF)
	Evaluación del directivo	<b>H4c:</b> ev. cualitativa-estable	Si (con RE)	No
		<b>H5c:</b> ev. cuantitativa-turbulento	Si (con RE)	Si (con RE y RF)
	Orientación temporal	<b>H4d:</b> corto plazo-estable	No	Si (con RE)
		<b>H5d:</b> largo plazo-turbulento	Si (con RF)	Si (con RE y RF)
	Reparto del riesgo	<b>H4e:</b> bajo riesgo-estable	Si (con RF)	No
		<b>H5e:</b> alto riesgo-turbulento	Si (con RE)	Si (con RE)
	Nivel retributivo	<b>H4f:</b> bajo nivel ret.-estable	Si (con RE y RF)	Si (con RE)
		<b>H5f:</b> alto nivel ret.-turbulento	No	Si (con RE)
	Retribución fija-variable	<b>H4g:</b> ret. fija-estable	Si (con RF)	No
		<b>H5g:</b> ret. variable-turbulento	Si (con RE)	No
	Recompensas no monetarias	<b>H4h:</b> no monetaria-estable	-	-
<b>H5h:</b> monetaria-turbulento		-	-	
Estructura de gestión	<b>H4i:</b> no participación-estable	No	Si (con RE)	
	<b>H5i:</b> participación-turbulento	No	Si (con RF)	
Grado de comunicación	<b>H4j:</b> ret. secreta-estable	No	No	
	<b>H5j:</b> ret. pública-turbulento	No	Si (con RE)	

Fuente: elaboración propia.

Para el sector fabricación de material de transporte, los resultados obtenidos del contraste de las hipótesis relativas a los *modelos retributivos* (H4, H5 y H6) han evidenciado la existencia de solamente algunas de las relaciones propuestas en la teoría. Únicamente se ha podido aceptar la hipótesis 5, según la cual, un modelo retributivo

contingente tiene un efecto positivo mayor en los resultados de empresas situadas en entornos dinámicos, turbulentos y muy competitivos que de empresas que actúen en otros entornos menos competitivos y dinámicos. Como se comentó anteriormente para el caso de la estrategia empresarial, la posible explicación del no cumplimiento de las otras dos hipótesis puede estar en que en este sector las empresas no sigan estrategias retributivas determinadas que respondan a una línea de actuación coherente de acuerdo a los modelos propuestos en esta investigación.

En cuanto a las *prácticas retributivas consideradas de forma independiente* (de H4a hasta H4j y de H5a hasta H5j), el contraste de hipótesis ha revelado la existencia de resultados coherentes con la teoría. Como se aprecia en la tabla 5.47, excepto para “unidad de análisis” y “retribución fija-variable”, en todas las demás prácticas, con mayor o menor contundencia, se han encontrado las relaciones esperadas. Así, para las prácticas “criterio para establecer incrementos retributivos” (antigüedad-estable y rendimiento-turbulento), “evaluación del directivo” (cuantitativa-turbulento), “orientación temporal” (corto plazo-estable y largo plazo-turbulento), “reparto del riesgo” (alto nivel de riesgo-turbulento), “nivel retributivo” (por debajo del mercado-estable y por encima del mercado-turbulento), “estructura de gestión” (no participativa-estable y participativa-turbulento) y “grado de comunicación” (pública-turbulento) se ha encontrado que los resultados de la organización están influenciados por el nivel de coherencia existente entre las características del entorno en el que actúa la empresa y la orientación retributiva que confiera a sus prácticas retributivas. Por lo tanto, se puede afirmar que los resultados de la organización están afectados por el nivel de congruencia existente entre las características del entorno en el que opera la empresa y la orientación (más tradicional o más contingente) que confiera a sus prácticas retributivas teniendo en cuenta que el efecto en los resultados es más positivo cuando la empresa que opera en un entorno turbulento y muy competitivo aplica prácticas retributivas con orientación contingente, y cuando la que actúa en un entorno estable y poco competitivo diseña prácticas retributivas siguiendo una orientación más tradicional.

Considerando los resultados globales derivados tanto del contraste de hipótesis con estrategia empresarial como con entorno, se puede apreciar que se cumple, con mayor o menor fuerza, un elevado número de las relaciones planteadas. En conclusión, se puede afirmar que los resultados de esta investigación soportan el argumento teórico de que las empresas se benefician de la adopción de políticas retributivas para sus directivos cuando las características de las mismas se adaptan o adecuan a los requerimientos de control y motivación que vienen impuestos, en última instancia, por las características estratégicas y del entorno.

En este sentido, y en consistencia con la teoría presentada y con otros estudios en esta misma línea (Rajagopalan y Finkelstein, 1992; Rajagopalan, 1997; Magman y St-Onge, 1997; Finkelstein y Boyd, 1998; Miller y Gómez-Mejía, 2000), el concepto de discrecionalidad directiva se ratifica como un elemento crucial en la explicación de las relaciones entre retribución directiva y contexto externo y estratégico. La empresa diseña el sistema retributivo del directivo en función del nivel de discrecionalidad del que dispone el mismo. Además, el ajuste entre grado de discrecionalidad y retribución directiva tiene efectos positivos en los resultados de la empresa.

Estas conclusiones también tienen importantes implicaciones en cuanto a las actividades de motivación y control del directivo. La orientación estratégica de la empresa y las características del entorno en el que ésta opera afectan a los costes de control del directivo y a los riesgos a los que éste debe hacer frente (Rajagopalan y Finkelstein, 1992:138). De acuerdo con la teoría de la agencia, el propietario necesita reconocer estos costes y riesgos, y asegurar que el sistema retributivo de la empresa sea consistente con su estrategia y con el entorno. En particular, las empresas exploradoras y/o que actúan en entornos turbulentos y muy competitivos necesitan supervisar muy de cerca al directivo debido a la gran discrecionalidad de la que éste dispone, por lo que utilizan sistemas retributivos con una orientación contingente, que, además, sirven para compensar el mayor riesgo que este directivo adopta en el desempeño de sus tareas. Las empresas defensivas y/o que actúan en entornos estables y poco competitivos no requieren una estrecha supervisión de sus directivos ni compensar un riesgo adicional (que no asumen), por lo que utilizan sistemas retributivos más tradicionales. Los hallazgos de este trabajo confirman de manera aceptable estos aspectos para los dos sectores objeto de estudio, aunque con las diferencias de criterio que se pueden observar en las tablas 5.46 y 5.47.

Al margen del concepto de discrecionalidad, los resultados obtenidos apoyan la relación contingente entre retribución directiva y resultados organizacionales lo que resulta relativamente coherente con lo obtenido por los trabajos que han planteado relaciones similares en el ámbito americano (Balkin y Gómez-Mejía, 1987; Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Gómez-Mejía, 1992; Saura y Gómez-Mejía, 1996; Banker *et al.*, 1996; Magnan y St-Onge, 1997; Rajagopalan, 1997; Finkelstein y Boyd, 1998; Miller y Gómez-Mejía, 2000). En cambio, estos resultados contradicen los obtenidos por los escasos estudios que en el ámbito español se han centrado en estos aspectos (Valle *et al.*, 1996; Romero, 1997; García-Tenorio y Pérez, 1997).

No obstante, como se observado a lo largo del capítulo, no todas las hipótesis planteadas se han cumplido y, por lo general, las hipótesis que han sido aceptadas no lo

han hecho avaladas por resultados tan contundentes como los ofrecidos por los trabajos americanos, lo que podría explicarse por varios factores.

En primer lugar, de los resultados obtenidos parece desprenderse que existen determinadas prácticas retributivas que se diseñan de determinada manera, independientemente de la estrategia de la empresa o de las características del entorno. En estas circunstancias se encuentran las prácticas que tienen un carácter administrativo: “estructura de gestión” y “grado de comunicación”. Esta situación podría sugerir la validez de hipótesis de carácter universalista para estas prácticas retributivas (Pfeffer, 1994, 1998), según las cuales, dar una mayor participación al directivo en el diseño retributivo y establecer sistemas retributivos poco transparentes tiene un efecto positivo en los resultados de la empresa.

En segundo lugar, puede que en este estudio se hayan considerado determinadas prácticas retributivas que las empresas realmente no consideran a la hora de diseñar el sistema retributivo de sus directivos. Este puede ser el caso de prácticas como la de “recompensas no monetarias”, que ni siquiera ha podido ser testada o la práctica “unidad de análisis”, que en general ha ofrecido pocos resultados significativos. La falta de resultados concluyentes para estas prácticas puede ser consecuencia de que, en las empresas españolas, no se otorga la suficiente importancia a algunas prácticas retributivas o, simplemente, no se aplican, por lo que es difícil identificar patrones de comportamiento claramente predominantes con respecto a estas prácticas retributivas.

En tercer lugar, debido a que algunas de las prácticas retributivas no responden a la relación de contingencia planteada en este trabajo, es posible que tampoco se formen modelos retributivos globales que respondan a una línea clara de actuación, tal y como se ha podido comprobar en algún estudio anterior en el ámbito español (Romero, 1997). En este trabajo se ha demostrado que esta situación no es generalizable para las empresas españolas. Así, en el sector alimentación se han detectado modelos retributivos que responden a un patrón claro de comportamiento –tradicional o contingente–; en cambio, para el sector fabricación de material de transporte sí se aprecia una posible inexistencia de estos modelos globales. Este resultado puede estar indicando la necesidad de identificar y definir modelos retributivos “particulares” para cada sector, si es que estos existen, antes de estudiar las relaciones entre aquellos y la estrategia y/o el entorno de la empresa.

En cuarto lugar, si bien los sistemas retributivos parecen desempeñar un importante papel en la consecución de ese resultado, como es sabido el resultado de la empresa es consecuencia de multitud de factores que no son fácilmente controlables. Por ello, es de

suponer que la vinculación entre estas dos contingencias y el sistema retributivo no sea el único de los elementos que pudieran explicar el diseño retributivo y su efecto en los resultados organizacionales. Puede que existan elementos que influyan con mayor intensidad que éstos en el diseño retributivo.

Descartado el convenio colectivo<sup>6</sup>, la antigüedad o la formación y experiencia del directivo<sup>7</sup>, surgen otros elementos que pueden ser determinantes para la estrategia retributiva del directivo. En este sentido, la perspectiva de la teoría institucional (DiMaggio y Powell, 1983; 1991) sostiene que el diseño de las estrategias retributivas del directivo no sólo responde a factores técnicos del entorno, sino también a elementos como la costumbre, la convención, la conveniencia o la obligación social (Oliver, 1991; Westphal y Zajac, 1994) a los que las organizaciones deben ajustarse para lograr legitimidad y aceptación (Scott, 1994). Otro de los elementos que, probablemente puedan influir en mayor medida en el diseño retributivo es, tal y como recientemente defienden Boyd y Salamin (2001), la posición jerárquica ocupada por el directivo y, por lo tanto, la estructura organizativa y el sistema de dirección de la empresa. También puede desempeñar un papel importante la personalidad del directivo frente al riesgo (Wiseman y Gómez-Mejía, 1998; Larraza *et al.*, 1999; Miller y Gómez-Mejía, 2000).

En definitiva, este estudio ha demostrado, una vez más, que las relaciones entre el resultado de la empresa y los sistemas retributivos se manifiestan, tanto desde el punto de vista teórico como desde la perspectiva empírica, como un fenómeno complejo y elusivo. Si bien esta investigación ha aportado cierto entendimiento de estas relaciones, es necesario plantear nuevas investigaciones que consideren otros sectores y otras contingencias que pudieran influir en la efectividad de los sistemas de retribución para los directivos.

---

<sup>6</sup> El convenio colectivo solamente fija las retribuciones de los directivos en el 7,9% de las empresas estudiadas, por lo que no se considera como un factor importante en el diseño retributivo.

<sup>7</sup> Para comprobar el nivel de influencia de la antigüedad, la experiencia y la formación del directivo se realizaron análisis de la varianza, obteniendo que las variaciones en los niveles de dichas variables no explicaban de forma significativa las diferencias en el diseño retributivo ni en los resultados de la empresa.

