



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Esta tesis doctoral contiene un índice que enlaza a cada uno de los capítulos de la misma.

Existen asimismo botones de retorno al índice al principio y final de cada uno de los capítulos.

[Ir directamente al índice](#)

Para una correcta visualización del texto es necesaria la versión de [Adobe Acrobat Reader 7.0](#) o posteriores

Aquesta tesi doctoral conté un índex que enllaça a cadascun dels capítols. Existeixen així mateix botons de retorn a l'índex al principi i final de cadascun dels capítols .

[Anar directament a l'índex](#)

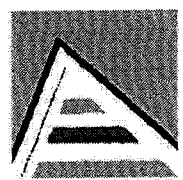
Per a una correcta visualització del text és necessària la versió d' [Adobe Acrobat Reader 7.0](#) o posteriors.

2002
T
2002
015

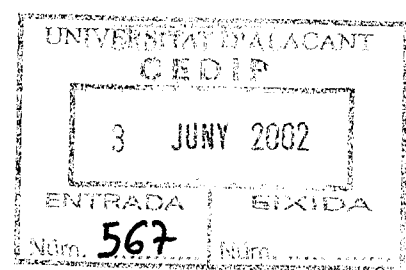


Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

DEPARTAMENTO DE
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



**LA NUEVA POLÍTICA RETRIBUTIVA DE LAS
ORGANIZACIONES ACTUALES Y SU IMPACTO EN LOS
RESULTADOS DE LA EMPRESA**



Tesis doctoral presentada por

Vicente Sabater Sempere

Dirigida por

Prof. Dr. D. Enrique Claver Cortés

Alicante, Julio de 2002



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

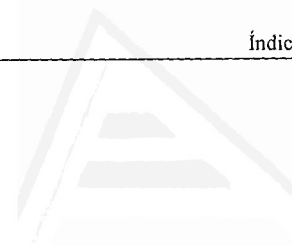


Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

ÍNDICE



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: LA ESTRATEGIA DE RETRIBUCIONES EN LA EMPRESA. ASPECTOS BÁSICOS	5
1.1. LA IMPORTANCIA DE LAS RETRIBUCIONES Y CONCEPTOS BÁSICOS.....	7
1.1.1. Introducción.....	7
1.1.2. Las retribuciones desde un punto de vista multidisciplinar	9
1.1.3. Conceptos básicos.....	9
1.1.3.1. Precisiones semánticas.....	10
1.1.3.2. La retribución: definición y componentes.....	12
1.1.3.3. Sistema retributivo	14
1.1.3.4. Administración de las retribuciones.....	14
1.1.3.5. Estrategia de retribuciones	15
1.1.3.6. Elementos del paquete retributivo.....	16
1.2. EL CAMBIO EN LAS RETRIBUCIONES.....	19
1.2.1. El enfoque tradicional.....	20
1.2.2. El nuevo enfoque en las retribuciones.....	24
1.3. EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE RETRIBUCIONES. OPCIONES Y MODELOS.....	27
1.3.1. La determinación de estrategia de retribuciones	27
1.3.1.1. El carácter estratégico de las retribuciones	27
1.3.1.2. El diseño de la estrategia de retribuciones	28
1.3.2. Objetivos del sistema retributivo.....	32
1.3.3. Decisiones estratégicas para el establecimiento del sistema de retribución	42
1.3.3.1. Nivel retributivo - Competitividad.....	46
1.3.3.2. La estructura interna.....	48
1.3.3.3. Combinación de los diferentes componentes retributivos.....	52
1.3.3.4. Criterios utilizados en los incrementos	56
1.3.3.5. Administración de las retribuciones	60
1.3.3.6. Otras decisiones estratégicas.....	62
1.3.4. Factores que afectan al diseño de la estrategia de retribuciones	64
1.3.5. Modelos de retribuciones	69

CAPITULO 2: IMPACTO DE LAS RETRIBUCIONES EN EL DESEMPEÑO ORGANIZATIVO.....	73
2.1. INTRODUCCIÓN	75
2.2. AJUSTE Y PERFORMANCE ORGANIZATIVO.....	76
2.2.1. El concepto de ajuste: problemática y tipos	76
2.2.1.1. Ajuste o congruencia y flexibilidad	76
2.2.1.2. Tipos de ajuste.....	78
2.2.2. Los resultados de la empresa.....	82
2.2.2.1. Concepto de desempeño organizativo y medición	82
2.2.2.2. El performance organizativo y las retribuciones. Planteamientos generales	88
2.2.3. Justificación teórica de la relación entre recursos humanos y resultados	90
2.3. LAS RETRIBUCIONES EN LA PERSPECTIVA UNIVERSALISTA	97
2.3.1. La perspectiva universalista en la dirección de recursos humanos	97
2.3.2. La perspectiva universalista en el estudio de las retribuciones.....	104
2.3.2.1. Las retribuciones como prácticas de alto rendimiento en la investigación de recursos humanos.....	104
2.3.2.2. Las retribuciones como prácticas de alto rendimiento en la investigación sobre retribuciones	106
2.3.2.3. Hipótesis a contrastar del modelo universalista	116
2.4. LAS RETRIBUCIONES EN LA PERSPECTIVA CONTINGENTE.....	118
2.4.1. La perspectiva contingente en la investigación de recursos humanos	118
2.4.2. Retribuciones y perspectiva contingente.....	124
2.4.2.1. El ciclo de vida.....	126
2.4.2.2. La estrategia empresarial.....	129
2.4.2.3. Hipótesis a contrastar del modelo contingente.....	144
2.5. LAS RETRIBUCIONES EN EL ENFOQUE CONFIGURACIONAL.....	146
2.5.1. La perspectiva configuracional: definición y fundamentos	146
2.5.1.1. El ajuste horizontal. Los sistemas de dirección de recursos humanos	146
2.5.1.2. El ajuste externo. Hipótesis del modelo configuracional	148
2.5.2. El enfoque configuracional en la investigación de recursos humanos	154
2.5.2.1. Configuraciones teóricas de recursos humanos	154
2.5.2.2. Los trabajos empíricos	159
2.5.3. Retribuciones y perspectiva configuracional	166
2.5.3.1. Recursos humanos, retribuciones, estrategia y resultados	166
2.5.3.2. Consistencia interna y externa entre retribuciones, estrategia y resultados	167
2.5.3.3. Hipótesis del modelo configuracional.....	170

CAPÍTULO 3: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	173
3.1. INTRODUCCIÓN.....	175
3.2. METODOLOGÍA de la INVESTIGACIÓN.....	176
3.2.1. Introducción	176
3.2.2. Especificación del objeto de estudio: selección de la población y de la base de datos	177
3.2.2.1. Selección de la población objeto de estudio.....	178
3.2.2.2. Selección de la base de datos	180
3.2.3. La obtención de datos y el diseño del cuestionario	183
3.2.3.1. El proceso de obtención de datos. Diseño de la encuesta	183
3.2.3.2. El diseño del cuestionario	187
3.3. ESTUDIO PRELIMINAR DE LA MUESTRA.....	191
3.4. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DE VARIABLES.....	195
3.4.1. Las variables de control	195
3.4.1.1. El tamaño	195
3.4.1.2. Pertenencia a un grupo	196
3.4.1.3. Variables relacionadas con el entorno y la industria.....	197
3.4.1.4. Otras variables no consideradas.....	199
3.4.1.5. Variables de control finalmente consideradas.....	200
3.4.2. La medida de la variable dependiente: el resultado	200
3.4.2.1. Consideraciones generales. Problemáticas de las medidas de resultados	200
3.4.2.2. Medidas de resultados escogidas.....	203
3.4.3. Variables independientes (I): La retribución.....	208
3.4.3.1. Variables a emplear en los enfoques universalistas y contingente.....	208
3.4.3.2. Variables empleadas en el enfoque configuracional	212
3.4.4. Variables independientes (II): Medidas de recursos humanos.....	226
3.4.4.1. Variables de recursos humanos seleccionadas	226
3.4.4.2. Agrupación de variables para la consideración del enfoque configuracional	228
3.4.5. Variables independientes (III): La estrategia empresarial.....	238
CAPÍTULO 4: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	243
4.1. INTRODUCCIÓN.....	245
4.2. PERSPECTIVA UNIVERSALISTA	245
4.2.1. Introducción	245
4.2.2. Variables de control y resultados	249
4.2.2.1. Variables de control y resultados financieros	249

4.2.2.2. Variables de control y medidas de resultados de recursos humanos.....	249
4.2.2.3. Variables de control y eficacia de las retribuciones.....	251
4.2.3. Prácticas retributivas y resultados.....	251
4.2.3.1. Prácticas retributivas y resultados financieros.....	252
4.2.3.2. Prácticas retributivas y medidas de resultados de recursos humanos.....	254
4.2.3.3. Prácticas retributivas y eficacia de las retribuciones.....	255
4.2.3.4. Conclusiones relativas a las prácticas retributivas.....	256
4.2.4. Orientaciones de la política retributiva y resultados.....	257
4.2.4.1. Políticas retributivas y resultados financieros.....	258
4.2.4.2. Políticas retributivas y medidas de resultados de recursos humanos.....	260
4.2.4.3. Políticas retributivas y eficacia de las retribuciones.....	262
4.2.4.4. Conclusiones relativas a las orientaciones de la política retributiva.....	263
4.3. PERSPECTIVA CONTINGENTE.....	265
4.3.1. Introducción.....	265
4.3.2. Relación entre estrategia empresarial y resultados.....	267
4.3.2.1. Consideraciones previas.....	268
4.3.2.2. Miles y Snow y resultados financieros.....	269
4.3.2.3. Miles y Snow y medidas de recursos humanos.....	271
4.3.2.4. Miles y Snow y eficacia de retribuciones.....	272
4.3.2.4. Conclusiones relativas a la relación estrategia – resultados.....	273
4.3.3. Relación entre estrategia empresarial y retribuciones.....	274
4.3.3.1. Relación Miles y Snow – prácticas retributivas.....	274
4.3.3.2. Relación Miles y Snow – orientaciones políticas retributivas.....	275
4.3.4. Retribuciones, estrategia y resultados.....	280
4.3.4.1. Relación prácticas retributivas – estrategia – resultados.....	282
4.3.4.1.1. Incidencia de la estrategia de Miles y Snow y de las prácticas retributivas sobre los resultados financieros.....	282
4.3.4.1.2. Incidencia de la estrategia de Miles y Snow y de las prácticas retributivas sobre los resultados de recursos humanos.....	284
4.3.4.1.3. Incidencia de la estrategia de Miles y Snow y de las prácticas retributivas sobre la eficacia de las retribuciones.....	285
4.3.4.1.4. Resumen de los resultados de la relación entre prácticas retributivas – estrategia y resultados.....	287
4.3.4.2. Relación orientaciones de la política retributiva – estrategia – resultados.....	288
4.3.4.2.1. Incidencia de la estrategia de Miles y Snow y de las políticas retributivas sobre los resultados financieros.....	288
4.3.4.2.2. Incidencia de la estrategia de Miles y Snow y de las políticas retributivas sobre los resultados de recursos humanos.....	288
4.3.4.2.3. Incidencia de la estrategia de Miles y Snow y de las políticas retributivas sobre la eficacia de las retribuciones.....	289
4.3.4.2.4. Resumen de la relación entre políticas retributivas – estrategia - resultados...	295
4.3.5. Conclusiones del enfoque contingente.....	296

4.4. PERSPECTIVA CONFIGURACIONAL	298
4.4.1. Introducción	298
4.4.2. Impacto de los sistemas retributivos sobre los resultados.....	300
4.4.2.1. Relación entre los sistemas retributivos y el modelo de Miles y Snow	300
4.4.2.2. Efecto de los sistemas retributivos sobre los resultados.....	301
4.4.2.2.1. Impacto de los sistemas de retribuciones sobre los resultados financieros ...	303
4.4.2.2.2. Impacto de los sistemas de retribuciones sobre las medidas de recursos humanos.....	306
4.4.2.2.3. Impacto de los sistemas de retribuciones sobre la eficacia de las retribuciones	308
4.4.2.2.4. Conclusiones relativas a la relación entre los sistemas retributivos y los resultados de la organización	310
4.4.2.3. Impacto de la interacción estrategia – sistema retributivo sobre los resultados.....	311
4.4.2.3.1. Combinaciones sistemas retributivos – estrategia y resultados financieros..	313
4.4.2.3.2. Combinaciones sistemas retributivos – estrategia y medidas de resultados de recursos humanos.....	315
4.4.2.3.3. Combinaciones sistemas retributivos – estrategia y eficacia de las retribuciones	317
4.4.2.3.4. Conclusiones relativas a las interacciones sistema retributiva – estrategia ...	318
4.4.2.4. Conclusiones relativas a las configuraciones de retribuciones	319
4.4.3. Impacto de las configuraciones de recursos humanos sobre los resultados	321
4.4.3.1. Relación entre los sistemas de recursos humanos y el modelo de Miles y Snow	321
4.4.3.2. Efecto de los sistemas de recursos humanos sobre los resultados.....	322
4.4.3.2.1. Impacto de los sistemas de recursos humanos sobre los resultados financieros	324
4.4.3.2.2. Impacto de los sistemas de recursos humanos sobre las medidas de resultados de recursos humanos	326
4.4.3.2.3. Impacto de los sistemas de recursos humanos sobre la eficacia de las retribuciones	329
4.4.3.3. Impacto de la interacción estrategia – sistema de recursos humanos sobre los resultados	333
4.4.3.3.1. Combinación sistemas de recursos humanos – estrategia y resultados financieros	334
4.4.3.3.2. Combinación sistemas de recursos humanos – estrategia y medidas de resultados de recursos humanos	336
4.4.3.3.3. Combinación sistemas de recursos humanos – estrategia y eficacia de las retribuciones	338
4.4.3.3.4. Conclusiones relativas a las interacciones entre sistemas de recursos humanos y resultados	339
4.4.3.4. Conclusiones relativas a las configuraciones de retribuciones	340

CONCLUSIONES	343
ANEXOS	365
Anexo 1: Cuestionario definitivo	367
Anexo 2: Análisis de la respuesta.....	373
Anexo 3: Clasificación de sectores de alta tecnología	379
Anexo 4: Eficacia de las retribuciones	381
Anexo 5: Obtención de los factores de retribuciones	383
Anexo 6: Cluster de retribuciones	389
Anexo 7: Establecimiento de grupos de retribuciones	417
Anexo 8: Correlaciones del enfoque universalista	441
Anexo 9: Contraste de medias del enfoque universalista	449
Anexo 10: Datos adicionales de las regresiones del enfoque universalista.....	459
Anexo 11: Relación entre estrategia de Miles y Snow y medidas de resultados.....	471
Anexo 12: Estudio de la relación entre estrategia de Miles y Snow y variables de retribuciones	479
Anexo 13: Regresiones de las interacciones entre retribuciones – estrategias y resultados.....	489
Anexo 14: Datos adicionales del análisis configuracional. Sistema de retribuciones	493
Anexo 15: Datos adicionales del análisis configuracional. Configuraciones de recursos humanos	511
BIBLIOGRAFÍA	523
ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS	563



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

INTRODUCCIÓN



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

INTRODUCCIÓN

Justificación

En las últimas décadas se han producido importantes cambios en el entorno al que se enfrentan las empresas y que se han materializado en una revolución en todos los aspectos relacionados con el *management*. Entre todos estos aspectos, debemos destacar el notable avance que se ha producido en lo relativo a la dirección y gestión de las personas y, más concretamente, en lo referente a las retribuciones.

En entornos relativamente estables, era sencillo encontrar la eficiencia mediante el desarrollo de sistemas retributivos basados fundamentalmente en el puesto y que no reconocieran la verdadera aportación del trabajador a los resultados de la organización. No se tenía una verdadera conciencia de que las retribuciones pudieran ser un instrumento válido para las necesidades del negocio, y esto se manifestaba en que las empresas estaban más preocupadas por “imitar el sistema retributivo de moda”, que por desarrollar uno propio que fuera adecuado a sus necesidades reales.

Sin embargo, en un entorno como el actual, cada vez se hace más difícil competir mediante las fórmulas tradicionales, y se exige el desarrollo de nuevos planteamientos que permitan a la empresa situarse en mejor posición competitiva. La política retributiva, que no ha quedado ajena a estas necesidades, también se ha visto obligada a abandonar sus técnicas tradicionales en favor de otras nuevas fórmulas de recompensa que, poco a poco, parecen ir instaurándose en las empresas.

Desde el punto de vista de la investigación, también se observa un nuevo enfoque menos relacionado con la Psicología y la Economía y más vinculado al Área de conocimiento de Organización de Empresas, al ir encaminado a justificar la capacidad que tiene la retribución de generar valor añadido, o dicho de otro modo, de impactar sobre el desempeño organizativo. Aunque siempre se ha tenido conciencia de este hecho, ha sido en los últimos años cuando este argumento ha entrado con más fuerza y, especialmente, a partir de los trabajos que trataron de demostrar la vinculación que debía existir entre la retribución y la estrategia.

No obstante, estas investigaciones han ignorado, con cierta frecuencia, las relaciones que se establecen con otras políticas de recursos humanos en la creación de sistemas de prácticas y se han centrado en enfoques de carácter universalista que nada tienen que ver con el cambio que, supuestamente, se está produciendo en el estudio de las relaciones con la estrategia. Se podría decir, por tanto, que estos trabajos son escasos, parciales y no abordan la problemática con toda su complejidad.

Precisamente, de estas ideas se deriva una de las principales razones que han llevado a la realización de este estudio: la necesidad de desarrollar trabajos en España que traten esta problemática y lo hagan superando algunas de las limitaciones mencionadas; especialmente, la no consideración simultánea de la contingencia horizontal y vertical.

Junto a esta razón de carácter investigador, existen otras de tipo académico y personal, ya que desde mi incorporación al Departamento de Organización de Empresas siempre existió una especial vinculación a asignaturas relacionadas con la Dirección y Gestión de Recursos humanos. Por otro lado, las asignaturas del programa de doctorado "Empresa y Coyuntura Económica" también contribuyeron a la reafirmación de la necesidad de abordar la problemática de los recursos humanos, y especialmente de las retribuciones, desde un punto de vista estratégico.

Los primeros frutos de este interés se plasmaron en la lectura de la Tesis de Licenciatura titulada «La valoración de puestos de trabajo en el contexto organizativo actual: análisis y perspectivas», en la realización de diversas ponencias y comunicaciones a congresos, y en la colaboración en algunos trabajos de investigación relacionados con la determinación de estructuras salariales, los cuales ayudaron a que se fueran consolidando muchos de los conocimientos sobre retribuciones que ahora quedan plasmados en este trabajo.

Objetivo

La misión fundamental que nos hemos planteado no es otra que analizar las relaciones existentes entre retribución y desempeño organizativo desde las diferentes perspectivas de análisis. Esto permitirá justificar el carácter estratégico de las retribuciones y comprobar si, efectivamente, se tiende a considerar como un elemento importante en la consecución de los resultados las posibles vinculaciones entre la estrategia y la retribución.

Esta misión se puede concretar en una serie de objetivos, tanto teóricos como empíricos, que se pueden expresar en los siguientes términos:

- Analizar qué cambios se han producido en la retribución, cuáles han sido sus causas y qué efecto han tenido éstos sobre la operativa diaria de las empresas y sobre la investigación.
- Justificar por qué las retribuciones son un elemento estratégico clave y cómo podemos desde la dirección contribuir a que lo sean.
- Explicar qué modelos de retribución podemos encontrar en la teoría y cómo se pueden configurar éstos.
- Estudiar de qué forma pueden contribuir las retribuciones al desempeño organizativo, partiendo del hecho de que la contingencia vertical con la estrategia y la contingencia horizontal entre prácticas son dos elementos determinantes, y sin ignorar otras posibles relaciones como las planteadas en la perspectiva universalista.
- Comprobar, desde las distintas perspectivas de análisis, si se verifican los aspectos analizados en el punto anterior sobre una muestra de empresas manufactureras españolas.

Esquema de la Tesis

Para poder responder a los anteriores objetivos, se ha estructurado este trabajo en dos partes claramente diferenciadas. La primera, que consta de dos capítulos, trata de recoger todos los aspectos teóricos que consideramos imprescindibles para el entendimiento del problema que se plantea. La segunda, por su parte, explica la metodología que se ha seguido para contrastar las hipótesis emanadas del bloque teórico y analiza el cumplimiento de cada una de ellas.

Concretamente, tras introducir los conceptos básicos en el capítulo primero, se expone en qué ha consistido el cambio al que venimos haciendo referencia, se razona por qué las retribuciones son estratégicas y se indican las implicaciones que tiene este hecho en el diseño de la estrategia retributiva. Así mismo, se explican los diferentes modelos de retribuciones que podemos encontrar en las empresas y las decisiones que permiten la configuración de los mismos. De esta forma, se puede empezar a comprender que las políticas retributivas no son elementos aislados, sino que deben responder a una lógica de conjunto, que se encuentra a su vez integrada en un sistema de orden superior dentro del cual destacan las restantes políticas y prácticas de recursos humanos y la estrategia de la empresa.

En el capítulo segundo se analizan las distintas formas por las que las retribuciones pueden afectar al desempeño organizativo. Se han adoptado las tres perspectivas más habituales en la investigación: universalista, contingente y configuracional. Para cada uno de estos tres enfoques se han revisado cuáles son las principales aportaciones teóricas y empíricas que han realizado los diferentes investigadores del área, lo que ha permitido establecer unas hipótesis básicas. No obstante, antes de recoger todos estos aspectos, también se han introducido los conceptos de ajuste y desempeño organizativo con vistas a conocer las diferentes dimensiones que incluyen ambos.

El diseño de la investigación que va a permitir comprobar el cumplimiento de las hipótesis planteadas es explicado en el capítulo tercero. En él, se justifica tanto la naturaleza y el objeto del trabajo de campo, como el cuestionario empleado. También se presta atención a la forma en que se ha hecho operativa la variable dependiente (resultados organizativos) y las independientes (retribuciones, recursos humanos y estrategia). En este sentido, el enfoque configuracional planteado en este estudio, exige el desarrollo de unos sistemas de retribuciones y recursos humanos que también son desarrollados en este capítulo, y cuya caracterización se realiza gracias al empleo de análisis factoriales y cluster.

El cuarto capítulo se destina a ir comprobando, perspectiva a perspectiva, el grado de cumplimiento de las hipótesis. Para ello se realiza un análisis estadístico con el objeto de concretar las relaciones planteadas.

Finalmente, se resumen las principales conclusiones teóricas y empíricas que se derivan de este trabajo. También trataremos de perfilar algunas de las posibles líneas de trabajo relacionadas con esta investigación que se podrían realizar en un futuro.

Agradecimientos

No quisiera finalizar esta introducción sin expresar el profundo agradecimiento que siento hacia todas aquellas personas que han permitido la realización de este trabajo.

En primer lugar, mi más sincero sentimiento de gratitud a mi único y verdadero maestro, el Dr. D. Enrique Claver Cortés, director de esta Tesis, porque nunca me ha faltado su guía en mis labores docentes y de investigación, y porque sin su apoyo personal y consejos hubiera sido imposible llegar a la conclusión de este proyecto.

Tampoco quisiera olvidarme de mi familia, y en especial de mi esposa Pilar, porque gracias a su paciencia y apoyo he podido salir adelante en los momentos difíciles. De igual forma, debo mostrar un sentimiento especial de gratitud a todos mis compañeros del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Alicante, a quienes considero un excelente equipo humano, y que siempre ha estado ahí cuando los he necesitado tanto personalmente, como profesionalmente.

Finalmente, debo agradecer también al Instituto de Cultura Juan Gil Albert, la confianza depositada en mí, al haber hecho merecedor a este proyecto de una de sus ayudas a la investigación.

Por último quisiera destacar que todos los posibles defectos que el presente trabajo pudiera presentar se deben única y exclusivamente a su autor.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

CAPITULO 1

LA ESTRATEGIA DE RETRIBUCIÓN EN LA EMPRESA. ASPECTOS BÁSICOS



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

1.1. IMPORTANCIA DE LAS RETRIBUCIONES Y CONCEPTOS BÁSICOS

1.1.1. INTRODUCCIÓN

Una de las áreas de la dirección de recursos humanos que tradicionalmente ha sido considerada fundamental tanto para la dirección de la empresa como para los empleados ha sido el establecimiento de las retribuciones. De hecho, se podría decir que se encuentran en el centro de las relaciones laborales que se establecen entre ambos porque refleja la conexión entre el rendimiento del individuo y el de la propia organización.

Para la empresa, el montante de las retribuciones se constituye, generalmente, como uno de los principales componentes de coste¹, por lo que puede llegar a afectar de forma significativa a su eficiencia y, por consiguiente, a su posición competitiva. Sin embargo, tampoco puede prescindir de esta importante partida de la cuenta de resultados porque se corresponde con la compensación que se hace a los empleados a cambio del trabajo que éstos realizan en la organización, y que es el que permite el desarrollo de las actividades productivas tanto básicas como de soporte. Luego, además de un coste, también supone una inversión de la que la empresa intentará obtener la máxima productividad o el máximo retorno posible.

Para el trabajador², por su parte, esta remuneración que obtiene a cambio del esfuerzo físico que realiza o de la aplicación de su capacidad intelectual (incluidos sus conocimientos, habilidades y experiencia) también es fundamental por varias razones. En primer lugar, porque determina su poder adquisitivo, es decir, la capacidad que tiene de adquirir bienes y servicios o de ahorrar; en segundo lugar, porque representa el reconocimiento del rendimiento del individuo y da sentido a la realización y, en tercer lugar, porque es símbolo de prestigio, logro, poder y estatus en nuestra sociedad³. Por este motivo, un individuo decidirá si se pone o no al servicio de una empresa y permanece en ella considerando el coste de oportunidad que le supone no poder dedicar su tiempo a otra actividad alternativa (Mahoney, 1989; 3-3) y el beneficio potencial que espera obtener con la realización de dicho trabajo; entendiendo esta utilidad en un sentido amplio y no exclusivamente económico.

Pero no solamente la sociedad influye sobre el valor que se le concede a la retribución entendida en términos monetarios, sino que los sueldos y salarios generados tienen además una

¹ El porcentaje varía sustancialmente según el grado de intensidad en el uso del factor trabajo, pudiendo alcanzar porcentajes cercanos al 60 - 70 % en algunas empresas de servicios.

² Una explicación más detallada del papel que juega la retribución para la empresa y el trabajador se puede encontrar en Bayón y García (1994: 211-212).

³ Esta tercera idea está muy relacionada con la segunda, pero se refiere al status social o prestigio que obtiene un individuo por recibir una cantidad elevada de dinero, más que a la recompensa interna que supone a un individuo el hecho de que su contribución sea recompensada.

especial relevancia para la sociedad y para el funcionamiento de la economía en su conjunto. Esto se explica por el simple hecho de que una parte de las rentas personales disponibles de los trabajadores se destinan a la adquisición de bienes y servicios generados por las empresas; por lo que, en cierto modo, afectan al grado de desarrollo de la economía e inciden en el grado de riqueza de la población. Sin embargo, su importancia no se limita a su efecto sobre el PNB o sobre la inflación, sino que también es fuente de conflictividad al ser generadora de desigualdades sociales cuando no existe igualdad en la distribución de las rentas⁴.

Por tanto, esta relación que se establece no es simplemente un intercambio económico o una compra de factor trabajo, ya que incorpora matices vinculados a la propia naturaleza de las personas que participan en el mismo y del entorno en el que se lleva a cabo la transacción. Como en cualquier tipo de intercambio social, las partes van a evaluar los bienes intercambiados de acuerdo con las expectativas que tenían acerca del intercambio y van a obtener una satisfacción de dicha evaluación, que es la que va a determinar la eficiencia de la relación y la continuación de la misma en el futuro (March y Simon, 1987). En concreto, la dirección deseará conseguir la mayor productividad con el mínimo coste posible, y el empleado intentará recibir la máxima recompensa con el mínimo esfuerzo. Esto nos lleva a que la empresa desee retribuir en función del valor del trabajo que desarrolle o de la aportación que realice, y a que el individuo sólo esté dispuesto a trabajar en la medida en que el valor que él perciba de lo recibido le satisfaga (Harvard University, 1979: 68-73).

En este sentido, el gran reto para la empresa en lo que respecta a esta relación no está simplemente en minimizar costes y/o maximizar productividad, sino que debe intentar contribuir al logro de los objetivos de los empleados que participan en dicho intercambio. La razón es muy sencilla. La percepción que tiene un individuo acerca de la recompensa recibida influye sobre su satisfacción en el trabajo y, por tanto, sobre su grado de motivación. Si tenemos en cuenta que el rendimiento que el mismo ofrece depende en buena medida de su motivación y que el resultado de la empresa depende del rendimiento que desarrollen sus empleados; todo esto nos lleva a la necesidad de disponer de instrumentos que nos aseguren que las expectativas que se habían generado en la relación hayan sido las adecuadas y se hayan satisfecho en la medida de lo posible.

Para responder a este reto se hace preciso que exista un sistema de retribuciones que permita controlar adecuadamente esos costes, que sea percibido como justo por las partes y que consiga que el trabajador desarrolle determinados comportamientos que sean adecuados para el logro de los objetivos de la empresa (Milkovich y Boudreau, 1994: 452).

El problema con el que se enfrenta dicho sistema retributivo es que la satisfacción del individuo en su trabajo no es fácil de conseguir porque no depende únicamente de lo que se paga en términos monetarios y porque tanto las percepciones acerca de lo que se recibe como el propio montante se ven influenciadas por otras variables exógenas. Nos estamos refiriendo

⁴ Con esto no queremos decir que sean los salarios el principal determinante de las desigualdades sociales, ya que el salario a su vez depende de otros aspectos que serán comentados posteriormente. Para un análisis más profundo de cómo se generan estas diferencias sociales observado desde el punto de vista de la sociología y de la economía puede consultarse Phelps (1990).

en el primer caso a la necesidad de implantar sistemas de trabajo efectivos y enriquecedores, gestionar las restantes políticas de personal de forma conjunta y coherente, desarrollar las habilidades directivas para conseguir el compromiso de los trabajadores, desarrollar una cultura integradora, etc. Con relación al tema de las influencias, no debemos olvidar que la percepción de equidad y, por tanto, el grado de satisfacción, depende de las ideas de justicia retributiva que tiene el colaborador (Lattman y García, 1992: 352-353), y especialmente las comparaciones que se realizan tanto con personal de dentro de la empresa como de fuera. Otro factor exógeno que influye sobre el sistema y su eficacia es la legislación que regula el contrato de intercambio y más concretamente la contraprestación que otorga la empresa para evitar el abuso de la posición dominante y garantizar la paz social.

1.1.2. LAS RETRIBUCIONES DESDE UN PUNTO DE VISTA MULTIDISCIPLINAR

Todas las ideas que acabamos de resumir en el apartado anterior denotan la complejidad con la que nos encontramos a la hora de abordar el tema de las retribuciones en la empresa. Ésta se deriva de la multitud de enfoques distintos desde los que las podemos analizar: Economía, Finanzas, Psicología, Sociología, Derecho y, como no, desde el punto de vista de la Organización de Empresas como aglutinadora de algunos de ellos⁵. Como se acaba de apreciar, por suerte o por desgracia, todos estos enfoques no son independientes, sino que son susceptibles de ser tratados de forma más o menos conjunta, lo que dificulta su tratamiento, pero resulta ser mucho más enriquecedor. Coincidimos, por tanto, con Gerhart y Milkovich (1992: 481) cuando afirman que las retribuciones pueden ser estudiadas desde una perspectiva multidisciplinar.

En este trabajo, vamos a intentar abordar nuestro objeto de estudio desde el punto de la Dirección y Gestión Estratégica de Recursos Humanos, siendo conscientes de que es un campo del que con frecuencia se ha dicho que no está claramente delimitado y no dispone de modelos teóricos (Dyer, 1985; Bacharach, 1989; Butler, Ferris y Napier, 1991), pero sobre el que en los últimos años se ha avanzado en este sentido por parte de algunos investigadores que han tratado de recoger aquellos marcos teóricos que pueden ser utilizados en esta área (Wright y McMaham, 1992; Delery y Doty, 1996; Valle Cabrera, 1998).