<b>5.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA .....</b>	<b>186</b>
5.1.1. TAMAÑO .....	186
5.1.2. COSTES DE PERSONAL .....	187
5.1.3. TIPO DE CONTROL .....	188
5.1.4. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES DEL DIRECTIVO .....	189
<b>5.2. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS PREVIOS AL CONTRASTE DE HIPÓTESIS .....</b>	<b>191</b>
5.2.1. VARIABLE ESTRATEGIA RETRIBUTIVA .....	191
5.2.2. VARIABLE ESTRATEGIA DE LA EMPRESA .....	197
5.2.3. VARIABLE CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO .....	201
<b>5.3. CONTRASTE DE HIPÓTESIS CON ESTRATEGIA DE LA EMPRESA COMO MODERADOR.....</b>	<b>205</b>
5.3.1. ESTRATEGIA RETRIBUTIVA COMO MODELO GLOBAL .....	205
5.3.1.1. Sector alimentación.....	206
5.3.1.2. Sector fabricación de material de transporte .....	208
5.3.2. ESTRATEGIA RETRIBUTIVA COMO PRÁCTICAS INDEPENDIENTES.....	210
5.3.2.1. Sector alimentación.....	211
5.3.2.2. Sector fabricación de material de transporte .....	217
<b>5.4 CONTRASTE DE HIPÓTESIS CON CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO COMO MODERADOR.....</b>	<b>223</b>
5.4.1. ESTRATEGIA RETRIBUTIVA COMO MODELO GLOBAL .....	223
5.4.1.1. Sector alimentación.....	223
5.4.1.2. Sector fabricación de material de transporte .....	226
5.4.2. ESTRATEGIA RETRIBUTIVA COMO PRÁCTICAS INDEPENDIENTES.....	228
5.4.2.1. Sector alimentación.....	229
5.4.2.2. Sector fabricación de material de transporte .....	232
<b>5.5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES DEL CONTRASTE DE HIPÓTESIS.....</b>	<b>242</b>

---

## ***CONCLUSIONES***

---



Tal y como se expuso en la introducción, el objetivo principal de la realización de esta investigación ha sido el de conocer si en la empresa española existe o no coherencia entre el modelo de estrategia retributiva diseñado para sus altos directivos, la estrategia de la empresa y los condicionantes del entorno a los que esta se enfrenta. Además, también se pretendía conocer en qué medida la existencia de ajuste o congruencia entre la estrategia retributiva del directivo y los factores contextuales estratégicos y del entorno afecta a los resultados de la organización.

La revisión de la literatura relevante y la realización de un estudio empírico han sido los métodos utilizados para intentar responder a las cuestiones que se plantearon al comienzo de esta investigación. Así, una vez realizadas estas actividades, es el momento de comentar de forma agregada las principales conclusiones a las que ha permitido llegar este estudio. También se van a comentar las limitaciones que han sido identificadas en este trabajo y, finalmente, las líneas de investigación futuras que se abren a partir del mismo.

## CONCLUSIONES

### Conclusiones de la revisión de la literatura

A pesar de la gran cantidad de investigaciones que se han generado en las últimas décadas sobre retribución de directivos y su impacto en la eficiencia organizacional, las relaciones entre ambos elementos siguen siendo elusivas y contradictorias, tanto desde el punto de vista teórico como desde la perspectiva empírica. La literatura coincide en señalar que los vínculos entre retribución directiva y rendimiento empresarial están muy afectados por terceras variables que pueden moderar esa relación.

En este sentido, los trabajos realizados en este campo han estudiado multitud de determinantes –centrados en *criterios de retribución* (como tamaño, rendimiento, mercado, entre otros), en *aspectos de gobierno* (como el contrato directivo o la supervisión recibida) o en el *contexto* (ya sea decisional, estratégico o externo) buscando una explicación razonable de las conexiones entre retribución directiva y resultados organizacionales. De todos estos determinantes, hay que destacar el escaso conocimiento que se posee sobre los efectos que los factores del contexto pueden tener en el diseño de la retribución directiva y sobre las implicaciones que el grado de adecuación o inadecuación entre retribución y contexto tiene para los resultados de la empresa.

Así, con el propósito de contribuir a cubrir una parte de ese importante “gap” en la literatura, la presente investigación ha estudiado las relaciones que la retribución del directivo tiene con dos factores contextuales concretos, como son la *estrategia de la empresa* y las *características del entorno*.

En general, la escasa literatura que se ha centrado en el estudio de estos dos factores contextuales ha confirmado la existencia de relaciones sistemáticas entre el diseño de la retribución del directivo, la estrategia de la empresa y las características del entorno. Además, estos estudios han encontrado que los resultados de la empresa son una función positiva del grado de ajuste entre retribución directiva y estrategia o entorno.

No obstante, aún son muchos los interrogantes que quedan por contestar en cuanto a la investigación empírica realizada. En primer lugar, la perspectiva contingente, que ha sido adoptada por la gran mayoría de los trabajos empíricos, se muestra como un enfoque teórico débil. En segundo lugar, hay que indicar que los hallazgos de estos estudios están sujetos a ciertas limitaciones metodológicas (uso de muestras multisectoriales y estudios centrados en grandes empresas y corporaciones, entre otros). En tercer lugar, la mayoría de la investigación empírica que se ha dedicado al estudio de estos aspectos se ha desarrollado en el ámbito americano, encontrando en el ámbito español, únicamente los trabajos de Valle *et al.* (1996), Romero (1997) y García-Tenorio y Pérez (1997) los cuales no han encontrado una relación consistente entre prácticas retributivas y estrategias empresariales y, además, ninguno de ellos ha estudiado el efecto en los resultados.

Como consecuencia de todas estas razones, se ha formulado un modelo que, tratando de superar las limitaciones de anteriores estudios, integra argumentos de las teorías de la discrecionalidad directiva y de la agencia para identificar las implicaciones que tiene para los resultados de la empresa el grado de adecuación o ajuste entre la estrategia de la empresa y la retribución del directivo, por un lado, y entre las características del entorno y la retribución del directivo, por otro lado.

En este sentido, la aplicación del concepto de discrecionalidad directiva puede aportar nuevas ideas en relación con el estudio y determinación de la compensación del directivo. Hambrick y Finkelstein (1987) introducen y elaboran el concepto de discrecionalidad directiva –la libertad de acción y de decisión de que dispone el directivo– como una forma de integrar visiones opuestas acerca de cómo influyen los directivos en los resultados de la organización. Existe una gran variabilidad con respecto a la autonomía de acción de la que disponen los altos directivos, aspecto que puede ser potencialmente útil en la mejora del conocimiento de determinados aspectos organizacionales.

La discrecionalidad directiva puede ser caracterizada por cuatro atributos: (1) el rango de opciones disponible para los directivos; (2) la capacidad de programar sus conductas o comportamientos; (3) la ambigüedad de la relación entre causa y efecto; y (4) la incertidumbre en torno a los resultados. En la medida en la que cada uno de los atributos va a afectar al nivel de dificultad con el que cuentan los propietarios para controlar, evaluar y recompensar a los directivos, es posible que la discrecionalidad directiva modere la relación entre el resultado de la empresa y la retribución del directivo.

Una empresa con una estrategia de expansión agresiva y cuyo entorno es complejo y cambia rápidamente, normalmente proporciona a sus directivos altos niveles de discrecionalidad ya que, el rango de opciones de que disponen para tomar decisiones está poco limitado, sus comportamientos son difíciles de predecir y el impacto de sus acciones en los resultados son difíciles de predecir. En este caso es de esperar que los sistemas retributivos flexibles e individualizados –contingentes– sean más adecuados para minimizar los costes en los que incurre el propietario para controlar el comportamiento del directivo. Por el contrario, para una empresa cuyos directivos disponen de escasa discrecionalidad, es de esperar que los sistemas retributivos menos flexibles –tradicionales– sean más favorables debido a que, tanto las decisiones como los resultados son más fácilmente predecibles, observables, comprensibles y controlables por el propietario. En este caso, como el riesgo que tiene que soportar el directivo es más bajo, no es necesario establecer sistemas retributivos que hagan excesivo énfasis en el rendimiento para motivarle.

En definitiva, el modelo teórico propuesto permite, utilizando un argumento teórico bien fundamentado, analizar cómo los diferentes diseños de la retribución del directivo pueden tener implicaciones en los resultados organizacionales en función de su capacidad para cumplir los requerimientos en términos de comportamiento y riesgo directivo que vienen impuestos por las condiciones estratégicas y ambientales.

### **Conclusiones de la investigación empírica**

La investigación empírica se ha llevado a cabo para una muestra de empresas españolas pertenecientes a los sectores de alimentación y de fabricación de material de transporte con el objetivo de contrastar las hipótesis que se derivan de las relaciones retribución-estrategia y retribución-entorno. Las conclusiones más importantes del mismo se comentan a continuación.

La metodología aplicada para realizar el estudio empírico, se ha basado en un diseño poco aplicado en los trabajos sobre retribución realizados en el ámbito español y que viene empleándose normalmente en trabajos americanos. Así, en primer lugar, la muestra de empresas ha sido tratada de forma sectorial. En segundo lugar, para la recogida de información se han construido una serie de escalas sobre la base de las ya validadas por la literatura. En tercer lugar, la fiabilidad y la validez de la operacionalización de las principales variables que intervienen en el estudio –retribución del directivo, estrategia de la empresa y características del entorno– ha sido confirmada. Y, en cuarto lugar, el tratamiento estadístico de los datos para el contraste de hipótesis se ha basado en el análisis de regresión jerárquico, que es la herramienta más adecuada para contrastar las hipótesis que conllevan algún tipo de interacción o moderación entre variables (Venkatraman, 1989a, Gómez-Mejía, 1992; Rajagopalan, 1997).

A continuación se exponen los principales hallazgos empíricos diferenciando los resultados para la estrategia retributiva y para las características del entorno:

#### 1. Estrategia retributiva como moderador.

En el **sector alimentación**, los resultados del contraste de hipótesis realizado para los *modelos retributivos*, confirman moderadamente la noción de que el resultado de la empresa es una función positiva del grado en el que la estrategia retributiva del directivo refuerza o es coherente con la orientación estratégica de la empresa. Específicamente, una estrategia retributiva que sigue un modelo tradicional tiene un efecto positivo mayor en los resultados de empresas que tienen una estrategia defensiva. Por su parte, una estrategia retributiva que sigue un modelo contingente tiene un efecto positivo mayor en los resultados de empresas que adoptan una estrategia exploradora. De lo anterior se desprende que la estrategia retributiva que sigue un modelo mixto –entre tradicional y contingente– tiene un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia analizadora.

El contraste de las hipótesis que han comprobado estas relaciones para las *prácticas retributivas tratadas de forma independiente* ha confirmado que el resultado de la empresa se ve afectado por el ajuste que se produce entre estrategia y retribución para las prácticas “unidad de análisis”, “criterio para establecer incrementos retributivos”, “reparto del riesgo”, “nivel retributivo” y “retribución fija-variable”. De esta forma, cuando la empresa que tiene una estrategia defensiva diseña estas prácticas con una orientación tradicional o cuando la empresa con estrategia exploradora diseña estas prácticas de acuerdo a una

orientación contingente, en ambos casos, se produce un efecto positivo en los resultados organizacionales.

En el **sector fabricación de material de transporte**, las hipótesis planteadas para los *modelos retributivos* no se han podido confirmar. Este resultado resulta bastante sorprendente si lo comparamos con los resultados que se obtienen cuando se contrastan las hipótesis para las prácticas consideradas de forma independiente, en las que, como se comenta posteriormente, sí se han confirmado bastantes relaciones. Esta situación puede deberse a que las empresas de este sector no apliquen prácticas retributivas que globalmente respondan a un patrón determinado, por lo que no se identifica una estrategia retributiva determinada que sea coherente con los modelos de compensación formulados en este trabajo.

Cuando se contrastan las hipótesis que tratan de comprobar esas mismas relaciones para las *prácticas retributivas consideradas de manera independiente*, se ha encontrado que los resultados de la organización están afectados por el grado de ajuste existente entre la estrategia de la empresa y la orientación retributiva que confiera a las prácticas retributivas siguientes: “unidad de análisis”, “criterio para incrementos retributivos”, “evaluación del directivo”, “orientación temporal”, “nivel retributivo”, “retribución fija-variable”, “estructura de gestión” y “grado de comunicación”. El efecto en los resultados será más positivo cuando la empresa que siga una estrategia exploradora confiera a sus prácticas retributivas una orientación contingente y cuando la empresa que adopte una estrategia defensiva diseñe sus prácticas retributivas según una orientación más tradicional.

## 2. Características del entorno como moderador.

Para el **sector alimentación** se ha encontrado que, para los *modelos retributivos*, nuevamente se apoya la noción de que el resultado de la empresa es una función positiva del grado en el que la estrategia retributiva del directivo refuerza o es coherente con las características del entorno en el que opera la empresa. Específicamente, una estrategia retributiva que sigue un modelo tradicional tiene un efecto positivo mayor en los resultados de empresas que operan en entornos estables, munificientes y poco competitivos. Por su parte, una estrategia retributiva que sigue un modelo contingente tiene un efecto positivo mayor en los resultados de empresas que actúan en entornos dinámicos, turbulentos y muy competitivos. De lo anterior se desprende que una estrategia que sigue un modelo mixto –entre tradicional y contingente– tiene un efecto positivo

mayor en los resultados de empresas en entornos con un nivel medio de competitividad, estabilidad y munificencia.

El contraste de las hipótesis que han comprobado estas relaciones para las *prácticas retributivas tratadas de forma independiente*, ha constatado que para las prácticas “unidad de análisis”, “evaluación del directivo”, “orientación temporal”, “reparto del riesgo”, “nivel retributivo” y “retribución fija-variable” se ha encontrado que los resultados de la organización están influenciados por el nivel de coherencia existente entre las características del entorno en el que actúa la empresa y la orientación retributiva que confiera a sus prácticas retributivas. Un efecto positivo en los resultados se dará cuando la empresa que se sitúe en entornos dinámicos y muy competitivos confiera a sus prácticas retributivas una orientación más contingente, y cuando la empresa que actúe en entornos menos competitivos y más estables dé a sus prácticas retributivas una orientación más tradicional.

Para el **sector fabricación de material de transporte**, los resultados obtenidos del contraste de las hipótesis relativas a los *modelos retributivos* han evidenciado la existencia de solamente algunas de las relaciones propuestas en la teoría. Únicamente se ha podido aceptar la hipótesis de que un modelo retributivo contingente tiene un efecto positivo mayor en los resultados de empresas situadas en entornos dinámicos, turbulentos y muy competitivos que de empresas que actúen en otros entornos menos competitivos y dinámicos. Como se comentó anteriormente, la posible explicación del no cumplimiento de las dos hipótesis restantes puede estar en que en este sector las empresas no sigan estrategias retributivas determinadas que respondan a una línea de actuación coherente a los modelos planteados.

En cuanto a las *prácticas retributivas consideradas de forma independiente*, el contraste de hipótesis ha revelado la existencia de resultados coherentes con la teoría. Así, para las prácticas “criterio para establecer incrementos retributivos”, “evaluación del directivo”, “orientación temporal”, “reparto del riesgo”, “nivel retributivo”, “estructura de gestión” y “grado de comunicación” se ha encontrado que los resultados de la organización están afectados por el nivel de congruencia existente entre las características del entorno en el que opera la empresa y la orientación (más tradicional o más contingente) que confiera a cada una de estas prácticas retributivas. El efecto en los resultados es más positivo cuando la empresa en un entorno turbulento y muy competitivo aplica prácticas retributivas con orientación contingente, y cuando en un entorno estable y poco competitivo diseña prácticas retributivas siguiendo una orientación más tradicional.

En definitiva, considerando los resultados globales derivados tanto del contraste de hipótesis con estrategia empresarial como con características del entorno, se puede apreciar que se cumple, con mayor o menor fuerza, un considerable número de las relaciones planteadas. Por lo tanto, en conclusión, se puede afirmar que esta investigación apoya el argumento teórico de que las empresas se benefician de la adopción de políticas y estrategias retributivas para sus directivos cuando las características de las mismas se adaptan o adecuan a los requerimientos de control y motivación de los directivos que, en última estancia, vienen impuestos por la orientación estratégica de la empresa y por las características del entorno en el que opera.

En este sentido, y en consistencia con la teoría presentada y con otros estudios en esta misma línea, el concepto de discrecionalidad directiva se ratifica como un elemento crucial en la explicación de las relaciones entre retribución directiva y contexto. La empresa diseña el sistema retributivo del directivo en función del grado de discrecionalidad del que este dispone. Además, el ajuste entre discrecionalidad y retribución directiva tiene efectos positivos en los resultados de la empresa.

Estas conclusiones también tienen importantes implicaciones en cuanto a las actividades de control del directivo. La orientación estratégica de la empresa y las características del entorno en el que ésta opera afectan al control del comportamiento del directivo y a los riesgos a los que éste debe hacer frente. De acuerdo con la teoría de la agencia, el propietario necesita reconocer estos costes y riesgos, y asegurar que el sistema retributivo de la empresa sea consistente con su estrategia y con el entorno. En particular, las empresas exploradoras y/o que actúan en entornos turbulentos y muy competitivos necesitan supervisar muy de cerca al directivo debido a la gran discrecionalidad de la que éste dispone, por lo que utilizan sistemas retributivos con una orientación contingente, que, además, sirven para compensar el mayor riesgo que este directivo adopta en el desempeño de sus tareas. Las empresas defensivas y/o que actúan en entornos estables y poco competitivos no requieren una estrecha supervisión de sus directivos ni compensar un riesgo adicional (que no asumen), por lo que utilizan sistemas retributivos más tradicionales.

Al margen del concepto de discrecionalidad, los resultados obtenidos apoyan la relación contingente entre retribución directiva y resultados organizacionales lo que resulta coherente con lo obtenido por los trabajos que han planteado relaciones similares en el ámbito americano, si bien, en general, las hipótesis que han sido aceptadas no lo han hecho avaladas por resultados tan contundentes como los ofrecidos por los dichos trabajos.

Paradójicamente, los resultados de este estudio sí difieren de los obtenidos por los trabajos realizados hasta la fecha en el ámbito español que se han centrado en el estudio de estas relaciones. Las diferencias fundamentales se dan en varios aspectos. En primer lugar, en esta investigación se ha detectado –si bien solamente para el sector alimentación– la existencia de modelos retributivos que responden a una línea de actuación coherente. Además, también se ha comprobado que, en mayor o menor medida, las empresas sí adaptan la retribución de sus directivos a los condicionantes estratégicos y del entorno, por lo que se puede hablar de la existencia de relaciones de correspondencia sistemáticas entre determinados modelos o prácticas retributivas y categorías estratégicas o tipos de entorno. Finalmente, como se dijo anteriormente, esta adaptación o grado de ajuste produce efectos positivos en los resultados globales de las organizaciones.

Adicionalmente, los resultados obtenidos ponen de manifiesto diversos aspectos de interés. En primer lugar, existen diferencias sectoriales en cuanto al diseño de la retribución de los directivos y el ajuste con los factores contextuales, lo cual justifica el análisis de sectores por separado. En segundo lugar, la falta de resultados más contundentes podría indicar que los modelos retributivos que realmente aplican las empresas españolas son distintos a los planteados en esta investigación debido a que: (a) parece que existen determinadas prácticas retributivas que se diseñan independientemente de la estrategia de la empresa o de las características del entorno; y (b) existen prácticas retributivas que las empresas realmente no consideran a la hora de diseñar el sistema retributivo de sus directivos. Y, en tercer lugar, puede que existan elementos que influyan con mayor intensidad que los estudiados en el diseño retributivo (jerarquía, costumbre, actitud directiva hacia el riesgo, etc.).

### **Limitaciones**

Para no faltar al rigor que exige todo trabajo de investigación, es preciso hacer mención a las limitaciones del mismo que han sido identificadas.

En primer lugar, hay que tener en cuenta que los resultados de la empresa es una variable que está afectada por multitud de factores internos y externos que no son fácilmente controlables, por lo que los hallazgos de esta investigación, análogamente a los de otras investigaciones, deben ser tomados con la debida cautela.

En segundo lugar, y relacionada con el problema anterior, en esta investigación se han relacionado datos derivados de una encuesta postal referidos al año 2000 con datos contables procedentes de una base de datos referidos al año 1998. Si bien, este problema se



minimiza si se considera que la información que se ha obtenido de la encuesta hace referencia a políticas y prácticas consideradas estratégicas y que, por lo tanto, dado su carácter permanente y orientado al largo plazo, se supone que, en un periodo de desfase de dos años, estas prácticas y políticas no hayan sufrido cambios estructurales.

En tercer lugar, este estudio ha sido planteado con un diseño de corte transversal, lo cual imposibilita el examen de las relaciones entre retribución del directivo, estrategia de la empresa y características del entorno a lo largo del tiempo, de cara a tener un mayor conocimiento de la interdependencia entre estos elementos cuando se producen cambios en diferentes partes del sistema empresarial.

En cuarto lugar, aunque se utiliza de forma indirecta el concepto de discrecionalidad en la explicación teórica de las relaciones que se plantean en el trabajo, no se ha llegado a contrastar empíricamente las relaciones directas entre discrecionalidad y retribución y el efecto de estas relaciones en los resultados empresariales.

### **Líneas futuras de investigación**

A partir de las conclusiones y reflexiones realizadas en el presente trabajo, se deben abrir líneas de investigación que profundicen en el conocimiento de las relaciones aquí estudiadas. Entre ellas se sugieren las siguientes:

Ampliar el estudio de estas relaciones a otros sectores empresariales con el objetivo de determinar cuál es la situación a nivel global en España.

Profundizar en el estudio de cada una de las prácticas retributivas de la empresa, de cara a poder identificar aquellas que realmente tienen relevancia en la realidad de la organización. Con estas prácticas retributivas se podrían formar modelos retributivos que pudieran acercarse más a la realidad de la empresa española..

Ampliar el estudio de las relaciones entre retribución y factores contextuales incluyendo el análisis de los factores del contexto decisional. Esto supone examinar factores de personalidad del directivo y cómo esos factores influyen, dado un determinado entorno de riesgo y de incertidumbre, en la toma de decisiones del mismo. En definitiva, se trataría de analizar el papel que desempeña el diseño retributivo en el comportamiento del directivo en un determinado marco de riesgo e incertidumbre.

Ampliar el estudio de las relaciones entre retribución directiva, estrategia de la empresa y características del entorno con la introducción de otras variables que, según recientes investigaciones, pueden influir con mayor fuerza en estas relaciones y, por lo tanto, contribuir en este sentido a una explicación más completa de estos fenómenos. Entre estos elementos ocupan un lugar destacado el nivel jerárquico del directivo y la costumbre u obligación social.

---

## ***BIBLIOGRAFÍA***

---

- Adams, J.S. (1965): Inequity in social exchange. En L. Berkowitz (Ed.): *Advances in experimental social psychology*. Vol. 2, pp. 267-299. Academic Press. New York.
- Agarwal, N.C. (1981): Determinants of executive compensation. *Industrial Relations*, vol. 20, pp. 36-46.
- Álvarez, M.D.; Neira, E. (1999): Determinantes del nivel de retribución y del porcentaje de retribución variable de la alta dirección. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, n. 4, pp. 83-108.
- Anderson, C.R.; Zeithmal, C.P. (1984): Stage of the product life cycle, business strategy, and business performance. *Academy of Management Journal*, vol. 27, n. 1, pp. 5-14.
- Ángel, P.O.; Fumás, V.S. (1997): The compensation of Spanish executives: A test of a managerial talent allocation model. *International Journal of Industrial Organization*, vol. 15, n. 4, pp. 511-532.
- Aragón, J.A. (1996): La medición de la estrategia empresarial: propuesta y validación de una escala multi-ítem para la medida de la estrategia de negocio según la tipología de Miles y Snow (1978). *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, n. 31, pp. 45-65.
- Austin, Ch.; Timm, J.; Sobczack, P. (1995): Information systems and strategic management. *Health Care Management Review*, vol. 20, n. 3, pp. 26-33.
- Baird, I.S.; Thomas, H. (1985): Toward a contingency model of strategic risk taking. *Academy of Management Review*, vol. 10, pp. 230-243.
- Baker, G.P.; Jensen, M.C.; Murphy, K.J. (1988): Compensation and incentives: practice vs. theory. *Journal of Finance*, vol. 18, pp. 593-616.
- Baker, G.; Gibbons, R.; Murphy, K.J. (1994): Subjective performance measures in optimal incentive contracts. *Quarterly Journal of Economics*, vol. 109, n. 4, pp. 1125-1156.
- Banker, R.D.; Lee, S.Y.; Potter, G.; Srinivasan, D. (1996): Contextual analysis of performance impacts of outcome-based incentive compensation. *Academy of Management Journal*, vol. 39, n. 4, pp. 920-948.
- Balkin, D.B.; Gómez-Mejía, L.R. (1984): Determinants of R&D compensation strategy in high tech industry. *Personnel Psychology*, vol. 37, pp. 635-650.
- Balkin, D.B.; Gómez-Mejía, L.R. (1987): Toward a contingency theory of compensation strategy. *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 169-182.
- Balkin, D.B.; Gómez-Mejía, L.R. (1990): Matching compensation and organizational strategies. *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 153-169.
- Balkin, D.B.; Bannister, B.D. (1993): Explaining pay forms for strategic employee groups in organizations: A resource dependence perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 66, pp. 139-151.