No vamos a analizar en este momento todas y cada una de las teorías o enfoques aplicables a la dirección estratégica de recursos humanos porque escapa al objeto de nuestra investigación⁶. Sin embargo, sí que vamos a hacer referencia a ellos en el próximo capítulo cuando sea preciso. La razón fundamental por la que tendremos que introducirlos, aunque sea someramente, es el importante cambio que según Gómez-Mejía y Balkin (1992: 4) se ha producido en el modo de investigar este tema, y por el que las retribuciones han pasado de ser estudiadas desde un punto de vista “micro” a un punto de vista “macro”, es decir, desde una vertiente

⁵ Estamos haciendo referencia al carácter interdisciplinario de la Teoría de la Organización como sistema científico (Bueno Campos, 1998: 106) y a la integración de los conocimientos de otras disciplinas de las que se hace uso en la dirección de empresas (Gómez y Gutiérrez, 1996: 13)

⁶ Para una revisión de las diferentes teorías en el campo de los recursos humanos pueden consultarse las obras citadas, o con carácter general Bueno Campos (1996); Koont y Wehrich (1998), y Chiavenato (1999).

puramente administrativa o otra estratégica en la que se trata de encontrar la vinculación de las retribuciones con los resultados de la empresa.

Prueba de este cambio del que venimos hablando es la gran cantidad de trabajos que han proliferado desde mediados de los 80, tanto en revistas de naturaleza académica como en otras más enfocadas hacia los directivos y consultores de empresa, que insisten en la necesidad de cambiar de enfoque⁷. Aunque lo estudiaremos con mayor profundidad en otro apartado, lo que nos gustaría destacar en este momento acerca del cambio de planteamiento es la superación de los modelos teóricos tradicionales que explicaban el fenómeno desde el punto de vista de la Economía⁸ y de la Psicología Social por otros que lo hacen desde otras perspectivas tales como la de la Agencia, la del Comportamiento Administrativo, la de Dependencia de Recursos y la de la Recursos y Capacidades. En cualquier caso, el cambio se está produciendo de forma progresiva, por lo que, salvo excepciones, todavía no existe un abundante volumen de literatura que trate las retribuciones desde los diferentes enfoques comentados.

No obstante, antes de ver en qué ha consistido ese cambio y el efecto que tiene sobre la forma de entender nuestro objeto de estudio, creemos necesario definir claramente qué son las retribuciones y distinguirlas de otros conceptos relacionados con ellas. La revisión que realizaremos posteriormente de cómo se ha pasado del enfoque administrativo al estratégico en el tema de las retribuciones (punto 1.2) va a servir de punto de partida para analizar qué relación guarda la estrategia retributiva con la estrategia de la empresa, cuáles son los objetivos que deben intentar cumplir la retribución, qué factores afectan al establecimiento de la misma y qué decisiones debemos tomar para diseñar una estrategia retributiva (punto 1.3.). Todo ello nos permitirá definir los modelos retributivos que contrastaremos en la parte empírica de nuestro trabajo.

1.1.3. CONCEPTOS BÁSICOS

El hecho de que existan diferentes enfoques a la hora de estudiar las retribuciones, hace que encontremos multitud de conceptos de diferente naturaleza, sin embargo, nosotros vamos a centrarnos en aquellos más relacionados con la dirección de recursos humanos.

1.1.3.1. Precisiones semánticas

Antes de dar una definición, se hace preciso aclarar por qué vamos a hacer referencia preferentemente al término “retribución”. La *retribución*, según el Diccionario de la Real Academia Española (2001), es “la recompensa o pago de una cosa”, por lo que claramente puede ser utilizado como sinónimo de “recompensa”. Este último término, en castellano, hace refe-

⁷ Lógicamente, este cambio de orientación en las retribuciones se ha producido a la par con el desarrollo de la dirección estratégica de recursos humanos, donde también se ha pasado a una perspectiva “macro” mucho más integradora y vinculada a la estrategia de la empresa (Butler, Ferris y Napier, 1991).

⁸ Para un análisis pormenorizado de las diferentes teorías económicas relacionadas con el tema de los sueldos y salarios puede consultarse Peña Baztan (1990: 131-138) y Henderson (1997: 42-55).

rencia a la misma realidad que el anterior, sólo que el acto de recompensar puede tener también un matiz de premio o acto extraordinario, y además suele reconocerse en un sentido más amplio que el de retribución porque esta última suele circunscribirse a los elementos extrínsecos y de carácter financiero de la contraprestación (Osorio, 1999: II-9; Claver, Gascó y Llopis, 2000: 185).

Otros sinónimos de ambos son “remuneración” y “compensación”. El primero de ellos puede ser empleado en el contexto de una relación de trabajo al hacer referencia también al pago de un servicio prestado; pero el segundo nos plantea mayores dudas, porque si bien por definición es la acción y el efecto de compensar, esta compensación también es sinónimo de indemnización porque incluye un matiz de resarcimiento de un daño, perjuicio o disgusto causado, aspecto por el que no nos parece que se trate del vocablo más adecuado en el contexto de la dirección y gestión de recursos humanos, a pesar de que es el más extendido en la literatura proveniente del centro y sur de América como consecuencia de la influencia del inglés.

Este mismo problema también se plantea en la lengua inglesa. En Estados Unidos es frecuente la utilización de “compensation”, mientras que en el Reino Unido es más habitual emplear “reward” (Smith, 1992: 171), precisamente por el matiz antes señalado (Armstrong, 1996: 3). La traducción al castellano que parece más correcta de “reward” es la de recompensa que parece tener un carácter más genérico que el de retribución tal como antes hemos comentado.

En cualquier caso, la retribución toma la forma de “sueldos” y “salarios”, los cuáles adquieren un matiz más concreto al referirse preferentemente a aspectos económicos. El *sueldo* según el Diccionario Planeta de economía (1980: 368) es la remuneración asignada a un individuo por el desempeño de un cargo o servicio profesional, siendo más frecuente en personal administrativo o de servicios que cobra mensualmente. El *salario*, por su parte, hace relación a la retribución de trabajos manuales, generalmente cobrado por día o semana y que incluye no sólo el pago en moneda sino también en especie. Esta distinción, que está cayendo en desuso, tiene su origen en la diferenciación que se establecía entre los trabajadores manuales y los de oficina.

Desde un punto de vista legal, el término salario es la denominación que se da en el sistema español de relaciones laborales a la remuneración o retribución del trabajo por cuenta ajena, sea cual sea el importe o la forma que adopte. Lo no remuneratorio (compensaciones de gastos o indemnizaciones y beneficios sociales nacidos del deber de protección) no es salario. Según la normativa legal vigente, una de las condiciones básicas para que se establezca una relación laboral es que exista un intercambio de trabajo y remuneración entre las partes, empleado y empleador (Estatuto de los Trabajadores, art. 26) La contraprestación que recibe el empleado en la relación laboral puede materializarse de dos formas básicas, retribuciones salariales (E.T., art. 26.1) y retribuciones extrasalariales (E.T. 26.2). Asimismo, las retribuciones salariales pueden ser de dos tipos: dinerarias y en especie.

De todo lo anterior podemos deducir que no existe uniformidad en la literatura hispana ni en la inglesa a la hora de “nombrar” la realidad que estamos pretendiendo estudiar, y estas

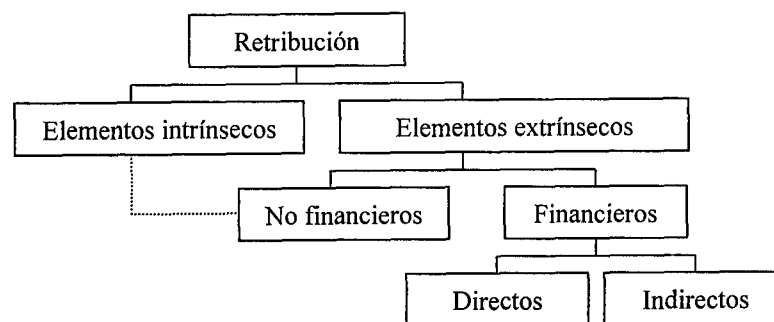
diferencias se hacen más patentes si atendemos a los conceptos legales⁹. No obstante, a pesar de que cada una de las palabras a las que hemos hecho referencia tiene significados hasta cierto punto contradictorios, coincidimos con Sikula (1979: 318) en afirmar que todos estos conceptos tienen similitudes y diferencias entre sí porque son fenómenos parcialmente coincidentes y no entidades totalmente distintas.

Hechas estas aclaraciones semánticas, vamos a definir algunos conceptos que consideramos fundamentales. En concreto nos referimos a los conceptos de retribución, sistema retributivo, administración de las retribuciones y estrategia de retribución. Finalmente, haremos referencia también a cuáles son los componentes del paquete retributivo.

1.1.3.2. La retribución: definición y componentes

La retribución total que puede percibir un individuo, entendida en un sentido genérico, incluye todo aquello que un empleado valora y desea y que la organización puede o quiere ofrecerle a cambio de su contribución (Henderson, 1997: 15). Esta relación de intercambio tan amplia, inevitablemente, va a incluir un elevado número de componentes que podemos clasificar, al menos, de acuerdo con dos criterios: Intrínsecos – extrínsecos y financieros – no financieros. Estos elementos de las recompensas totales, lejos de ser excluyentes, son complementarios (De Cenzo y Robbins, 1994: 411-415) tal y como se observa en la figura 1.1. Veamos en qué consisten cada uno de ellos.

Figura 1.1. Componentes de la retribución total



(Fuente: Elaboración propia a partir de Dolan, Schuler y Valle, 1999: 252; Stone, 1998: 431; De Cenzo y Robbins, 1994: 414; Osorio, 1999: II-6)

a) *Intrínseco – extrínseco*

- *Elementos intrínsecos* : Son aquellos elementos que producen satisfacción en el empleado porque son percibidos por él de manera subjetiva como una recompensa, y que además re-

⁹ La falta de correspondencia entre los conceptos que nosotros vamos a emplear en este trabajo y los conceptos legales es debida a que las definiciones que nosotros empleamos se han establecido a nivel internacional y con independencia del desarrollo legislativo de cada nación.

sultan de la realización del trabajo mismo. Se incluirían en este apartado aspectos como el orgullo por el trabajo bien realizado, el hecho de formar parte de un equipo, el sentir que se desarrolla una actividad enriquecedora con una cierta responsabilidad o en la que aprecie que está realizando una tarea significativa, etc.

- *Elementos extrínsecos*: Son todos aquellos aspectos externos al individuo que son percibidos como recompensa por el mismo, y que suelen ser ofrecidos por la organización. Incluye recompensas monetarias y no monetarias. Las monetarias se suelen considerar como la parte más importante de todas ellas por el montante que suponen y por el valor que socialmente se concede al dinero; las no monetarias incluyen desde promociones a otros puestos de mayor categoría, hasta lo que genéricamente recibe el nombre de beneficios y servicios a los empleados que pueden tener o no un valor económico pero que no se reciben en forma de dinero (Martocchio, 1998: 4)¹⁰. Entraría en esta última categoría los seguros, vacaciones, servicio de guardería, horarios flexibles, aparcamiento, etc.).

Ambos tipos de recompensas no afectan a la satisfacción del individuo de forma aislada, sino que están íntimamente relacionadas, tal como demuestran algunos estudios como los realizados por Deci (1972), Kanungo y Hartwick (1987) y Kohn (1988), los cuáles llegan a comprobar que aparecen efectos sustitutivos entre ambos tipos de recompensas a la hora de motivar.

b) *Financiero – no financiero*

- *Elementos financieros*: Son aquellos componentes que tienen un valor monetario en el mercado, por lo que incluye tanto el dinero como los beneficios ofrecidos a los empleados. En este sentido, podemos distinguir entre retribuciones directas e indirectas según se reciban “directamente” en forma de contraprestación monetaria (tanto la parte fija como variable), o que se reciban “indirectamente” mediante otro tipo de contraprestación (beneficios o compensaciones extrasalariales) que tenga un valor en el mercado. Enlazando con la clasificación anterior, estos elementos financieros son claramente extrínsecos, pero no todos los elementos extrínsecos son financieros, ya que algunas de las “compensaciones” que puede ofrecer la empresa desde el exterior no tienen un valor financiero directo (por ejemplo: ofrecer la posibilidad de participar, flexibilidad horaria, libertad a la hora de diseñar los turnos de trabajo o de vacaciones, posibilidades de aprender, etc.)
- *Elementos no financieros*: Son las recompensas que no pueden ser traducidas a un valor monetario y que no afectan a la posición financiera del individuo, pero que sí que redundan en una mayor satisfacción del mismo. Estos elementos se refieren tanto a las características del puesto de trabajo (interesante, desafiante, reconocido, etc.) como a los del entorno laboral (políticas de personal adecuadas, estabilidad de empleo, clima laboral agradable, par-

¹⁰ Debemos destacar que monetario y financiero no pueden ser utilizados como sinónimos en este contexto, ya que los beneficios extrasalariales tienen un carácter financiero (valor económico) pero también son no monetarios (no se perciben en dinero, lo que no implica que no tengan valor económico). Hacemos esta observación porque es frecuente encontrar, según la fuente, una u otra denominación.

ticipación, tener la posibilidad de tomar decisiones, horario flexible, etc.). Relacionando esta taxonomía con la anterior, los elementos intrínsecos no son financieros, pero los elementos no financieros pueden ser intrínsecos o no.

Lo realmente importante de estas clasificaciones es que se deja entrever claramente que el dinero no es la única forma de compensar la contribución del trabajador porque no es el único motivador. Un individuo puede recibir una gran remuneración monetaria y no ofrecer un rendimiento excepcional porque no le gusta el trabajo que desarrolla, o porque las relaciones con sus compañeros o sus superiores no son buenas; por el contrario una persona puede recibir un salario inferior y estar muy satisfecha porque la actividad que realiza le permite desarrollarse personal y profesionalmente. En cualquier caso, el hecho de que las recompensas dependan realmente de las percepciones del individuo dificulta la determinación del paquete retributivo total que debe percibir.

No obstante, y como suele ser habitual en las publicaciones y estudios llevados a cabo desde el mismo punto de vista que el nuestro, en este trabajo vamos a centrarnos en la *retribución como elemento extrínseco*, dado que adoptar un enfoque más global se aleja de nuestro objeto de estudio porque nos obligaría a tener que incorporar un conjunto de variables psicológicas relativas a la satisfacción del individuo. En cualquier caso, y aunque no las vamos a ver con profundidad, lo que no vamos a eliminar de nuestro modelo son las compensaciones no financieras sobre las que puede actuar la dirección de la empresa tales como el ofrecer un cierto grado de participación, un puesto enriquecido, estabilidad en empleo o reconocimientos porque estos factores sí que son controlados por la propia organización y tienen un impacto indirecto sobre el resultado.

1.1.3.3. Sistema retributivo

En general se podría decir que el sistema de *retribuciones incluye, además del conjunto de recompensas anteriormente mencionado, los métodos, procedimientos y guías que se utilizan cuando se establece la composición del mismo y se administra* (Sikula, 1979: 319; Thomas, 1997: 53). Luego se trata de un concepto más amplio que comprende “el conjunto ordenado de políticas, procesos y prácticas utilizados para recompensar a los empleados” (Armstrong, 1996: 4).

Tal y como dijimos en la introducción, la trascendencia que tiene este sistema de pagos tanto para la empresa como para el trabajador, hace que sea preciso que dicho sistema sea planificado y controlado mediante un procedimiento racional que se ha venido a denominar administración de las retribuciones.

1.1.3.4. Administración de las retribuciones

Desde un punto de vista clásico, la administración del sistema de pagos se define como el conjunto de normas y procedimientos tendentes a establecer o mantener estructuras de sala-

rios equitativas y justas en la organización, que sean percibidas como tales por los empleados, y que permitan el logro del equilibrio interno y externo simultáneamente (Chiavenato, 2000: 305). Es, por tanto, un proceso sistemático, entre cuyas finalidades fundamentales está la de evitar que los sueldos y salarios se establezcan de forma arbitraria y surjan desigualdades entre los ingresos.

Como se puede observar, esta definición se correspondería con el planteamiento “micro” del que hablamos en la introducción, en el cual existe una gran preocupación por el logro de la equidad interna y externa. Si pretendiéramos dar una definición más amplia deberíamos incluir otros aspectos como la estrategia de la empresa y el logro de los fines organizativos, lo que nos llevaría a poder decir que *la administración de las retribuciones trata del diseño, implantación, mantenimiento, comunicación y evolución del proceso de recompensas con la finalidad de conseguir los fines organizativos de la forma más eficiente posible* (Armstrong y Murlis, 1994: 23; Buckley, 1994: 59-60).

Como resultado de la administración surgen las políticas retributivas que son *guías para implementar las retribuciones y para el diseño y administración del sistema retributivo* (Armstrong, 1995: 582), o más concretamente lo que algunos autores como Peña Batzan (1990), Bayón y García (1994) o Chiavenato (2000) denominan “política salarial”, y que puede ser entendida como el conjunto de principios, normas y directrices que reflejan la orientación y filosofía de una organización. Esta política salarial deberá estar integrada dentro de la política social de la empresa y aporta innumerables ventajas desde el punto de vista social, económico, jurídico, ético y técnico al incorporar todos los temas que se relacionan con la remuneración de los empleados.

Estas orientaciones o principios básicos de la retribución (políticas) van a venir coordinadas por la estrategia retributiva y van a traer como consecuencia la aparición de unas determinadas prácticas retributivas.

1.1.3.5. Estrategia de retribuciones

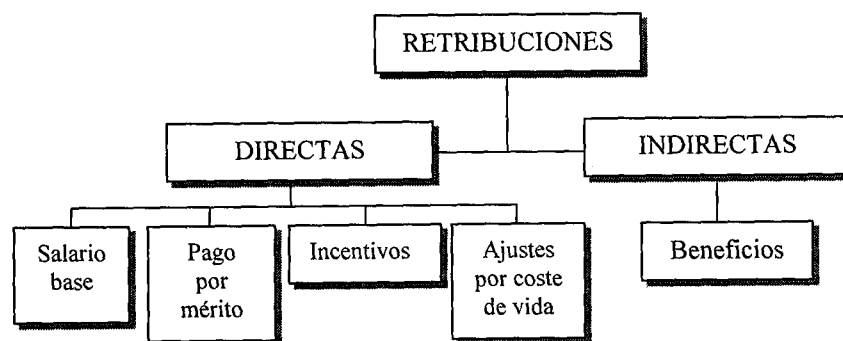
De acuerdo con Gómez-Mejía y Balkin (1992: 35), podemos decir que la estrategia retributiva “*es la utilización deliberada del sistema de pago como un mecanismo esencial de integración de los esfuerzos de las distintas unidades organizativas e individuos para el logro de unos objetivos estratégicos de la organización que están sujetos a fuerzas internas y externas*”. Así pues, la estrategia retributiva debe responder a las necesidades de la empresa para competir, crecer, innovar e incluso cambiar o validar la confianza de los negocios.

Se está suponiendo, por tanto, que no existe un “mejor” (*Best Way*) sistema retributivo y que la eficacia del mismo depende del ajuste o congruencia entre éste y unas circunstancias concretas de la organización. De esta forma, pasa a tener más importancia la forma en que se selecciona e implementa el sistema (estrategia retributiva) que el sistema de pago escogido (Bowey, 1982: 55-62).

1.1.3.6. Elementos del paquete retributivo

Las retribuciones financieras, tal como vimos al definir las, pueden tomar diferentes formas, siendo lo más habitual distinguir entre retribuciones directas e indirectas. Aunque existen diversas clasificaciones que tratan las retribuciones directas optamos por emplear la que utilizan Milkovich y Newman (1996: 5-9), los cuales diferencian entre sueldo base, pagos por méritos, incentivos y ajustes en el coste de vida (figura 1.2.)

Figura 1.2. Elementos de las retribuciones



Fuente: Elaboración propia a partir de Milkovich y Newman (1996: 6)

a) Salario base

El salario base es el componente fijo del paquete retributivo total y representa la retribución monetaria básica que percibe un trabajador como consecuencia de su trabajo. Se trata de un componente periódico que se percibe mientras que se permanece en el puesto, y desde este punto de vista, se suele decir que está garantizado. También es la “plataforma” sobre la que se determinan el resto de incrementos. Generalmente, se ha reconocido que el salario base puede tomar la forma de sueldo (retribución semanal o mensual) o de salario (por horas) de acuerdo con la definición antes dada de ambos términos, pero parece que esa distinción está cayendo en desuso (Torrington y Hall, 1987: 485) por los matices que conlleva¹¹.

Como veremos posteriormente, el cálculo del salario base puede hacerse atendiendo fundamentalmente a dos criterios: las características del puesto o las capacidades que posee el individuo. Lo más habitual ha sido, y sigue siendo, emplear el valor del puesto. Teniendo en cuenta que los niveles de pago basados en el puesto reflejan tanto el valor interno como el externo del mismo. El valor interno suele ser medido con cualquiera de los sistemas de valoración de puestos que permite el establecimiento de una jerarquía, siendo lo más frecuente que ésta se establezca en función de diversos factores entre los que destacan el nivel de habilida-

¹¹ Para un estudio más profundo de dicha distinción pueden consultarse Lupton y Bowey (1974: 106-115), French (1986: 445-446), Cushway (1994: 133) y Graham y Bennet (1998).

des, el esfuerzo, la responsabilidad y las condiciones de trabajo en que éste se desarrolla. El valor externo suele incorporarse mediante la consideración de estudios de mercado.

En las últimas décadas, se vienen incorporando al salario fijo con más fuerza otros aspectos vinculados a la contribución del individuo, de forma que las habilidades o conocimientos que posee una persona pueden incluirse dentro de esa parte fija sin necesidad de desplazar definitivamente al puesto como determinante¹². Lo interesante de estos incrementos es que, a pesar de ir vinculados a características de la persona, son consolidables porque son necesarios para poder desarrollar adecuadamente el puesto (Armstrong, 1996: 5).

Dentro de la parte fija también tendría cabida la antigüedad, que recompensa a los empleados con incrementos periódicos conforme pasa el tiempo. En este caso se asume que los empleados son cada vez más válidos para la empresa porque van acumulando y refinando sus conocimientos, habilidades y experiencia en el trabajo, lo que los hace más productivos¹³. Este componente no parece ser el más adecuado en un entorno competitivo como el actual ya que, en cierto modo, lo que premia es la permanencia y no está vinculado a la verdadera contribución del individuo.

b) Pago por méritos

El pago por méritos retribuye los comportamientos y logros pasados. Generalmente se presenta como un incremento sobre el sueldo base vinculado a una valoración del rendimiento. Aunque algunos autores lo consideran como un elemento de pago variable, dado que depende de la contribución del individuo, en la realidad de las empresas españolas se constituye como una partida más del fijo, dado que lo que realmente se consigue con él es posicionar a los individuos dentro de la banda salarial fijada basándonos en el puesto (Osorio, 1999: VII-3) y tiene carácter consolidable. Retribuye, por tanto, la contribución personal estable.

Por otro lado, se trata de una fórmula bastante extendida que en las últimas décadas está siendo muy criticada, ya no sólo porque supone un alto coste para la empresa, sino porque si queremos un sistema que funcione bien debemos aplicar muchos esfuerzos en su gestión. Estos esfuerzos deberían ir encaminados hacia la correcta medición de la contribución real de los individuos y a estar seguros de que la cuantía del aumento distingue entre los distintos niveles de rendimiento y es significativa para conseguir un efecto positivo sobre el trabajador. Otro

¹² Por supuesto que existen sistemas que pretenden sustituir al puesto como determinante de las retribuciones, sin embargo, lo más habitual suele ser que las empresas se basen en el puesto, o que tal y como señalamos en el párrafo anterior, la contribución "estable" del individuo se incorpore también como un componente fijo, dejando las contribuciones puntuales para la determinación de la parte variable (Osorio, 1999: III-3 y III-4). Esto suele ser habitual, sobre todo, con personal científico o técnico especializado, porque la necesidad de obtener personal adecuado puede obligar a que se tengan que considerar ciertas habilidades que sean estratégicamente importantes para la organización (Schuster y Zingheim, 1992: xvii).

¹³ Esta idea se basa en la teoría de capital humano según la cual los conocimientos y habilidades de los empleados generan capital productivo denominado capital humano (Becker, 1983), el cual debe ser adecuadamente retribuido si no se quiere perder.

aspecto al que debemos prestar atención es a que el individuo sepa que su rendimiento va a depender de la evaluación que se le realice y confíe en la misma.

Sin embargo, la crítica más importante es que este instrumento retribuye el rendimiento pasado, dado que el pago se establece al finalizar el período y teniendo en cuenta lo que se ha hecho antes y no lo que se va a ser capaz de hacer en el futuro.

c) *Incentivos*

Los sistemas de incentivos son complementos al salario que están vinculados directamente al rendimiento del trabajador y que ofrecen la promesa de una recompensa por la consecución de un estándar de rendimiento previamente establecido con el que se va a comparar el resultado obtenido. Se diferencian del pago por mérito en que no retribuyen el rendimiento pasado, sino que fomentan el rendimiento actual y futuro.

Existen diversos criterios de clasificación. Según el nivel se suelen reconocer tres tipos de sistemas de incentivos (Claver et al., 2000a: 309).

- Los incentivos individuales. Como su nombre indica, retribuyen a cada empleado como unidad individual. Se corresponden con las primas a la productividad (destajos y primas por ahorros de tiempo) y con las comisiones de ventas. También se incluyen las primas por la consecución de objetivos individuales, las vinculadas a sistemas de sugerencias, los incentivos para la adquisición de nuevos conocimientos, los bonos de suma fija vinculados a la consecución de un determinado rendimiento, las opciones sobre acciones (*stock options*) y los incentivos a largo plazo no recogidos en ninguno de los anteriores.
- Los incentivos grupales. Tratan de promover la colaboración y son especialmente ideales para entornos en los que las personas que componen los equipos de trabajo están altamente interrelacionadas. Además de las primas colectivas, entrarían en esta categoría los sistemas de mejora de la productividad compartida o de ahorro de costes (*gainsharing*) y los incentivos a un grupo, departamento o unidad por la consecución de unos objetivos específicos.
- Los incentivos o planes de compañía. Aparecen cuando son entregados a todos o a parte de los empleados por la contribución que han hecho a un resultado medido en términos de empresa. Nos estaríamos refiriendo a los incentivos por alcanzar los objetivos de la compañía, a los planes de beneficio (*profit sharing*) y a las opciones sobre acciones a los empleados (*employee stock options*).

De acuerdo con el plazo se pueden distinguir incentivos a corto o a largo plazo según el rendimiento que se pretenda conseguir

Antes de continuar debemos hacer una advertencia relativa a la nomenclatura, ya que, aunque suelen emplearse indistintamente, algunos autores distinguen el concepto de incentivo del de bono, empleando el término “incentivo” sólo para primas a la productividad y las comi-

siones porque son las más directamente vinculadas a resultados objetivos. Por su parte, los bonos se basan más en resultados globales y en ocasiones incluyen alguna apreciación subjetiva.

d) Ajustes por el coste de vida

Por último, hay que tener en cuenta que la retribución que percibe un individuo hay que ir ajustándola a lo largo del tiempo por diferentes razones: el aumento del coste de vida o inflación, cambios en el mercado de trabajo, cambios en los requerimientos del puesto o del empleado, etc. Estos aumentos permiten no simplemente mantener el poder adquisitivo del trabajador, sino mantener un nivel de salarios competitivos frente a la competencia. Generalmente estos aumentos vienen vinculados y se establecen respecto al salario base, por lo que suelen considerarse como una partida más dentro de él.

1.2. EL CAMBIO EN LAS RETRIBUCIONES

Como ya hemos comentado, desde comienzos de la década de los 80 venimos observando en la literatura un importante cambio en el modo de analizar la problemática de las retribuciones, cambio que no surge de forma aislada, sino que se corresponde con una auténtica revolución en el modo de organizar y dirigir las empresas. Lo cierto es que las circunstancias del entorno han cambiado y las organizaciones han intentado responder a dichas circunstancias transformando sus estructuras y procesos, e incluso replanteando el papel de su personal. Dentro del campo de los recursos humanos se observa el desarrollo de nuevos planteamientos más estratégicos que afectan al modo de diseñar las diferentes políticas y prácticas de personal, entre las cuáles se encuadra la administración de las retribuciones. En este caso, el cambio no ha sido debido tanto a la implantación de formas de pago alternativas, que sí se ha producido, como a la necesidad de que exista un uso racional de todas las alternativas disponibles que responda a la estrategia de la empresa en el futuro. Si se consigue dicha integración es de esperar que le empresa consiga un mayor grado de desempeño organizativo, tal como analizaremos en el próximo capítulo.

La anterior afirmación nos puede llevar a pensar que los sistemas tradicionales de pago no contribuían a la eficiencia organizativa o no respaldaban las estrategias de la organización. Nada más lejos de la realidad, dichos sistemas sí que conseguían estos propósitos, pero lo hacían con el carácter reactivo y táctico propio de la función de personal y sin aportar la flexibilidad necesaria para el logro de los objetivos a corto y largo plazo (Wallace, 1990). ¿Esto significa que el enfoque tradicional ya no es válido? Algunos autores como Schuster y Zingheim (1992: XVI) señalan que sólo son válidos para aquellas empresas que no compiten, otros como Flannery, Hofrichter y Platten (1997: 17-18) indican que “la solución no consiste simplemente en reemplazar un viejo programa por otro nuevo, sino en integrar el salario con los otros cambios organizativos y en compatibilizarlo con los otros procesos de recursos humanos de la organización”. De esta forma, parece que lo realmente importante es que se adapten a las necesidades actuales y futuras de la organización.

No obstante, coincidimos con Martoccio (1998: 17) al señalar que las retribuciones, al igual que la mayoría de los fenómenos de la naturaleza, no han cambiado, sino que se encuentran en constante estado de transición; y no están siendo modificadas de forma radical sino de manera incremental dado que, si atendemos a la estructura de pago de la mayoría de las empresas, los planteamientos tradicionales todavía determinan una buena parte del salario de los empleados. E.E. Lawler, que ha sido uno de los promotores de este cambio de planteamiento, comentaba hace unos años que las empresas, a pesar de que tenían una clara necesidad estratégica de cambio, seguían ancladas en el pasado y se negaban a abandonar los sistemas tradicionales no porque fueran unos métodos muy robustos sino por la resistencia implícita al cambio tanto de la dirección como de los trabajadores (Lawler, 1990: 3). En ocasiones, la empresa prefiere hacer bien aquellas cosas que sabe hacer, aunque no sean las más adecuadas, que embarcarse en experimentar nuevos sistemas; porque es consciente de la oposición que suele producirse entre el personal cuando se aplican medidas flexibilizadoras en los salarios. Esto lleva a otros autores como Flannery, Hofrichter y Platten (1997) a decir que las retribuciones son el principal obstáculo que tienen las empresas para el logro de los objetivos corporativos, ya que no se introducen adecuadamente en la ecuación del éxito.

Para entender mejor todos estos argumentos vamos a analizar ambos enfoques; pero tratando de vincularlos a los planteamientos teóricos que han dado pie a los mismos, a la realidad social en la que se han desarrollado, a los modelos organizativos imperantes y a la concepción del personal existente. ¿Por qué introducir este análisis en un estudio en el que se pretende analizar el efecto que tienen las retribuciones sobre el desempeño organizativo? Básicamente por dos razones. En primer lugar, porque durante el desarrollo del mismo se dilucida la validez de los enfoques que queremos demostrar (y en especial de la perspectiva contingente). Y, en segundo lugar, porque queremos demostrar que el cambio debe producirse porque las creencias en que se fundamentaban los sistemas tradicionales han cambiado (ver tabla 1.1), y sospechamos que el mismo no se está produciendo en las empresas españolas debido a la falta de coherencia entre las circunstancias del entorno, las estrategias seguidas por las empresas, la estrategia de recursos humanos en general y la de remuneraciones en particular.

1.2.1. EL ENFOQUE TRADICIONAL

Bajo esta denominación estamos haciendo referencia a un modelo de retribución que se ha ido haciendo popular a lo largo de este siglo y que constituye el fundamento de los sistemas de retribución actuales. En este modelo, observado desde un punto de vista extremo, no existe una vinculación directa entre los resultados que obtiene la compañía, el modo en que está diseñado el sistema de trabajo y la retribución que obtienen los empleados (LeBlanc, 1994: 6), por lo que la administración de la retribución consiste básicamente en asegurar que el sistema funciona adecuadamente y cada individuo obtiene la paga justa que le corresponde por el puesto que ocupa y, en algunos casos, por el rendimiento pasado que obtiene. La variable fundamental de retribución, por tanto, es la posición o *status* que se ocupa en un organigrama eficientemente definido y relativamente estable en el tiempo.

En estos sistemas de retribuciones existen diferencias notables entre las recompensas del personal directivo y las de los empleados, ya que se considera que el rendimiento de los primeros sí que tiene una incidencia directa sobre los resultados. Estas diferencias favorecen la jerarquía de la cadena de mando, ya que la autoridad directiva es la encargada de ofrecer las recompensas y los castigos y el empleado apenas tiene control sobre el montante de su salario. Todo esto hace que sea ideal para el mantenimiento de estructuras organizativas jerárquicas apoyadas en una cultura burocrática en la que la jerarquía y la autoridad se constituyan como valores fundamentales.

Tabla 1.1. El cambio en las creencias de las retribuciones

CREENCIAS TRADICIONALES	NUEVAS CREENCIAS
Se tienen buenas relaciones con los empleados y se debe ser diligente para evitar problemas	Todo empleado debe contribuir. El sistema de retribuciones es usado como un incentivo para que los empleados usen sus capacidades en beneficio de las metas de la organización
La retribución es vista como un sistema de los recursos humanos. Los especialistas de recursos humanos gestionan el programa y los incrementos de salario.	La retribución es vista como un sistema de la dirección, en el cual la función de recursos humanos hace de consultor para ayudar a la dirección a tomar las decisiones de pago
Es importante mantener la consistencia en la administración del salario	La flexibilidad es una meta a la que debe contribuir la retribución
Los empleados deben creer que están siendo pagados de forma justa, pero no existe ninguna razón para involucrarlos en el diseño del sistema	Cuando rediseñamos el programa de pagos observamos a los directivos y a los empleados en su unidad de negocio según su aportación para asegurar que los cambios son aceptados y logran las necesidades operativas
Los incrementos en el pago se basan en el puesto que se ocupa	Los incrementos en el pago están basados fundamentalmente en el desempeño y en las competencias
Se utilizan sistemas de valoración de puestos comprobados para asegurar que el pago es equitativo	Los niveles salariales reflejan el valor de la persona según sus capacidades individuales y el mercado de trabajo
El sistema salarial se basa en principios de equidad interna	El sistema salarial está alineado con los ratios de mercado
El programa es consistente con un amplio conjunto de principios de diseño.	El programa se basa en las necesidades del negocio, los valores organizativos y el modo en que el trabajo está organizado y dirigido en cada unidad de negocio. Se diseña para ajustarse a la organización.
Todos los empleados son buenos y se ganan su salario. Los incrementos salariales recompensan sus esfuerzos continuados	El sistema trata de identificar a los que más contribuyen y asegurar que las diferencias en los salarios reflejan esa contribución.
El presupuesto de los incrementos depende de diversos factores, pero fundamentalmente de lo que se puede permitir la empresa	Se utilizan sistemas de pago variable para unir las recompensas al logro de las metas organizativas y a la capacidad de pago de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Con este modelo organizativo y esta cultura, no es de extrañar que este modelo clásico sea ideal para estrategias que pretendan el mantenimiento de una ventaja competitiva en entornos estables.

En relación al modo en que se materializa este sistema de recompensas, se podría decir que éste tiene un marcado carácter financiero al venir representado por el salario base (que

constituye la mayor parte de la nómina). Junto a él, y debido al modelo de contrato psicológico imperante durante décadas, aparecen la seguridad en el empleo y el reconocimiento mediante promociones; las cuáles permiten al individuo ir progresando en la jerarquía y subir a un nivel retributivo superior cuando se demuestra un resultado adecuado y un cierto grado de lealtad. La parte variable, cuando aparece, viene vinculada al individuo y no recoge el riesgo ni la contribución a los resultados de la empresa. Todo esto hace que la motivación intrínseca quede en segundo plano, se distraiga la atención de las metas organizativas y se cree entre los trabajadores un sentimiento de competencia interna.

Los instrumentos básicos de los que se sirve este modelo son la valoración de puestos, los estudios de salarios de mercado, los aumentos de salario basados en el tiempo y el pago por mérito. A pesar de que todos ellos han sido duramente criticados y acusados de *no recoger la importancia que tiene el puesto o el individuo en la contribución a los resultados de la organización* (Kanter, 1987b; Lawler, 1996; Murlis y Fitt, 1991), en algunos de ellos aparece dicha necesidad de forma implícita. Por ejemplo, en un sistema de valoración de puestos se pretende que el valor concedido al puesto sea un reflejo de la contribución que dicho puesto hace a la organización, de forma que aquellos puestos que más aportan o que inciden en mayor medida en el resultado, más contraprestación recibirán. El problema es que en este intento de racionalizar y de basar la equidad interna en el puesto¹⁴, y no considerar a la persona que lo ocupa, nos olvidamos del efecto que tiene el esfuerzo que desarrolla dicho individuo sobre el desempeño organizativo. Precisamente por este motivo se idearon los sistemas de pago por mérito, los cuáles también han fracasado en su propósito al medir el rendimiento pasado y no tener un carácter verdaderamente discriminatorio.

Respecto a los objetivos de este modelo, Cummins (1992: 43-44) señala que el sistema de salarios está configurado para ayudar a la dirección a:

- 1) Definir y controlar el trabajo
- 2) Establecer niveles de pago adecuados para atraer y retener al personal
- 3) Crear un sentimiento de justicia
- 4) Controlar los costes de personal

De esta forma, lo más importante es que el sistema consiga una estructura salarial progresiva que sea percibida como equitativa tanto interna como externamente, que respete la legislación y que refuerce el poder directivo. La finalidad, por tanto, es conseguir la motivación para lograr un mayor nivel de rendimiento en el individuo; el problema es que, en este caso, *el logro de altos índices de desempeño no es tan fundamental para los resultados de la empresa porque el trabajador no es especialmente importante y su trabajo puede ser realizado por cualquier otro al ser visto éste como una pieza más del engranaje.*

¹⁴ El objeto de la valoración son los puestos considerados independientemente de la persona que lo ocupe. El problema es que para realizar el estudio debemos recurrir al ocupante del puesto y que en la determinación de la valoración tiene gran incidencia el componente "político"; por lo que la objetividad en la asignación del valor está supeditada a cómo se lleve a cabo el proceso y muy especialmente a la ética del comité de valoración. Todo esto hace que la posición ocupada pueda ser más bien el reflejo de los intereses particulares de la dirección que de la contribución real del puesto.

La justificación a esta afirmación la encontramos en los modelos de organización imperantes en la época en la que se desarrollaron estos sistemas; ya que, como señala O'Neal (1994: 2), las retribuciones históricamente han reflejado la naturaleza del trabajo que pretendían compensar y el contexto social en el cuál dicho trabajo se realizaba. Así, el pago en especie parecía apropiado en la Edad Media, el pago por pieza durante la Revolución Industrial y el sueldo basado en el puesto en los modelos de organización burocrática. De esta forma, los sistemas de retribuciones utilizados durante buena parte del siglo pasado, y que son los que todavía perduran en un alto porcentaje de nuestras organizaciones, respondían a las necesidades de la sociedad. En concreto, se suele reconocer que estos planteamientos en las retribuciones tienen su fundamento en los principios de Administración Científica de Taylor y en el Modelo Burocrático de Weber. Es decir, "en una época en la que los trabajadores eran una extensión de la máquina, y el objetivo era hacerlos tan eficientes y fiables como esas máquinas" (Risher, 1999: 323).

Debemos advertir que consideramos que *el éxito de este modelo tradicional de las retribuciones, además de por su adecuación a las características del trabajo de la época o de su "potencial" para contribuir al éxito de la firma, ha sido debido al desarrollo de los movimientos sindicales y al desarrollo de la legislación laboral de algunos países*, cuyos gobiernos han considerado estos instrumentos como medidas justas de valor y los han institucionalizado. Las referencias más claras las tenemos en la legislación norteamericana, que tras la segunda guerra mundial hizo casi obligatorio mediante diferentes desarrollos legislativos el uso de la valoración de puestos (Hodgett y Kroeck, 1992, 543; Lanhan, 1992: 20; y Patton y Littlefield, 1961: 17), en el desarrollo de sistemas sectoriales de valoración que se fueron desarrollando en Europa a partir de la década de los 50 (OIT, 1986); o en la legislación española, en la cual se comenzó a extender la valoración de puestos como instrumento con el desarrollo de la negociación colectiva (Fernández y Sánchez, 1997: 95) y se sigue empleando en la negociación de los convenios o para el desarrollo de las relaciones de puestos de trabajo en la administración pública (Rodríguez Viñals, 1994).

Por último, y además de todo lo dicho, en estos planteamientos tradicionales existe una mentalidad de *que hay que encontrar el mejor sistema retributivo posible* (al igual que la mejor estrategia o el mejor diseño organizativo) con la idea de que "una medida se adapta a todos" (*one size fits all*) (Flannery, Hofrichter y Platten, 1997: 16). El problema es que en este esfuerzo por encontrar la eficiencia, muchas empresas se han dedicado a "hacer lo que hacen otras" y copiar las "recetas" que estaban ofreciendo resultados positivos en otras organizaciones sin plantearse si dicho sistema era adecuado a la realidad organizativa concreta de la empresa (Lawler, 1990: 3). La crítica a este modo de proceder será uno de los puntos de partida del planteamiento estratégico que se viene configurando en las últimas décadas.

1.2.2. EL NUEVO ENFOQUE EN LAS RETRIBUCIONES

Los nuevos planteamientos en el área de las retribuciones surgen como respuesta a la ineficacia de los sistemas tradicionales para adaptarse a la nueva realidad a la que las organizaciones deben hacer frente. Como ya hemos comentado, las circunstancias del entorno han cambiado y ello ha traído como consecuencia nuevos planteamientos en la dirección de las empresas que se han manifestado en importantes modificaciones en las estructuras organizativas, en la organización del trabajo y en el modo de gestionar a las personas. El cambio de la relación entre empresa y trabajador que se ha producido ha sido de tal magnitud, que el sistema retributivo también se está viendo forzado a la adaptación, a pesar de la resistencia que suelen generar las modificaciones en los componentes retributivos. Reiteramos, por tanto, la idea de que los nuevos enfoques en las retribuciones surgen como una necesidad y se hacen posibles gracias al desarrollo de la Dirección Estratégica en general, y de la de los recursos humanos, en particular.

Por tanto, se podría decir que este nuevo enfoque aparece en un intento de superar algunas de las disfuncionalidades que se producían con el modo de pensar tradicional y que podría resumirse en la tabla 1.2.

Tabla 1.2. Deficiencias de los sistemas tradicionales

- La administración de las retribuciones es reactiva y responde más al mercado y a los desarrollos legislativos que a la realidad de la empresa.
- Se enfatiza la importancia de las promociones, dado que la principal forma de conseguir aumentos salariales importantes es ascendiendo en la escala jerárquica. Esto hace que los empleados tengan que competir entre sí para ocupar esos puestos más altos y desalienta la cooperación y el trabajo en equipo.
- La motivación de los empleados es baja porque se observan serias diferencias entre su retribución y la de sus superiores.
- No alienta el desempeño e incluso en ocasiones tiene el efecto contrario.
- Permite atraer y retener a los buenos empleados, pero también a los peores, ya que no se discrimina entre ellos.
- Se fomenta la preocupación por los intereses particulares y no por el logro de las metas organizativas.
- Al materializarse en el sueldo base, la mayor parte de los costes de la nómina son fijos. Esto hace que la empresa sea inflexible y empeora su posición competitiva.
- El sistema de incrementos salariales se basa en el puesto sin que los empleados que más contribuyen obtengan diferencias importantes con respecto a los que menos lo hacen.
- Favorece la existencia de una cultura y estructura jerárquica; por lo que dificulta la innovación, el trabajo en equipo, el desarrollo de un enfoque de calidad y la adaptación de la empresa.
- Existe una excesiva preocupación por encontrar la consistencia y muy poca por adaptarse a las contingencias.
- Perpetua las inequidades sociales, ya que en los procesos de valoración de puestos se valora de forma menos importante los puestos típicamente ocupados por mujeres. Igual sucede cuando los salarios se establecen en base al mercado.

Fuente: Elaboración propia a partir de Arvey (1986), Carroll (1987), Gupta y Jenkins (1991: 140-143); Lawler (1990: 5); Lawler (1996: 221-224); Risher (1999: 326)

Pero, ¿en qué han consistido dichos cambios en las retribuciones? A grandes rasgos podemos decir que la retribución pasa a ser un aspecto integrante en el proceso directivo glo-

bal. Para Gómez-Mejía y Balkin (1992: 4) “el paradigma emergente está basado en una orientación estratégica en la cual los problemas de equidad interna y externa son vistos como secundarios¹⁵, ya que la firma *necesita utilizar el pago como un mecanismo integrador para el logro de los objetivos globales del negocio*. En este mismo sentido, Lawler (1990: 4 y 11) señala que las retribuciones *deben de estar vinculadas a la realidad organizativa y formar parte de la estrategia de la empresa, de forma que soporten y refuercen los objetivos, la cultura, el clima y los conocimientos que se precisan para que la organización sea efectiva*. Esto significa para McLaughlin (1981) que la preocupación no debe estar en lograr el rendimiento a corto plazo, sino en la consecución de la efectividad a largo plazo.

Por lo tanto, la administración de las retribuciones deja de ser simplemente un procedimiento administrativo en el que se pretende encontrar y saber gestionar eficientemente la técnica adecuada o “en encontrarle sentido a una técnica” (Milkovich y Newman, 1996: 13), para pasar a convertirse en una valiosa herramienta de la dirección en el proceso estratégico de la empresa que refuerza los objetivos y la cultura deseada; ya no sólo por sus posibilidades de control, sino también por la posibilidad que ofrece de orientar los conocimientos y/o los comportamientos de los empleados. La idea que subyace en este planteamiento es que no existen “fórmulas mágicas” aplicables a todas las organizaciones y no todas las prácticas son adecuadas para todas ellas, sino que la propia organización debe ser capaz de realizar un diseño y una selección de las alternativas disponibles acordes con la realidad concreta a la que se enfrenta.

De este modo, la manera en que se refleja este cambio de orientación de las retribuciones sobre la forma de afrontar su estudio es con el paso de la perspectiva micro a la macro. Hambrick y Snow (1989: 364) siguiendo a Kerr (1983) señalan que los investigadores han tendido a enfocar su atención en los efectos psicológicos de las recompensas más que en el diseño y funcionamiento del sistema retributivo total, lo que para McCann (1987: 358) crea una seria disfuncionalidad, ya que la preocupación no debe estar únicamente en el individuo, sino también en otros aspectos como la división, la organización en su conjunto o el sector.

De acuerdo con esas ideas se podría decir que la contingencia *se instala con fuerza en el mundo de las retribuciones*, de forma que cada plan o práctica va a tener un efecto específico sobre los resultados según el contexto global en el que se encuadre.

Por otro lado, todas estas circunstancias de las que venimos hablando han dado el espaldarazo definitivo a la idea de que un sistema retributivo adecuado permite obtener un desempeño organizativo mayor¹⁶, y que dicha vinculación no se buscase sólo en el personal

¹⁵ La obsesión por ser externamente competitivo e internamente competitivo trae como consecuencia una estructura de pagos altamente estructurada que no guarda relación con el rendimiento del individuo. Además, los costes retributivos se incrementan porque sale mucho más caro pagar la posición que el rendimiento (Giblin y Kelley, 1994: 41-42).

¹⁶ Algunos autores cuantifican las mejoras por la incorporación de nuevos sistemas de pago. A modo de ejemplo, el aumento de la productividad por la integración de las retribuciones con otras variables podría situarse entre un 30 y un 40% (Risher, 1997: 13), o hasta en un 70% mediante el uso del *broadbanding*, según unos estudios llevados a cabo por la consultora Tower Perrins (Labich y Ballen, 1992: 117). De acuerdo con esta última fuente, los costes se reducen hasta en un 71%, la calidad aumenta en un 88% y la rotación del personal se reduce hasta en un 75%.

directivo sino en el conjunto del sistema humano que compone la organización. La visión tradicional en la que se enfatizaba la separación entre los que dirigen y actúan ha hecho que la dirección diseñara sistemas de recompensas que les beneficiaban a ellos a costa de la empresa y de los otros grupos de interés (Hambrick y Snow, 1989: 333) que realizaban una aportación a los resultados igual o incluso en ocasiones superior a la de los propios directivos, y no recibían una retribución por el rendimiento porque lo que realmente se estaba pagando era la categoría y no el buen trabajo (Kanter, 1987b: 16).

No obstante, este cambio además de hacer referencia a cómo debe estar integrada la estrategia retributiva con la estrategia de la empresa y el efecto que tiene sobre el desempeño organizativo, aspecto que será tratado en el posterior capítulo, implica un importante cambio en las prácticas utilizadas o en el modo de emplear las prácticas tradicionales. Así ha surgido un movimiento en la literatura que habla de “sistemas de pago alternativo”, “sistemas no tradicionales” o “nuevo pago” (Shuster y Zingheim, 1992: XXI). Para Kanter (1987a) estos sistemas deben dejar de recompensar la pertenencia o el *status* y pasar a recompensar la contribución, lo que implica la introducción de formas de retribución más vinculadas a la persona y menos al puesto. Así, aparecen gran variedad de sistemas individuales y grupales (pago por habilidades, sistemas de ganancias compartidas, aumentos de suma fija, participación en beneficios, bandas salariales anchas, incentivos por objetivos, opciones sobre acciones, pago basado en competencias, etcétera), algunos de los cuáles ya habían sido usados en el pasado con éxito, lo que ha hecho que en ocasiones se diga que se “revive la vieja idea del pago por el trabajo” (LeBlanc, 1994). Sin embargo, las circunstancias no son las mismas que a principios de siglo y los retos del entorno obligan a que dichos sistemas deban centrarse más en el rendimiento de la totalidad de la corporación y de los grupos de trabajo que la integran, que en el desempeño individual de cada individuo concreto (Kanin Lovers, 1993: 47). Igualmente, al implantar estos sistemas el empleado puede tomar decisiones o al menos influir en la compensación que recibe regulando su esfuerzo y no tiene por qué estar pendiente de la discrecionalidad directiva (Cummings, 1992: 44) ya que trabaja en interés de la organización y no para satisfacer las expectativas de sus supervisores. Esto hace que al mismo tiempo el individuo incorpore parte del riesgo por el logro de los resultados.

Se adopta, de esta forma, un enfoque de “retribución total” en el que incluso tienen cabida las recompensas intrínsecas; ya que éstas se derivan, al igual que las extrínsecas, del modo en que esté diseñado el trabajo. Si tenemos en cuenta que los diseños mecanicistas están dado paso a otros con una concepción de puesto más enriquecida (con tareas más variadas, mayores responsabilidades, con la posibilidad de colaborar con otras personas o incluso trabajar en equipo), ya no es tan necesario compensar con dinero un trabajo excesivamente monótono o tedioso porque el hecho de no realizar ese trabajo ya es una recompensa en sí misma (siempre que el trabajador así lo perciba). Supuestamente, todo esto va a tener un impacto sobre la motivación del individuo, que se va a sentir más realizado y más satisfecho, y por tanto sobre su desempeño.

Sin embargo, el desempeño no depende sólo de la motivación, sino también de las habilidades y conocimientos del individuo. Hasta hace poco, la retribución sólo afectaba a un lado de la ecuación (la motivación), sin embargo, en las últimas décadas también se han des-

arrollado sistemas de pago que pretenden actuar sobre la otra parte, tales como los sistemas de pago por conocimientos, habilidades, o competencias. Este nuevo propósito de las retribuciones surge como una necesidad, porque antes la adquisición de conocimientos era un problema del individuo (que la empresa aprovechaba), pero ahora es una necesidad de la empresa y ésta tiene que encontrar nuevos medios para fomentarla.

No obstante, y a pesar de las innumerables ventajas que supone la adopción de estos nuevos planteamientos de las retribuciones para las empresas, el grado de desarrollo de los mismos es muy limitado debido a las importantes dificultades que conlleva un cambio de mentalidad tan acusado. Los empleados y, en ocasiones la propia dirección, no siempre están dispuestos a "ser los primeros" y continúan teniendo una visión anclada en el viejo paradigma (Risher, 1999: 325), lo que lleva a que esta filosofía de retribución no siempre se esté implantado correctamente. Como señala Cummings (1992: 42-43), en ocasiones las empresas se apuntan a los sistemas de retribuciones alternativos como si se tratase de "fórmulas magistrales" por un efecto imitación de otras empresas, y piensan que de esta forma se están poniendo al día en lo que a retribuciones se refiere. Sin embargo, tan eficaz puede ser aplicar esa política como reforzar el sistema tradicional, porque lo que importa realmente no es utilizar una u otra técnica, sino que las políticas diseñadas respondan a la verdadera realidad y necesidad de la empresa.

1.3. EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE RETRIBUCIONES: OPCIONES Y MODELOS

1.3.1. LA DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIA DE RETRIBUCIONES

Tras haber analizado la naturaleza del cambio en las retribuciones vamos a profundizar en cómo dichos cambios afectan al modo en que se establecen las mismas. Como ya hemos comentado en varias ocasiones, los nuevos planteamientos pretenden enfocar los sistemas retributivos hacia una concepción más amplia que incluye la utilización de nuevos tipos de pago y una mayor orientación estratégica.

1.3.1.1. El carácter estratégico de las retribuciones

¿Pero qué significa que las retribuciones son estratégicas? El concepto de estratégico suele utilizarse (de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española) en referencia a un lugar, posición, actitud, etc. de importancia decisiva para el desarrollo de algo. Desde este punto de vista, las retribuciones son estratégicas porque han alcanzado mayor importancia como instrumento de la dirección que en el pasado. Sin embargo, en nuestro caso, el adjetivo estratégico hace más bien referencia a que se incorporan planteamientos globales en las decisiones retributivas, de forma que éstas "respondan a los retos y oportunidades del entorno, estén unidas o soporten las directrices generales a largo plazo o propósitos de la organización" y "sean críticas para el desempeño de la organización" (Milkovich, 1988: 265). Que las retribu-

ciones sean estratégicas implica, por tanto, que *tienen una orientación más a largo plazo y son programadas de forma coordinada con otras funciones para hacer frente a las contingencias que afectan a la organización* (Gómez-Mejía y Balkin, 1992: 17).

Según Milkovich (1988: 263-264) la importancia de la perspectiva estratégica de las retribuciones de la empresa reside en tres principios fundamentales:

- Las políticas difieren ampliamente entre las organizaciones y entre los diferentes grupos de empleados dentro de la propia organización. Cada una enfatiza en unos aspectos concretos y sigue un sistema diferente de gestión.
- Las decisiones directivas y de los empleados ayudan a modelar esas diferencias. Esas diferencias existen en la elección de opciones y en el proceso usado para implementarlas. Eso no implica que no existan diferencias en el entorno que también influyan; de hecho la perspectiva estratégica implica la anticipación a ese entorno y la adaptación del sistema retributivo al mismo.
- El hecho de ajustar el sistema de retribuciones al entorno y a las condiciones organizativas crea una diferencia significativa, ya que si son contingentes se obtienen efectos deseables sobre el comportamiento de los empleados y el desempeño de la organización.

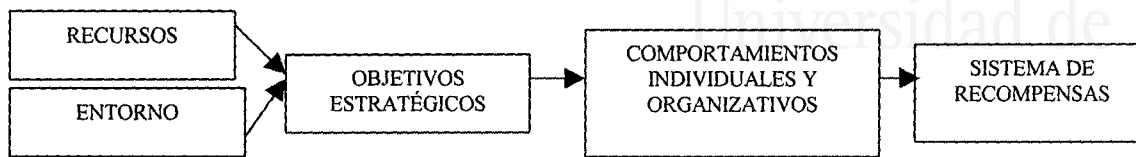
Esta preocupación por la relación entre las retribuciones y la estrategia no es nueva, ya que ha estado presente desde hace algunas décadas en el establecimiento de incentivos a los directivos durante la fase de implantación (Cooke, 1976; Salter, 1973; Galbraith y Kazanjian, 1986; Ellig, 1981; McLaughlin, 1981; Stonich, 1981; Hebriniack y Joyce, 1984; Balkin y Gómez-Mejía, 1987b). Lo que ha sucedido es que en el campo de la dirección de recursos humanos se ha desarrollado un importante volumen de conocimientos que, a juicio de Fay (1989: 117), ha permitido reconocer el verdadero papel del personal como contribuyente al éxito de la organización e integrar ese conjunto de conocimientos en el proceso de dirección estratégica. En esta integración, *ya no sólo es importante conseguir los comportamientos directivos adecuados, sino los de todo el personal clave, ya que si no se da esta circunstancia no se logrará un adecuado nivel de desempeño organizativo*. El modo de conseguir esos comportamientos implica un enfoque integrado de las diversas políticas y prácticas de personal entre las que juega un papel destacado la retribución. Por tanto, ahora ya no sólo van a tener implicaciones estratégicas las retribuciones directivas sino las de todos aquellos grupos de empleados cuya actuación tenga implicaciones sobre el desempeño organizativo (Balkin y Gómez-Mejía, 1984; Milkovich, 1988: 266).

1.3.1.2. El diseño de la estrategia de retribuciones

De acuerdo con estos planteamientos, la estrategia de retribución va a influir y, al mismo tiempo, debe responder a la estrategia de la empresa; por lo que para entender cómo se diseña la primera es preciso conocer la relación existente entre ambas. Para Lawler (1984: 129-130) existen dos modos de representar esa relación según la etapa de la planificación que se esté desarrollando. En la primera forma de hacerlo, tal como se muestra en la figura 1.3, una

vez que la planificación estratégica ha sido desarrollada, la organización necesita enfocar el tipo de recursos humanos, clima y comportamientos que son necesarios para hacerla efectiva, y el modo de conseguirlo es mediante el diseño de un sistema retributivo que motive el tipo de rendimiento adecuado, que atraiga y retenga al personal deseado y que cree el clima necesario.

Figura 1.3. Retribuciones e implantación estratégica



Fuente: Lawler, 1990, 129

En la segunda forma de observar dicha relación (figura 1.4), la retribución aparece como un aspecto más a considerar y a evaluar antes de llevar a cabo la planificación, ya que nos podemos encontrar en la necesidad de saber qué tipos de comportamientos y conocimientos fomentan los actuales sistemas de recompensas, para analizar qué estrategias podemos desarrollar de acuerdo con ellos o cómo van a afectar al desarrollo de las nuevas estrategias previstas.

Figura 1.4. Presiones en la formulación estratégica



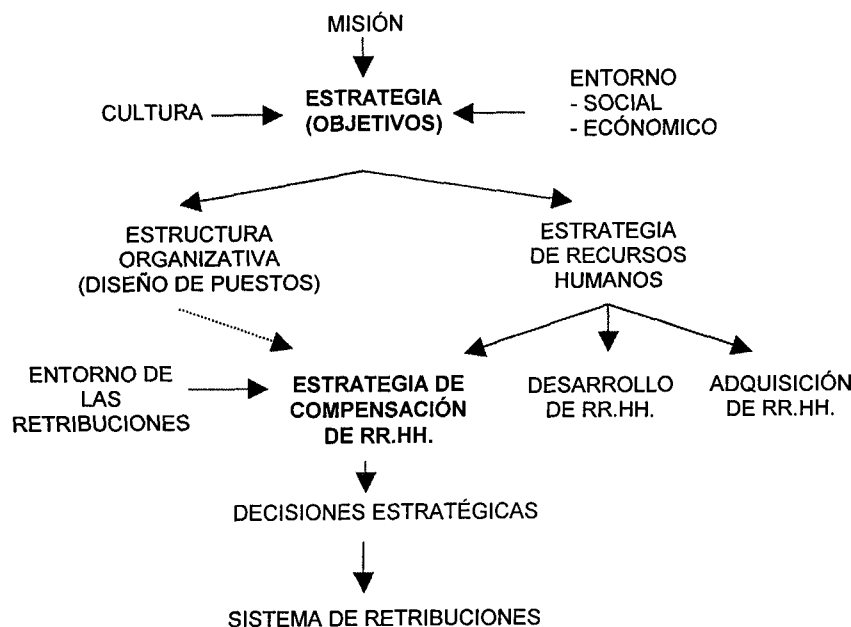
Fuente: Elaboración propia a partir de Lawler, 1990, 130

Así pues, las retribuciones aparecen en diferentes etapas del proceso de planificación estratégica, lo que contrasta con la idea de que únicamente son consideradas en el proceso de implantación. No obstante, en esas dos formas de representar la relación, no se han destacado otros aspectos considerados fundamentales en la misma como podría ser la consideración de las restantes políticas y prácticas de personal, y la naturaleza de las tareas que se realizan. A pesar de las "excelencias" que se atribuyen al sistema retributivo, la consecución de los conocimientos y comportamientos adecuados y el éxito de la empresa no depende exclusivamente de él, sino que éste siempre debe responder a una estrategia más amplia de recursos humanos y actuar como una pieza valiosa integrada del mecanismo en perfecta consonancia con el resto de políticas de personal (Dolmat Connell, 1999: 47-48; Smith, 1992: 177). En relación a la naturaleza de las tareas, no debemos olvidar que el puesto como unidad organizativa sigue siendo

uno de los principales *inputs* a considerar en el diseño del sistema de recompensas y las restantes prácticas de recursos humanos (Greene, 1990: 53).

De esta forma apreciamos que en el diseño de la estrategia de retribuciones interviene un amplio conjunto de fuerzas y factores que representamos mediante la figura 1.5. En dicha figura no sólo incorporamos la planificación estratégica o la importancia de la estructura y del sistema de recursos humanos, sino que tratamos de recoger las restantes fuerzas internas y externas que vamos a estudiar en este capítulo.

Figura 1.5. Cuadro global de diseño



Fuente: Elaboración propia

Concretando algunas de las ideas antes mencionadas. Si incorporamos algunas de las ideas de la planificación estratégica para el diseño del sistema de retribuciones, tal y como sugieren algunos autores como Fay (1989), vamos a conseguir que aparezca un mayor ajuste o congruencia que redundará en mayor desempeño organizativo. De acuerdo con estos planteamientos, la estrategia retributiva debe seguir unas etapas como las siguientes¹⁷:

1. *Identificación de los objetivos de la organización.* En general, las empresas tienen objetivos comunes como la necesidad de sobrevivir o de conseguir beneficios; sin embargo cada una los materializa de una forma concreta en la formulación de su estrategia por la interacción de diversos factores internos y externos. Así cada empresa decidirá competir de una determinada forma: control de costes, diversificación, innovación, etc. Cada opción estra-

¹⁷ Para la elaboración nos hemos basado en Carroll (1987: 347-348), Dolmatt Connell (1999: 51-52), Kanin-Lovers y Rowlan (1992: 42), McNally (1992: 61), Milkovich y Broderick (1990: 30-37).

tégica precisará de unos aspectos clave que la empresa debe desarrollar para conseguir la posición estratégica deseada, entre los cuales aparecen los conocimientos, comportamientos y habilidades precisas. Para que estos últimos sean adecuadamente dirigidos, la organización debe definir los medios que va a emplear y analizar cómo dichos programas van a afectar al logro de los mismos. Entre dichos programas se encuentra la estrategia de recursos humanos en general y el sistema de retribuciones en particular.