- Banker, R.D.; Lee, S.Y.; Potter, G.; Srinivasan, D. (1996): Contextual analysis of performance impacts of outcome-based incentive compensation. *Academy of Management Journal*, vol. 39, n. 4, pp. 920-948.
- Barkema, H.G.; Gómez-Mejía, L.R. (1998): Managerial compensation and firm performance: a general research framework. *Academy of Management Journal*, vol. 41, n. 2, pp. 135-145.
- Barney, J.B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.
- Barret, G.V. (1991): Comparison of skill-based pay with traditional job evaluation techniques. *Human Resource Management Review*, vol. 1, pp. 97-105.
- Barrett, D.; Windham, S.R. (1984): Hospital boards and adaptability to competitive environments. *Health Care Management Review*, vol. 9, pp. 11-20.
- Baumol, W.J. (1967): *Business behavior, value, and growth*. Harcourt, Brace & World. New York.
- Beatty, R.P.; Zajac, E.J. (1994): Managerial incentives, monitoring, and risk-bearing: a study of executive compensation, ownership, and board structure in initial public offerings. *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, pp. 313-336.
- Becker, B.E.; Huselid, M.A. (1992): The incentive effects of tournament compensation systems. *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, pp. 336-350.
- Becker, B.E.; Gerhart, B. (1996): The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, vol. 39, n. 4, pp. 779-801.
- Belkaoui, A.; Picur, R. (1993): An analysis of the use of accounting and market measures of performance, CEO experience and nature of deviation from analyst forecast. *Managerial Finance*, vol. 19, n. 2, pp. 20-32.
- Belliveau, M.A.; O'Reilly, C.A.; Wade, J.B. (1996): Social capital at the top: effects of social similarity and status on CEO compensation. *Academy of Management Journal*, vol. 39, n. 6, pp. 1568-1593.
- Berg, N.A. (1969): What's different about conglomerate management? *Harvard Business Review*, vol. 47, n. 6, pp. 112-120.
- Berle, A.; Means, G.C. (1932): *The modern corporation and private property*. McMillan. New York.
- Bird, A.; Beechler, S. (1995): Links between business strategy and human resource management strategy in U.S.-based Japanese subsidiaries: and empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, vol. 26, n. 1, pp. 23-46.
- Bisquerra, R. (1989): *Introducción al análisis multivariable*, vol. 1 y 2. PPU. Barcelona.

- Blau, P. (1970): A formal theory of differentiation in organizations. *American Sociological Review*, vol. 35, pp. 201-218.
- Bloom, M. (1999): The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*, vol. 42, n. 1, pp. 25-40.
- Booth, A.L.; Frank, J. (1997): Performance related pay. *Discussion Paper Series*, n. 1593. Center for Economic Policy Research. London.
- Boschen, J.F.; Smith, K.J. (1995): You can pay me now and you can pay me later: the dynamic response of executive compensation to firm performance: a contingency model. *Journal of Business*, vol. 68, n. 4, pp. 577-608.
- Boyd, B.K. (1994): Board control and CEO compensation. *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 335-344.
- Boyd, B.K. (1995): CEO duality and firm performance: a contingency model. *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 301-312.
- Boyd, B.K; Salamin, A. (2001): Strategic reward systems: a contingency model of pay system. *Arizona State University*. Informe sin publicar.
- Broderick, R. (1985): *Pay policy and business strategy: toward a measure of "fit"*. Unpublished Ph.D. thesis. Cornell University.
- Bromiley, P. (1991): Testing a causal model of corporate risk taking and performance. *Academy of Management Journal*, vol. 34, pp. 37-59.
- Buchholtz, A.K.; Young, M.N.; Powell, G.N. (1998): Are board members pawns or watchdogs? The link between CEO pay and firm performance. *Group & Organization Management*, vol. 23, n. 1, pp. 6-26.
- Burchman, S. (1991): Choosing appropriate performance measures. En F. Foulkes (Ed.): *Executive compensation. A strategic guide for the 1990s*, pp. 189-211. Harvard Business School Press. Boston.
- Burt, R. (1988): The stability of American markets. *American Journal of Sociology*, vol. 94, pp. 356-395.
- Bushman, R.M; Indjejikian, R.J.; Smith, A. (1996): CEO compensation: the role of individual performance evaluation. *Journal of Accounting and Economics*, vol. 21, pp. 161-193.
- Campbell, C.M. (1993): Do firms pay efficiency wages? Evidence with data at the firm level. *Journal of Labor Economics*, vol. 11, n.3, pp. 442-469.
- Carrol, S.J. (1987): Business strategies and compensation systems. En D.B. Balkin y L.R. Gómez-Mejía (Eds.): *New perspectives on compensation*. Pp. 343-355. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ.

- Chaganti, R.; Sambharya, R. (1987): Strategic orientation and upper echelon characteristics. *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 393-401.
- Chiavenato, I. (1988): *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill. México.
- Child, J. (1972): Organization structure, environment and performance. The role of strategic choice. *Sociology*, vol. 6, pp. 1-22.
- Churchill, G.A. (1979): A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, vol. 16, February, pp. 64-73.
- Ciscel, D.H. (1974): Determinants of executive compensation. *Southern Economic Journal*, vol. 40, pp. 613-617.
- Ciscel, D.H.; Carroll, T.M. (1980): The determinants of executive salaries: an econometric survey. *Review of Economics and Statistics*, vol. 62, n. 1, pp. 7-13.
- Cohen, J.; Cohen, P. (1983): *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Lawrence Erlbaum. Hillsdale, NJ.
- Conant, J.S.; Mokwa, M.P.; Wood, S.D. (1987): Management styles and marketing strategies: an analysis of HMOs. *Health Care Management Review*, vol. 12, n. 4, pp. 65-75.
- Conant, J.S.; Mokwa, M.P.; Varadarajan, P.R. (1990): Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures based study. *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 365-383.
- Conyon, M.J. (1997): Corporate governance and executive compensation. *International Journal of Industrial Organization*, vol. 15, n. 4, pp. 493-509.
- Conyon, M.J.; Peck, S.I. (1998): Board control, remuneration committees, and management compensation. *Academy of Management Journal*, vol. 41, n. 2, pp. 135-145.
- Cooke, F. (1976): *Strategic Compensation*. Frederick W. Cooke Associates.
- Couglan, A.T.; Smith, R.M. (1985): Executive compensation management turnover and firm performance: an empirical investigation. *Journal of Accounting and Economics*, vol 7, n. 1, pp. 43-66.
- Cronbach, L.J. (1951): Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, vol. 16, pp. 297-394.
- Crystal, G.S. (1988): The wacky, wacky world of CEO pay. *Fortune*, June 6, pp. 68-78.
- Cyert, R.M.; March, J.G. (1963): *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- David, P.; Kochhar, R.; Levitas, E. (1998): The effect of institutional investors on the level and mix of CEO compensation. *Academy of Management Journal*, vol. 41, n. 2, pp. 200-208.

- Daily, C.M.; Johnson, J.L.; Ellstrand, A.E.; Dalton, D.R. (1998): Compensation committee composition as a determinant of CEO compensation. *Academy of Management Journal*, vol. 41, n. 2, pp. 209-220.
- Dean, E.V.; Meuter, F.W. (1991): Communicating executives compensation plans. En F. Foulkes (Ed.): *Executive compensation. A strategic guide for the 1990s*, pp. 313-324. Harvard Business School Press. Boston.
- Deckop, J.R. (1988): Determinants of chief executive officer compensation. *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 41, pp. 215-226.
- Delery, J.E.; Doty, P.S. (1996): Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, vol. 39, n. 4, pp. 802-835.
- Dess, G.; Davis, P.S. (1984): Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, vol. 27, pp. 467-488.
- Dess, G.; Beard, D.W. (1992): Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, n. 1, pp. 59-73.
- DeVellis, R.F. (1991): *Scale development: theory and applications*. Sage Publications. Newbury Park.
- DiMaggio, P.; Powell, W. (1983): The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 147-160.
- DiMaggio, P.; Powell, W. (1991): Introduction. En W. Powell y P. DiMaggio (Eds.): *The new institutionalism in organizational analysis*. Pp. 1-38. University of Chicago Press. Chicago.
- Doeringer, P.; Piore, M. (1971): *Internal labor markets and manpower analysis*. Lexington Books. Lexington.
- Doty, D.H.; Glick, W.H. (1994): Typologies as a unique form of theory building: toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Review*, vol. 19, n. 2, pp. 230-251.
- Doty, D.H.; Glick, W.H.; Huber, G.P. (1993): Fit, equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*, vol. 36, n. 6, pp. 1196-1250.
- Dvir, D.; Segev, E.; Shenhar, A. (1993): Technology's varying on the success of strategy business units within the Miles y Snow Typology. *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 155-162.



- Dyer, L.; Reeves, T. (1995): HR strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, vol. 6, n. 3, pp. 656-670.
- Dyl, E.A. (1988): Corporate control and management compensation. Evidence on the agency problem. *Managerial and Decision Economics*, vol. 9, n.1, pp. 21-25.
- Eaton, J.; Rosen, H.S. (1983): Agency, delayed compensation, and the structure of executive remuneration. *Journal of Finance*, vol. 38, pp. 1489-1505.
- Ehrenberg, R.G.; Milkovich, G.T. (1987): Compensation and firm performance. En M. Kleiner (Ed.): *Human resources and the performance of the firm*, pp. 87-123. Industrial Relations Research Association. Madison, WI.
- Ehrenberg, R.G.; Bognanno, M.L. (1990): The incentive effects of tournaments revisited: evidence from the European PGA Tour. *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43 (special issue), pp. 74-88.
- Eisenhardt, K.M. (1989): Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, vol 14, n. 1, pp 57-74.
- Elitzur, R.R.; Yaari, V. (1995): Executive incentive compensation and earnings manipulation in a multi-period setting. *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 26, pp. 201-219.
- Ellig, B.R. (1981): Compensation elements: market phase determines the mix. *Compensation Review*, (Third quarter), 30-38.
- Fama, E.F. (1980): Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economics*, vol. 88, pp. 288-307.
- Fama, E.F.; Jensen, M.L. (1983): *Separation of ownership and control*. *Journal of Law and Economics*, vol. 26, pp. 301-325.
- Festinger, L. (1957): *A theory of cognitive dissonance*. Row, Peterson. Evanston, IL.
- Finkelstein, S.; Boyd, B.K. (1998): How much does the CEO matter? The role of managerial discretion in the setting of CEO compensation. *Academy of Management Journal*, vol. 41, n. 2, pp. 179-199.
- Finkelstein, S.; Hambrick, D.C. (1988): Chief executive compensation: a synthesis and reconciliation. *Strategic Management Journal*, vol. 9, n. 6, pp. 543-558.
- Finkelstein, S.; Hambrick, D.C. (1989): Chief executive compensation: a study of the intersection of markets and political processes. *Strategic Management Journal*, vol. 10, n. 1, pp. 121-134.
- Finkelstein, S.; Hambrick, D.C. (1990): Top-management-team compensation and organizational outcomes: the moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 484-503.

- Finkelstein, S.; Hambrick, D.C. (1996): *Strategic leadership: top executives an their effects on organizations*. West. St. Paul.
- Flannery, T.P.; Hofrichter, D.A.; Platten, P.E. (1997): *Personas, desempeño y pago*. Paidós. Buenos Aires.
- Floyd, S.; Wooldridge, B. (1992): Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: a research note. *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 153-167.
- Frey, B.S. (1997): On the relationship between intrinsic and extrinsic work motivation. *International Journal of Industrial Organization*, vol. 15, n. 4, pp. 427-439.
- Frey, B.S.; Oberholzer-Gee, F. (1997): The cost of price incentives: an empirical analysis of motivation crowding-out. *American Economic Review*, vol. 87, n. 4, pp. 746-755
- Galbraith, C.S.; Merrill, G.B. (1991): The effect of compensation program and structure on SBU competitive strategy: a study of technology-intensitive firms. *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 353-370.
- Galbraith, J.R.; Nathanson, D. (1979): The role of organizational structure and process in strategy implementation. En S. Schendel y C.W. Hofer (Eds.): *Strategic management: a new view of business policy and planning*. Pp. 249-283. Little, Brown. Boston.
- Galbraith, J.R.; Kazanjian, R.K. (1986): *Strategy implementation: structure, systems, and processes*. West. St. Paul.
- García-Tenorio, J.; Pérez, M.J. (1997): Vinculaciones entre interrelaciones y sistemas de compensaciones: una aplicación empírica al sector de la construcción. Workshop: *The impact of strategy, job design and organization structure on human resource management: scenarios for the year 2000*. Cádiz.
- Garen, J.E. (1994): Executive compensation and principal-agent theory. *Journal of Political Economy*, vol. 102, n. 3, pp. 1175-1199.
- Gerhart, B.; Milkovich, G.T. (1990): Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, vol. 33, n. 4, pp. 663-691.
- Gerhart, B.; Milkovich, G.T. (1992): Employee compensation: research and practice. En M. Dunnette y L. Hough (Eds.): *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol. 3, pp. 481-570. Consulting Psychologists Press. Palo Alto, CA.
- Gerhart, B.; Trevor, C.O. (1996): Employment variability under different managerial compensation systems. *Academy of Management Journal*, vol. 39, n. 6, pp. 1692-1712.
- Gerstein, M.; Reisman, H. (1983): Strategic selection: matching executives to business conditions. *Sloan Management Review*, vol. 24, n. 2, pp. 33-74.