2. *Valorar las implicaciones del sistema retributivo actual.* Se debe analizar para saber si el sistema que se viene utilizando soporta los objetivos y permite disponer del tipo de personal necesario para los fines del negocio. Como señalan Henderson y Risher (1987: 335) este conocimiento de la situación actual no sólo se refiere al entendimiento de los componentes retributivos y de su coste, sino del valor que tiene cada uno de ellos sobre la motivación de los individuos que integran la firma. Llevando a cabo este paso, se descubrirán los *gaps* existentes entre lo que queremos lograr y los que estamos consiguiendo realmente.
3. *Identificar un plan potencial para cubrir esos gaps.* Llegados a este punto, la empresa debe decidir si mantiene sus prácticas habituales o las cambia, con lo cual se encuentra en la difícil situación de tener que tomar un amplio conjunto de decisiones que son las que van a configurar la estrategia de retribuciones. Lógicamente, cada opción con las que se cuenta favorece el desarrollo de una estrategia diferente¹⁸; por lo que deberemos intentar configurar un modelo retributivo que sea coherente con todas las demandas o al menos evitar las inconsistencias (Hale y Bailey, 1998: 50).

No obstante, y a pesar de todo lo anterior, debemos ser conscientes de que el proceso real de establecimiento de las retribuciones muchas veces no es resultado de un plan premeditado, sino que se ha obtenido mediante un proceso de prueba y error (Gómez-Mejía y Balkin, 1992, 57), proviene de un desarrollo histórico no necesariamente integrado en la estrategia (Gómez-Mejía, Balkin y Milkovich, 1990), o es el resultado de la costumbre, de la imitación de otras empresas, de la conveniencia administrativa, o de programas desarrollados con una mente funcional estrecha (Commbis y Rosse, 1992). Como resultado de todo esto, *las organizaciones no adaptan completamente su estrategia retributiva a las estrategias organizativas y parece existir una cierta tendencia a mantener el status quo en el sistema retributivo al margen de los cambios en el mercado.*

Las decisiones que se deben tomar en la elaboración de la estrategia retributiva, los factores que afectan a la toma de esas decisiones y los modelos retributivos obtenidos van a ser objeto de estudio en lo que queda de capítulo, ya que de este modo podremos, en el capítulo siguiente, ver en qué medida las decisiones retributivas y los modelos contribuyen, si están perfectamente alineados a la estrategia de la empresa, a la estructura y/o a la estrategia de recursos humanos, a obtener un mayor desempeño organizativo.

¹⁸ No vamos a explicar, en este momento, qué opciones favorecen cada tipo de estrategia, ya que para esto es necesario conocer bien las decisiones a tomar y las opciones de que se dispone. Por este motivo y porque dicha congruencia es, en principio, causa de mayor eficiencia organizativa, posponemos el análisis al capítulo 2.

Sin embargo, antes de estudiar esas decisiones y los factores que influyen en la toma de las mismas, coincidimos con Lawler (1990: 36) en que es preciso definir cuáles son los objetivos que pretende conseguir, ya que "si no se establecen los objetivos estratégicos en aspectos tales como el tipo de comportamiento que debe motivarse, el tipo de personal que debe atraerse o retenerse y el tipo de estructura con la que la organización quiere operar, es imposible diseñar un sistema de recompensas que añada valor a la organización". Dichos objetivos, junto con las diferentes orientaciones que va a seguir la empresa para lograrlos (política de comunicación, modo de tomar las decisiones retributivas, posición deseada en el mercado, centralización de la administración, uso de recompensas no financieras, reconocimiento del rendimiento, etc.) constituyen lo que Lawler (1986a: 44-46) denomina filosofía retributiva; la cuál incluye los conjuntos de valores y creencias que una organización desea desarrollar en su sistema retributivo.

1.3.2. OBJETIVOS DEL SISTEMA RETRIBUTIVO

De acuerdo con los anteriores planteamientos, el sistema retributivo debe incorporar unos objetivos que van a ser reflejo de los objetivos de la compañía y de los de la dirección de los recursos humanos. Así pues, aunque a continuación tratemos de delimitar cuáles son los diferentes fines a los que puede contribuir un adecuado diseño del sistema retributivo, somos conscientes de que éstos no son más que el fiel reflejo de los objetivos del área de personal¹⁹ y de los de la empresa, y de que la estrategia de retribución por sí sola no puede conseguirlos.

En general, partimos de la idea de que los objetivos empresariales y de la dirección de recursos humanos se conjugan en la necesidad de añadir valor (Claver, Gascó y Llopis, 2000, 92). Esta meta tan amplia se puede descomponer, siguiendo a Evans (1985: 41), en tres partes o subobjetivos: equidad e integración y participación del personal, rendimiento operativo, e innovación y flexibilidad. Así, en la medida en que la retribución contribuya al logro de todos y cada uno de ellos, estará contribuyendo a la consecución del máximo desempeño organizativo²⁰.

En este sentido, el cambio acontecido en el modo de estudiar las retribuciones influye en la manera en que se piensa que éstas contribuyen a los logros de la empresa. Sin embargo, si revisamos la literatura existente, observamos que los objetivos, fines o funciones que se atribuyen a las recompensas no han cambiado realmente²¹, sino que se ha dejado de lado ese enfoque particular propio del enfoque micro, y se ha adoptado una visión más amplia en la que

¹⁹ Esto es así porque la retribución en sí misma está supeditada a los objetivos de la función de recursos humanos. De acuerdo con el enfoque estratégico, todas las políticas y prácticas de personal deben actuar al unísono. No tiene sentido, por tanto, diseñar una estrategia retributiva que pretenda unos fines si previamente no se ha diseñado la estrategia de recursos humanos correctamente. Así, atraer, retener o estimular al personal no son responsabilidad exclusiva de ella, sino que deben responder a una estrategia conjunta clara de los diferentes instrumentos de personal.

²⁰ No vamos a desarrollar la forma en que la retribución contribuye a cada uno de ellos; pero podemos encontrar dicha explicación en Esteban Romero (1990) y Evans (1985 y 1986).

realmente existe un fin básico que podría englobar a todos los demás. La finalidad básica será *canalizar los comportamientos individuales y organizativos que son necesarios para conseguir los objetivos de la organización y más concretamente el éxito de la misma* (Lawler 1990: 13)²².

Como hemos dicho, esta finalidad resulta ser tan amplia que debe reflejarse en otros objetivos más concretos que se corresponderían con algunos de los objetivos clásicos y otros más modernos: atraer a nuevos empleados, retener al personal valioso, estimular el rendimiento, difundir y fortalecer la cultura organizativa, favorecer el cambio, controlar los costes laborales, etc. Todos ellos contribuyen de forma más o menos directa al resultado que va a obtener la firma tanto a corto como a largo plazo, e incluyen aspectos sobre los que se puede actuar con una adecuada estrategia retributiva. El problema es que una misma política retributiva puede tener consecuencias diferentes sobre varios objetivos simultáneamente, ya que éstos casi nunca son complementarios, sino que en la mayoría de los casos están enfrentados entre sí. Esto hace que, si no se observan de forma global, unos puedan neutralizar a otros y el diseño de las retribuciones resulte ineficaz y cause el efecto contrario del que se supone que debe tener.

Aún a riesgo de parecer incoherente con lo que acabamos de decir, creemos necesario analizar cómo las retribuciones van a afectar a cada uno de esos objetivos separadamente, ya que en cierto modo esta reflexión nos sirve para entender cómo las retribuciones contribuyen a los resultados de la organización. A pesar de que los abordemos por separado, tendremos siempre presente que la dirección de la empresa debe tener muy claro qué tipo de comportamiento desea, cómo los va a conseguir con su estrategia de recursos humanos y el efecto colateral que pueden tener unos elementos sobre los otros elementos.

a) Atraer personal

La mayor parte de las empresas desea contar en sus procesos de reclutamiento y selección con los mejores candidatos posibles. Uno de los aspectos a los que tradicionalmente se ha dado más importancia para conseguir ese propósito ha sido al desarrollo de un adecuado sistema de recompensas²³; concretamente, a *la existencia de un nivel de salarios superior al de la competencia*. De acuerdo con este planteamiento, basado en los modelos de comportamiento²⁴

²¹ Para McNally (1992: 59), la función tradicional del pago de atraer, retener y motivar a los empleados no ha cambiado con la introducción de los nuevos sistemas, pero el énfasis ha pasado de la función de atracción y retención a la motivación.

²² Esta finalidad es fundamental desde el momento en que los trabajadores y la empresa tienen objetivos contrapuestos (Barnard, 1959: 85), por lo que la organización debería centrar sus esfuerzos en que todos los integrantes entiendan cuáles son los verdaderos fines para que actúen en consonancia con ellos.

²³ En un estudio llevado a cabo por la consultora AON en Chicago sobre aproximadamente 1800 individuos, éstos señalaban que el sueldo y los beneficios extrasalariales eran los dos aspectos más importantes al evaluar una oferta de empleo, seguido por la localización, la seguridad, la posibilidad de compaginarlo con la familia, el potencial de crecimiento y la naturaleza del trabajo, en ese orden (Lineberry y Trumble, 2000: 109). Algunos trabajos menos recientes como el de Brown y Medoff (1985), Rynes y Barber (1990) y Spicer (1973) utilizando otra metodología diferente ratifican estas ideas.

²⁴ Según Mahoney (1979) el salario afecta a la secuencia de decisiones individuales y elecciones que realiza un individuo cuando desea desempeñar una actividad laboral. En particular la decisión de en qué empresa desarrollar la actividad y qué nivel de esfuerzo desempeñar son las dos que más se ven afectadas. Desde este punto de vista, "las políticas retributivas deberían ayudar a los empleados a enfrentarse a las incertidumbres de oportunidad de ganancia" (Milgrom y Roberts, 1993: 456).

individual y en las leyes de la oferta y la demanda²⁵, un individuo se ofertará a una organización si tiene la expectativa de obtener un beneficio superior en esa empresa que el que obtendría en otra, por lo que cualquier organización que pretenda contar con él, deberá ofrecer un salario superior al que se paga en el mercado. Esta circunstancia es principalmente determinante cuando existe un exceso de demanda de factor trabajo o la oferta de cierto tipo de personal es muy escasa como suele suceder con el personal directivo o con cierto tipo de personal técnico. Por lo que a los operarios se refiere, algunos estudios como el de Berkovitz et al. (1987), sugieren que los incrementos en los niveles de salarios tendrían que ser muy llamativos para captar la atención de este tipo de personal, porque generalmente no están tan al tanto de lo que sucede en el resto de las organizaciones y conocen muy poco acerca del trabajo que van a desempeñar.

Pero esa no es la única razón por la que una empresa pueda desear ofrecer una remuneración superior. Algunas empresas desean dar en el mercado una imagen de “buen pagador” porque existe la creencia entre los directivos de que esto supone un alto prestigio social (Torrington y Hall, 1987, 491) y de que va a atraer a los mejores profesionales; y la mejor forma que encuentran es la de pagar a sus empleados por encima del mercado.

Sin embargo, para crear esa imagen de “buena empresa” y atraer personal valioso existen otros instrumentos que pueden compensar el alto coste financiero que implica actuar de esa forma y que en ocasiones son utilizados por empresas que no pueden permitirse esos mayores niveles de remuneración, o no consideran la necesidad de ofrecerlos. Estos instrumentos pueden referirse a diversas políticas de recursos humanos²⁶ no relacionadas con los salarios como sería el caso de ofrecer condiciones de trabajo atractivas (flexibilidad, estabilidad, etc.), diseñar sistemas de trabajo enriquecedores, asegurar oportunidades de promoción, favorecer el desarrollo personal o profesional, etc., o *estar relacionados con contraprestaciones monetarias pero más relacionadas con la composición del paquete retributivo que con el nivel mismo*.

Esto es así porque el personal más valioso, en principio, valora positivamente que sean reconocidas las aportaciones diferenciales, por lo que se puede mejorar el atractivo de la empresa introduciendo fórmulas que reconozcan dicha contribución (Osorio, 1999: II-12). Es decir, introduciendo fórmulas de retribución basadas en el rendimiento que sirvan de foco de atención a individuos orientados hacia el logro (Lawler, 1987: 3-138). En este caso, no se trata simplemente de un problema de equidad externa, sino también de la expectativa que se tenga de recibir una retribución equitativa proporcional al rendimiento.

Respecto al efecto que tiene la consecución de este objetivo de la dirección de recursos humanos en general y de las retribuciones en particular sobre el desempeño organizativo, la relación parece estar muy clara y podría fundamentarse en la teoría de recursos y capacidades,

²⁵ El mercado de trabajo es el que determina el salario que debe pagarse para atraer empleados, ya que generalmente, por razones de eficiencia, los salarios suelen estandarizarse para una industria (Mahoney, 1990: 227). Para un análisis más riguroso desde este punto de vista puede consultarse Hicks (1963), Kleiner, McLean y Dreher (1988) o Ehrenberg y Smith (1988).

ya que, como veremos en el próximo capítulo, el atraer las competencias esenciales, al igual que el retenerlas, permite obtener una ventaja competitiva sostenible.

b) Retener personal

Cuando un empleado decide abandonar una organización de forma voluntaria se genera una serie de costes vinculados al reclutamiento, selección, formación, etc. que en ocasiones puede llegar a ser cuantioso²⁷. Si ese empleado, además, podía considerarse como valioso porque ofrecía un nivel de desempeño elevado, o por la propia naturaleza del puesto que desarrollaba, el coste es mayor porque este empleado es más difícil de reemplazar. Esto nos hace pensar que la rotación de personal no intencionada tiene una cierta incidencia sobre el rendimiento de la organización²⁸ y las empresas deben preocuparse de disponer de instrumentos que les permitan retener a los empleados que demuestran un rendimiento adecuado, y estimular a que trabajen más (o a que se marchen) a los que no satisfacen las expectativas de trabajo de forma sistemática²⁹. Al igual que sucedía en el caso anterior, una de las políticas de recursos humanos que mayor atención ha recibido ha sido la política retributiva.

Si antes decíamos que el salario influía en la decisión de entrada, ahora reiteramos, de acuerdo con ese modelo de comportamiento, que la decisión de permanencia también va a venir determinada en parte por *el nivel de salario que se recibe en relación a lo que se paga en el mercado*. De hecho la comparación externa tiene gran incidencia en la decisión de marcharse (Lawler, 1971: 24) porque suele existir la "percepción generalizada" de que las otras empresas pagan más por ese mismo trabajo (Bernardin y Russel, 1993: 421). La diferencia estriba en que antes se tomaba la decisión con la expectativa de lo que se iba a obtener como beneficio y ahora se está desarrollando un trabajo en la organización y se tiene un conocimiento real de la situación. Con esto queremos señalar que la resolución de permanecer en una organización no puede medirse exclusivamente en términos económicos, y mucho menos en términos de mercado, sino que va a depender de la percepción que tenga el individuo acerca del intercambio que realiza con la empresa y del grado de satisfacción que le genere el mismo, de forma que si no hay otros elementos diferentes al salario (proximidad a su domicilio, condiciones de trabajo, el propio trabajo, las relaciones con sus superiores y sus compañeros) que compensen la expectativa de que en otro lugar va a cobrar más, probablemente decida abandonar la firma.

Así pues, aunque existen otros factores que inciden sobre la decisión de abandonar la empresa que pueden actuar con fuerza tales como las condiciones del mercado de trabajo, el

²⁶ De hecho, y como se verá posteriormente, somos partidarios de que se establezca una estrategia conjunta de recursos humanos, ya que la retribución por sí misma no puede atraer, retener o motivar el personal.

²⁷ Según Macy y Mirvis (1976), el coste del abandono y el reemplazo puede llegar a suponer cinco o más veces el salario mensual.

²⁸ Se suele reconocer que a menor índice de rotación, el rendimiento organizativo es mayor; sin embargo, el verdadero efecto no sólo depende del ratio sino también de quién se vaya y del coste de reemplazo, ya que si éste último es muy bajo en ocasiones la rotación también puede ser beneficiosa (Lawler, 1989: 139). Por su parte Fitz Enz (1997: 50) ofrece una cuantificación de lo que supone el abandono de un empleado altamente cualificado.

disponer de oportunidades alternativas, la estabilidad en la organización, la actitud hacia la vida o el nivel de desempeño del individuo³⁰, la rotación del personal se correlaciona fuertemente y negativamente con la satisfacción en el trabajo. Y si tenemos en cuenta que la equidad en el salario suele considerarse como uno de los aspectos clave para conseguir dicha satisfacción³¹, podemos concluir que el modo en que esté diseñada la estrategia retributiva va a ser determinante para mantener un stock de recursos humanos adecuado y evitar la rotación no deseada de personal.

Sin embargo, al igual que sucedía con la atracción del personal, *no se trata de una decisión salarial relativa exclusivamente al nivel, que en parte lo es, sino de una decisión relativa a la composición (estructura de salarios) y al modo en que se individualiza* (Mahoney, 1990: 227). Si ofrecemos salarios de forma generalizada por encima de los de mercado, además del coste que supone, no sólo incentivamos a que se queden los más valiosos, sino también a los que ofrecen menores niveles de rendimiento, por lo que a medio y largo plazo estamos desincentivando a los mejores, los cuales ajustarán su aportación al mínimo necesario (¿para qué trabajar más si van a cobrar lo mismo?). Esta es una de las razones por las que se suele recomendar que los salarios sean equitativos externamente y que se introduzcan recompensas no financieras e instrumentos de retribución variable que consideren el desempeño del individuo o la adquisición de conocimientos o habilidades.

No obstante, debemos ser conscientes de que, si bien las retribuciones son importantes, el nuevo contrato psicológico del que hablamos en el capítulo anterior está favoreciendo que debamos desarrollar verdaderas estrategias de retención que incorporen e integren diferentes aspectos de personal (selección, formación, desarrollo profesional, etc.) (Garger, 1999)

c) Estimular el rendimiento

El hecho de vincular la entrega de recompensas a la consecución de determinadas metas u objetivos contribuye a que los empleados desarrollen aquellos comportamientos que traerán como consecuencia el logro de dichos objetivos. En concreto, si se pretende que los empleados ofrezcan un mayor ratio de productividad, deberemos retribuir la consecución del mismo de una forma adecuada para que éste siga aumentando en el futuro. Se trata, por tanto, de que el individuo *perciba un estrecho lazo entre el rendimiento y la recompensa, percepción que se deriva de la necesidad que tiene toda persona de disponer de mapas mentales que le permitan escoger los tipos de comportamientos por los que obtengan los resultados que satisfagan sus necesidades* (Lawler, 1989: 139)

²⁹ Porque en este caso, el coste de mantenerlos puede llegar a ser superior al de reemplazarlos.

³⁰ Sobre estos factores se puede consultar Spencer y Steers (1981), Judge (1993), Carsten y Spector (1987). También se han desarrollado estudios basados en la Encuesta de Condiciones de Vida y Trabajo como el de Andrés y García (1991) en los que se estudia la tasa de rotación en relación a variables como la existencia de primas, la edad, el sexo, el nivel de estudios y la región.

³¹ Hacemos referencia a la equidad porque, generalmente, cuando hablamos de de salarios y motivación el principal constructo explicativo es la teoría de la comparación social (Law y Wong, 1998: 47-48).

Esta idea se basa en la Teoría de la Expectativa de Vroom (1964) y en los desarrollos posteriores de algunos autores como Porter y Lawler (1968) según los cuales existe una fuerte vinculación entre el desempeño y la recompensa que viene modelada por diversos aspectos tales como el deseo del premio, el esfuerzo que se debe realizar, la probabilidad percibida de obtener el premio si se consigue el rendimiento, la capacidad del individuo, la experiencia pasada, etc. De acuerdo con estos modelos, cualquier empresa que pretenda obtener mayores niveles de rendimiento en su personal, debe orientar los conocimientos de los mismos en la dirección deseada señalando unas metas claras y poniendo al alcance del trabajador todos los medios posibles para que crea que efectivamente puede lograrlos³². Todo esto denota la importancia del sistema de recompensas entendido en un sentido amplio; es decir *en relación tanto a la retribución propiamente dicha (lo que se consigue, sea de carácter intrínseco o extrínseco) como a la administración de las mismas (cómo se distribuye)*. Así, la implantación de un sistema de incentivos que ofrezca grandes cantidades de dinero a los empleados por esfuerzos suplementarios no funcionará como motivador si no existe un adecuado sistema de evaluación del rendimiento o si el modo en que está diseñado el puesto impide la consecución de esos mayores niveles de rendimiento.

Luego la consecución de mayores niveles de rendimiento en los empleados depende de que la empresa desarrolle programas efectivos de acción en los que se haga un *uso inteligente de las diferentes opciones retributivas de que se dispone* (Kanungo y Mendoca, 1988). En estos programas suele recomendarse la introducción de sistemas basados en el rendimiento (Lawler, 1971, 1990), ya que son un modo de premiar los logros del pasado y de incentivar que éstos se sigan produciendo en el futuro.

No obstante, desde el punto de vista empírico no está tan claro que se dé dicha vinculación entre estos sistemas de retribución variable y rendimiento. Si bien es cierto que mucha gente prefiere ser retribuida según su desempeño antes que por otros criterios (Dyer, Schwab y Theriault, 1976; Fossum y Fitch, 1975), algunas evidencias indican que otros empleados prefieren un sistema de salarios fijo a un sistema de incentivos (Hicks, 1963; Schwab y Wallace, 1974)³³. Tampoco está claro cuál debe ser la cuantía del incremento para que se consiga ese rendimiento superior porque es difícil obtener medidas empíricas de ello (Gerhart y Milkovich, 1992: 508); no obstante, habitualmente se suele reconocer que un tres a un cinco por ciento suele bastar para reforzar un rendimiento pasado, pero esta cuantía es insuficiente cuando se pretende que los empleados tomen mayores responsabilidades. En estos casos se puede conseguir un mayor rendimiento uniendo las promociones al rendimiento y ofreciendo incrementos salariales suficientemente significativos³⁴.

³² Estas últimas ideas corresponden a la denominada Teoría de la Trayectoria - Meta desarrolladas en los por Evans (1970) y House (1971).

³³ Las preferencias entre un sistema u otro se derivan del hecho de que cada individuo valora las metas de forma diferente en función de sus necesidades y sus percepciones, las cuales dependen de multitud de factores tales como el contexto social o la edad del individuo. Así, los individuos que presentan un mayor grado de cualificación o sus habilidades más desarrolladas suelen preferir sistemas basados en el rendimiento (Farh, Griffeth y Balkin, 1991).

³⁴ Con esto queremos decir que en ocasiones el aumento salarial no es suficiente y es preciso además incorporar un sentimiento de *estatus* en el que no basta con cobrar más, sino que se debe ocupar un puesto superior en la jerarquía.

d) Motivar la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades

Como venimos diciendo desde el comienzo de este apartado, el disponer de una fuerza laboral adecuadamente preparada para las necesidades futuras del negocio es uno de los objetivos básicos que debe lograr la función de personal para que los empleados consigan los resultados adecuados. Esto es especialmente cierto en un entorno cambiante como el actual en el que el aprendizaje organizativo es el principal instrumento para resolver los conflictos generados por dichos cambios (Marr y García, 1997: 46). De este modo, la importancia que están tomando los conocimientos como recurso estratégico clave durante las últimas décadas hace que las empresas observen dicho objetivo como un aspecto primordial y se vean en la necesidad de gestionar el conocimiento adecuadamente mediante el desarrollo de nuevos sistemas que favorezcan el aprendizaje organizativo, entre los que debemos destacar, para nuestro propósito, aquellos sistemas retributivos que premian la adquisición o la posesión de aquellos conocimientos, habilidades y competencias que son o serán críticos para las necesidades presentes o futuras de la organización.

Estamos haciendo referencia a ciertas fórmulas de retribución variable que han recibido diversos nombres tales como pago por conocimiento, por habilidades, o por competencias, que surgieron en los setenta y que se han popularizado entre las empresas de hoy en día porque envían mensajes claros y directos a los empleados acerca de cuál es el camino a seguir en lo que al desarrollo de sus conocimientos y habilidades se refiere (Lawler y Ledford, 1985: 30). Estos instrumentos han adoptado diferentes formas pudiendo encontrarse como determinantes del montante a pagar en el salario base o simplemente para determinar la cuantía de la parte variable de la nómina. En cualquier caso, surgieron para hacer frente a otras fórmulas tradicionales tales como: los sistemas de valoración de puestos en los que la adquisición de conocimientos iba vinculada a la progresión dentro de la línea jerárquica, entendiéndose que la adquisición de conocimientos o el desarrollo de competencias sólo iba a afectar a aquellos que tuvieran la posibilidad de ascender a niveles superiores y no a la totalidad del personal³⁵; o sistemas de incentivos clásicos en los que se suponía que un individuo desearía mejorar sus conocimientos y habilidades en interés propio para ser capaz de obtener un mayor nivel de rendimiento y, por tanto, una mayor retribución.

e) Aumentar la satisfacción del personal

Conseguir la satisfacción del personal aparece como un objetivo básico dentro de la función de recursos humanos ya que incide sobre otros objetivos tan importantes tales como la consecución de un mayor compromiso, la retención del personal o el estímulo del rendimiento, por lo que incide de forma indirecta en el desempeño organizativo. Sin embargo, este objetivo no es fácil de conseguir debido al innumerable conjunto de factores que inciden sobre el sentimiento de satisfacción del individuo. Para Locke (1976: 1319-1328) la satisfacción en el trabajo depende de multitud de factores, entre los que podríamos destacar: un trabajo desafiante

desde el punto de vista mental, un sistema de recompensas equitativas, adecuadas condiciones de trabajo y colegas que apoyen

De este modo, aunque el sistema de recompensas puede ser considerado desde diferentes perspectivas en lo referente a su impacto sobre la satisfacción, parece ser que *la percepción del nivel recibido con respecto al que se cree que se debería poseer* es la dimensión más estudiada y que la que mayor apoyo recibe por las Teorías de Comparación Social. Esta circunstancia ha sido corroborada en diversos estudios como los mencionados por Nash y Carroll (1975: 77), los cuáles llegan a la conclusión de que las comparaciones internas afectan, incluso, con más fuerza a la satisfacción que las externas.

De esta forma, el sistema de recompensas se convierte en un peligroso instrumento que puede jugar a favor o en contra de la satisfacción del personal según como esté estructurado, ya que en la configuración de esa percepción no juega sólo la posición que tiene dentro de la estructura actual, sino la que el individuo piensa que debería tener de acuerdo con sus conocimientos y habilidades, y el sueldo que tendría y la posición que piensa que ocuparía si estuviera en otra estructura retributiva diferente (en otras empresas). Esto es una muestra de la complejidad que encierra este problema de la equidad.

No obstante, el logro de la equidad interna no es la única decisión relevante para algunos autores, como Gerhart y Milkovich (1992: 492-493) que justifican la importancia de considerar todos los factores como determinantes de la satisfacción y en especial del sistema de administración y la forma en que está configurada la estructura. De esta forma un sistema retributivo poco participativo y cerrado, o un sistema elitista, pueden causar una desconfianza hacia el mismo que implique serios problemas de desmotivación en algunos grupos. Con relación al nivel salarial, debemos indicar que en este caso un aumento en el mismo tiene un efecto indeterminado (Cherrington, 1995: 413), ya que supuestamente reducirá la rotación y mejorará la satisfacción, pero difícilmente aumentará la productividad; al menos esa parece ser la conclusión en algunos casos analizados (Lester, 1967)

En relación a cómo la satisfacción puede afectar al rendimiento, Hemenan (1985), basándose en los trabajos de Weiner (1980) y de Mothowidlo (1983), justifica que existe una estrecha relación entre la satisfacción con el salario y los índices de absentismo y rotación de personal, pero no llega a concluir que una mayor satisfacción implique un menor valor en dichos índices porque existe un amplio conjunto de factores contingentes aparte del salario que también tiene una incidencia directa.

³⁵ Los sistemas de pago basados en el conocimiento y similares son una forma de comunicar a los empleados que sus conocimientos también son importantes, lo que supone un avance frente al planteamiento tradicional en el que sólo los conocimientos directivos eran un factor clave.

f) Difundir la cultura organizativa

Todo sistema retributivo debe reflejar, en su diseño, la cultura de la organización en la cuál se implanta; ya que, generalmente, la dirección tiende a tomar las decisiones que le parecen más adecuadas de acuerdo con la filosofía directiva de la firma. Sin embargo, con excesiva frecuencia, existe una incoherencia entre los mensajes que las retribuciones envían y los que la empresa quiere potenciar; incoherencias que se hacen más graves cuando se pretende realizar un cambio de cultura y no se utiliza como herramienta de implantación la política retributiva. Esto es particularmente importante en un contexto como el actual en el que los recursos humanos son una pieza clave y la innovación es una necesidad prioritaria pero las empresas siguen funcionando con los viejos instrumentos de siempre.

Por otro lado, como señala Lawler (1984: 128), las retribuciones pueden reforzar y definir la estructura organizativa, sólo que el efecto se realiza mediante los valores culturales de la dirección. Así, si la retribución potencia el desarrollo de una cultura que valore el *status*, esto va a tener efecto en el mantenimiento de un modelo organizativo más jerárquico.

g) Controlar los costes laborales

Otro de los objetivos básicos de las retribuciones ha sido procurar encontrar una estructura retributiva que resultase lo menos costosa posible para la empresa, máxime si tenemos en cuenta el alto porcentaje sobre los costes que supone el montante de la nómina. Las formas en que se ha llevado dicho control se han basado³⁶, desde el punto de vista de su gestión, en el desarrollo de sistemas objetivos que racionalizaran el cálculo e impidieran la arbitrariedad tales como la valoración de puestos. Estos sistemas se han preocupado más de la cuantía que de la composición, por lo que han dado lugar a sistemas muy rígidos en los que la mayor parte del coste es fijo. Si tenemos en cuenta que en la actualidad, el entorno competitivo es mucho más incierto que en el pasado, nos encontramos con la necesidad de flexibilizar la estructura de costes, y como no, el sistema retributivo. Es más, en este contexto, disponer de retribuciones fijas puede suponer un serio peligro y una potencial fuente de desventaja.

Así pues, para el logro de este objetivo es preciso incorporar fórmulas de retribución que flexibilicen la estructura de costes y que transmitan parte del riesgo al empleado (Kanter, 1987b: 18-19). En cualquier caso, la estrategia que parece ser menos adecuada es la de la contención del coste vía reducción de salarios (Pfeffer, 1999, 87-88), ya que generalmente no se mejora la productividad³⁷.

³⁶ Todo esto sin entrar en los sistemas de control financiero que pudiera desarrollar la empresa o en las políticas relativas al personal tales como las reducciones de plantilla, o el uso de contratos eventuales, contratos a tiempo parcial, empresas de trabajo temporal, etc.

³⁷ Según Pfeffer (1999) esta idea proviene de la creencia de que los salarios son un coste más que una inversión, por lo que se piensa erróneamente que minimizando los salarios se conseguirá una ventaja competitiva.

h) Favorecer el cambio organizativo

La contribución de las retribuciones al cambio organizativo es uno de los objetivos que aparece en la literatura con más fuerza en los últimos años, ya que si se utiliza con eficacia puede acelerar el compromiso y la aceptación del mismo, y, además, servir para comunicar y afianzar los nuevos valores y conductas (Lawler, 2000: 23). Es más, su importancia es tal, que las retribuciones pueden favorecer el desarrollo de una actitud proactiva o reactiva al cambio que se pretende hacer (McCann, 1987: 358)³⁸ y, por tanto, son determinantes de los resultados. Sin perjuicio de lo anterior, tampoco podemos caer en el error de pensar que las retribuciones son el principal y el mejor motor del cambio; porque, por ejemplo, las recompensas no pueden sustituir a un liderazgo eficaz, pero pueden ser las herramientas que emplee éste para conseguir sus propósitos (de forma que se minimicen disfunciones tales como podrían ser las resistencias al cambio).