- Ghoshal, S.; Bartlett, C.A. (1994): Linking organizational context and managerial action: the dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 91-112.
- Gómez, M. (1997): Relación entre tipología de estrategias y marketing en banca de empresas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, n. 4, pp. 97-110.
- Gómez-Mejía, L.R. (1992): Structure and process of diversification, compensation strategy, and firm performance. *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 381-397.
- Gómez-Mejía, L.R. (1994): Executive compensation: a reassessment and a future research agenda. *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 12, pp. 161-222.
- Gómez-Mejía, L.R.; Welbourne, T.M. (1988): Compensation strategy: an overview and future steps. *Human Resource Planning*, vol. 11, n. 3, pp. 173-189.
- Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B. (1989): Effectiveness of individual and aggregate compensation strategies. *Industrial Relations*, vol. 28, pp. 431-445.
- Gómez-Mejía, L.R.; Welbourne, T.M. (1989): Strategic design of executive compensation programs. En L.R. Gómez-Mejía (Ed.): *Compensation and Benefits*, pp. 216-269. Bureau of National Affairs. Washington.
- Gómez-Mejía, L.R.; Welbourne, T.M. (1991): Compensation strategy in a global context. *Human Resource Planning*, vol. 14, n. 1, pp. 29-42.
- Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B. (1992a): *Compensation, organizational strategy, and firm performance*. South-Western Publishing. Cincinnati, OH.
- Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B. (1992b): Determinants of faculty pay: an agency theory perspective. *Academy of Management Journal*, vol. 35, n. 5, pp. 921-955.
- Gómez-Mejía, L.R.; Saura, M.D. (1996): Los sistemas de remuneración basados en el desempeño para el caso de las empresas de alta tecnología. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, n. 3, pp. 181-196.
- Gómez-Mejía, L.R.; Palich, L.E. (1997): Cultural diversity and the performance of multinational firms. *Journal of International Business Studies*, vol. 28, n. 2 second quarter, pp. 309-335.
- Gómez-Mejía, L.R.; Wiseman, R.M. (1997): Reframing executive compensation: and assessment and outlook. *Journal of Management*, vol. 23, n. 3, pp. 291-374.
- Gómez-Mejía, L.R.; Tosi, H.; Hinkin, T. (1987): Managerial control, performance, and executive compensation. *Academy of Management Journal*, vol. 30, n. 1, pp. 51-70.
- Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B.; Milkovich, G.T. (1990): Rethinking your rewards for technical employees. *Organizational Dynamics*, vol. 18 n. 4, pp. 62-75.

- Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B.; Cardy; R.L. (1997): *Gestión de recursos humanos*. Prentice-Hall. Madrid.
- Gooding, R.Z.; Goel, S.; Wiseman, R.M. (1996): Fixed versus variable reference points in the risk-return relationship. *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 29, n. 2, pp. 331-350.
- Grant, R.M. (1991): The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, vol. 33, n. 3, pp. 114-135.
- Graves, S.B.; Waddock, S.A. (1990): Institutional Ownership and Control: Implications for longterm corporate strategy. *Academy of Management Executive*, vol. 4, n. 1, pp 75-83.
- Gray, S.R.; Cannella, A.A. (1997): The role of risk in executive compensation. *Journal of Management*, vol. 23, pp. 517-540.
- Grossman, W.; Hoskisson, R.E. (1998): CEO pay at the crossroads of Wall Street and Main: toward the strategic design of executive compensation. *Academy of Management Executive*, vol. 12, n. 1, pp. 43-57.
- Gupta, A.K.; Govindarajan, V. (1984): Build, hold, harvest: converting strategic intentions into reality. *Journal of Business Strategy*, vol. 4, n. 3, pp. 34-47.
- Hackman, J.; Oldham, G. (1976): Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16, pp. 250-279.
- Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L.; Black, W.C. (1999): *Análisis multivariante*. Prentice Hall. Madrid.
- Haleblian, J.; Finkelstein, S. (1993): Top management team size, CEO dominance, and firm performance: the moderating roles of environmental turbulence and discretion. *Academy of Management Journal*, vol. 36, pp. 844-863.
- Hambrick, D.C. (1980): Operationalizing the concept of business level strategy in research. *Academy of Management Review*, vol. 5, pp. 567-575.
- Hambrick, D.C. (1981): Environment, strategy, and power within top management teams. *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, pp. 253-276.
- Hambrick, D.C. (1983a): Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles y Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*, vol. 26, n. 1, pp. 5-26.
- Hambrick, D.C. (1983b): High profit strategies in mature capital goods industries: contingency approach. *Academy of Management Journal*, vol. 26, n. 4, pp. 687-707.
- Hambrick, D.C.; Lei, D. (1985): Toward an empirical prioritization of contingency variables for business strategy. *Academy of Management Journal*, vol. 28, pp. 763-788.

- Hambrick, D.C.; Finkelstein, S. (1987): Managerial discretion: a bridge between polar views of organizational outcomes. En B.M. Staw y L.L. Cummings (Eds.): *Research in Organizational Behavior*, vol. 9. Pp. 369-406. JAI Press. Greenwich, CT.
- Hambrick, D.C.; Snow, C.C. (1989): Strategic reward systems. En C.C. Snow (Ed.): *Strategy, organization design, and human resources management*. JAI Press. Greenwich, CT.
- Hambrick, D.C.; Abrahamson, E. (1995): Assessing managerial discretion across industries: a multimethod approach. *Academy of Management Journal*, vol. 38, n. 5, pp. 1427-1441.
- Hambrick, D.C.; Finkelstein, S. (1995): The effects of ownership structure on conditions at the top: the case of CEO pay raises. *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 175-193.
- Hambrick, D.C.; Geletkanycz, M.A.; Fredrickson, J.W. (1993): Top executive commitment to the status quo: some test of its determinants. *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 401-418.
- Hannan, M.T.; Freeman, J. (1977): The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, vol. 82, pp. 929-964.
- Harris, D.; Holmstrom, B. (1982): A theory of wage dynamics. *Review of Economic Studies*, vol. 69, pp. 315-333.
- Harris, D.; Helfat, C. (1997): Specificity of CEO human capital and compensation. *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 895-920.
- Hawes, J.M.; Crittenden, W.F. (1984): A taxonomy of competitive retailing strategies. *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 275-287.
- Healy, P. (1985): The impact of bonus schemes on accounting choices. *Journal of Accounting and Economics*, vol. 7, pp. 85-107.
- Heeler, R.M.; Ray, M.L. (1972): Measure validation in marketing. *Journal of Marketing Research*, vol. 9, pp. 361-370.
- Henderson, R. I. (1997): *Compensation management in a knowledge-based world*. Prentice-Hall. New Jersey.
- Henderson, A.D.; Fredrickson, J.W. (1996): Information processing as a determinant of CEO compensation. *Academy of Management Journal*, vol. 39, n. 3, pp. 575-606.
- Hicks, J.R. (1975): *La teoría de los salarios*. Labor. Barcelona.
- Hills, F.S. (1989): Internal pay relationships. En L.R. Gómez-Mejía (Ed.): *Compensation and Benefits*. Bureau of National Affairs. Washington.
- Hills, F.S.; Bergman, T.J.; Scarpello, V.G. (1994): *Compensation decision making*. The Dryden Press. New York.

- Hirschey, M.; Pappas, J.L. (1981): Regulatory an life cycle influences on managerial incentives. *Southern Economic Journal*, vol. 48, pp. 327-334.
- Hofer, C.W. (1975): Toward a contingency theory of business strategy. *Academy of Management Journal*, vol. 18, n. 4, pp. 784-810.
- Hofer, C. (1983): Assessing organizational performance. En: *Advances in strategic JAI series*. JAI Press. Greenwich, Conn.
- Hofstede, G. (1980): Motivation, leadership and organizations: do American theories apply abroad?. *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 42-55.
- Holmstrom, B. (1979): Moral hazard and observability. *Bell Journal of Economics*, vol. 14, pp. 74-91.
- Holmstrom, B. (1987): Incentive compensation: practical design from a theory point of view. En H.R. Nalbantian (Ed.): *Incentives, cooperation, and risk sharing: economic and psychological perspectives on employment contracts*. Pp. 176-185. Rowman and Littlefield. Totowa, NJ.
- Hoskisson, R.E.; Hitt, M.A.; Hill, C.W.L. (1992): Managerial incentives and investment in R&D in large multiproduct firms. *Organization Science*, vol. 3, n. 4, pp. 1-17.
- Hubbard, R.G.; Palia, D. (1995): Executive pay and performance: evidence from the US banking industry. *Journal of Financial Economics*, vol. 39, pp. 105-130.
- Huselid, M.A. (1995): The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, vol. 38, n. 3, pp. 635-672.
- James, W.; Hatten, K. (1994): Evaluating the performance effects of Miles and Snow's strategic archetypes in banking 1983 to 1987: big or small. *Journal of Business Research*, vol. 31, pp. 145-154.
- James, W.; Hatten, K. (1995): Further Evidence on the validity of the self typing paragraph approach: Miles y Snow strategic archetypes in banking. *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 161-168.
- Jennings, D.F.; Seaman, S.L. (1994): High and low levels of organizational adaptation: an empirical analysis of strategy, structure, and performance. *Strategic Management Journal*, vol. 15, n. 6, pp. 459-475.
- Jensen, M.C. (1983): Organization theory and methodology. *Accounting Review*, vol. 58, pp. 319-339.
- Jensen, M.C.; Meckling, W.H. (1976): Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, vol. 3, pp. 305-360.
- Jensen, M.C.; Murphy, K.J. (1990): Performance and top management incentives. *Journal of Political Economy*, vol. 98, n. 2, pp. 225-264.

- Kahneman, D.; Tversky, A. (1979): Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica*, vol.47, pp. 262-291.
- Kerr, J.L. (1985): Diversification strategies and managerial rewards: an empirical study. *Academy of Management Journal*, vol. 28, pp. 155-179.
- Kessler, I.; Purcell, J. (1992): Performance related pay: objectives and applications. *Human Resource Management Journal*, vol. 2, n. 3, pp. 16-33.
- Kim, J.; Mueller, C.W. (1978): *Introduction to factor analysis: what it is and how to do it*. Sage. Beverly Hills, CA.
- Kren, L.; Kerr, J.L. (1997): The effects of outside directors and board shareholdings on the relation between chief executive compensation and firm performance. *Accounting and Business Research*, vol. 27, n. 4, pp. 297-309.
- Kreps, D.M. (1997): Intrinsic motivation and extrinsic incentives. *American Economic Review*, vol. 87, n. 2, pp. 359-364.
- Kroll, M.; Simmons, S.A.; Wright, P. (1990): Determinants of chief executive officer compensation following major acquisitions. *Journal of Business Research*, vol. 20, pp. 349-366.
- Kosnik, R.D. Bettenhausen, K.L. (1992): Agency theory and the motivational effect of management compensation: an experimental contingency study. *Group & Organization Management* vol. 17, n. 3, pp. 309-330.
- Kostiuk, P.F. (1990): Firm size and executive compensation. *Journal of Human Resources*, vol. 25, n. 1, pp. 90-105.
- Lado, N. (1997): La tipología de estrategias de Miles y Snow: un estudio duplicando una escala multi-ítem. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, n. 2, pp. 33-44.
- Lambert, R.A.; Larcker, D.F. (1985): Executive compensation, corporate decision-making and shareholder wealth: a review of the evidence. *Midland Corporate Finance Journal*, vol. 2, pp. 6-22.
- Lambert, R.A.; Larcker, D.F.; Weiglet, K. (1993): The structure of organizational incentives. *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, pp. 438-461.
- Lant, T. (1992): Aspiration level adaptation: an empirical exploration. *Management Science*, vol. 38, pp. 623-644.
- Larcker, D.F. (1983): The association between performance plan adoption and corporate capital investment. *Journal of Accounting and Economics*, vol. 5, n. 3, pp. 3-30.
- Larraz, M.; Gómez-Mejía, L.R.; Wiseman, R.M. (1999): On the determinants of CEO's risk taking behavior: an empirical analysis of the roles of framing, compensation and

- employment risk. *Ponencia presentada al I Congreso de la Iberoamerican Academy of Management*. Madrid.
- Lawler, E.E. III (1973): *Motivation in work organizations*. Wadsworth. Belmont, CA.
- Lawler, E.E. III (1986): *La retribución: su impacto en la eficacia empresarial*. Hispano Europea. Barcelona.
- Lawler, E.E. III; Jenkins, G.D. (1992): Strategic reward systems. En M.D. Dunnette y L.M. Hough (Eds.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 1009-1055. Consulting Psychology Press. Palo Alto, CA.
- Lawler, E.E. III (1986): *La retribución: su impacto en la eficacia empresarial*. Hispano Europea. Barcelona.
- Lawler, E.E. III (1990): *Strategic pay. Aligning organizational strategies and pay systems*. Jossey-Bass. San Francisco.
- Lawrence, P.R.; Lorsch, J.W. (1967): *Organization and environment*. Harvard University Press. Boston, MA.
- Lazear, E.; Rosen, S. (1981): Rank order tournaments as optimum labor contracts. *Journal of Political Economy*, vol. 89, pp. 841-864.
- Ledford, G.E. (1991): The design of skill-based pay plans. En M.L. Rock y L.A. Berger. (Eds.): *The Compensation handbook*, pp.199-217. McGraw-Hill. New York.
- Lee, C.; Law, K.S.; Bobko, P. (1999): The importance of justice perceptions on pay effectiveness: a two-year study of a skill-based pay plan. *Journal of Management*, vol. 25, n. 6, pp. 851-874.
- Leontiades, M. (1980): *Strategies for diversification and change*. Little Brown. Boston.
- Lewellen, W.G.; Huntsman, B. (1970): Managerial pay and corporate performance. *American Economic Review*, vol. 60, pp. 710-720.
- Lieberson, S.; O'Connor, J. (1972): Leadership and organizational performance: a study of large corporations. *American Sociological Review*, vol. 37, pp. 117-130.
- Lizasoain, L.; Olariaga, L. (1995): *SPSS para Windows*. Paraninfo. Madrid.
- Lorsch, J.W.; Allen, S.A. (1973): *Managing diversity and interdependence*. Harvard Business School. Boston.
- Luthans, F. (1988): Successful vs. effective real managers. *Academy of Management Executive*, vol. 2, n. 2, pp. 127-132.
- Magnan, M.L.; St-Onge, S. (1997): Bank performance and executive compensation: an managerial discretion perspective. *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 7, pp. 573-581.



- Magnan, M.L.; St-Onge, S. (1999): The impact of board of directors' relative power on the use of performance-contingent compensation for CEOs. *Ponencia presentada al I Congreso de la Iberoamerican Academy of Management*. Madrid.
- Mahoney, T.A. (1979): Organizational hierarchy and position worth. *Academy of Management Journal*, vol. 22, pp. 726-737.
- Manzano, V. (1995): *Inferencia estadística. Aplicaciones con SPSS/PC+*. RAMA. Madrid.
- Martocchio, J.J. (1998): *Strategic compensation: a human resource management approach*. Prentice Hall. Upper Saddle River, NJ.
- Mascarenhas, B. (1989): Strategic group dynamics. *Academy of Management Journal*, vol. 32, pp. 333-352.
- Masson, R.T. (1971): Executives motivations, earnings, and consequent equity performance. *Journal of Political Economy*, vol. 79, pp. 1278-1294.
- McCann, J.E. (1987): Rewarding and supporting strategic planning. En D.B. Balkin y L.R. Gómez-Mejía (Eds.): *New perspectives in compensation*, pp. 356-363. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- McDaniel, S.W.; Kolari, J.W. (1987): Marketing strategy implications of the Miles y Snow typology. *Journal of Marketing*, vol. 51, pp. 19-30.
- McGaughey, E. (1997): Base pay programs. En P. Chingos (Ed.): *Paying for performance*, pp. 6-24. John Wiley and Sons. New York.
- McGuire, J.W.; Chiu, J.S.Y.; Elbing, A.O. (1962): Executive income, sales, and profits. *American Economic Review*, vol. 52, pp. 753-761.
- McKee, D.O.; Varadarajan, P.R.; Pride, W.M. (1989): Strategic adaptability and firm performance: market-contingent perspective. *Journal of Marketing*, vol. 53, n. 3, pp. 21-35.
- Meeks, G.; Whittington, G. (1975): Directors' pay, growth, and profitability. *Journal of Industrial Economics*, vol. 24, pp. 1-14.
- Meyer, A. (1982): Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, pp. 515-537.
- Miles, R.E.; Snow, C.C. (1978): *Organizational strategy, structure, and process*. McGraw-Hill. New York.
- Miles, R.E.; Snow, C.C. (1984): Designing strategic human resources system. *Organizational Dynamics*, vol. 13, n. 1, Summer, pp. 36-52.
- Miller, D. (1995): CEO salary increases may be rational after all: referents and contracts in CEO pay. *Academy of Management Journal*, vol. 38, n. 5, pp. 1361-1385.

- Miller, J.S.; Gómez-Mejía, L.R. (2000): Firm performance consequences of the fit among CEO compensation design, managerial discretion, and business risk.. *University of Wisconsin-Milwaukee*. Informe sin publicar.
- Milkovich, G.T. (1988): A strategic perspective on compensation management. En K. Rowland y G. Ferris (Eds.): *Research in personnel and human resources*, vol. 6, pp. 263-288. JAI Press. Greenwich, CT.
- Milkovich, G.T.; Broderick, R.F. (1991): Developing a compensation strategy. En M.L. Rock y L.A. Berger. (Eds.): *The Compensation handbook*, pp. 24-39. McGraw-Hill. New York.
- Milkovich, G.T.; Rabin, B. (1991): Executive compensation and firm performance: research questions and answer. En F. Foulkes (Ed.): *Executive compensation. A strategic guide for the 1990s*, pp. 81-97. Harvard Business School Press. Boston.
- Milkovich, G.T.; Newman, J.M. (1996): *Compensation. 5th edition*. Irwin. Homewood, IL.
- Milkovich, G.T.; Newman, J.M. (1999): *Compensation. 6th edition*. Irwin/McGraw-Hill. New York.
- Milkovich, G.T.; Bloom, M. (1998): Rethinking international compensation. *Compensation and Benefits Review*, vol. 30, n. 1, pp. 15-23.
- Milkovich, G.T.; Gerhart, B.; Hannon, J. (1991): The effects of research and development intensity on managerial compensation in large organizations. *Journal of High Technology Management Research*, vol. 2, n. 1, pp. 133-150.
- Mintzberg, H. (1973): *The nature of managerial work*. Harper & Row. New York.
- Mitchell, D.J.B.; Lewin, D.; Lawler, E.E.III (1990): Alternative pay systems, firm performance, and productivity. En A.S. Blinder (Ed.): *Paying for productivity*, pp. 15-94. The Brookings Institution. Washington DC.
- Mondy, R.W.; Noe, R.M; Premeaux, S.R. (1999): *Human Resource Management. 7th edition*. Prentice-Hall. Upper Saddle River, NJ.
- Montemayor, E.F. (1996): Congruence between pay policy and competitive strategy in high-performing firms. *Journal of Management*, vol. 22, n. 6, pp. 889-908.
- Morck, R.; Shleifer, A.; Vishny, R.W. (1989): Alternative mechanisms for corporate control. *American Economic Review*, vol. 79, pp. 842-852.
- Muckley, J. (1984): From the board room. *Harvard Business Review*, vol. 63, n. 2, pp. 46-64.
- Muczyk, J.P. (1988): The strategic role of compensation. *Human Resource Planning*, vol. 11, n. 3, pp. 225-239.
- Murphy, K.J. (1985): Corporate performance and managerial remuneration. *Journal of Accounting and Statistics*, vol. 7, pp. 11-42.

- Murray, B.; Gerhart, B. (1998): An empirical analysis of a skill-based pay program and plant performance outcomes. *Academy of Management Journal*, vol. 41, n. 1, pp. 68-78.
- Napier, N.K.; Smith, M. (1987): Product diversification, performance criteria and compensation at the corporate manager level. *Strategic Management Journal*, vol. 8, n. 2, pp. 195-201.
- Nunnally, J.C. (1978): *Psychometric theory*. McGraw-Hill. New York.
- Odom, R.; Boxx, W.F. (1988): Environment, planning processes, and organizational performance of churches. *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 197-205.
- O'Donnell, S. (1999): Compensation design as a tool for implementing foreign subsidiary strategy. *Management International Review*, vol. 39, n. 2, pp. 149-165.
- Oliver, C. (1991): Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, vol. 16, pp. 145-179.
- O'Reilly, C.A.; Main, B.G.; Crystal, G.S. (1988): CEO compensation as tournament and social comparison: a tale of two theories. *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, pp. 257-274.
- Osterman, P. (1984): *Internal Labor Markets*. The MIT Press. Cambridge, MA.
- Parks, J.M.; Conlon, E.J. (1995): Compensation contracts: do agency theory assumptions predict negotiated agreements? *Academy of Management Journal*, vol. 38, n. 3, pp. 821-838.
- Pavlik, E.L.; Belkaoui, A. (1991): *Determinants of executive compensation*. Quorum Books, Westport, CT.
- Pearce, J.A.; Robinson, R.B. (1982): *Formulation and implementation of competitive strategy*. Irwin. Homewood, IL.
- Peck, S.R. (1994): Exploring the link between organizational strategy and the employment relationship: the role of human resources policies. *Journal of Management Studies*, vol. 31, n. 5, pp. 715-736.
- Pérez, M.P. (1997): *Retribución de altos directivos en empresas españolas: un enfoque de agencia*. Tesis Doctoral. Universidad de Valladolid.
- Peter, J.P.; Churchill, G.A. (1986): Relationship among research design choices and psychometric properties of rating scales: a meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, vol. 23, pp. 1-10.
- Pfeffer, J. (1981): *Power in organizations*. Pitman Publishing. Boston.
- Pfeffer, J. (1994): *Competitive advantage through people*. Harvard Business School Press. Cambridge, MA.

- Pfeffer, J. (1998): Six dangerous myths about pay. *Harvard Business Review*, vol. 76, n. 3, pp. 109-120.
- Pfeffer, J.; Salancik, G.R. (1978): *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. Harper and Row. New York.
- Pfeffer, J.; Davis-Blake, A. (1987): Understanding organizational wage structures: a resource dependence approach. *Academy of Management Journal*, vol. 30, pp. 437-455.
- Pfeffer, J.; Langton, N. (1993): The effects of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n. 3, pp. 382-407.
- Phatak, A.V.; Chandran, R.; Ajayi, R.A. (1987): International executive compensation. En D.B. Balkin y L.R. Gómez-Mejía (Eds.): *New perspectives on compensation*, pp. 315-327. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- Pitts, R.A. (1974): Incentive compensation and organization design. *Personnel Journal*, vol. 20, n. 5, pp. 338-344.
- Porter, M.E. (1980): *Competitive strategy*. Free Press. New York. (Existe traducción al castellano: *Estrategia Competitiva*. CECSA. México, 1982).
- Prahalad, C.K.; Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, vol. 68, n. 3, pp. 79-91.
- Raghuram, S.; Arvey, R.D. (1994): Business strategy links with staffing and training practices. *Human Resource Planning*, vol. 17, n. 3, pp. 55-73.
- Ramaswamy, K.; Thomas, A.; Litschert, R. (1994): Organizational performance in a regulated environment: the role of strategic orientation. *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 63-74.
- Rajagopalan, N. (1997): Strategic orientations, incentive plan adoptions, and firm performance: evidence from electric utility firms. *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 761-785.
- Rajagopalan, N.; Prescott, J.E. (1990): Determinants of top management compensation: explaining the impact of economic, behavioral, and strategic constructs and the moderating effects of industry. *Journal of Management*, vol. 16, pp. 515-538.
- Rajagopalan, N.; Finkelstein, S. (1992): Effects of strategic orientation and environmental change on senior management reward systems. *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 127-142.
- Rajagopalan, N.; Datta, D.K. (1996): CEO characteristics: does industry matter? *Academy of Management Journal*, vol. 39, n. 1, pp. 197-215.

- Rappaport, A. (1978): Executive incentives vs. corporate growth. *Harvard Business Review*, vol. 56, n. 4, pp. 81-88.
- Raviv, A. (1985): Managerial compensation and the managerial labor market. *Journal of Accounting and Economics*, vol. 7, pp. 239-245.
- Riahi-Belkaoui, A.; Pavlik, E. (1993): Effects of ownership structure, firm performance, size and diversification strategy on CEO compensation: a path analysis. *Managerial Finance*, vol. 19, n. 2, pp. 33-54
- Rich, P. (1992): The organizational taxonomy: definition and design. *Academy of Management Review*, vol. 17, n. 4, pp. 758-781.
- Roche, G. (1975): Compensation and the mobile executive. *Harvard Business Review*, vol. 53, n. 6, pp. 53-62.
- Romero, M.G. (1997): *La retribución del directivo y la estrategia empresarial: una aproximación al caso español*. Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla.
- Roth, K.; O'Donnell, S. (1996): Foreign subsidiary compensation strategy: an agency theory perspective. *Academy of Management Journal*, vol. 39, n. 3, pp. 678-703.
- Rubner, A. (1965): *The endangered shareholder: directors and the modern corporation*. Macmillan. London.
- Rumelt, R.P. (1974): *Strategy, structure, and economic performance*. Harvard Business School. Boston.
- Rynes, S.L.; Barber, A.E. (1990): Applicant attraction strategies: an organizational perspective. *Academy of Management Review*, vol. 15, n. 2, pp. 286-310.
- Salancik, G.; Pfeffer, J. (1977): Constraints on administrator discretion: the limited influence of mayors on city budgets. *Urban Affairs Quarterly*, vol. 12, pp. 475-498.
- Salter, M.A. (1973): Tailor incentive compensation to strategy. *Harvard Business Review*, vol. 51, pp. 94-102.
- Sánchez, M.; Sarabia, F.J. (1999): Validez y fiabilidad de escalas. En F.J. Sarabia (Coord.): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Pp. 361-393. Pirámide. Madrid.
- Sanz, R. (1998): *La dirección estratégica de recursos humanos y sus efectos sobre los resultados de la empresa. Una aproximación empírica*. Tesis doctoral. Universidad de Murcia.
- Sanz-Valle, R.; Sabater-Sánchez, R.; Aragón-Sánchez, A. (1999): Human resource management and business strategy links: an empirical study. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 10, n. 4, pp. 655-671.