Lo que está claro es que el diseño y la implantación del cambio son procesos complejos en los que se deben alterar muchos sistemas simultáneamente y no suele ser fácil establecer un orden lógico del mismo. ¿Cuándo se deben tener en cuenta las políticas salariales?³⁹ La respuesta de si deben considerarse antes o después depende de la forma en que éstas se relacionen con la planificación estratégica, tal como vimos al principio del apartado.

De las ideas anteriores se deduce que las retribuciones, al igual que pueden ser una poderosa arma que favorezca el cambio, también pueden ser un pesado lastre que lo dificulte⁴⁰ (Lawler, 1986a: 242-262). El ejemplo más claro de un sistema como impulsor es el uso de planes de ganancias compartidas para conseguir mayor productividad. Normalmente, cuando se implanta un sistema de estas características se favorece una estructura de gestión participativa y se mejoran las estructuras organizativas, el diseño del trabajo y de los puestos, y la formación de los individuos. Otros ejemplos reconocidos por la literatura son la introducción del pago basado en las habilidades, los pagos basados en el rendimiento y sistemas de beneficios flexibles. Por su parte, la idea más clara que subyace en las retribuciones como lastre es que continúen perpetuando una cultura y, por tanto, unos comportamientos que no son los que se

³⁸ Según este autor, en el primer caso, es decir, cuando se pretende desarrollar una actitud proactiva, las retribuciones están más ligadas a la implantación estratégica, aparecen más fórmulas basadas en el grupo y en el uso de recompensas intrínsecas, existe mayor flexibilidad en el diseño de las mismas para conseguir comportamientos directivos adecuados y se favorece el pensamiento estratégico. En el segundo caso, las retribuciones están más vinculadas al logro del desempeño organizativo, de forma que son básicamente extrínsecas y tienen poca flexibilidad porque se preocupan de unir las retribuciones con una estrategia específica.

³⁹ No nos estamos refiriendo al momento en que se implantan las nuevas retribuciones, sino a cuándo son consideradas dentro del proceso estratégico. En relación a la otra cuestión mencionada no existe unanimidad acerca del momento en que debe llevarse a la práctica el nuevo sistema. Flannery, Hofrichter y Platten (1997:123) son de la opinión de que hay que saber encontrar la oportunidad, porque a pesar de que un cambio prematuro pueda parecer un buen gesto por parte de la dirección (Lawler, 1986:242-243), probablemente sea observado como coercitivo y como algo que se otorga y se quita. Por contra, un cambio tardío restará credibilidad al programa. Lo ideal será realizar pruebas piloto por departamentos tratando de no romper la armonía en el conjunto y dejando que sean los propios trabajadores los que vean la necesidad de eliminar o incorporar las nuevas prácticas. Para un análisis más detenido puede consultarse Kanin Lovers (1993)

⁴⁰ El que las retribuciones favorezcan a dificulten el cambio también viene relacionado con la idea de si las retribuciones deben ser contingentes o flexibles (Gascó, Sabater y Úbeda, 1999).

pretenden desarrollar. Así, si queremos potenciar el uso del trabajo en equipo o el desarrollo de un enfoque de calidad total deberemos readaptar todos los sistemas incluido el retributivo y hacer un menor uso de fórmulas de compensación basadas en el puesto.

Otro aspecto que destaca la relevancia de las retribuciones para el logro de este objetivo es la importancia que tienen en la institucionalización del cambio⁴¹. En esta etapa, los comportamientos afectados y sobre los que se ha actuado durante el proceso de cambio deben persistir a lo largo del tiempo, de forma que los individuos actúen de acuerdo con este nuevo patrón en el futuro. Para Goodman, Bazerman y Conlon (1980, 219), el modo en que estén determinadas las recompensas (en sus diferentes formas) es fundamental a lo largo de todo el proceso, aunque sea con distinto grado de intensidad; porque, al fin y al cabo, los nuevos comportamientos precisan de algún tipo de refuerzo que cubra las expectativas de los individuos.

A pesar de que está bastante clara la importancia y el papel que juegan las retribuciones en el proceso de cambio, desgraciadamente la realidad demuestra que muchos directivos no lo tienen tan claro, lo que podría explicar el alto número de fracasos en la implantación de estos procesos. En un estudio llevado a cabo por la consultora HAY en 1994 entre los participantes de una conferencia sobre remuneraciones, con una muestra de más de quinientas empresas, del 60 por ciento que había iniciado o completado una labor de reestructuración, solamente el 24 por ciento consideró que el salario jugaba un papel principal, el 43 por ciento expresó que jugaba un papel secundario, y el 33 por ciento consideró que no jugaba ningún *role* (Flannery, Hofrichter y Platten; 1997:98).

1.3.3. DECISIONES ESTRATÉGICAS PARA EL ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA DE RETRIBUCIÓN

Una vez que tenemos claros cuáles son los objetivos corporativos y los de la dirección de recursos humanos, y que hemos definido aquellos objetivos específicos en los que la retribución puede colaborar mediante la potenciación de los comportamientos adecuados, debemos intentar delimitar cuáles son aquellas orientaciones en el sistema retributivo que pueden ayudarnos a conseguir los objetivos propuestos. La elección entre dichas opciones, derivada de la consideración de la filosofía retributiva, va a configurar la estrategia de recompensas de la firma.

El problema es que el sistema retributivo puede ser diseñado y dirigido con una infinidad de posibilidades al existir un amplio conjunto de decisiones a tomar y una gran infinidad de factores que afectan a la toma de la decisión; por lo que se podría decir que existen tantos sistemas como empresas. No obstante, a efectos de poder analizar el fenómeno los investigadores en esta área han tratado de sistematizar las diferentes decisiones a tomar, comenzando por distinguir entre aquellas decisiones que son estratégicas de las que no lo son. La mayoría de los investigadores coinciden en señalar que sólo son estratégicas aquellas que son críticas para el

⁴¹ La institucionalización hace referencia a la "recongelación" de la que hablaba Lewin (1951) cuando planteaba la evolución del cambio en tres etapas de descongelación, cambio y recongelación.

éxito de la empresa, tales como las que afectan a los costes laborales o al rendimiento (Milkovich y Broderick, 1990: 25). Así, los problemas concretos que supone una técnica son menos probables que sean estratégicos, ya que son resultado de otras decisiones de carácter superior. La dificultad estriba en separar unas decisiones de otras porque todas están relacionadas entre sí, de forma que la eficacia de unas depende de que estén bien articuladas las otras.

Estas decisiones estratégicas son diferentes según los autores consultados, pudiendo encontrar una gran diversidad de aspectos a considerar, en algunas ocasiones, según el grado de agregación de la decisión⁴². La revisión más extensa es la realizada por Gómez-Mejía y Balkin (1992), que integra a su vez otras dos de las revisiones integradoras realizadas por Gómez-Mejía y Welbourne (1988) y por Milkovich (1988)⁴³, en las cuales ya se habían analizado diversos trabajos teóricos y empíricos ya clásicos como los de Carroll (1987), Cooke (1976), Erhenbert y Milkovich (1987), Kerr (1985), Lawler (1971, 1983), Salter (1973). En dicho trabajo se analizan veintiocho estudios diferentes de naturaleza conceptual y empírica y se identifican diecisiete elecciones estratégicas de entre todas las utilizadas en ellos que se estructuran en tres grandes bloques relativos a la base del pago, el diseño del sistema y el marco administrativo (tabla 1.3.). En cada una de estas decisiones se presentan dos polos opuestos, de manera que cualquier empresa puede posicionarse para cada dimensión entre los dos extremos. Lo realmente interesante de este planteamiento es que nos va a permitir establecer modelos de retribuciones según como queden configuradas cada una de las decisiones. Como los propios autores indican (Gómez-Mejía y Balkin, 1992: 35), estas opciones, a pesar de que no están empíricamente derivadas ni fijadas con un marco teórico bien desarrollado y arraigado, son válidas para el entendimiento y el análisis del fenómeno retributivo desde una perspectiva estratégica porque resultan de una concienzuda revisión de la literatura obtenida desde varios campos de investigación. Como prueba de la aplicabilidad de este enfoque podemos citar los estudios de Balkin y Gómez-Mejía (1990), Gómez-Mejía (1992), Romero (1997) y Saura y Gómez-Mejía (1996 y 1997).

Milkovich (1988) y Milkovich y Broderick (1991), sin llegar a ese grado de desagregación, reconocen que la mayor parte de la literatura se organiza en torno a dos bloques genéricos: uno relativo a las decisiones que permiten configurar la estructura de recompensas (diseño) y otro más vinculado al proceso mediante el que se gestionan (administración). En concreto, las decisiones más frecuentes⁴⁴ son las relativas al nivel (competitividad), la estructura, el modo de combinar los distintos elementos, la naturaleza de los incrementos y el sistema de administración (Ehremberg y Milkovich, 1987: 89) a los que se añadiría el papel de la retribución en la estrategia de recursos humanos (Milkovich, 1988: 270). Todas estas decisiones son

⁴² En nuestro país también existen trabajos en los que se comentan estas decisiones entre los que destacamos los de Marr y García (1984 y 1997), Puchol (1997), Arráiz (1999), Osorio (1999) y Sánchez y Aragón (2000).

⁴³ Realmente, en Gómez-Mejía (1992) se revisa y actualiza el trabajo de Gómez-Mejía y Welbourne (1988), aumentando el número de trabajos analizados de 18 a 28. En lo que a las decisiones se refiere, se matizan y complementan algunas de las comentadas en el trabajo original.

⁴⁴ Estas posibles opciones estratégicas surgen igualmente de la revisión de diversos estudios entre los que se deberían destacar el de Carroll (1987), Cooke (1976), Lawler (1986) y Salter (1973). Siendo el estudio de Salter (1973) el que se suele reconocer como pionero en este tipo de análisis, y el de Lawler (1986) el que más variables comenzó a conjugar.

estratégicamente relevantes, tienen un carácter básico e incluyen diferentes aspectos subyacentes que hacen más complejo el constructo a emplear⁴⁵. A pesar de que no se trata nada más que de un modelo teórico, existe evidencia empírica que ratifica parte de las decisiones que aparecen en el mismo, entre la que podemos destacar el trabajo de Broderick (1985) realizado sobre el personal directivo⁴⁶.

Tabla 1.3. Dimensiones estratégicas de la retribución más usadas en la literatura

Bases de pago

Unidad de análisis	Puesto o habilidades
Criterio para incrementos retributivos	Rendimiento o antigüedad /pertenencia
Objeto de medida del rendimiento	Rendimiento individual o de grupo
Orientación temporal	Orientación a corto plazo o a largo plazo
Riesgo compartido	Traslación del riesgo al empleado o no
Enfoque estratégico	Rendimiento de la división o de la organización
Preocupación por la equidad	Equidad interna o externa
Distribución de las retribuciones	Reconocimiento de la jerarquía o igualitarismo
Medidas de rendimiento	Medidas de rendimiento cuantitativas o cualitativas

Tendencias en el diseño

Nivel retributivo	Nivel por encima o por debajo del mercado
Uso de incentivos	Uso de incentivos o retribución fija
Frecuencia de los aumentos	Mucha o poca frecuencia
Tipo de recompensas	Recompensas monetarias o no monetarias

Marco administrativo

Toma de decisiones	Centralización o descentralización
Política de privacidad	Secreto en el salario o política abierta
Gobierno de la estructura	Participación o no participación
Naturaleza de las políticas de pago	Políticas burocráticas o políticas flexibles.

Fuente: Elaboración propia a partir de Balkin y Gómez-Mejía (1992, 36-38) y Gómez-Mejía y Welbourne (1988: 175)

Un resumen de la conjunción de ambas clasificaciones es el que aparece en la tabla 1.4

⁴⁵ Estos “aspectos a considerar” son algunos de los que Gómez-Mejía y Balkin (1992) señalan como decisiones estratégicas.

⁴⁶ En ese trabajo, la jerarquía interna de pago no emerge como una decisión estratégica del pago.

Tabla 1.4. Equivalencia entre los distintos enfoques

Milkovich (1998)	Gómez-Mejía y Balkin (1992)	No consideradas por Milkovich
Competitividad	- Nivel (diseño) - Equidad interna o externa	
Estructura interna	- Distribución de las retribuciones (jerárquica o igualitaria) "base de pago" - Equidad interna o externa - Puesto o habilidades	Interna –externa
Modo de combinar los diferentes elementos: - Composición del paquete - El peso relativo de cada componente y su distribución entre cada grupo	- Uso de incentivos (diseño) - Criterio para incrementos retributivos: antigüedad o pertenencia - Orientación temporal (diferidas / total)	Monetarias – no monetarias
Base para incrementos en el salario: Importancia de las diferencias en el rendimiento	- Incentivos a corto o largo plazo - Enfoque estratégico Frecuencia en los aumentos - Pago por antigüedad o pertenencia	Individuo o grupo Unidad de análisis
Administración: Mecanismo de reclamación Consistencia entre las diferentes unidades	- Participación - Centralización - Comunicación	

Fuente: Elaboración propia

En este trabajo vamos a intentar recoger las principales decisiones identificadas por estos autores, planteando la investigación empírica desde un punto de vista más cercano al trabajo de Gómez-Mejía y Balkin (1992). No obstante, para la explicación de estas decisiones, y a efectos teóricos, vamos a utilizar el marco de referencia planteado en la tabla 1.4. Hemos optado por este planteamiento por varias razones:

- Porque no se trata de enfoques alternativos, sino de planteamientos complementarios en muchos aspectos. Lógicamente, en la conjunción de ambos encontramos algunas decisiones estratégicas de una clasificación que entrarían en más de una categoría de la otra, así por ejemplo la decisión "preocupación por la equidad" de Gómez-Mejía y Balkin (1992) podría entrar, por lo que se deduce de la teoría, en la decisión de nivel (competitividad) y en la de estructura interna de Milkovich (1988). Por este motivo, y con vistas a no ser repetitivos, procuraremos indicar todas las interrelaciones entre las diferentes decisiones.
- Porque adoptando este criterio somos coherentes con la mayoría de las publicaciones que se hacen en el tema de recursos humanos y que suelen estructurar el problema de las retribuciones con estos criterios.

Así pues, la finalidad básica del estudio de estas decisiones es entender cómo se configura la estrategia retributiva de una empresa teniendo en cuenta el impacto que tiene cada una

de las opciones sobre los objetivos esperados antes analizados y, por extensión, sobre el desempeño organizativo.

1.3.3.1. Nivel retributivo - Competitividad

Casi con toda probabilidad se podría decir que es la decisión básica que tradicionalmente ha suscitado más interés en la literatura relativa a este tema ya que trata de responder a la pregunta ¿qué posición salarial va a adoptar la empresa frente a la competencia?

Esta cuestión sugiere para Gerhart y Milkovich (1992: 484) varias implicaciones:

- El nivel se refiere a las características de la organización
- Es un atributo que se define en relación con la competencia en el mercado laboral y de productos
- El nivel depende de las elecciones estratégicas que realice la firma

Desde un punto de vista estratégico esta decisión hace referencia a la competitividad de la estrategia retributiva entendida como la posición del paquete retributivo total en relación con el de los competidores (Milkovich, 1988, 268; Belcher y Atkinson, 1987, Milkovich y Newman, 1996, Carroll, 1987). Si tenemos en cuenta que el nivel es simplemente la media de los salarios pagados a un grupo específico de puestos, podemos señalar que las opciones con que se cuenta son tres: a la cabeza, por detrás o a la par

Así se puede decir que es una decisión de gran importancia porque:

- Afecta a la motivación, a la satisfacción y a la atracción⁴⁷ de los trabajadores.
- Porque puede crear discriminaciones positivas o negativas entre grupos y crear un sentimiento en los trabajadores de que forman parte de un grupo de élite. Esto es debido a que unos empleados se les paga más de lo que se paga en el mercado porque aportan más a la organización (*core competencies*). Así, es frecuente que a los de I+D se les pague un salario superior (Coombs y Gómez-Mejía, 1991), mientras que a los puestos poco cualificados, o a aquellos en los que hay mucha oferta en el mercado laboral, se les paga por debajo.
- Afecta a los costes de la empresa y, por tanto a su competitividad.

Como conclusión de estas ideas, se puede decir que es una decisión importante porque afecta a la habilidad de la organización para atraer y retener al personal y a su posición competitiva en el mercado (al incidir en el coste).

La entidad de esta decisión es tal que ha sido muy estudiada desde el punto de vista de la Economía en diversos estudios, pero estos se han centrado sobre todo en el efecto que tiene

⁴⁷ Estos aspectos ya han sido tratados en el apartado 1.3.2. Como ya vimos, el nivel es sólo uno de los aspectos que puede influir en la decisión de pertenecer, pero en ocasiones es el principal (Milkovich y Newman, 1990: 198).

el nivel sobre la capacidad de atraer, retener y motivar, y no tanto sobre el impacto en los resultados. Las teorías económicas de mercados competitivos tienden a ver a los empleadores como tomadores de precio, lo que significa que deben pagar el salario de mercado para ser competitivos. Si pagan un salario inferior no podrán atraer y retener un número suficiente de personal cualificado, si pagan más, sus mayores costes les llevarán fuera del negocio. Según estos planteamientos, el producto, las características del puesto y otros atributos no monetarios relacionados con el mismo no tendrían ningún efecto sobre el nivel, ya que éste siempre tendería a estabilizarse en torno al de equilibrio, con lo cual se pondría en duda la discrecionalidad directiva en la que nos estamos basando a la hora de determinar el nivel. No obstante, se han encontrado resultados contradictorios al intentar validar empíricamente este punto de vista (Gerhart y Milkovich, 1992: 488-489) y la práctica habitual de las empresas demuestra que empresas similares pagan salarios diferentes y obtienen resultados diferentes.

Pero, ¿por qué una empresa escoge un nivel salarial y no otro? En la decisión influyen algunos factores como los indicados en la tabla 1.5.⁴⁸

Finalmente debemos señalar que la decisión de nivel también va a venir influenciada por otra decisión estratégica básica referente a la importancia que tiene la equidad interna o la externa. Esta última, señalada por Gómez-Mejía y Balkin (1992) como “base de pago”, se encontraría entre la decisión de nivel y la estructura por lo que posponemos su análisis al apartado siguiente. La experiencia sugiere que la competitividad salarial *es algo más compleja que la simple consideración del montante de pago con respecto a la competencia*, ya que hay otros aspectos tales como la composición del mix o el modo de compensar los riesgos que también pueden ser determinantes.

Tabla 1.5. Factores determinantes del nivel retributivo

EXTERNOS	INTERNOS
Oferta y demanda de trabajo	Tamaño de la organización
Localización geográfica	Características de la fuerza de trabajo
Condiciones económicas	Habilidad de pago
Intensidad de la competencia	Voluntad de pago
Poder de los sindicatos	Grado de sindicalización
	Deseo de disponer de empleados de calidad
	Tradicición
	Prestigio de los empleados
	Ratio de costes laborales frente a costes totales
	Naturaleza del trabajo

Fuente: Elaboración propia

⁴⁸ Para saber en qué sentido afectan cada uno de esos factores puede consultarse Cherrington (1995: 413-414)

1.3.3.2. La estructura interna

La naturaleza de la estructura de pago interna es otra decisión fundamental que tiene carácter estratégico, dado que hace referencia al modo en que se distribuye el salario entre los distintos puestos, o más concretamente a las diferencias de pago internas. Por la complejidad que encierra, se puede concretar en otro conjunto de decisiones que también tienen un carácter estratégico y que se refieren a:

- *El modo en que se distribuyen las retribuciones, que es lo que normalmente se conoce como jerarquía o igualitarismo.* Las estructuras varían de una organización a otra, e incluso es posible que dentro de una misma empresa existan diferentes estructuras de pago. De igual manera, no todas las firmas guardan la misma proporcionalidad entre los salarios de los puestos inferiores y los superiores.
- *La importancia que se le concede a la equidad.* Más concretamente, la empresa puede estar muy preocupada por guardar una cierta proporcionalidad entre los salarios de los diferentes grupos o por pagar un salario competitivo en el mercado con independencia de que exista una coherencia interna.
- *El criterio básico que se utiliza para establecer la jerarquía y/o estructura salarial:* puesto o habilidades y conocimientos.

a) Reconocimiento de la jerarquía o igualitarismo

En el establecimiento de la estrategia retributiva un aspecto que debe quedar claro es si el sistema retributivo va a ser homogéneo para todos o si va a recoger ciertas particularidades para ciertos grupos o niveles jerárquicos. El hecho de que una empresa adopte una estructura más jerárquica o más igualitaria depende, a juicio de Gerhart y Milkovich (1992: 498), de otras características como:

- El número de sistemas diferentes que existen.
- El número de niveles que incluye cada uno de ellos.
- La intensidad de la diferencia entre los niveles adyacentes, y
- La progresividad entre los puestos de un mismo nivel.

Una estructura será más igualitaria cuando todas esas características tomen un valor menor.

Así pues, cualquier empresa puede conscientemente establecer, según las decisiones que tome en relación con los aspectos anteriores, qué posición es la que desea ocupar dentro de ese continuo igualitario – jerárquico. Se podría decir, como señala Milkovich (1988, 269) que existe una gran discrecionalidad en la toma de estas decisiones, de manera que podemos encontrarnos, por ejemplo, con empresas con clasificaciones de puestos muy estrechas y con muchos niveles (al pretender ofrecer oportunidades de promoción) que tienen una pendiente

salarial similar a otras organizaciones con escasos niveles y pocas clasificaciones de puestos (en las cuales se pretende conseguir mayor flexibilidad sin cambiar los sistemas salariales).

No obstante, esta discrecionalidad de la que hablamos está limitada, en parte, por la falta de independencia existente entre algunas de las cuatro características; así, por ejemplo, cuanto menor sea el número de niveles (más igualitaria), mayores suelen ser las diferencias entre los mismos (más jerárquica). De igual forma, hay otros aspectos tales como cambios en la tecnología, en los requerimientos de los puestos o en ciertos atributos de trabajo, que pueden afectar al número de niveles necesarios o al tipo de salario que deben recibir ciertos grupos de empleados (Ehrenberg y Milkovich, 1987, 104). Esto da lugar a otra característica relevante en este contexto: el elitismo.

Este conjunto de decisiones es importante por las implicaciones que tienen en esas diferencias en la estructura sobre el comportamiento de los individuos y sobre el desempeño organizativo⁴⁹. Se tiende a creer que los sistemas igualitarios favorecen los sentimientos de compromiso y lealtad a la vez que tienen mayor influencia sobre el rendimiento (Lawler, 1986b), pero no es menos cierto que en los sistemas jerárquicos las perspectivas de progreso juegan un importante papel sobre la motivación de los individuos. Es más, si no existieran diferencias significativas, muy pocos estarían interesados en ocupar las posiciones altas de la jerarquía⁵⁰.

Por otro lado, la decisión estratégica de adoptar uno u otro sistema está muy relacionada con las otras dos decisiones incluidas en este apartado de estructura interna, ya que un sistema de pagos jerárquico suele estar más asociado al puesto que al individuo. Igual sucede con el tipo de equidad que se pretende conseguir; porque el hecho de que la estructura retributiva potencie más el igualitarismo, la jerarquía o el elitismo, va a depender de la preocupación que tenga la empresa por conseguir la equidad interna o la externa. No es de extrañar por ello que el tipo de sistema de que se disponga afecta también al instrumento a utilizar: valoración de puestos o sistemas basados en conocimientos y/o habilidades.

Existen diferentes factores que inciden en la aparición de un tipo de estructura o de otro, tales como, por ejemplo, la existencia de sindicatos, que suelen dar lugar a estructuras más igualitarias (Freeman y Meddoff, 1984), o la existencia de mercados de trabajo internos, que pueden dar lugar a un sistema jerárquico cuando se emplean para mantener un sistema de conocimientos muy especializado o para controlar los costes de transacción, o el tipo de cultura que se pretenda desarrollar, ya que una cultura de clan puede requerir sistemas retributivos que fomenten las diferencias y permitan el desarrollo de estructuras retributivas muy jerarquizadas (Kerr y Slocum, 1987: 10).

⁴⁹ En la literatura económica es muy frecuente el desarrollo de planteamientos que justifiquen dichas diferencias como aquellas basadas en las teorías de capital humano (Becker, 1983) u otros enfoques relacionados con el pago de incentivos (Lazear, 1979, 1981, Lazear y Rosen, 1981; Rosen, 1986).

⁵⁰ Como señalan Ehrenberg y Borganno (1990), el aumento salarial debe ser suficientemente significativo como para compensar el incremento en responsabilidades y el esfuerzo que hay que desarrollar para alcanzar dichos puestos. Lógicamente, esa afirmación va a depender no sólo de esta circunstancia, sino también de las recompensas intrínsecas que obtenga el individuo con dicho ascenso.

Los sistemas jerárquicos suelen ser más frecuentes en empresas maduras enfocadas en mantener la cuota de mercado y el nivel de beneficios actuales, mientras que aquellas empresas que pretenden aumentar la cuota de mercado haciendo grandes inversiones y tomando importantes riesgos financieros suelen preferir sistemas retributivos igualitarios. La razón, es que el desarrollo de una atmósfera igualitaria favorece la flexibilidad para emplear a su fuerza de trabajo en nuevas áreas, proyectos o posiciones sin necesidad de realizar cambios en el salario. No obstante, para que esta idea funcione eficientemente los incrementos en la flexibilidad deben estar bien gestionados para evitar inconsistencias entre niveles y la desmotivación del personal.

Por otro lado, las empresas que son intensivas en trabajo suelen presentar mayor número de niveles, menores diferencias entre ellos y gran énfasis en normas internas y tradiciones; mientras que las que emplean tecnologías menos intensivas en trabajo tienden a tener menor número de niveles pero mayores diferencias entre ellos (Milkovich y Broderick, 1991: 28). De igual forma, las estructuras de salario suelen ser más igualitarias cuando la naturaleza del trabajo requiere mayor cooperación entre los trabajadores y es más frecuente el uso del trabajo en equipo que cuando existe una alta independencia y autonomía (Gerhart y Milkovich, 1992: 509)

b) Puesto o habilidades

Esta decisión es determinante porque incide directamente sobre el sistema que se debe utilizar para racionalizar la estructura. Como ya hemos comentado en repetidas ocasiones, la unidad básica de retribución que se consideraba en el enfoque tradicional era el puesto, y más concretamente las tareas, responsabilidades, esfuerzo, conocimientos requeridos para desempeñarlo adecuadamente, etc. Esto daba lugar a la utilización de sistemas como la valoración de puestos, los cuales ayudaban a ordenar dichos puestos según su importancia. Otras posibles medidas de retribución son las vinculadas a las características de la persona, y en especial, los conocimientos y habilidades que posee.

Esta segunda medida supone, a juicio de Lawler (1986a: 49), dos beneficios potenciales: puede suponer aumentos de recompensas a los individuos muy capaces y para los que adquieren nuevas competencias (y así compensar la dificultad de ascender en unos sistemas organizativos cada vez menos jerárquicos), y puede ayudar a ligar la retribución al valor que esa persona tiene para la organización, en vez de hacerlo con respecto al valor del trabajo de esa persona. Así, a la valoración de puestos le surge una fuerte alternativa que para algunos autores (Gupta, Jenkins y Curington, 1986; Lawler, 1989; Lawler y Ledford, 1985; Luthans y Fox, 1989) llega a ser incluso muy superior.

Una comparación de diversos aspectos relativos a las estructuras resultantes del uso de uno u otro criterio, la encontramos en la tabla 1.6.

Tabla 1.6. Comparación del pago basado en el puesto con el basado en conocimientos y habilidades

	Habilidades /Conocimientos	Puesto /trabajo realizado
Enfoque en los empleados	Los incrementos de retribución se establecen conforme se van adquiriendo conocimientos	Los incrementos de retribucion se establecen conforme se asciende por la línea jerárquica
Procedimientos	Valoración de conocimientos y habilidades	Valoración de puestos
Ventajas	Flexibilidad	El pago va unido al valor que el puesto tiene para la empresa
Limitaciones	Problemas en el control de costes Burocracia en su gestión	Inflexibilidad Burocracia en su gestión

Fuente: Adaptado de Gerhart y Milkovich (1992: 506).

Los sistemas de valoración de puestos también incluyen los conocimientos entre los factores a incluir, por lo que en cierto modo también se premian los conocimientos adquiridos que han sido necesarios para poder alcanzar la promoción. La diferencia estriba en que en los sistemas basados en habilidades y conocimientos se prima la mejora y el desarrollo de los conocimientos, mientras que con la valoración lo que se prima son los comportamientos de búsqueda de la promoción.

En concreto, los sistemas de pago basados en conocimientos suelen ser de dos clases, según el tipo de conocimiento que premien:

- Planes de conocimiento en los que se une las diferencias de pago a la profundidad con que desarrollan un conocimiento para una ocupación concreta (Luthans y Fox, 1989)
- Planes “multihabilidades”, en el que se une el pago al número de conjuntos diferentes de tareas que un empleado es capaz de hacer.

Finalmente, debemos señalar que, a juicio de Milkovich y Broderick (1991, 27), en muchas ocasiones, la distribución del salario entre puesto o habilidades viene determinada por el mercado, mejor dicho, por imitación del comportamiento de los competidores. Pero en otras ocasiones, la singularidad de los puestos y habilidades, y la fortaleza de los valores organizativos son quienes dictan dicha importancia relativa.

c) Equidad interna o externa

Esta dimensión estratégica se refiere al esfuerzo que va a hacer la empresa por ajustarse a los salarios de mercado (equidad externa) o por mantener la consistencia interna en la estructura salarial (equidad interna). Se trata de una de las decisiones más problemáticas porque afecta directamente a la motivación de los individuos tanto en su decisión de entrar en la empresa como en la de permanecer, ya que la empresa se ve forzada a encontrar un equilibrio entre el deseo de conseguir a los mejores profesionales del mercado y el de retener y motivar a personal que ya ha demostrado ser valioso. Esto es así porque en ocasiones, conseguir a ese profesional pasa por ofrecer un salario similar al del mercado, el cual puede ser muy superior

al que le correspondería dentro de la estructura salarial y esto va a causar conflictos entre los que ya pertenecen a la empresa porque ven menos valorada su aportación. La solución pasaría por ofrecer a todos salarios superiores a los de mercado, sin embargo, como vimos esta no siempre es una estrategia adecuada por el elevado coste que supone para la empresa.

Generalmente, las organizaciones que conceden una gran importancia a la equidad interna suelen hacer uso de la valoración de puestos como instrumento para fijar la estructura retributiva, mientras que las que demuestran una mayor preocupación por la equidad externa suelen recurrir con mayor frecuencia a la investigación salarial.

De acuerdo con estas ideas, las que hacen uso de la valoración de puestos (equidad interna) ponen en peligro su capacidad de adaptación y tienen una desventaja competitiva, ya que generalmente ofrecen salarios superiores a los del mercado⁵¹ (Weber y Rynes 1991, 170). No obstante, el problema de la equidad no depende sólo del nivel, sino también de la forma en que se configure la estructura.

Otro argumento a favor del énfasis en la competitividad externa lo señala Lawler (1986b: 23-24) cuando indica que la preocupación por la equidad interna hace que los empleados se centren más en la promoción que en el rendimiento en el puesto actual y da a los mismos una imagen distorsionada acerca de cuál es la verdadera competencia (el mercado y no sus propios compañeros)

En relación a cuándo se observa una orientación u otra, Gómez-Mejía y Welbourne (1988, 179) señalan que las empresas que desarrollan una estrategia de diversificación de productos relacionados enfatizan la equidad interna sobre la externa. Es más, en las corporaciones con unidades de negocio diferenciadas la importancia que se da a uno u otro tipo de equidad depende de las relaciones de intercambio entre ellas, es decir, de su grado de autonomía. Si son autónomas, lo más habitual es la equidad externa. Por el contrario, cuando mayores sean los nexos, interacciones o interdependencias entre las divisiones es más importante mantener la consistencia interna.

1.3.3.3. Combinación de los diferentes componentes retributivos

El paquete retributivo total puede estar compuesto por diferentes elementos que ya fueron objeto de análisis en el primer apartado de este capítulo, y entre los que cabría destacar el salario base, los incentivos, las prestaciones extrasalariales y los ajustes del coste de vida. En este sentido, se debe decidir qué componentes van a ser aplicados a cada colectivo y con qué intensidad van a aparecer cada uno de ellos. De acuerdo con la revisión de la literatura, estas decisiones se pueden concretar en definir:

⁵¹ La razón es que en el establecimiento de la línea salarial derivada del uso de sistemas de valoración de puestos es habitual que compare los salarios de los puestos con los del mercado; siendo frecuente, cuando existe una preocupación simultánea por ambos tipos de equidad, elevar la línea de equidad por encima de la de mercado y así asegurar que la mayor parte de los empleados perciben salarios competitivos.

- Si se va a premiar el *rendimiento o la pertenencia*. Es decir, en qué medida la base del pago y de los incrementos en el mismo va a ser la fidelidad a la empresa o la aportación real.
- La medida en que se va a hacer *uso de incentivos* u otras fórmulas de retribución variable para cada uno de los puestos de la organización. De esta forma se empezaría a perfilar cómo se van a materializar las diferencias entre niveles que antes hemos establecido. No obstante, no entramos en este apartado a detallar las diferentes opciones con las que se cuenta para hacer viable ese porcentaje de incentivos, ya que ese aspecto deberá ser tratado en el próximo apartado al analizar la causa de los incrementos salariales.
- La *proporción entre retribuciones financieras y no financieras*.

a) Rendimiento frente a pertenencia

Esta decisión aparece en Gómez-Mejía y Welbourne (1988) inicialmente como la posibilidad de escoger entre rendimiento y antigüedad. La idea implícita es la misma, ¿se va a premiar al trabajador por los resultados que obtiene o por el simple hecho de pertenecer a la empresa? En definitiva de lo que se trata es de definir el papel que va a tener el desempeño en la determinación de la retribución total (ya se trate del desempeño individual o del equipo). En este sentido, hoy en día, es rara la empresa que no incluya alguna fórmula de retribución basada en dicha circunstancia, pareciendo ser cada vez mayor la tendencia a emplear estos sistemas.

Un sistema únicamente basado en la pertenencia considera la contribución del grupo de trabajadores en su conjunto sin hacer más distinciones que las basadas en el puesto o en el tiempo que se permanece en la organización. De esta forma, para una misma categoría, los empleados que más aportan reciben lo mismo que los que menos lo hacen, con los efectos negativos que ello conlleva sobre la motivación y, consecuentemente, sobre la capacidad de retener y estimular al personal. Solamente cuando el empleado lleva un determinado número de años empieza a ver cómo su salario aumenta como consecuencia de la antigüedad, si es que esta es aplicable. En cualquier caso, en esta orientación el rendimiento no se ignora totalmente, sino que, al igual que sucedía con los conocimientos, se considera implícitamente en el rango que el empleado ocupa. Es decir, que los empleados que mejor rendimiento desarrollan son los que ascienden por la escala jerárquica y, por tanto, los que más retribución obtienen⁵².

Respecto a los sistemas basados en el rendimiento es muy difícil encontrar sistemas puros en los que la mayor parte de la retribución se establezca con este criterio⁵³. A pesar de

⁵² No es posible establecer esta afirmación de forma categórica, porque en las decisiones de promoción intervienen muchos factores a considerar (además del rendimiento y de los conocimientos adquiridos). En ocasiones la dirección prefiere ascender basándose en la confianza que le inspiran sus subordinados porque de este modo reafirma en su posición y aleja a posibles candidatos a que le arrebatan su puesto.

⁵³ Mahoney (1989: 3.9) señala que la retribución estrictamente basada en el rendimiento sólo funciona en situaciones muy concretas. En primer lugar, debe existir un resultado medible e identificable, el puesto debe producir un número relativamente limitado de *outputs* y el nivel de rendimiento debe depender de los esfuerzos de los empleados y no del equipo, de los materiales o la cooperación con otros.

que supone importantes ventajas para la organización, ya que suele ser considerado como más equitativo y mucho más útil para enviar mensajes a los empleados acerca de los comportamientos a desarrollar, su extensión está limitada a ser un complemento de la retribución basada en el puesto. Entre las razones que podrían señalarse para justificar este hecho destaca la dificultad de encontrar medidas de rendimiento válidas y el temor a cometer equivocaciones, ya que, por desgracia, los errores suelen ser muy frecuentes (Pearce, 1987).

Otros problemas adicionales para caracterizar estos sistemas basados en el desempeño surgen cuando la empresa utiliza los denominados pagos basados en el mérito o incrementos en el sueldo debidos a la contribución personal estable (que suelen ser resultado de medidas de valoración del desempeño subjetivas). Estos sistemas, además de los inconvenientes que presentan y que ya fueron estudiados en otro apartado, si no están bien gestionados y se aplican de forma más o menos homogénea, son una forma "disfrazada" de perpetuar los sistemas basados en la pertenencia.

Algo similar sucede con los incrementos de pago basados en la antigüedad, los cuales implican una recompensa monetaria derivada del hecho de que las personas que llevan más tiempo tienen mayor experiencia y, por tanto, son capaces de obtener mejores resultados. Esto lleva a algunos directivos a pensar que pagan por el rendimiento cuando realmente su sistema retributivo básico es la pertenencia y el rendimiento no es significativo.

En relación a cuándo es más adecuado un sistema que otro, la consideración hacia el rendimiento suele ser más adecuada cuando la cultura organizativa así lo exige (Kerr, 1985), si se pretende potenciar la competencia entre individuos y grupos (Pearce, 1987), si la empresa está en fase de crecimiento rápido (Balkin y Gómez-Mejía, 1987b) y si existe la posibilidad de medir adecuadamente el rendimiento (Mahoney, 1989).

Finalmente, debemos señalar que esta decisión está muy relacionada con otras que vamos a ver en el apartado 1.3.3.4: si se retribuye el rendimiento individual o por grupos, si se pretende el rendimiento a corto plazo o a largo plazo y si se utilizan medidas objetivas o subjetivas.

b) Uso de incentivos o retribución fija

Esta decisión es importante porque hace referencia a la distribución entre el sueldo base y los diferentes complementos. Es una de las decisiones a las que se está prestando más atención hoy en día debido a la creciente tendencia a reducir la importancia del salario base en el componente retributivo total como medida para mejorar el rendimiento y la satisfacción del trabajador. En este sentido la empresa debe decidir si paga a todos los empleados sujetos a unas condiciones organizativas similares (categoría, posición, localización, etc.) un mismo sueldo o si realiza algún tipo de discriminación entre dichos individuos mediante la consideración de algún instrumento de retribución variable de los vistos.

Los dos grupos en los que se ha prestado más atención han sido el de directivos y el de personal de ventas, aunque cada vez es más frecuente extenderlo a otros grupos cuando se les quiere transmitir parte del riesgo de la empresa.

Esta decisión de "pagar incentivos" está muy unida a algunas de las que ya han sido comentadas aquí y a otras que serán estudiadas a continuación. Se podría decir incluso que estas últimas sirven para configurar las diferentes modalidades de incentivos al hacer referencia a aspectos tales como el objeto de medida del rendimiento (individuo o grupo), la orientación temporal (corto o largo plazo), el enfoque estratégico (división o corporación), el criterio de rendimiento (cuantitativo o cualitativo) y la frecuencia.

Aunque supone adelantarnos a lo que comentaremos en el capítulo siguiente, el recurso a la retribución variable depende de la etapa del ciclo de vida y de la estrategia que se siga, ya que es posible que la empresa pretenda crear una expectativa en los trabajadores de que si la empresa va bien ellos van a percibir mayores flujos monetarios, lo que permite pagar salarios menores a corto plazo pero con la esperanza de que van a percibir sueldos mucho más altos cuando la empresa prospere. Así, las empresas con perspectivas de crecimiento prefieren ofrecer sueldos bajos y añadir incentivos al mix retributivo, ya que de esta forma minimizan los costes fijos. Esta circunstancia es aceptada por los trabajadores porque asocian su perspectiva salarial de obtener mayores contraprestaciones con el riesgo de la empresa. Lo mismo sucede con directivos, científicos e ingenieros cuando se usan incentivos a largo plazo en empresas de alta tecnología (Balkin y Gomez Mejía, 1987a) En las empresas estables que operan en mercados maduros, se suele ofrecer mayor seguridad a los empleados ofreciendo mayor seguridad y un mayor salario base (parte fija), ya que las probabilidades de ganar grandes incentivos son menores (Balkin y Gómez-Mejía, 1984, 86 y 90; Salscheider, 1981)

c) Recompensas monetarias o no monetarias

Como ya hemos estudiado en otro apartado, las recompensas que recibe un individuo a cambio de su trabajo pueden ser monetarias o no monetarias, por lo que toda empresa debe decidir qué importancia va a dar a cada una de ellas. Generalmente, las empresas se han centrado en las retribuciones extrínsecas y monetarias, aunque cada vez es más habitual el uso de recompensas no monetarias tales como el trabajo en equipo, el enriquecimiento del puesto de trabajo, la participación, etc. También es cierto que, a pesar de que "el dinero no lo es todo", tiene un mayor efecto de atracción de personal altamente cualificado un salario competitivo que unas buenas condiciones de trabajo, especialmente en empresas de alta tecnología (Milkovich, Gerhart y Hannon, 1991)

Por otro lado, Hambrick y Snow (1989) argumentan que el énfasis en uno y otro tipo de recompensas depende de ciertas características organizativas. Por ejemplo, las empresas que hacen a menudo ajustes en su tecnología, estructura o métodos de trabajo, pueden mejorar con estas actuaciones la motivación intrínseca, pero esos empleados (orientados al logro) demandarán además reconocimientos y responsabilidad. Por otro lado, las empresas que se expanden,

buscan nuevos productos e innovan en el mercado utilizando múltiples tecnologías deben proveer esta motivación intrínseca porque es la verdadera naturaleza de su negocio.

No obstante, son muchos los que prefieren señalar que el verdadero logro de la ventaja competitiva de las retribuciones está en la combinación adecuada de ambos tipos de recompensas (Lawler, 1983).

1.3.3.4. Criterios utilizados en los incrementos

De acuerdo con el planteamiento anterior, la empresa ofrece ciertos incrementos sobre el sueldo base que deben estar fundamentados en algunos criterios válidos y que varían no sólo entre las organizaciones sino también dentro de la propia organización según la unidad, el nivel, el grupo o el puesto. Algunos de los criterios más habituales que explican dichas diferencias son:

- *El criterio de agrupación.* La empresa puede optar por retribuir individualmente teniendo en cuenta el rendimiento de cada individuo, de un grupo de ellos, de una unidad organizativa, de toda la organización, etc. En este sentido, si decidimos establecerlo como un continuo entre dos extremos, suele ser habitual considerar por un lado la decisión individual-grupo y, por otro, la de unidad estratégica-corporación.
- *El plazo.* Ciertas medidas enfatizan el logro de resultados a corto plazo, mientras que otras tienen una visión de largo plazo.
- *La unidad de medida.* El rendimiento puede medirse de muchas formas según el criterio que se escoja, pero suele ser habitual diferenciar entre medidas cuantitativas y cualitativas en función de la tangibilidad y facilidad de medida de los resultados
- *La frecuencia* con la que se producen estos incrementos.

a) Rendimiento individual frente a rendimiento agregado

En este caso, la decisión consiste en determinar el grado de agregación que se va a considerar para evaluar y retribuir el rendimiento. Los extremos van desde la retribución individual hasta la del conjunto de los empleados en su totalidad, pasando por el equipo de trabajo, el departamento y la unidad de negocio. El fundamento de este tipo de retribuciones se basa en la necesidad que tiene todo individuo de interrelacionarse en su trabajo con sus compañeros y en el hecho de que los resultados de cada uno de ellos pueden venir condicionados por dichas relaciones. Por este motivo, una de las variables fundamentales va a ser el modo en que se haya diseñado el trabajo y el tipo de estructura organizativa existente.

Cuando se considera el rendimiento individual como criterio, la motivación del individuo es supuestamente mayor que cuando se considera al grupo⁵⁴, pero se corre el riesgo de que

⁵⁴ Al menos así parece que sucede en un estudio llevado a cabo por Schwab (1973) que soporta dicha hipótesis.

se produzcan enfrentamientos entre los empleados por el logro de dichos incentivos (sobre todo cuando son excluyentes) y se impide el control de costes cuando la empresa no obtiene los resultados esperados a pesar de los rendimientos individuales.

b) Rendimiento de la división o de la organización

Esta decisión está muy relacionada con la decisión de retribuir el rendimiento individual o el del grupo, sólo que en este caso de lo que se trata es de definir si el criterio para medir el rendimiento son los resultados de la unidad organizativa a la que pertenece el individuo o los de la organización en su conjunto. Este aspecto ha sido tratado fundamentalmente en la literatura de retribuciones directivas (Kerr, 1985, Salter, 1973), ya que la conexión directa entre resultado y recompensa es más difícil de apreciar conforme se desciende por la escala jerárquica.

Como señalan Hambrick y Snow (1987: 340), el directivo generalmente tiene mayor impacto en su propia unidad organizativa que en las demás, por lo que si medimos su recompensa a ese nivel, el efecto motivador en principio es mayor (porque puede controlar y predecir los resultados). La dificultad con la que podemos encontrarnos es que, en ocasiones, una excesiva preocupación por los resultados de la unidad complique el cumplimiento de los objetivos de la totalidad de la empresa y la sinergia que se podría haber producido dentro de la división por conseguir mejores resultados se convierta en enfrentamiento entre divisiones. Contrariamente, basar sólo la retribución en los resultados de la corporación favorece el logro de las metas a este nivel y la aparición de sinergias entre las distintas divisiones, pero es posible que algunos directivos estén recibiendo una retribución que no les corresponde porque el rendimiento de su unidad es inferior al del conjunto; o bien, por citar otro ejemplo, que un directivo eficiente cuya división funciona perfectamente no reciba ningún incentivo porque el conjunto de la corporación no obtiene resultados favorables.

A pesar de que hemos hablado de directivos, estos niveles retribución, combinados con otros tipos de incentivos medidos a escala inferior (individual, grupo, departamento, etc.) también son recomendables para el resto del personal ya que fomentan la adhesión y refuerzan el sentimiento de unidad.

Según Gómez-Mejía y Welbourne (1988: 178), emplear los resultados de la corporación es más común en empresas que compiten en mercados de productos relativamente estables y que están verticalmente integrados. El razonamiento que aparece tras esta afirmación es que el cuartel general actúa como una fuerza integradora y afecta a las decisiones de la división, de esta forma el rendimiento se obtiene de la cooperación y sinergia obtenida del conjunto de unidades. Para Kerr (1985), el resultado de la división se recomienda cuando la empresa está en sus primeros estados de vida o en las que están creciendo mediante adquisiciones.

c) Orientación a corto plazo frente a orientación a largo plazo

Cuando hacemos referencia al horizonte temporal, lo que realmente debemos decidir es cuándo se va a medir el rendimiento y se va a hacer efectiva la retribución; decisiones estas que tendrán impacto sobre el criterio seleccionado para medir el rendimiento, la frecuencia de las retribuciones y la composición del paquete retributivo. Este dilema no sería tal si el logro de los resultados a corto plazo⁵⁵ implicara directamente la consecución de los objetivos a largo plazo; situación que no se produce habitualmente. Esta decisión es especialmente relevante en el caso del pago de incentivos a directivos, por lo que ha sido desde ese punto de vista desde el que se ha tratado con mayor profundidad (Crystal, 1988; Ellig, 1982; Kerr, 1985; Stonich, 1981)

En la orientación a corto plazo, los resultados son más fáciles de medir y el impacto sobre la motivación es mayor porque la proximidad entre el rendimiento y la recompensa es mayor. No obstante, si el período de tiempo es demasiado pequeño, cosa que sucede con frecuencia cuando se trata de personal directivo, el individuo no ha tenido tiempo suficiente para demostrar el comportamiento deseado y la medición no va a ser adecuada. La forma que toma la retribución cuando se evalúa en este período suele ser la de incentivos a corto plazo; sin embargo, en la literatura se reconoce que es posible que la empresa valore el rendimiento en lapsos de tiempo menores y vaya creando un fondo que se recibirá transcurrido un mayor plazo de tiempo (con lo cual la empresa se asegura la retención de los empleados).

En la orientación a largo plazo se hace más complejo el control de los comportamientos de los individuos al perder el refuerzo que ofrecen unas recompensas más frecuentes, pero nos aseguramos la permanencia de personal valioso y el cumplimiento de los objetivos a largo plazo de la organización. En relación con la medición, en este caso es más problemática ya que el desempeño en un período amplio se debe a muchos más factores que el control directivo (Deckop, 1987) lo que hace que éstos sean renuentes a comprometerse con metas a largo plazo al parecerles más arriesgadas y nebulosas (Gómez-Mejía y Welbourne, 1988: 177). Las medidas que suelen utilizarse son el beneficio neto, el retorno de la inversión, el precio de la acción, el beneficio por acción, etc⁵⁶. Por lo que respecta a la traslación de estos rendimientos a la nómina, ésta suele materializarse en incentivos a largo plazo que podrán aparecer vinculados a la consecución de objetivos plurianuales o a la consolidación de varios períodos con buenos resultados (Osorio, 1999: IX-20).

d) Uso de medidas de rendimiento cuantitativas o cualitativas

Cuando se vinculan las recompensas a la obtención de un determinado nivel de rendimiento nos encontramos con el problema de tener que decidir si para establecer dichos incenti-

⁵⁵ Generalmente se suele reconocer como corto plazo un período de devengo inferior a un año. Una buena parte de los objetivos se fijan con un horizonte temporal inferior a dicho período, sin embargo, existen otros objetivos más estratégicos para la organización que no se pueden producir en un período de tiempo tan pequeño.

⁵⁶ No existe ninguna medida válida y enteramente satisfactoria a pesar del intento de algunos autores como Stonich (1981) de sistematizar dichas medidas.

vos vamos a utilizar medidas cuantitativas, que al venir vinculadas a la consecución de un resultado u objetivo generalmente suelen ser más objetivas, o medidas cualitativas, que suelen ser más subjetivas al basarse en un juicio o valoración. En principio, la medida empleada va a depender del sistema de evaluación del desempeño que exista y de la forma en que éste se haya articulado. Sin embargo, en la investigación empírica se observan ciertas tendencias relativas al uso de uno u otro sistema de medida según el tipo de estrategia que se sigue.

A nivel corporativo uno de los aspectos que se ha estudiado con más atención ha sido el efecto que tiene el grado de diversificación sobre el uso de estos sistemas de medida, siendo más habitual esta preocupación en la literatura de retribuciones directivas. En general, suele establecerse que cuanto mayor es la diversificación más importancia tienen las medidas cuantitativas y las medidas financieras (Kerr, 1985: 157), ya que la complejidad organizativa y la dificultad por comprender los matices vinculados a las diferentes áreas de negocio son mayores. Por el contrario, cuanto menos diversificada esté la empresa, existe un mayor conocimiento de las operaciones que se realizan y puede realizarse un control más estrecho de los comportamientos y evolución de los directivos (Frederickson, Hambrick y Baumrin, 1988: 257). No obstante, el efecto depende asimismo del tipo de diversificación de que se trate, tal y como demuestran Berg (1969, 1973) y Lorch y Allen (1973): en los conglomerados, de acuerdo con la lógica anterior, se tiende al uso de medidas cuantitativas, mientras que en las empresas verticalmente integradas es más frecuente el uso de procesos de decisión subjetiva, al menos para el cálculo del montante de los bonos⁵⁷.

A nivel de negocio, las empresas que se encuentran en sus primeras fases de desarrollo suelen utilizar medidas subjetivas, por contra de lo que sucede en las empresas maduras que tratan de mantener una posición estable en el mercado (Carroll, 1987: 346).

e) Frecuencia de los aumentos

Esta decisión se refiere a la frecuencia con que se van a distribuir las recompensas. En este caso, no nos referimos al período de devengo del salario ni a los aumentos periódicos del mismo, ya que estos aspectos vienen establecido por ley⁵⁸, sino al momento en que se van a hacer efectivas otras retribuciones adicionales al sueldo base y generalmente vinculadas al rendimiento o al logro de determinados objetivos.

Tal y como hemos comentado al abordar el plazo sobre el que deben establecerse las retribuciones, es un hecho aceptado que el efecto motivador es mayor cuanto más próxima está la recompensa a la circunstancia que la origina, por lo que es de esperar que dicho comporta-

⁵⁷ No todos los estudios llegan a esta misma conclusión. Por ejemplo, Milkovich (1988: 276) señala que en una investigación llevada a cabo por Napier y Smith (1984) se obtenían resultados contrarios a los arriba indicados; sin embargo, este mismo autor considera que esta disparidad es debida al tamaño de la muestra y a una concepción amplia del grupo directivo considerado.

⁵⁸ Según el artículo 29 del ET y la orden del 27 de diciembre de 1994, el pago del salario debe realizarse de forma periódica y con un período no superior al mes. De igual forma, la legislación también establece la obligación de que el salario se actualice periódicamente por el aumento del coste de vida, para lo cual fija los cauces y criterios correspondientes.

miento se vea reforzado en mayor medida que cuando el período es más largo. También es cierto que cuanto mayor es el período que transcurre desde que se premia un comportamiento hasta que se vuelve a hacer efectiva dicha recompensa, el efecto motivador disminuye. La empresa debe elegir cuidadosamente, por tanto, el momento en que va a hacer efectivos dichos reconocimientos y la periodicidad de los mismos.

En este sentido, suele ser habitual en la literatura el comentario de la figura de las retribuciones diferidas y su efecto motivador a largo plazo (Carroll, 1987, Salter, 1973, Kerr, 1982) pero este aspecto no viene contemplado por la legislación española salvo en la figura del complemento de pensión.

La elección de establecer incentivos a corto plazo o a largo plazo, depende de si la empresa tiene una necesidad de ser eficiente en costes y tareas estables o si tiene una gran necesidad de innovación y tareas poco estables (Gómez-Mejía y Welbourne, 1989, 180)

1.3.3.5. Administración de las retribuciones

El proceso utilizado para administrar las retribuciones también puede tener un impacto estratégico, ya que envuelve diferentes decisiones que influyen sobre el sentimiento de propiedad y de justicia del salario de los empleados; y que, por tanto, pueden tener incidencia sobre el resultado que se obtiene con el mismo. Las más importantes son:

- El *grado de centralización*. Se puede concentrar todo el proceso decisorio en muy pocas personas vinculadas a la dirección corporativa de la empresa o se puede dejar una cierta libertad para que otras unidades de tamaño inferior tomen decisiones al respecto.
- La *información*. De igual forma, el grado de información que se ofrece acerca de las retribuciones puede variar desde dar una completa información acerca del montante ofrecido a los diferentes grupos, los criterios utilizados en cada uno de ellos, etc. hasta no ofrecer casi ningún dato y potenciar el más absoluto secreto.
- La *participación*. Muy vinculado a las dos anteriores aparece el problema de definir qué papel va a jugar el individuo en la determinación de su retribución, pudiendo ir este desde no ser consultado hasta involucrarse totalmente en el diseño de su propio *mix* retributivo.

a) *Centralización o descentralización*

Se refiere al grado en el que las decisiones de pago y los procedimientos de aprobación están centralizados por el cuartel general o son delegados a las diferentes plantas, divisiones o unidades organizativas.

La descentralización no es un bien universal ni siempre es buena. Hay que decidir que decisiones se pueden descentralizar y qué niveles de la organización son competentes o tienen los conocimientos y la experiencia suficiente como para tomar una decisión válida.

Podemos encontrar varias justificaciones para la centralización:

- Cuando la central dispone de información que no es accesible a las subunidades
- Cuando se valora mucho la equidad interna (Lawler, 1983)
- Cuando se puedan dar economía de escala o obtener un ahorro sustancial (Miles y Snow, 1984)
- Por requerimiento legislativo (Miles y Snow, 1984)
- Cuando se trata de empresas con estrategia de diversificación de productos relacionados que pretenden proteger su cuota de mercado y mantenerla minimizando costes, ya que suele ser habitual la burocracia como instrumento de control (Carrol, 1987) y Balkin y Gómez-Mejía (1990)

De igual forma, se puede justificar la descentralización cuando se trata de conglomerados de empresas en las que las unidades estratégicas de negocio son muy heterogéneas en términos de misión, producto, fuerza de trabajo, ciclo de vida y mercado. En este caso, el conocimiento de las condiciones concretas obliga a que cada uno tome sus decisiones por su lado (Gómez-Mejía y Balkin, 1988, 180).

Por otro lado, debemos tener en consideración las siguientes ideas:

- Es posible crear unidades locales que asisten a la central en las particularidades propias de dicha unidad sin que exista una completa descentralización.
- El grado de centralización no tiene que ver directamente con el hecho de que la empresa esté diversificada de forma heterogénea o por conglomerados, o que tenga sólo un producto. Es posible que una empresa con un producto (no diversificada) y que pretende entrar en nuevos mercados y llevar a cabo proyectos con alto riesgo financiero, tienda a ejercer un menor control sobre las decisiones de pago, ya que tienen un estilo directivo más orgánico y con menor formalización y centralización de las decisiones.
- Parece ser más correcto gestionar los beneficios desde arriba y de forma centralizada, pero la eficiencia de los incentivos mejora cuando se gestiona en varios niveles, especialmente cuando existen varios tipos de planes (individuales, grupales, organizativos, etc.) (Milko-vich y Broderick, 1991: 29)

b) Secreto en el salario o política abierta

Esta decisión hace referencia a la pregunta ¿cuánta información se da a los trabajadores en relación con el salario? Es también una de las que más atención ha recibido dentro de la literatura, dado que la transparencia en la información ofrecida puede ser fuente de motivación o de desmotivación. Por este motivo, nos encontramos con circunstancias extremas, llegando incluso en ocasiones a que algunas empresas obliguen a los trabajadores a no comentar temas de salario con sus compañeros.

Para Lawler (1990), que es uno de los mayores defensores de los sistemas abiertos, no es bueno ocultar el salario que se paga a los demás, porque normalmente se sobrevalora el salario de los compañeros y eso desmotiva; de manera que cuanto mayor sea el ocultismo, mayor es la desconfianza y la desmotivación de los trabajadores. Cuanto mayor sea la transparencia, más efectiva parece porque no hay nada que ocultar.

Balkin y Gomez Mejía (1990) señalan que los sistemas abiertos funcionan mejor cuando la cultura enfatiza la participación de los empleados y la involucración, la honestidad, el fuerte compromiso y el igualitarismo. Un sistema abierto puede encabezar el diálogo constructivo y el respeto mutuo, mientras que un excesivo secreto es posible que exacerbe la hostilidad y el conflicto. Por otro lado, son más efectivos los sistemas abiertos en empresas que enfatizan la toma de riesgos, la flexibilidad, normas de pago variable, decisiones descentralizadas, la participación de los empleados en el establecimiento de objetivos acordados y pago basado en el largo plazo (Balkin y Gómez-Mejía, 1987b).

c) Participación o no participación

La idea de que los empleados deben participar se fundamenta en el hecho de que si éstos colaboran en el establecimiento de sus retribuciones, la aceptación del sistema y la motivación serán mayores, ya que forman parte del mismo, lo entienden y lo han aceptado previamente a su implantación o durante la misma.

La participación se puede entender desde diferentes puntos de vista según el grado con el que se dé, pudiendo ir de empresas en las que el empleado tiene una nula participación y recibe el salario sin ni siquiera opinar acerca del mismo, a otras en las cuales colabora en la determinación de su mix retributivo. En una situación intermedia encontraríamos otros tipos de participación como el hecho de que el trabajador contribuya a la determinación de los criterios que van a permitir establecer el salario, o que participe en los sistemas de evaluación del rendimiento que determinarán la retribución variable que corresponde a él o a sus compañeros.

La baja participación suele aparecer en los sistemas de retribución tradicionales y burocráticos, mientras que la participación se asocia con sistemas no tradicionales, esto es así porque en este segundo caso existen trabajadores que trabajan con un elevado volumen de conocimientos y que están involucrados en otros aspectos de la toma de decisiones organizativas.

1.3.3.6. Otras decisiones estratégicas

Además de las decisiones anteriormente estudiadas suele ser frecuente en la literatura la consideración de otros aspectos adicionales no tan directamente relacionados con el diseño y la administración, pero que afectan a la configuración global de la estrategia retributiva y explican el papel que juega la retribución dentro de la estrategia de recursos humanos. En concre-

to vamos a destacar la decisión de si la administración de la política retributiva debe ser burocrática o flexible y si la retribución debe potenciar a tomadores o a aversos al riesgo.

a) Políticas burocráticas o políticas flexibles.

Es una decisión crucial cuando se diseña el aparato administrativo del sistema. Refleja cuán tolerante es la administración en el uso de diferentes aproximaciones, y la cantidad de juicios distintos que permite ante una situación dada.

Las organizaciones varían considerablemente en esta dimensión ya que nos encontramos en empresas (en fase de crecimiento) en las que la retribución es muy flexible y otras donde el pago se basa estrictamente en el nivel del puesto.

Los sistemas burocráticos están siendo duramente criticados porque no permiten a la empresa adaptarse a los cambios en la orientación estratégica de la firma (Lawler, 1986a, 1990). Esto es cierto para empresas en fase de crecimiento (Balkin y Gómez-Mejía, 1990), pero no lo es en empresas ya establecidas. Cuando las empresas crecen, maduran y se hacen más compleja, la tendencia natural es racionalizar sus decisiones retributivas desarrollando mecanismos y procedimientos que sistematicen el pago. Para esas empresas, demasiada flexibilidad, decisiones *ad hoc* y modificaciones frecuentes del sistema pueden resultar ser actuaciones incoherentes. Además, porque las organizaciones tienen memoria, es difícil hacer esos cambios fácilmente sin que el sistema mismo pierda continuidad y credibilidad (Hambrick y snow, 1989). El desafío para esas empresas es desarrollar sistemas que estén formalizados pero lo suficientemente flexibles para permitir modificaciones cuando sea necesario.

b) Favorecer la aversión al riesgo o ser tomadores de riesgos

La decisión de incorporar parte del riesgo que corre la empresa al sistema retributivo es un aspecto que no ha recibido tanta atención por parte de los investigadores como otros aspectos comentados. En el enfoque tradicional, el riesgo sólo se incorporaba, en cierta forma, en el personal directivo al vincular parte del salario al logro de los objetivos; no siendo tan habitual que las ganancias del resto de los empleados dependieran de la marcha de la empresa. Actualmente se tiende a que todo el personal, sea de la naturaleza que sea, tenga una parte de su salario vinculado a los logros de la firma; con lo cual se mejora el compromiso organizativo al hacerles entender que sus resultados también afectan a los beneficios y crear una sensación de riesgo compartido en la que si gana la empresa, también gana el trabajador. Los instrumentos más utilizados han sido la participación en beneficios y algún otro tipo de incentivo individual o de equipo vinculado de manera más o menos directa con los objetivos que permitiera flexibilizar el montante del salario.