- Saura, M.D.; Gómez-Mejía, L.R. (1996): The linkages between business strategies and compensation policies using Miles and Snow's framework. *Business Economics Series*, working paper n. 96-69. Universidad Carlos III, Madrid.
- Scherer, F.M. (1980): *Industrial market structure and economic performance*. Rand McNally. Chicago.
- Schmidt, D.R.; Fowler, K.L. (1990): Post-acquisition financial performance and executive compensation. *Strategic Management Journal*, vol. 11, n. 7, pp. 559-570.
- Schoonhoven, C.B. (1981): Problems with contingency theory: testing assumptions hidden within the language of contingency "theory". *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, pp. 349-377.
- Schuler, R.S. (1988): Human resource management choices and organizational strategy. En R.S. Schuler; S.A. Youngblood y V.L. Huber (Eds.): *Readings in personnel and human resource management*, pp. 24-39. West Publishing Co. St. Paul, MN.
- Schuler, R. y Jackson, S. (1987): Linking competitive strategies with human resources management practices. *Academy of Management Executive*, vol. 1, n. 3, pp. 207-219.
- Schuler, R.S.; Rogovsky, N. (1998): Understanding compensation practice variations across firms: The impact of national culture. *Journal of International Business Studies*, vol. 29, n. 1 (First Quarter), pp. 159-177.
- Schuster, J.P.; Zingheim, P.K. (1992): *The new pay: linking employee and organizational performance*. Lexington Books. New York.
- Scott, W.R. (1994): Institutions and organizations: toward a theoretical synthesis. En J. Meyer y W.R. Scott (Eds.): *Institutional environments and organizations*. Pp. 55-80. Sage. Thousands Oaks, CA.
- Segev, E. (1987): Strategy, strategy making and performance in a business game. *Strategic Management Journal*, vol. 8, n. 6, pp. 565-577.
- Segev, E. (1989): A systematic comparative analysis and synthesis of two business-level strategic typologies. *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 487-505.
- Segev, E. (1997): *Business unit strategy*. John Wiley & Sons. Chichester, England.
- Shapiro, C.; Stiglitz, J. (1984): Equilibrium unemployment as a worker discipline device. *American Economic Review*, vol. 74, pp. 433-444.
- Shavell, S. (1979): Risk sharing and incentives in the principal and agent relationship. *Bell Journal of Economics*, vol. 10, pp. 55-73.
- Shortell, S.M.; Zajac, E.J. (1990): Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: a comprehensive assessment of reliability and validity. *Academy of Management Journal*, vol. 33, pp. 817-832.
- Simon, H.A. (1957): The compensation of executives. *Sociometry*, March 20, pp. 32-35

- Simon, R. (1987): Accounting control systems and business strategy. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 12, pp. 357-374.
- Singh, P.; Agarwal, N.C. (1999): The effects of firm innovation strategy on executive compensation: evidence from the Canadian mining industry. *International Journal of Technology Management*, vol. 18, pp. 671-687.
- Sitkin, S.B.; Pablo, A.L. (1992): Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *Academy of Management Journal*, vol. 17, pp. 9-38.
- Sitkin, S.B.; Wiengart, L.R. (1995): Determinants of risky decision-making behavior: a test of the mediating role of risk perceptions and propensity. *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 1573-1592.
- Slater, S.F.; Narver, J.C. (1993): Product-market strategy and performance: an analysis of the Miles y Snow strategy types. *European Journal of Marketing*, vol. 27, n. 10, pp. 33-51.
- Slocum, J.W.; Cron, W.L.; Hansen, R.W.; Rawlings, S. (1985): Business strategy and the management of the plateaued employees. *Academy of Management Journal*, vol. 28, pp. 133-154.
- Smith, K.G.; Guthrie, J.P.; Chen, M. (1986): Miles and Snow's typology of strategy, organizational size and organizational performance. *Academy of Management Journal*, vol. 33, n. 4, pp. 817-832.
- Snell, S.A.; Dean, J.W. (1994): Strategic compensation for integrated manufacturing: the moderating effects of jobs and organizational inertia. *Academy of Management Journal*, vol. 37, n. 5, pp. 1109-1140.
- Snow, C.C.; Hambrick, D.C. (1980): Measuring organizational strategies: some theoretical and methodological problems. *Academy of Management Review*, vol. 5, pp. 527-538.
- Snow, C.C.; Hrebiniak, L.G. (1980): Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, June, pp. 317-336.
- Speed, R. (1993): Using strategic typologies in research: methodological problems and approaches. En M.J. Baker (Ed.): *Perspectives on Marketing Management*, vol. 3. John Wiley & Sons Ltd.
- Steers, R.; Ungson, G.R. (1987): Strategic issues in executive compensation decision. En D.B. Balkin y L.R. Gómez-Mejía (Eds.): *New perspectives on compensation*. Pp. 315-327. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- Stiglitz, J.E. (1975): Incentives, risk and information: notes towards a theory of hierarchy. *Bell Journal of Economics*, vol. 6, pp. 552-579.

- Stroh, L.K.; Brett, J.M.; Baumann, J.P.; Reilly, A.H. (1996): Agency theory and variable pay compensation strategies. *Academy of Management Journal*, vol. 39, n. 3, pp. 751-767.
- Thomas, A.S.; Litschert, R.J.; Ramaswamy, K. (1991): The performance impact of the strategy-manager coalignment: an empirical examination. *Strategic Management Journal*, vol. 12, n. 7, pp. 509-522.
- Thompson, J.D. (1967): *Organizations and action*. McGraw-Hill. New York.
- Tosi, H.L.; Gómez-Mejía, L.R. (1989): The decoupling of CEO pay and performance: an agency theory perspective. *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, pp. 169-190.
- Tosi, H.L.; Gómez-Mejía, L.R. (1994): CEO compensation monitoring and firm performance. *Academy of Management Journal*, vol. 37, n. 4, pp. 1002-1016.
- Tosi, H.L.; Katz, J.P.; Gómez-Mejía, L.R. (1997): Disaggregating the agency contract: the effects of monitoring, incentive alignment, and term in office on agent decision making. *Academy of Management Journal*, vol. 40, n. 3, pp. 584-602.
- Tosi, H.L.; Werner, S.; Katz, J.P.; Gómez-Mejía, L.R. (2000): How much does performance matter? A meta-analysis of CEO pay studies. *Journal of Management*, vol. 26, n. 2, pp. 301-339.
- Tversky, A.; Kahneman, D. (1986): Rational choice and the framing of decisions. *Journal of Business*, vol. 59, n. 4, pp. 251-278.
- Ungson, G.R.; Steers, R.M. (1984): Motivation and politics in executive compensation. *Academy of Management Review*, vol. 9, n. 2, pp. 313-323.
- Usidken, B.; Sozen, Z.; Enbiyaoglu, H. (1988): Strategies and boundaries: subcontracting in construction. *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 633-638.
- Valle, R.; Cabello, C. y García, M. (1996): Estrategia competitiva y prácticas de compensación: Evidencia empírica de un modelo retributivo español diferenciado. *Ponencia presentada al X congreso nacional y VI hispano-francés de AEDEM*, pp 805-819. Granada.
- Van de Ven, A.H.; Drazin, R. (1985): The concept of fit in contingency theory. En L.L. Cummings y B.M. Staw (Eds.): *Research in organizational behavior*, vol. 7. Pp. 333-365. JAI Press, Greenwich, CT.
- Veliyath, R.; Ferris, S.P.; Ramaswamy, K. (1994): Business strategy and top management compensation: the mediating effects of employment risk, firm performance and size. *Journal of Business Research*, vol. 30, pp. 149-159.
- Venkatraman, N. (1989a): The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, vol. 14, pp. 423-444.



- Venkatraman, N. (1989b): Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement. *Management Science*, vol. 35, n. 8, pp. 942-962.
- Venkatraman, N.; Grant, J.H. (1986): Construct measurement in organizational strategy research: a critique and proposal. *Academy of Management Review*, vol. 11, n. 1, pp. 71-87.
- Vroom, V.H. (1964): *Work and motivation*. John Wiley & Sons. New York.
- Walker, O.C.; Reukert, R.W. (1987): Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework. *Journal of Marketing*, vol. 5, July, pp. 15-33.
- Walsh, J.P.; Seward, J.K. (1990): On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms. *Academy of Management Review*, vol. 15, pp. 421-458.
- Warner, J.B.; Watts, R.L.; Wruck, K.H. (1988): Stock prices and top management changes. *Journal of Financial Economics*, vol. 20, pp. 461-492.
- Weiner, N.; Mahoney, T. (1981): A model of corporate performance as a function of environmental, organization, and leadership influences. *Academy of Management Journal*, vol. 24, pp. 453-470.
- Weisenfeld-Schenk, U. (1994): Technology strategies and the Miles & Snow typology: a study of the biotechnology industries. *R & D Management*, vol. 24, n. 1, pp. 57-64.
- Werner, S.; Tosi, H.L. (1995): Other people's money: the effects of ownership on compensation strategy and managerial pay. *Academy of Management Journal*, vol. 38, n. 6, pp. 1672-1691.
- Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.
- Werther, W.B.; Davis, K. (1991): *Administración de personal y recursos humanos*. McGraw-Hill. México.
- Westphal, J.D.; Zajac, E.J. (1994): Substance and symbolism in CEO's long-term incentive plans. *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, pp. 367-390.
- Westphal, J.D.; Zajac, E.J. (1995): Who shall govern? CEO/board power, demographic similarity and new director selection. *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, pp. 60-83.
- Wiseman, R.M.; Gómez-Mejía, L.R. (1998): A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of Management Journal*, vol. 23, n. 1, pp. 133-153.
- Wright, P.M.; Smart, D.L.; McMahan, G.C. (1995): Matches between human resources and strategy among NCAA Basketball teams. *Academy of Management Journal*, vol. 38, n. 4, pp. 1052-1074.

- Wright, P.; Kroll, M.; Chan, P.; Hamel, K. (1991): Strategic profiles and performance: an empirical test of select key propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 19, n. 3, pp. 245-254
- Wright, P., Ferris, S.P.; Sarin, A.; Awasthi, V. (1996): Impact of corporate insider, blockholder, and institutional equity ownership on firm risk taking. *Academy of Management Journal*, vol. 39, n. 2, pp. 441-463.
- Zahra, S. (1987): Corporate strategic types, environmental perceptions, managerial philosophies, and goals: an empirical study. *Akron Business and Economic Review*, vol. 18, Summer, pp. 64-77.
- Zahra, S.; Pearce, J. (1989): Board of directors and corporate financial performance: a review and integrative model. *Journal of Management*, vol. 15, n. 2, pp. 291-334.
- Zahra, S.; Pearce, J. (1990): Research evidence on the Miles-Snow typology. *Journal of Management*, vol. 16, n. 4, pp. 751-768.
- Zajac, E.J.; Shortell, S.M. (1989): Changing generic strategies: likelihood, direction, and performance implications. *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 413-430.
- Zajac, E.J.; Westphal, J.D. (1994): The costs and benefits of managerial incentives and monitoring in large U.S. corporations: when is more not better? *Strategic Management Journal*, vol. 15, (winter special issue), pp. 121-142.
- Zajac, E.J.; Westphal, J.D. (1995): Accounting for the explanations of CEO compensation: substance and symbolism. *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, pp. 283-308.
- Zajac, E.J.; Kraatz, M.S.; Bresser, R.K.F. (2000): Modeling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change. *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 429-453.

---

***ANEXO 1***

---



## CUESTIONARIO SOBRE LA RETRIBUCIÓN DEL DIRECTIVO

Para responder el siguiente cuestionario, debe tener presente que el **objeto de estudio** lo constituyen los **altos directivos de su empresa** (aquellos que ocupan la dirección de las diferentes áreas funcionales).

(Marque con una "X" donde proceda si se encuentra con , y rodee con un círculo o tache si se encuentra con una escala del tipo: 1 2 3 4 5 6 7)

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### 1. DATOS GENERALES.

1. Indique cuál es el nivel de formación que predomina entre los altos directivos de su empresa:

- Estudios primarios, cultura general       Universitarios de grado medio  
 Bachiller/Formación Profesional       Universitarios de grado superior

2. La antigüedad media de los directivos en los siguientes puestos de alta dirección en su empresa es de:

	Menos de 2 años	De 2 a 4 años	De 4 a 6 años	De 6 a 8 años	De 8 a 10 años	Más de 10 años
Director de Admón. y Finanzas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Director de Producción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Director Comercial / Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Director de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. La experiencia profesional media de los directivos en su empresa u otras empresas en los siguientes puestos de alta dirección es de:

	Menos de 2 años	De 2 a 4 años	De 4 a 6 años	De 6 a 8 años	De 8 a 10 años	Más de 10 años
Director de Admón. y Finanzas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Director de Producción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Director Comercial / Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Director de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. ¿La retribución de los altos directivos de su empresa viene establecida por convenio colectivo?

- SI       NO

5. ¿Poseen los altos directivos acciones o participaciones de la empresa?

- No       Si, entre el 10% y el 14% del capital  
 Si, menos del 5% del capital       Si, entre el 15% y el 19% del capital  
 Si, entre el 5% y el 9% del capital       Si, el 20% del capital o más

6. Con respecto a la propiedad del capital social de su empresa, ¿existe algún individuo u organización que no estando involucrados en la actual dirección de la empresa posea el 5% o más del capital social?.

- SI       NO

7. Con relación a la estructura de costes de su empresa, indique el porcentaje que han supuesto los costes de personal con respecto a los costes totales en el año 1999:

- Menos del 20%  
 Entre el 20% y el 39%  
 Entre el 40% y el 59%  
 Entre el 60% y el 79%  
 80% o más

## 2. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS Y DEL ENTORNO.

8. Indique su grado de acuerdo con los siguientes aspectos relativos a la situación de su empresa con respecto a las demás empresas del sector (1= totalmente en desacuerdo; 7= totalmente de acuerdo):

	SITUACIÓN ACTUAL DE SU EMPRESA						
	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo			
Oferta de productos amplia y en constante expansión	1	2	3	4	5	6	7
Oferta de productos estable y enfocada a determinados mercados	1	2	3	4	5	6	7
Éxito basado en la innovación continua y en la creatividad	1	2	3	4	5	6	7
Éxito basado en la eficiencia y en la calidad	1	2	3	4	5	6	7
Actuación de la empresa forzada por las presiones del entorno	1	2	3	4	5	6	7
Aprovechamiento rápido de las posibles oportunidades del entorno	1	2	3	4	5	6	7
Crecimiento basado en la expansión en nuevos mercados con nuevos productos	1	2	3	4	5	6	7
Crecimiento basado en la penetración en los mercados actualmente atendidos	1	2	3	4	5	6	7
Proceso tecnológico enfocado a tecnologías flexibles e innovadoras	1	2	3	4	5	6	7
Proceso tecnológico enfocado a tecnologías eficientes en costes	1	2	3	4	5	6	7
Tecnología que marca el ritmo y la forma de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Empleados con habilidades específicas directamente relacionadas con el puesto	1	2	3	4	5	6	7
Empleados con habilidades amplias, diversas y adaptables a las necesidades	1	2	3	4	5	6	7
Directivos más influyentes dedicados al desarrollo de nuevos productos	1	2	3	4	5	6	7
Directivos más influyentes dedicados al control de costes y finanzas	1	2	3	4	5	6	7
Planificación muy rigurosa y realizada a priori	1	2	3	4	5	6	7
Organización estructurada por funciones (finanzas, marketing, producción,...)	1	2	3	4	5	6	7
Organización estructurada por tipo de productos o de mercados	1	2	3	4	5	6	7
Organización basada en procedimientos y reglas muy formalizadas	1	2	3	4	5	6	7
Procedimientos de evaluación y control descentralizados y participativos	1	2	3	4	5	6	7

9. A continuación se le presentan cuatro tipos de empresas. Señale aquella que, en su opinión, se puede identificar mejor con su empresa en comparación con otras del sector (marque sólo una respuesta):

- Tipo 1** Organización que intenta mantener un área de producto-mercado estable. Elabora una gama de productos más limitada que la competencia, protegiendo su cuota de mercado con la mejora constante en calidad, servicio y precios. No es líder de las innovaciones del sector y se concentra en actuar lo mejor posible en áreas limitadas.
- Tipo 2** Organización que opera en un área amplia de producto-mercado que modifica con frecuencia y ofrece una gama de productos más extensa que la competencia. Se sitúa a la cabeza del sector en innovación en productos y mercados, incluso en situaciones poco rentables. Reacciona con rapidez a las oportunidades del entorno.
- Tipo 3** Organización que trata de mantener una línea de productos limitada y estable. Reacciona con rapidez para adaptarse a las innovaciones más prometedoras del sector, aunque rara vez está a la cabeza de las innovaciones en productos o servicios. Está atenta a las actuaciones de los principales competidores.
- Tipo 4** Organización que no dispone de un área de producto-mercado duradera y estable. Responde a la competencia de manera poco agresiva y sólo en aquellas áreas en las que se ve forzada por las presiones del entorno.

**10. En referencia al sector en el que compite su empresa indique su grado de acuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones (1= totalmente en desacuerdo; 7= totalmente de acuerdo):**

	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5	6	7
Los productos o servicios que se ofrecen están muy diferenciados	1	2	3	4	5	6	7
Los cambios del entorno son rápidos y continuos; el entorno evoluciona constantemente	1	2	3	4	5	6	7
Los cambios que se producen en el entorno son difíciles de conocer de antemano	1	2	3	4	5	6	7
Las empresas del sector son muy intensivas en capital	1	2	3	4	5	6	7
El sector está muy concentrado: existen pocas empresas con una alta cuota de mercado	1	2	3	4	5	6	7
La demanda del sector es muy alta y está en continuo crecimiento	1	2	3	4	5	6	7
El sector está fuertemente regulado y controlado por las instituciones públicas	1	2	3	4	5	6	7

### 3. ANÁLISIS DE LAS RETRIBUCIONES.

**11. Indique el peso relativo (en porcentaje) de los siguientes elementos retributivos para los grupos de directivos que se indican:**

	Director General / Gerente	Altos Directivos
Salario base	.....%	.....%
Participación en resultados anuales	.....%	.....%
Participación en resultados plurianuales	.....%	.....%
Pagos en acciones, opciones sobre acciones, etc.	.....%	.....%
Pagos en especie (coche, vivienda,...)	.....%	.....%
Otros elementos	.....%	.....%
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

**12. En referencia a la retribución de los altos directivos, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (1=totalmente en desacuerdo; 7=totalmente de acuerdo):**

1. PUESTO DE TRABAJO-HABILIDADES	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5	6	7
La retribución del directivo está determinada por los factores claves que configuran su puesto de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
El directivo es recompensado por las habilidades que adquiere y que son de aplicación al trabajo	1	2	3	4	5	6	7
El puesto que ocupa el directivo es más importante que las habilidades que posee en la determinación de su retribución	1	2	3	4	5	6	7
Las habilidades que posee el directivo son más importantes que el puesto que ocupa en la determinación de su retribución	1	2	3	4	5	6	7
2. INCREMENTOS RETRIBUTIVOS	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5	6	7
Los incrementos en la retribución del directivo se calculan en función de su rendimiento o de los resultados conseguidos por éste	1	2	3	4	5	6	7
Existen grandes diferencias salariales entre los directivos de bajo rendimiento y los de alto rendimiento	1	2	3	4	5	6	7
Los incrementos en la retribución del directivo se calculan teniendo en cuenta su antigüedad	1	2	3	4	5	6	7
3. EVALUACIÓN DEL DIRECTIVO	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5	6	7
El sistema de evaluación del directivo atiende fundamentalmente a los objetivos alcanzados o los resultados obtenidos por éste	1	2	3	4	5	6	7
El sistema de evaluación del directivo atiende fundamentalmente a valoraciones o juicios personales relativos a determinados comportamientos del mismo	1	2	3	4	5	6	7
4. ORIENTACIÓN TEMPORAL	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5	6	7
La retribución del directivo se basa en los resultados u objetivos conseguidos a largo plazo (más de un año)	1	2	3	4	5	6	7
La retribución del directivo se basa en los resultados u objetivos conseguidos a corto plazo (un año o menos)	1	2	3	4	5	6	7

<b>5. REPARTO DEL RIESGO</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>							<b>Totalmente de acuerdo</b>	
Una parte de la retribución del directivo depende del grado en el que la organización alcance determinados objetivos o resultados	1	2	3	4	5	6	7		
La empresa diseña el sistema retributivo del directivo de tal forma que una parte sustancial de sus costes salariales es variable	1	2	3	4	5	6	7		
La empresa diseña la retribución del directivo con la intención de que éste asuma una parte del riesgo empresarial	1	2	3	4	5	6	7		
<b>6. NIVEL RETRIBUTIVO</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>							<b>Totalmente de acuerdo</b>	
El salario del directivo está muy por encima del que reciben los directivos de las empresas competidoras	1	2	3	4	5	6	7		
Las retribuciones en especie del directivo están muy por encima de las que reciben los directivos de las empresas competidoras	1	2	3	4	5	6	7		
<b>7. RETRIBUCIÓN FIJA-VARIABLE</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>							<b>Totalmente de acuerdo</b>	
Una parte muy importante del paquete retributivo total del directivo es fija	1	2	3	4	5	6	7		
La parte fija del paquete retributivo es alta en relación con otros conceptos de retribución que recibe el alto directivo	1	2	3	4	5	6	7		
Una parte muy importante del paquete retributivo total del directivo es variable	1	2	3	4	5	6	7		
La parte variable del paquete retributivo es alta en relación con otros conceptos de retribución que recibe el alto directivo	1	2	3	4	5	6	7		
<b>8. RECOMPENSAS NO MONETARIAS</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>							<b>Totalmente de acuerdo</b>	
La retribución recibida por el directivo es mayoritariamente de carácter monetario (en metálico o en especie).	1	2	3	4	5	6	7		
La empresa da gran importancia a las recompensas no monetarias (seguridad laboral, reconocimiento público, mayor responsabilidad, cometidos interesantes)	1	2	3	4	5	6	7		
<b>9. PARTICIPACIÓN</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>							<b>Totalmente de acuerdo</b>	
Las preferencias del directivo por ciertas formas de pago son muy consideradas a la hora de diseñar el sistema retributivo	1	2	3	4	5	6	7		
El directivo participa activamente en el diseño de las políticas retributivas que le afectan	1	2	3	4	5	6	7		
Las decisiones sobre la retribución del directivo se toman de forma unilateral, sin considerar sus opiniones ni preferencias	1	2	3	4	5	6	7		
<b>10. COMUNICACIÓN</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>							<b>Totalmente de acuerdo</b>	
Se mantiene un estricto secreto sobre la información relativa a los niveles e incrementos retributivos del directivo	1	2	3	4	5	6	7		
La empresa tiene estrictas políticas que desalientan al directivo a divulgar información sobre su retribución a otros	1	2	3	4	5	6	7		
Existe una transparencia total en los procedimientos para determinar los niveles e incrementos retributivos del directivo	1	2	3	4	5	6	7		

**LE AGRADEZCO SU COLABORACIÓN E INTERÉS Y QUEDO A SU DISPOSICIÓN.**

**A CONTINUACIÓN, INTRODUZCA EL CUESTIONARIO EN EL SOBRE ADJUNTO Y REMÍTALO EN EL MENOR PLAZO QUE LE SEA POSIBLE.**

**MUCHAS GRACIAS.**

---

***ANEXO 2***

---





# UNIVERSIDAD DE MURCIA

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

*Facultad de Economía y Empresa*

Estimado/a Sr./Sra.:

Soy profesor de Organización de Empresas de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Murcia, y estoy realizando un **trabajo de investigación a nivel nacional**, que constituirá la parte central de mi **tesis doctoral**.

El **objetivo** del estudio es determinar en qué medida el diseño de la retribución de los altos directivos puede favorecer el éxito de la empresa y, en definitiva, mejorar su rentabilidad.

Me dirijo a usted para **solicitarle su colaboración** en este trabajo, **respondiendo al cuestionario** que le adjunto. Una vez cumplimentado, tan sólo tiene que introducirlo en el sobre ya franqueado y depositarlo en el correo.

La ayuda que le solicito es fundamental para la realización de este trabajo, de carácter estrictamente científico/académico, por ello, le ruego que responda a las cuestiones que se le plantean con la mayor sinceridad. **La información se tratará de forma anónima y agregada.**

No dude en ponerse en contacto conmigo para cualquier duda que le surja o aclaración que estime oportuna.

Agradeciéndole de antemano su colaboración, reciba un cordial saludo.

Murcia, 15 de Mayo de 2000

Fdo.: Gregorio Sánchez Marín

*Facultad de Economía y Empresa  
Departamento de Organización de Empresas  
Campus de Espinardo  
30100 Espinardo (Murcia)  
Teléfonos: 968363793 – 968363792  
Fax: 968363792  
E-mail: [gresanma@fcu.um.es](mailto:gresanma@fcu.um.es)*