No obstante, las decisiones relativas al riesgo han sido analizadas en la literatura desde otro punto de vista: la capacidad del sistema retributivo de fomentar o impedir la toma de riesgos por parte de los trabajadores. Salter (1973: 95) señala que aquellas empresas que se hallan

en una fase de alto crecimiento y en las que son precisos comportamientos emprendedores suelen recompensar las actitudes de los tomadores de riesgos, mientras que aquellas que se encuentran en una fase de madurez y con una mayor preocupación por mantenerse en el mercado suelen favorecer la aversión al riesgo. En el primer caso, será preciso establecer sistemas de incentivos, generalmente vinculados a objetivos, que favorezcan dichos comportamientos; mientras que en el segundo es más probable que se enfatice en la seguridad y que la retribución variable, si existe, potencie las actividades corrientes. No obstante, el grado de aversión que aparece en un individuo depende de las recompensas entendidas en un sentido amplio (Stonich, 1981)

1.3.4. FACTORES QUE AFECTAN AL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE RETRIBUCIONES

En este apartado se trata de identificar los factores que influyen en la toma de estas decisiones retributivas. Estos factores, que pueden ser de naturaleza interna y externa, son los que van a determinar qué opción estratégica es la más adecuada. Por tanto, aunque los vamos a comentar por separado, somos conscientes de que todos ellos están integrados y que actúan en conjunto.

a) Factores externos:

Aunque son diversos los factores externos que afectan a las decisiones retributivas, suele reconocerse que los más importantes son la legislación, los sindicatos y el mercado de trabajo. Esto es así, en parte, porque actúan de forma conjunta: la legislación es la que confiere el poder a la representación de personal en la negociación colectiva para influir sobre los niveles salariales; y estos niveles salariales fijados cuando se establecen en un ámbito superior inciden sobre todas las empresas que se podrían acoger a él (dado que un convenio de empresa no puede contradecir a otro de ámbito superior). Esta última idea sugiere que existen, al menos, otros dos factores externos que también inciden al determinar el ámbito de los convenios colectivos: el sector y la zona⁵⁹, los cuales afectan porque las empresas de un mismo sector y/o zona compiten en el mercado de trabajo por lograr a los mejores profesionales. Junto a todos ellos, podemos encontrar un amplio conjunto de presiones, algunas de las cuales no vamos a analizar, tales como la naturaleza de la competencia, la cultura propia de la zona, el coste de vida, el ciclo económico, los cambios demográficos, etc.

- **La legislación laboral.** Como señala Osorio (1999: I-3), los aspectos normativos del salario tienen abundante complejidad organizativa, que se acrecienta por la necesidad de conciliar los intereses generales (regulación externa), con los colectivos del sector o de la empresa (negociación colectiva), y con los propios de la empresa y cada uno de los emplea-

⁵⁹ Aunque ambos criterios tienen incidencia sobre otros factores internos y externos como la productividad, el coste de vida, la capacidad de pago, la naturaleza de la competencia, etc. sólo vamos a comentar, para simplificar, su incidencia en relación al mercado de trabajo.

dos de la misma (relación contractual o individualizada); todo eso sin contar la complejidad legal y administrativa que supone la liquidación y pago del salario. Sin entrar en detalle, la norma legal española traslada a los empleados y empresarios la fijación de la cuantía y la forma del salario, siempre y cuando se cumplan los mínimos de obligado cumplimiento. Estos mínimos suelen afectar a los límites inferiores de pago, a las decisiones de aumentos, a la obligatoriedad de ofrecer ciertos beneficios extrasalariales y a la forma de evitar la discriminación. Sin embargo, a pesar de que la legislación implica un marco regulador importante, sí que existe la potestad de tomar decisiones retributivas y emplearlas como instrumento para la gestión de los recursos humanos. El problema es que algunas empresas se limitan a pagar lo que viene establecido en el convenio colectivo de aplicación e ignoran dicha posibilidad⁶⁰.

- **Los sindicatos.** Los sindicatos⁶¹ afectan a las políticas de retribución de la empresa en tres áreas importantes: las normas utilizadas para tomar decisiones de retribución, los diferenciales en los salarios y los métodos de pago (Mondy y Noe, 1997: 364). Generalmente, suele reconocerse que cuanto más fuerte sea el sindicato (mayor número de afiliados o mayor impacto en caso de huelga), mayor será la tasa de pago final y menores serán las diferencias entre los salarios del personal cualificado y no cualificado; por lo que en ocasiones puede suponer una gran limitación a la capacidad de toma de decisiones directivas. Es más, esta influencia se da tanto en las empresas sindicalizadas como en las que no lo están, debido a que estas últimas tienen que aceptar los acuerdos de negociación colectiva realizados a otros niveles⁶² al tener que competir en el mercado con las que sí que lo están (French, 1986: 452).

A pesar ello, el descenso en el grado de sindicalización de los empleados que se está produciendo en las últimas décadas en algunos países (Blanchflower y Freeman, 1992) entre los que se encuentra España, y los cambios en las relaciones laborales de los que hablamos en el primer capítulo están haciendo que los sindicatos hayan atemperado sus posiciones y se centren más en otro tipo de reivindicaciones relativas a las condiciones de trabajo (Martocchio, 1998: 69).

- **El mercado de trabajo**⁶³. Como ya se comentó al estudiar los principios en los que se sustentaba el sistema tradicional, el mercado de trabajo influye de manera esencial en las

⁶⁰ Al menos esa ha sido la afirmación recogida en algunos casos durante la realización de la prueba empírica. Estos responsables de recursos humanos señalaron que ellos no consideraban la política retributiva como un aspecto importante, y que, por lo escasamente desarrollada que estaba la misma, no veían sentido a responder al cuestionario. En la mayoría de los casos afirmaban igualmente que se pagaba, salvo para el personal directivo, lo que venía establecido en el convenio de aplicación (en ninguno de los casos recogidos tenían convenio propio).

⁶¹ Utilizamos el término sindicato porque suele ser el más empleado en la literatura, pero en general hace referencia a la representación del personal sea en la forma de comité de empresa o de delegado de personal.

⁶² Por ejemplo, mediante la negociación colectiva realizada a nivel sectorial u otra de ámbito superior.

⁶³ Hablamos únicamente del mercado de trabajo, pero podríamos haber hablado del mercado competitivo de la empresa, ya que éste también tiene una gran influencia sobre el nivel salarial al ejercer presiones sobre el modo de competir. La razón por la que no lo incluimos en este apartado y hacemos referencia sólo de forma indirecta es porque este aspecto será considerado cuando estudiemos la incidencia que tiene la estrategia (como respuesta a ese mercado competitivo) sobre las retribuciones.

decisiones salariales, ya que es el que determina el salario de equilibrio en el que hipotéticamente la oferta y la demanda de trabajo se igualan. Según Peña Batzán (1990: 149), el fondo de salario debe ser fijado con relación a dicho precio, porque si no se tiene en cuenta esta circunstancia se corre el riesgo de perder a los recursos humanos más valiosos por el fenómeno que se denomina "selección negativa". Sin embargo, debemos añadir que no sólo el montante puede ser determinado por el mercado, sino también la composición, debido a que las empresas suelen imitar las prácticas de aquellas empresas más exitosas. Esto es especialmente relevante cuando existe escasez de determinados tipos de profesionales en el mercado laboral, ya que el exceso de demanda hace que el valor de éstos en el mercado aumente y las empresas no sólo tengan que ofrecer mayores salarios, sino también mejores condiciones.

Por este motivo, la empresa deberá aprender a fijar claramente cuál es su mercado de referencia ya que en ocasiones éste no viene determinado por el área geográfica ni el sector en el que compiten por la mano de obra, sino por el tipo de conocimientos y habilidades necesarios para cubrir ese puesto (Bernandin y Russell, 1993: 331). Con esto no queremos desmerecer la importancia de la zona o de la actividad, ya que ambos inciden de manera directa en el salario. En España, ciertas regiones se caracterizan por tener un mayor coste de vida⁶⁴, por lo que no es de extrañar que en ellas el nivel de salarios pagados sea más alto. Respecto al sector, existen importantes diferencias entre los sectores derivadas de la complejidad técnica exigida a la mano de obra, así en industrias como la textil o la agrícola, los niveles son inferiores a los de la farmacéutica o a la electrónica (Kressler, 1992: 227). Igual sucede con la composición, ya que se encuentran diferencias significativas en el uso de primas en función del sector de hasta el 60 o 70% (Andrés y García, 1991: 155).

No obstante, la importancia del mercado a la hora de fijar los salarios se encuentra limitada porque la legislación y de la influencia de los sindicatos merman la libertad de la empresa a la hora de fijar los mismos⁶⁵.

En cualquier caso a las organizaciones les interesa conocer qué es lo que se está pagando en el mercado, para lo que pueden utilizar diversos métodos entre los que suele ser el más habitual la consulta de encuestas salariales (propias, elaboradas por empresas consultoras, las elaboradas por organismos públicos, etc.)

- **La cultura nacional.** Se refiere al conjunto de normas y creencias compartidas por los individuos dentro de los límites de una región o área geográfica. La cultura nacional juega un papel muy importante en la determinación de la estrategia retributiva, sobre todo cuando

⁶⁴ Hacemos referencia al coste de vida porque es uno de los aspectos más obvio; sin embargo existen números estudios que han tratado de estudiar las diferencias regionales en nuestro país (García Ferrer, 1979; Pérez Domínguez, 1995; Rodríguez Gutiérrez, 1987) y han identificado causas tales como las diferencias en los niveles de productividad, la presión sindical, la dotación de infraestructuras y peculiaridades organizativas o sociológicas en cada región, etc.

⁶⁵ Por tanto, el mercado de trabajo dista mucho de ser un modelo competitivo (Plaza Acero, 1994: 385). Con esto no queremos decir que dichas regulaciones sean negativas, ya que generalmente sirven para garantizar los salarios mínimos. Esto es así porque si se dejase al mercado actuar libremente, en situaciones de alto desempleo o en las que existiese un exceso de oferta de trabajo para alguna categoría laboral, el precio podría llegar a caer por debajo de un mínimo socialmente aceptable.

la empresa se internacionaliza⁶⁶, ya que en este caso, las decisiones retributivas no se circunscriben a una zona determinada, sino que se debe valorar la necesidad de adaptar las prácticas de la empresa matriz al lugar en el que se implantan las filiales. En el caso de que la estrategia de retribuciones ignore las características culturales se pueden producir problemas como la dificultad de reclutar o retener al personal, mayores costes laborales, relaciones laborales problemáticas, baja moral o una imagen pública negativa.

Por este motivo, algunos autores como Gómez-Mejía y Welbourne (1991) o Bonache y Fernández (1997), han tratado de estudiar, utilizando las dimensiones culturales en que se apoyó Hofstede (1980), cómo deben configurarse las retribuciones según las características propias de cada cultura, llegando a la conclusión de que la cultura nacional es un factor muy significativo en la eficiencia de los sistemas de retribución.

- **La naturaleza de la competencia.** De acuerdo con Anthony, Perrewe y Kacmac (1996: 385), el nivel de competencia debe ser implícitamente considerado en el diseño del sistema de retribuciones. Cuando una organización tiene muchos competidores, el control de costes tiene gran importancia ya que las presiones de los precios son altas y no se pueden incrementar libremente los salarios porque tendrían repercusiones sobre el precio final del producto. En estas circunstancias, las recompensas no económicas pueden ser utilizadas para compensar dichos aumentos. Por contra, en un entorno con pocos competidores, se dispone de una mayor flexibilidad para diseñar el sistema ya que dichos aumentos en los costes sí que pueden ser absorbidos.
- **Coste de vida.** La inflación reduce el poder de compra real del dinero e incrementa el coste de vida. Así, mientras el coste de los bienes y servicios aumenta, los ratios salariales deben ser ajustados al alza en orden a mantener el nivel adquisitivo. En realidad, en nuestro país, este factor no se constituye como una fuerza importante para establecer el salario, ya que viene regulado legalmente y es fijado en la negociación colectiva, pero sí que podría llegar a serlo en períodos de hiperinflación.

b) Factores internos

- **La cultura organizativa.** La cultura empresarial entendida como "el conjunto de valores, símbolos y rituales compartidos por los miembros de una determinada empresa, que describen la forma en que se hace las cosas en una organización, para la solución de los problemas gerenciales internos y los relacionados con clientes, proveedores y entorno" (Llopis Taverner, 1992); también va a tener una especial relevancia sobre las decisiones retributivas, ya que se configura como la base sobre la que se sustenta la filosofía retributiva. Así, creer en la importancia de respetar las jerarquías, conceder gran importancia a la responsabilidades y delimitar claramente el contenido de los puestos supone una orientación

⁶⁶ Lógicamente, esta preocupación por la adaptación depende del proceso de internacionalización que realice la empresa y, por tanto, de la necesidad o no de gestionar personal expatriado en consonancia con personal local. En este caso estamos haciendo referencia a una empresa multinacional que realiza parte de su actividad en el exterior.

cultural jerárquica que va a tener su reflejo sobre diversos aspectos tales como la base del salario (el puesto) o el sistema de administración (fuertemente centralizado, con escasa participación del personal, secreto, etc.).

No obstante, en este punto conviene recordar que las retribuciones no simplemente responden a la cultura, sino que se convierten en un importante instrumento para su implantación y consolidación, especialmente en procesos de cambio (Marr y García, 1997).

- **Tamaño.** Las grandes empresas suelen ofrecer salarios superiores a las pequeñas, ya que suelen contar con mayores márgenes de beneficios y mayor nivel de sindicalización. Este efecto se hace especialmente relevante en el caso de los directivos, ya que la complejidad organizativa es mayor, y la dificultad de encontrar a personal altamente preparado exige que se pague unos sueldos mucho más altos (Henderson, 1997: 31).
- **Productividad.** La productividad hace referencia al ratio de salidas respecto a las entradas, por lo que debe ser tenida en consideración desde el punto de vista de que no se puede pagar más a los trabajadores que lo que ellos aportan. Esto es debido a que un incremento en el coste laboral implica disminuciones en la productividad, a no ser que otro coste disminuya o las salidas aumenten. También es importante porque en ocasiones es utilizada como base para la determinación de los salarios, en cuyo caso se debe tener en cuenta que el personal no es la única fuente de costes y que las disminuciones en la misma producidas por otras causas ajenas al personal no deberían tener un impacto negativo sobre el mismo (Sikula, 1979: 337)
- **Rentabilidad, coste de personal y capacidad de pago.** Las empresas que alcanzan mayores índices de rentabilidad suelen ofrecer mejores condiciones salariales que las que no los tienen, ya que con ello pretenden conseguir a los mejores profesionales del mercado, los cuales requieren menor tiempo para empezar a ofrecer rendimiento positivo en el trabajo. Esto también es debido a que cuando una empresa obtiene importantes beneficios parece encontrarse con la "obligación moral" de hacer partícipes a todos aquellos que han contribuido al logro de los mismos. Es frecuente, en estos caso, que el mix retributivo cambie y se acepten fórmulas de retribución variable. Por contra, si una empresa pierde dinero, por mucho que quiera mejorar las condiciones de su personal, se verá obligada a actuar sobre otras variables no financieras y dispondrá de una menor holgura a la hora de fijar sus salarios.
Por otro lado, la rentabilidad junto con el tamaño van a determinar la capacidad de pago; la cuál dependerá a su vez del coste de la mano de obra. A menudo, las empresas que tiene menores costes de este tipo pagan mayores salarios ya que no tienen un control sobre los mismos tan estrecho (Henderson, 1997: 30). Sin embargo esto va a depender más bien del grado de intensidad en capital, ya que si este es alto existe un menor número de empleados, pero el mayor grado de desarrollo tecnológico exige que éstos tengan unos mayores niveles de conocimientos y se les tenga que ofrecer unos salarios superiores.
- **La existencia de mercados de trabajo internos.** Cuando se pretende cubrir vacantes en puestos de cierto nivel, la empresa puede optar por el reclutamiento interno o por el reclu-

tamiento externo. En el primer caso hará uso de la promoción; por lo que tendrá que ir preparando ("hacer") al trabajador para cubrir ese puesto y ofrecerle unas recompensas competitivas para que permanezca en la empresa durante el aprendizaje y cuando alcance el grado de madurez deseado. En el segundo caso, la empresa decide contratar ("comprar") a alguien del exterior, por lo que deberá ofrecer un salario y unas condiciones superiores a las de la competencia. La decisión de "comprar" o "hacer" que tome la empresa va a incidir directamente sobre las opciones de compensación.

- **Cambios en las prácticas de trabajo.** Cuando se produce un cambio tendente a lograr una mayor flexibilidad y eficiencia en las operaciones, suele establecerse algún tipo de compensación al personal, que en ocasiones no recogen la verdadera realidad del cambio. Por ello es especialmente importante que, cuando se están produciendo cambios, se revise la política retributiva para saber en qué medida puede contribuir esta a la aceptación de dichos cambios.

1.3.5. MODELOS DE RETRIBUCIONES

Analizados los factores que afectan al establecimiento de las retribuciones y las diferentes decisiones que debemos tomar para el establecimiento de la estrategia retributiva, no nos queda más que ver qué tipos de estrategias de retribuciones podemos encontrar con la combinación de las diferentes opciones resultantes de dichas decisiones. La razón fundamental es que si analizásemos todas estas orientaciones por separado no se observaría el efecto total que tiene el conjunto sobre el desempeño organizativo y se estaría ignorando la importancia que tienen las posibles relaciones subyacentes entre unas decisiones y otras en la configuración del sistema. Desde este punto de vista siempre será más recomendable estudiarlas simultáneamente que no separadamente (Ehrenberg y Milkovich, 1987: 91).

No obstante, lo más complejo, a juicio de Milkovich (1988) es encontrar una combinación básica o modelo de decisiones que esté relacionado con la variedad de condiciones organizativas y del entorno existentes. La hipótesis básica subyacente en este caso es que las organizaciones no escogen entre dichas opciones de forma aislada sino que tienden a formar clusters significativos o modelos en los que la combinación de las diferentes opciones es internamente coherente.

Uno de los principales problemas que encierra el planteamiento anterior es si realmente se puede decir que una empresa sigue uno u otro modelo, ya que el carácter estratégico de la estrategia retributiva permite establecer diferenciaciones entre grupos de forma que podría darse el caso de que se tome una dirección en unas opciones y otra diferente en otras. Por ejemplo, en la problemática suscitada entre la necesidad de conseguir la consistencia interna o la competitividad externa suele ser frecuente decantarse por el segundo criterio en el caso del personal altamente cualificado (científicos, técnicos, directivos, etc.) para evitar la rotación del mismo, mientras que para el resto del personal puede existir una mayor preocupación por lograr el primero de los objetivos.

Sin duda el desarrollo de modelos más interesante y completo es el de Gómez-Mejía y Welbourne (1988) y Gómez-Mejía y Balkin (1992) que establecen dichos modelos significativos el primero mediante un análisis heurístico basado en la revisión de dieciocho obras clave y el segundo derivado de un análisis estadístico sobre 243 empresas. En el primero se identifican dos modelos que los autores etiquetan como modelo mecanicista o mecánico ("*mechanistic*") y modelo orgánico. El primero recibe el nombre de mecanicista porque refleja reglas y procedimientos predeterminados, estandarizados y repetitivos que hacen rutinarias las decisiones de pago, las cuales son aplicadas de manera uniforme a lo largo de toda la organización. En el modelo orgánico las prácticas tienen a responder a la variedad de condiciones, contingencias y situaciones individuales, por lo que la estrategia retributiva es flexible y adaptativa. Ambos modelos se caracterizan por tener una orientación diferente y contraria para cada una de las decisiones estratégicas de pago.

Tabla 1.7. Modelos de retribuciones y decisiones estratégicas

Decisión retributiva	Estrategia retributiva	
	Algorítmico / Mecanicista	Experiencial / Orgánico
Bases de pago		
Unidad de análisis	Puesto	Habilidades
Criterio para el incremento retributivo	Pertenencia / antigüedad	Rendimiento
Objeto de medida del rendimiento	Individuo	Individuo y grupo
Orientación temporal	Corto plazo	Largo plazo
Riesgo compartido	Bajo	Alto
Enfoque estratégico	Corporativo	División y UEN
Preocupación por la equidad	Consistencia interna	Competitividad externa
Distribución de las retribuciones	Jerárquica	Igualitaria
Medidas de rendimiento	Medidas cuantitativas	Medidas cualitativas

Tendencias en el diseño

Nivel retributivo	Por encima del mercado	Por debajo del mercado
Uso de incentivos	Bajo	Alto
Frecuencia de los aumentos	Pocos aumentos y de poca frecuencia	Múltiples recompensas con alta frecuencia
Tipo de recompensas	No monetarias / Confianza en recompensas intrínsecas	Monetarias / Confianza en recompensas extrínsecas

Marco administrativo

Toma de decisiones	Centralizada	Descentralizada
Política de privacidad	Retribuciones secretas	Comunicación abierta
Gobierno de la estructura	Autoritaria / no-participación	Participación
Naturaleza de las políticas de pago	Burocrática	Flexible

Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez-Mejía y Welbourne (1988) y Gómez-Mejía (1992)

Siguiendo con estos mismos planteamientos, el segundo estudio, es decir el de Gómez Meja y Balkin (1992) retoma dicha clasificación pero trata de darle mayor consistencia mediante un análisis estadístico, llegando a la conclusión de que ambos modelos (similares en

contenido a los anteriores) deben recibir el nombre de algorítmico y experimental. Las opciones estratégicas que conlleva cada uno de ellos aparecen especificadas en la tabla 1.7.

Veamos las principales características de cada uno de ellos:

a) Modelo mecanicista o "algorítmico"

Teniendo en cuenta las características del anterior cuadro, este modelo se caracteriza, porque:

- Existe una alta preocupación por la equidad interna y por mantener la jerarquía para potenciar los mercados de trabajo internos, por lo que se confía en los procedimientos de valoración de puestos que sean capaces de lograr esa consistencia interna.
- Se reconoce más la pertenencia (y fidelidad) a la empresa que el haber obtenido en determinado rendimiento, por lo que la antigüedad es un criterio básico.
- La valoración del rendimiento se realiza a corto plazo y muy centrada en el individuo por lo que no es de extrañar que las retribuciones sólo premien los rendimientos a corto plazo.
- El salario base tiene una gran importancia en el total de la retribución, resultando ser muy escaso el uso de otros componentes variables
- El salario es superior al de mercado y se complementa con otros instrumentos no monetarios clásicos como la seguridad en el empleo y el uso de las promociones.
- El sistema de administración es muy burocrático, con una alta formalización en las políticas y con un elevado grado de centralización. La participación de los trabajadores en el sistema es muy escasa y, generalmente, se prefiere que las retribuciones sean secretas.

Como consecuencia de todo lo anterior, se consigue mejorar el compromiso organizativo pero desalienta la entrada de nuevos talentos.

b) Modelo orgánico o "experiencial"

En este caso, se pueden señalar como rasgos básicos de este modelo que:

- La persona se convierte en una variable fundamental para el establecimiento de la estructura retributiva, de forma que priman mucho más:
 - Los conocimientos y habilidades del individuo que el puesto,
 - El rendimiento que la pertenencia o antigüedad, y
 - Los resultados reales antes que los juicios subjetivos;
- No se confía en los instrumentos de valoración de puestos clásicos, por lo que la estructura tiende a ser más igualitaria y menor jerárquica.
- Se prima la toma de riesgos.
- Aunque existe una mayor preocupación por conseguir la competitividad externa, no se compite ofreciendo un salario superior, sino mejorando la composición del mix retributi-

vo mediante la inclusión de incentivos que primen los resultados tanto a corto como a largo plazo y que reconozcan tanto el trabajo individual como el del equipo o la unidad.

- Para que funcionen los anteriores planteamientos, la administración del sistema debe estar más bien descentralizada, de manera que no sean exclusivamente los niveles superiores los que tomen todas las decisiones retributivas. No existen tantas trabas a que los trabajadores conozcan el procedimiento administrativo por el que se establecen sus retribuciones y el sistema es flexible.

Tal como comentamos, ambos modelos toman valores opuestos para cada una de las decisiones, por lo que se pueden considerar como los dos modelos extremos dentro de un continuo dentro del cual se podría ubicar la estrategia retributiva de cada empresa.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

CAPITULO 2

IMPACTO DE LAS RETRIBUCIONES EN EL DESEMPEÑO ORGANIZATIVO



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

2.1. INTRODUCCIÓN

Introducidos los principales aspectos relativos a la retribución y a la estrategia retributiva, vamos a pasar en este capítulo a recoger qué relación existe entre la retribución, la estrategia y desempeño organizativo. Dado que nuestra intención es incorporar diferentes aproximaciones para obtener una comprensión lo más acertada posible del fenómeno estudiado, vamos a partir no sólo de la literatura concerniente a retribuciones sino también de toda aquella relacionada con la dirección estratégica de los recursos humanos. De esta forma, podremos justificar todas las relaciones existentes tanto desde un punto de vista teórico como empírico basándonos en las tres perspectivas de análisis más utilizadas dentro de la literatura: la universalista, la contingente y la configuracional (Delery y Doty, 1996).

En líneas generales, el enfoque universalista se basa en la idea de que existen unas *best practices* o prácticas de alto rendimiento que son siempre mejores que otras y que deben ser adoptadas por las empresas que quieran obtener mejores resultados (Kleiner, Roomkin y Salsburg, 1987; Terpstra y Rozell, 1993; Arthur, 1994; Kochan y Osterman, 1994; Osterman, 1994; Pfeffer, 1994; Huselid, 1995b y MacDuffie, 1995). Por su parte, los defensores del enfoque contingente argumentan que para que las políticas y prácticas de recursos humanos sean efectivas y tengan efectos sobre el desempeño organizativo deben ser consistentes con otros aspectos de la organización, y especialmente con la estrategia (Miles y Snow, 1984; Jackson, Schuler y Rivero, 1989; Cappelli y Singh, 1992; Wright, Smart y McMahan, 1995). Por último, en el enfoque configuracional se trata de estudiar cómo un modelo de variables independientes está relacionado con una variable dependiente más que de ver variables aisladas (Delery y Doty, 1996; Richard y Jonson, 2001).

La incorporación de estos tres enfoques supone la superación de uno de los principales inconvenientes de la literatura sobre estrategia de retribuciones: la ignorancia de las relaciones existentes con la estrategia de recursos humanos.

Por otro lado, se estaría introduciendo en el estudio de la relación entre variables de recursos humanos y resultados de la empresa el *concepto de ajuste o congruencia*; y más concretamente el de ajuste horizontal o interno entre las diversas prácticas de recursos humanos y el de ajuste vertical o externo entre dicho sistema de prácticas y otras características de la organización como la estrategia empresarial. La alineación es especialmente importante en este contexto, ya que invoca la necesidad de que existan sinergias dentro de dichos sistemas, que son las que harán que “el conjunto sea mayor que la suma de las partes” y que, por tanto, los recursos humanos puedan definitivamente demostrar que son capaces de añadir valor a la organización.

Por este motivo, antes de pasar a analizar las retribuciones dentro de cada una de las tres perspectivas antes señaladas, vamos a detenernos momentáneamente en el concepto de ajuste congruencia y en las diferentes medidas que podemos emplear para medir el desempeño organizativo. De igual modo, consideramos interesante hacer un breve repaso a las principales teorías que podrían sustentar estas perspectivas.

2.2. AJUSTE Y DESEMPEÑO ORGANIZATIVO

2.2.1. EL CONCEPTO DE AJUSTE: PROBLEMÁTICA Y TIPOS

2.2.1.1. Ajuste o congruencia y flexibilidad

La problemática del ajuste ("fit") ha sido, tradicionalmente, una de las mayores preocupaciones de los investigadores que trabajan en el campo de la dirección estratégica y, más recientemente, de los que desarrollan su labor en el terreno de la dirección de recursos humanos. En términos generales, y de acuerdo con Nadler y Tushman (1980: 40), podemos definir el ajuste o congruencia como "el grado en que las necesidades, demandas, metas, objetivos y/o estructuras de un componente son consistentes con las necesidades, demandas, metas, objetivos y/o estructuras de otro componente". Inherente a esta idea aparece la premisa de que cuanto mayor sea la integración entre el entorno y los componentes organizativos se conseguirán mayores niveles de eficacia (Chandler, 1962; Galbraith, 1977; Nadler y Tushman, 1980), o al menos, que las organizaciones son más eficaces cuando existe este ajuste que cuando no existe (Baird y Meshouland, 1988; Venkatraman, 1989), es decir que las organizaciones que están adaptadas a su entorno en un momento dado son más eficientes que las que se encuentran en un proceso de adaptación continua al mismo¹.

A pesar de que se trata de una idea bastante extendida y aceptada, debemos ser conscientes de que el ajuste no siempre va a garantizar el éxito organizativo y que pueden existir empresas que logren la eficacia sin haber conseguido la congruencia (Gladwin y Wasilewski, 1986). La explicación de que esto no sea así la podemos encontrar, en parte, en la creencia de otro conjunto de autores que consideran que además del ajuste es necesario que la empresa desarrolle una cierta flexibilidad (Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Wright y Snell, 1998), entendiéndola a esta última como "la habilidad de la empresa para responder a la demanda de entornos dinámicos y competitivos" (Sánchez, 1995: 138).

Lamentablemente, ajuste y flexibilidad no están libres de inconvenientes. Lengnick-Hall (1986)² señala que un exceso de enfoque en el ajuste puede ser contraproducente si se necesita realizar cambios en la organización o si la empresa ha adoptado unas metas competitivas conflictivas para responder a un entorno competitivo complejo, porque en este caso la eficiencia a corto plazo se traducirá en ineficiencia a largo plazo al no haber creado los resortes necesarios para adaptarse convenientemente.

Con relación a los problemas de la flexibilidad, éstos son los altos costes que supone, el aumento del estrés y la posible falta de enfoque o de capacidad de respuesta; pero sobre todo el gran inconveniente es la posibilidad de que se produzca una pérdida de eficiencia y, por tanto, una reducción en los resultados de la empresa.

¹ Estos autores asumen que la organización es un sistema abierto y dinámico en el que sus diferentes componentes interactúan entre sí y con el entorno a lo largo del tiempo.

² Citado en Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988: 460)

Dada esta situación, las soluciones que se plantean son diversas. Para Das y Elango (1995: 67-62) la flexibilidad estratégica es generalmente deseable pero no apropiada para todas las organizaciones, por lo que para situarse en uno u otro extremo (eficiencia a corto plazo o ajuste frente a flexibilidad estratégica) deberán tenerse en cuenta aspectos tan importantes como el entorno, la información que se tiene del mismo, el proceso de toma de decisiones, los sistemas de control, el tipo de estrategia genérica y el grado de desarrollo de los conocimientos de los individuos.

Sin embargo, otros autores (Milliman, Von Glinow y Nathan, 1991; Wright y Snell, 1998) señalan³ que no se trata de conceptos contrapuestos que deban ser enfrentados sino que más bien son complementarios, porque se enfocan en diferentes aspectos de la organización. El ajuste es un estado que existe en algún momento del tiempo y que no tiene por qué seguir siendo la mejor opción en otro momento distinto. La flexibilidad, por su parte, no es un estado temporal, sino una característica que se puede valorar en cada instante: la habilidad de reconfigurar recursos y actividades a las demandas del entorno y que garantizaría que en dos momentos de tiempo diferentes la empresa respondería adecuadamente a las necesidades planteadas. Desde este enfoque conciliador se hablaría en este caso de ajuste dinámico, de forma que la flexibilidad estratégica permitiría ir alcanzando ajustes parciales a las circunstancias concretas de un momento de tiempo determinado.

En términos similares se manifiesta Evans (1986) cuando apunta que la eficacia organizativa se caracteriza por tener cuatro facetas: el enfoque interno, el enfoque externo, el enfoque de integración entre organización y entorno, y el enfoque de integración interunidades organizativas. Esto nos llevaría a que, si bien es necesaria la congruencia entre las tareas, tecnologías y actitudes diseñadas para responder a un entorno dado (enfoques interno y externo), no lo es menos que la empresa vaya adaptándose al entorno (enfoque de integración entre organización y entorno) mediante el desarrollo de una función de recursos humanos que permita la innovación y la flexibilidad; lo que nos obligaría a ofrecer un concepto de *performance* más amplio que trascendiera de la obtención de beneficios e incluyera la supervivencia de la empresa a largo plazo como un objetivo fundamental.

Las anteriores ideas también implican la adopción de una visión de la relación entre la dirección de recursos humanos y sus factores contextuales que no consista simplemente en adaptar el estilo directivo con las estrategias ni en actuar de forma reactiva dadas unas determinadas condiciones, sino más bien en crear un verdadero ajuste del sistema de recursos humanos con la estrategia desarrollada actualmente y la prevista en el futuro (Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988: 459).

³ Estos autores tratan el problema desde el punto de vista de la dirección y gestión de recursos humanos, pero los comentarios se pueden extrapolar a un caso más general como el que nos ocupa en este momento.

2.2.1.2. Tipos de ajuste

Venkatraman (1989) señala que el significado del ajuste puede variar dependiendo de cómo se conceptúe y haga operativo el mismo en la investigación⁴, ya que suele ser frecuente que se carezca de un modelo de relación. Por este motivo, propone un esquema de clasificación basado en dos decisiones fundamentales: el grado de especificidad de la relación teórica que indica el nivel de precisión del ajuste y que guarda relación con el número de variables, y el “anclaje” de criterio que señala si existe algún criterio específico con el que debe anclar el ajuste o si se debe adoptar un criterio libre. Estas dos dimensiones permiten identificar seis perspectivas distintas de ajuste que aparecen en la figura 2.1.

Figura 2.1. Clasificación de las perspectivas de estudio del ajuste estratégico

BAJO	Ajuste como una desviación de perfiles	Ajuste como configuración (Gestalt)	MUCHAS
Grado de especificidad de la relación funcional	Ajuste como mediación	Ajuste como covariación	Número de variables en la ecuación de ajuste
ALTO	Ajuste como moderación	Ajuste como encaje	POCAS
	Criterio específico	Criterio libre	
	Elección de anclaje de la relación de ajuste		

Fuente: Venkatraman (1989: 425)

La gran utilidad de este sistema reside en que presenta un esquema de trabajo para cada modelo de ajuste, de forma que se demuestra, por un lado, la naturaleza isomórfica de la relación entre la teoría y el esquema de contraste empírico, y por otro, que la utilización de los métodos estadísticos no es indiferente o intercambiable sino que debe corresponder a la naturaleza concreta de ajuste que queramos estudiar.

En este sentido, Wright y Sherman (1999: 56-58), demuestran que estas seis perspectivas han sido utilizadas en diferentes trabajos relativos a la dirección estratégica de los recursos humanos, sin que en la mayoría de los casos los propios autores hayan identificado qué tipo de ajuste se pretendía alcanzar. Es más, en algunos de ellos, como en el trabajo de Huselid (1995b) se han empleado varios simultáneamente. La razón de esta falta de marco de referencia podría estar en que, en ocasiones, no está claro que modelo de ajuste debe aplicarse porque, lamentablemente, no siempre somos capaces de especificar cómo se combinan las variables para conseguir el ajuste.

⁴ Esto refleja la complejidad del concepto de ajuste que puede hacer referencia a un amplio abanico de definiciones (Venkatraman y Camilus, 1984).

Desde nuestro punto de vista, esto significa, que deberíamos identificar cada uno de los esquemas de relación entre retribuciones y *performance* que nos proponemos contrastar para ver cómo se desarrollaría la investigación empírica correspondiente. Sin embargo, para este propósito, en lugar de utilizar directamente el modelo propuesto por Venkatraman⁵ vamos a emplear otra distinción que se emplea habitualmente en el campo de la dirección estratégica y que sí que permite perfilar claramente qué es lo que pretendemos analizar con los enfoques universalista, contingente y configuracional. Nos referimos a la distinción que se hace en la literatura empírica entre ajuste interno u horizontal y externo o vertical (Baird y Meshouland, 1988).

El **ajuste interno u horizontal** en la dirección de recursos humanos está relacionado con la consistencia interna y complementariedad entre las prácticas de recursos humanos. Específicamente en cómo estas prácticas trabajan juntas para conseguir los objetivos organizativos o resultan ser una combinación peligrosa que envía mensajes contradictorios y conflictivos (Boxall y Purcell, 2000). No se trata, por tanto, de considerar si una determinada práctica, o un conjunto de las mismas estudiadas individualmente, producen mayor impacto sobre el resultado, sino de considerar a ese conjunto como un sistema integrado internamente consistente en el que todos los elementos se complementen entre sí de forma que el efecto sobre el *performance* sea mayor que la suma de las contribuciones de cada práctica considerada individualmente (Youndt et al. 1996; Ichniowsky, Shaw y Prenushi, 1997). Aunque esta idea siempre ha estado presente desde el punto de vista teórico en la literatura del área (Guest, 1987), los primeros intentos reconocidos de estudiar empíricamente la superioridad de los conjuntos integrados de prácticas se deben a Arthur (1992, 1994), Ichniowsky, Shaw y Prenushi (1994) y MacDuffie (1995), los cuales se centraron en medidas de resultados más relacionadas con los recursos humanos. Posteriormente vendrían otros estudios básicos como los de Huselid (1995b), Huselid, Jackson y Schuler (1997), Delaney y Huselid (1996), Huselid y Becker (1997) y Ichniowski, Shaw y Prenushi (1997), entre otros, que complementarían los anteriores estudios introduciendo otras medidas más amplias de desempeño.

En casi todos estos estudios subyace la idea de que existe un “mejor sistema” de prácticas que funciona al margen del contexto y que debe ser identificado e implantado, por lo que frecuentemente se identifica con la perspectiva universalista (Youndt et al., 1996; Guest, 1997; Sanz y Sabater, 1999a)⁶. En este sentido debemos advertir que otros autores consideran este aspecto de la integración horizontal de las prácticas de recursos humanos como un argumento simple o modelo de perfiles ideales del enfoque configuracional (Doty y Glick, 1994), dejando para el enfoque universalista únicamente el estudio de las prácticas consideradas de forma aislada (Delery y Doty, 1996; McMahan, Virick y Wright, 1999). En este trabajo vamos a adoptar esta última idea, ya que supone un interesante marco para realizar el estudio de las retribuciones desde el que todavía no ha sido abordado con profundidad.

⁵ En este caso lo que pretendemos simplemente es encuadrar a qué tipo de ajuste hacemos referencia en cada uno de los enfoques de estudio, pero cuando estudiemos el enfoque configuracional al final de este mismo capítulo, sí que distinguiremos a qué tipo de ajuste de los propuestos por Venkatraman estamos haciendo referencia.

⁶ Estos trabajos sólo consideran el enfoque universalista y el contingente, distinguiendo en ambos el estudio de las prácticas aisladas del de los sistemas de prácticas integradas. Por tanto, el enfoque configuracional en sus diferentes modelos (que comentaremos posteriormente) quedaría integrado dentro del universalista y del contingente con sistemas de prácticas integradas.

El **ajuste vertical o externo**, por su parte, refleja la alineación de las prácticas de recursos humanos con las necesidades del negocio, pudiendo derivarse de ese ajuste un mejor resultado (Huselid, 1995a; Youndt et al, 1996; Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1998). Reconociendo que la empresa puede enfrentarse al entorno mediante el desarrollo de diferentes tipos de estrategias, y que cada una de ellas puede requerir diferentes tipos de comportamientos, este enfoque lo que pretende es encontrar los conjuntos de prácticas adecuados para cada una de estas estrategias⁷.

Estaríamos adoptando, por tanto, una perspectiva contingente en el estudio de las relaciones entre los recursos humanos y los resultados en la que aparece la estrategia como variable a considerar⁸. Dado que es un planteamiento teórico habitual, existen diferentes modelos que plantean cómo deben ser las políticas de recursos humanos ante una tipología de la estrategia concreta (como los de Gerstein y Reishman, 1983; Miles y Snow, 1984; Schuler y Jacskon, 1987a), pero estos modelos teóricos no siempre han sido contrastados empíricamente en todas las dimensiones. Afortunadamente para nuestro propósito, una buena parte de los estudios empíricos que estudian la integración de prácticas aisladas con la estrategia provienen de la literatura de retribuciones (Kerr, 1985; Balkin y Gómez-Mejía, 1987b; Gómez-Mejía, 1992).

No obstante, debemos advertir que en la literatura encontramos algunas evidencias contradictorias en el ajuste entre estrategia y recursos humanos, derivadas en buena parte de la dificultad de adoptar unas prácticas a una estrategia que cambia frecuentemente (Baird y Meshouland, 1988). Esto nos llevaría a la idea que podría ser un tanto absurdo considerar como válida la perspectiva contingente tal y como se plantearía en esta investigación, *ya que consideramos la vinculación de prácticas aisladas con una estrategia concreta*⁹, en lugar de analizar el encaje de los conjuntos de prácticas con dicha estrategia. Por este motivo, nos vemos en la necesidad de introducir el enfoque configuracional, ya que en él se combinan los ajustes vertical y horizontal (McMahan, Virick y Wright, 1999), es decir, la integración de los sistemas de recursos humanos con los factores de contexto.

Aunque posteriormente estudiaremos en qué consiste realmente el enfoque configuracional, debemos advertir que, a excepción de algunos trabajos (Delaney y Huselid, 1996), apenas existe un cuerpo de literatura que haya tratado el tema adecuadamente desde el punto de vista de la dirección de recursos humanos. Esto hace que encontremos diferentes planteamientos a la hora de referirnos al mismo. Así, por ejemplo, para algunos autores que trabajan en el campo de las retribuciones (Tremblay, Sire y Chêvenet, 1998) el tipo de ajuste correspondiente es el que ellos denominan transversal, ya que consideran la alineación de los sistemas integrados de recursos humanos con otros elementos estructurales para el desarrollo de la empresa como podrían ser los modelos de toma de decisión, la organización del trabajo, la cultura, etc.

⁷ Se parte pues del supuesto implícito de que la empresa desarrolla una estrategia adecuada para su entorno.

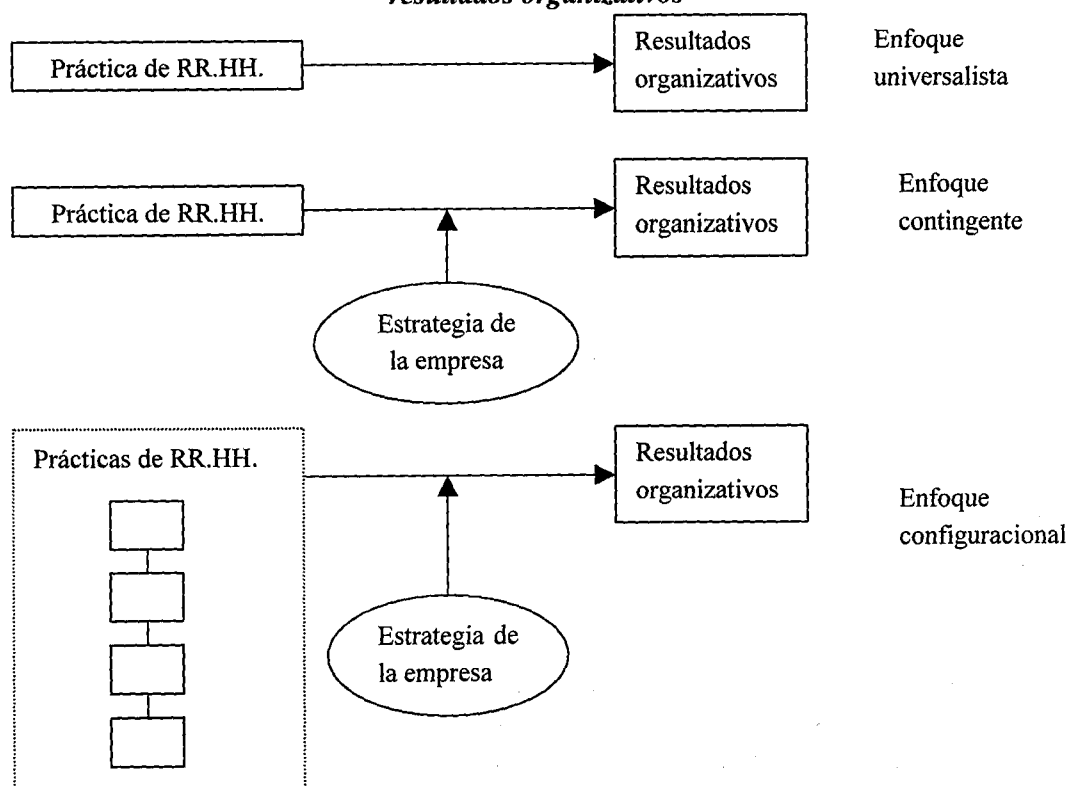
⁸ Aunque este enfoque es el más común, la estrategia no es el único aspecto que debería ser integrado; ya que según las teorías de la alineación, la cultura, la estructura y la estrategia deberían actuar, gracias a la dirección de recursos humanos, de forma congruente (Sánchez y Pérez, 2001).

⁹ La consideración de las prácticas de forma aislada puede producir, para Huselid (1995b) una sobreestimación de la influencia sobre el resultado organizativo.

Por otro lado, y para tomar en consideración el problema de la flexibilidad, Gratton et al. (1999) incorporan una tercer dimensión en el encaje: **el ajuste temporal**. Este tipo de ajuste lo que pretende es capturar la naturaleza dinámica de los ajustes horizontal y vertical al introducir la relación entre las capacidades presentes y las aspiraciones futuras, o la consecución de las metas futuras y la creación de capacidades a largo plazo. Esto obligaría a plantear un modelo de relación entre la estrategia y los resultados que conjugara los ciclos a corto plazo y a largo plazo y que ayudaría a explicar por qué algunos procesos de personal están más unidos a la estrategia de recursos humanos que otros. Pero ese es un aspecto que no vamos a considerar en este trabajo porque excedería los objetivos de esta investigación.

En resumen, la aproximación universalista examina únicamente la relación o ajuste entre una práctica (o conjunto de prácticas consideradas aisladamente) y el resultado, la perspectiva contingente se centra en el ajuste vertical, y la configuracional explora simultáneamente los ajustes vertical y horizontal (figura 2.2.).

Figura 2.2. Perspectivas en el estudio de las relaciones entre recursos humanos y los resultados organizativos



Fuente: McMahan, Virick y Wright (1999: 104)

Finalmente, debemos señalar que en el campo de las retribuciones, al igual que en el de la dirección de recursos humanos, se parte de la premisa básica de que no existe una base teórica fuerte que permita afirmar que existe una relación universal entre la retribución y el rendimiento (Wright y Sherman, 1999); sino que más bien, esta relación es contingente entre las características específicas de la retribución y la estrategia empresarial (Erhemberg y Milkovich, 1987).

2.2.2. LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA

2.2.2.1. Concepto de desempeño organizativo y medición

Una de las mayores preocupaciones en la investigación en administración de empresa reside en el interés por el estudio del *performance* organizativo, entendiendo por *performance* no únicamente los resultados financieros obtenidos por la misma sino también un conjunto de variables adicionales vinculadas a la actuación de la misma¹⁰ que vamos a comentar a continuación. No obstante, a pesar de que se trata de la variable dependiente más utilizada, también continúa siendo al mismo tiempo uno de los constructos más vagamente definidos y difíciles de delimitar (Scott, 1977: 63; Katz y Kahn, 1966: 150; Murphy, Trailer y Hill, 1996: 21) en buena parte debido a la naturaleza múltiple y conflictiva de los objetivos de la organización.

Dada la diversidad de aspectos que podría llegar a incluir el estudio de esta variable tan compleja, nuestra intención es centrarnos en aquellos que están más relacionados con nuestro objeto de estudio, es decir, con la dirección estratégica, los recursos humanos y las retribuciones. A pesar de que esta restricción pueda suponer una traba a la comprensión de la verdadera naturaleza conceptual de cómo se genera el resultado organizativo¹¹, pensamos como Hofer (1983: 44) que las diferencias entre las problemáticas de los diferentes campos de estudio exigen medidas diferentes de desempeño.

Dentro del campo de la estrategia, el principal foco de atención en la medida de la *performance* ha estado en buena medida en la utilización de medidas financieras; las cuáles, supuestamente, reflejan la totalidad de los objetivos económicos de la empresa (Hofer, 1983: 52). Entre estas medidas las más habituales son las **medidas “contables”** que emplean el crecimiento de las ventas, la rentabilidad (medida por ratios tales como el retorno de la inversión, de las ventas, de los capitales propios...), los dividendos distribuidos, etc. Estas medidas han recibido importantes críticas por ser poco fiables (McGuire y Schneeweis, 1983)¹², ya que la información contable es manipulable, se infravaloran los activos, y se producen distorsiones por la contabilización de la depreciación, la valoración de inventarios y el tratamiento de ciertos gastos. Sin embargo, las críticas más importantes son aquéllas que señalan que la posición financiera de la empresa en un momento de tiempo manifestada en forma de ratios no nos dice si una empresa es más eficiente que otra (Kaplan y Northon, 1992; Brown y Laverick, 1994).

De igual forma, también se han popularizado otras **medidas “basadas en el mercado”**, que para algunos autores son más pertinentes que las medidas anteriores y que utilizan el valor bursátil de la firma o el valor actualizado de los beneficios futuros esperados por el mercado (Kudla, 1980; Montgomery, Thomas y Kamath, 1984), u otras medidas más complejas como el

¹⁰ Lawler, Anderson y Bucles (1995: 631) aclaran este aspecto al señalar que la eficacia organizativa es un proceso y un sistema de resultados simultáneamente. Es un proceso en el sentido de que tiene un carácter dinámico derivado de unos mecanismos de actuación, y es un conjunto de resultados porque esas actuaciones satisfarán en mayor o menor medida las metas previstas.

¹¹ Para un tratamiento más amplio de este proceso de generación del *performance* y de la incidencia de variables internas y externas se puede consultar Hansen y Wernerfelt (1989).

¹² Extraído de Chakravarthy (1983: 442-443).

ratio Q de Tobin (ratio del valor de mercado de una empresa sobre el coste de reemplazo de los activos) (Lindberg y Ross, 1981; Blose y Shieh, 1997).

Este segundo grupo de medidas basadas en el mercado parecen más adecuadas porque reflejan una medida de desempeño potencial en el futuro: la expectativa que tiene el inversor de que la compañía genere valor (Rappaport, 1981); mientras que las medidas contables básicamente reflejan una influencia histórica de las actuaciones de la dirección que “no tiene por qué seguir produciéndose en el futuro” (McGahan, 1999: 76-77). No obstante, las medidas basadas en el mercado tienen serios inconvenientes: no están disponibles más que a nivel corporativo y están sujetas a fluctuaciones ajenas a las actuaciones de la empresa.

En cualquier caso, parece sensato pensar que ambas medidas (de mercado y contables) deben ser consistentes, ya que una empresa que rinde adecuadamente tendrá unos buenos datos contables y un valor de las acciones alto (Dubofsky y Varadarajan, 1987: 589)¹³.

Este planteamiento exclusivamente financiero supone para Venkatraman y Ramanujam (1986: 803) un enfoque excesivamente estrecho del problema, por lo que proponen una medida más amplia que denominan “rendimiento del negocio” y que se caracteriza por emplear tanto medidas financieras como **indicadores operativos** (nuevos productos, calidad, cuota de mercado, etc.). De igual forma, también proponen un *constructo* de “eficacia organizativa” que incluiría al “rendimiento del negocio” y medidas del cumplimiento de las metas de los diferentes *stakeholders*. Finalmente, estos autores también consideran que tiene una especial importancia la fuente de los datos (primaria o secundaria) en la elección del indicador de rendimiento.

La consideración de estas medidas más amplias de desempeño nos permite ir más allá del enfoque de “caja negra” derivado de un uso exclusivo de indicadores financieros, ya que no sólo nos centramos en los resultados finales sino también en aquellos *factores clave del éxito operativo que llevan a los mismos*.

Dentro del campo de los recursos humanos, algunos autores como Wright y Gardner (2000: 4) tratan de explicar lo que hay dentro de la caja desde un punto de vista teórico y práctico. Otros como Dyer y Shafer (1998) lo que intentan es aportar nuevas ideas al estudio de las relaciones mediante la consideración del concepto de “agilidad organizativa” e incorporando las capacidades organizativas como explicadoras del mayor performance. Boudreau (1997), por su parte, se plantea la necesidad de encontrar medidas de recursos humanos que permitan explicar esas relaciones intermedias que se dan dentro de dicha caja negra. Todo esto lleva a afirmar a algunos autores como Delery (1998) que va a ser imposible conocer completamente la verdadera causa de la efectividad de ciertos sistemas de recursos humanos hasta que no seamos capaces de identificar y medir dichas variables intermedias. Esto que, en principio, es un problema desde el punto de vista de la investigación, no lo es tanto desde el punto de vista práctico, ya que dicho desconocimiento es el que, en parte, mejora la ventaja competitiva sos-

¹³ No obstante, estos autores en su estudio de la relación entre diversificación y resultados obtienen resultados contradictorios ya que las distintas medidas basadas en el mercado correlacionan entre sí, pero dan resultados conflictivos con las contables (no existe relación significativa).

tenible de la empresa al limitar la habilidad de las empresas para replicar un sistema de prácticas de recursos humanos que se han creado en una empresa.

A pesar de que han sido varios los modelos explicativos de la relación entre los recursos humanos y el desempeño, sólo vamos a centrarnos en algunos. Concretamente, vamos a partir de uno de los planteamientos de mayor reconocimiento en el campo académico que es la propuesta que hacen Dyer y Reeves (1995: 661) para medir el impacto de los sistemas de prácticas en el desempeño organizativo. Estos autores distinguen cuatro posibles medidas:

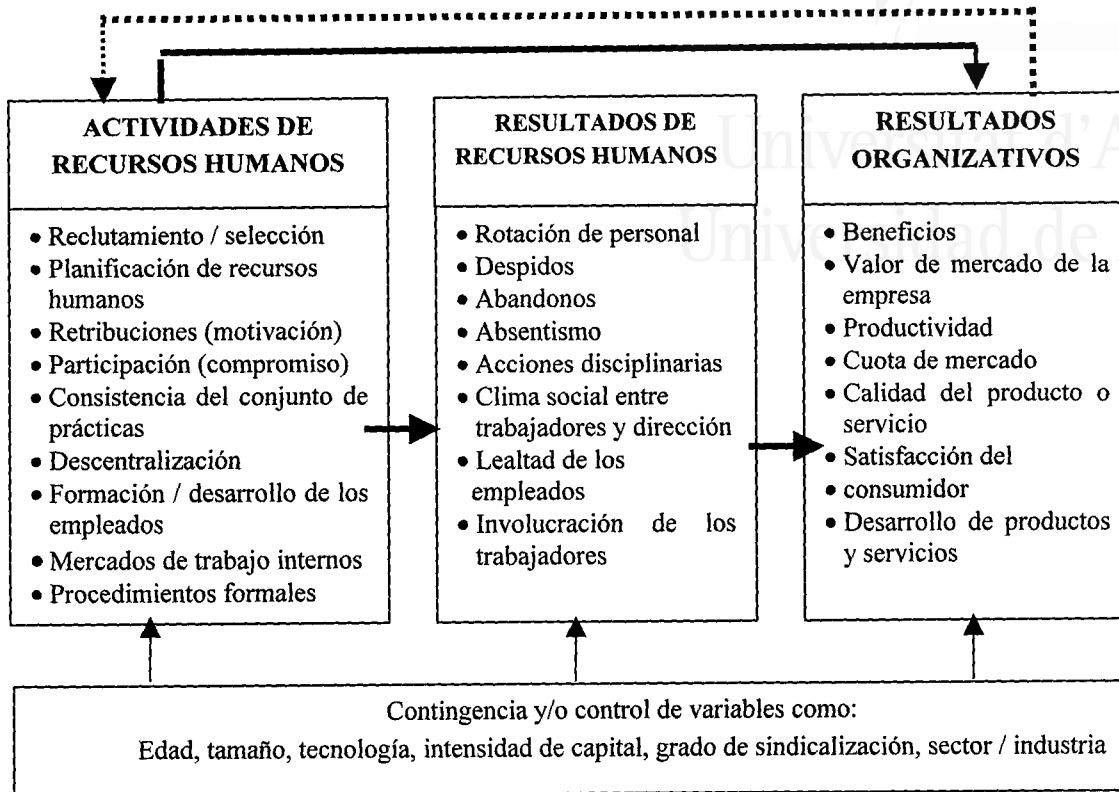
1. Resultados de recursos humanos (rotación, clima laboral, absentismo, satisfacción en el trabajo)
2. Resultados organizativos (productividad, calidad, satisfacción del consumidor)
3. Resultados financieros contables (Retorno de los activos, retorno de la inversión, beneficios)
4. Resultados del mercado de capital (precio de las acciones, Q de Tobin).

Estos autores proponen que las estrategias de recursos humanos tendrán un impacto más directo sobre los resultados del primer grupo y un efecto decreciente sobre los grupos restantes en el orden señalado. El impacto sobre el tercer y cuarto grupo será menor en la medida en que aumente la complejidad de la organización debido a que disminuye la contribución relativa a los resultados de los factores vinculados a los recursos humanos.

Siguiendo el modelo anterior, pero desde un punto de vista más dinámico, Paauwe y Richarson (1997) tratan de explicar cómo las actividades de recursos humanos afectan al *performance* organizativo. Para ello, parten de que las políticas y prácticas de personal ejercen su influencia directa sobre un conjunto de variables que denominan “resultados de recursos humanos”, y que son los que van a incidir de manera más directa sobre los resultados de la firma. Un aspecto importante de este modelo (figura 2.3.) es que tiene en cuenta la retroalimentación que se produce cuando no se alcanzan las metas esperadas por la empresa y se produce un reajuste en las prácticas de recursos humanos.

Complementando el modelo anterior, Guest (1997), nos presenta un enfoque donde se incorpora el contexto externo mediante la consideración de la respuesta que hace la empresa con su estrategia de recursos humanos. Sin embargo, la aportación más importante es que separa los resultados de recursos humanos del resultado económico, incorporando los cambios en el comportamiento. Así, las prácticas de recursos humanos deberán de conducir a resultados en cuanto a compromiso, calidad y flexibilidad. Estos resultados, a su vez, se traducirán en comportamientos concretos: esfuerzo/motivación, cooperación, compromiso, etc., lo que desembocará en resultados de *performance* en el sentido de productividad, calidad e innovación, unido a un bajo nivel de absentismo, conflictos, quejas de clientes, etc. Y como es evidente, todo ello repercutirá en los resultados financieros de la empresa (figura 2.4).

Figura 2.3. Relación entre actividades de RR.HH. y resultados organizativos



Fuente: Pauwee y Richardson (1997: 260)

Figura 2.4. Relación entre la dirección de recursos humanos y el performance

Estrategia de RR.HH.	Prácticas de RR.HH.	Resultados de RR.HH.	Resultados de comportamientos	Resultados de performance	Resultados financieros
Diferenciación (Innovación)	- Selección	Compromiso	Esfuerzo (Motivación)	Alta: - Productividad - Calidad - Innovación	Beneficios
Enfoque (Calidad)	- Formación	Calidad	Cooperación	Bajo/a: - Absentismo - Rotación de trabajo - Conflictos - Quejas de los clientes	Rentabilidad de la inversión
Coste (Reducción de costes)	- Valoración rendimiento	Flexibilidad	Compromiso		
	- Retribución		Ciudadanía organizativa		
	- Diseño de puestos				
	- Compromiso				
	- Seguridad				

Fuente: Guest (1997: 270)

Aunque puedan parecer simples enumeraciones para medir resultado, estos modelos son algo más, ya que aparece implícita la idea básica de que los resultados pueden ser diferenciados en niveles jerárquicos en los que los resultados de un nivel influyen en los resultados del nivel siguiente. A esta conclusión llega empíricamente, por ejemplo, Arcimoles (1997) cuando observa que algunas de las prácticas que había considerado que tenían un impacto directo sobre

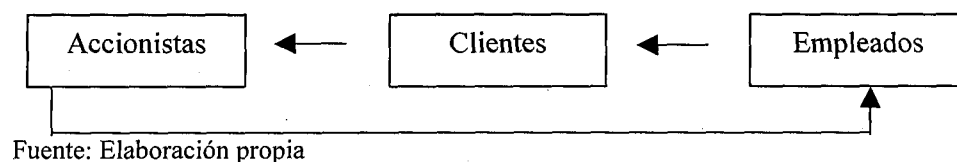
el resultado económico (crecimiento en el nivel de salarios, gastos sociales, ...), realmente tienen un impacto indirecto e inciden sobre otras variables intermedias tales como el absentismo, el ratio de accidentes o la satisfacción.

No obstante, para clarificar mejor el concepto de desempeño organizativo es necesario incorporar el concepto de “**propósito organizativo**”. Steers (1975: 555), por ejemplo, analizando diecisiete modelos de efectividad organizativa encontró que la mayor parte de ellos ignoraban las metas de la organización y concluyó que la especificación de los criterios debe ser lo suficientemente flexible como para incorporar la diversidad de las metas. Así por ejemplo, un importante volumen de ventas no tiene por qué ser un buen indicativo del rendimiento empresarial porque puede no ser un objetivo prioritario para una empresa.

La consideración de las metas de la organización nos llevaría, inevitablemente, a la incorporación de los diferentes **grupos de interés** que contribuyen y compiten en la fijación de las mismas; ya que la elección de unas u otras medidas de desempeño organizativo se deriva de la importancia que se le dé a un grupo en concreto. De esta manera, si bien es cierto que algunos autores como Welbourne y Andrews (1996) o Becker y Huselid (1997) consideran la maximización del valor de los *stakeholders* como objetivo principal sin que se observe un sesgo hacia un grupo en concreto, otros autores se enfocan en el personal de la empresa al considerar la productividad en el trabajo, la seguridad o la equidad en las retribuciones (Cowherd y Levine, 1992; MacDuffie, 1995).

Desde un punto de vista integrador, Kaplan y Norton (1992) han establecido un sistema para diseñar indicadores de rendimiento enfocado a varios *stakeholders* como un modo de alinear incentivos directivos con metas organizativas más amplias. Este “cuadro de mando integral” (*balanced scorecard*) identifica los mayores grupos de interés y desarrolla indicadores objetivos enfocados a cada uno de ellos (por ejemplo: el ROE para los accionistas, rotación de personal para los empleados y cuota de mercado para los consumidores). Las características fundamentales de este cuadro son: en primer lugar, que para que un negocio triunfe a largo plazo es preciso que se satisfagan las necesidades de los tres *stakeholders*¹⁴ principales (accionistas, empleados, consumidores) y, en segundo lugar, que estos tres grupos están altamente interrelacionados tal como se observa en la figura 2.5.

Figura 2.5. Integración de los grupos de interés



¹⁴ A este modelo deberíamos añadir los beneficios que produce la empresa para la sociedad (Stainer y Stainer, 1996), lo que implicaría que el valor del negocio no sólo se constituiría de la satisfacción de los inversores, consumidores y empleados, sino también de la sociedad (Stainer y Stainer, 1998). Esa satisfacción social podría medirse con ítemes tales como los niveles de polución, la conservación de la energía, el impacto en el medio ambiente, la igualdad de oportunidades de empleo u otros efectos sobre la comunidad.

Este planteamiento ha sido empleado por Ulrich (1997) y Young y Bergman, (1997) para demostrar el impacto que tienen los recursos humanos en el desempeño. En ambos trabajos se intenta, señalando casos de empresas conocidas, demostrar la validez del modelo desde un punto de vista empírico. Concretamente, el modelo más interesante es el que plantean Young y Bergman (1997: 328) cuando diseñan un cuadro integrador en el que, además de los tres grupos mencionados, incorporan la estrategia de negocio, las capacidades organizativas necesarias para implantar dicha estrategia y las políticas de recursos humanos. Entre estos seis elementos se desarrollan dos cadenas de relaciones (figura 2.6). En la primera, las prácticas de recursos humanos pueden ayudar a construir las capacidades organizativas, motivar a los trabajadores y mejorar la satisfacción de los clientes. Al mismo tiempo, las capacidades organizativas y la satisfacción de los trabajadores pueden servir para atraer y retener a la clientela. En la segunda relación, las capacidades organizativas se convierten en factores clave para implementar la estrategia de negocio, afectar a los clientes y, eventualmente, contribuir a la satisfacción de los accionistas. Adicionalmente, la estrategia de negocios y la satisfacción de los clientes pueden impactar en la satisfacción de los accionistas.

Figura 2.6. Modelo integrador de los recursos humanos y el desempeño organizativo



Fuente: Young y Bergman (1997: 328)

Pero estos autores no se quedan ahí, sino que, basándose en ese modelo, desarrollan nuevas medidas de recursos humanos que puedan lograr un mayor desempeño del negocio. En concreto distinguen entre:

- Medidas operativas internas. Hacen referencia a cómo se diseñan y aplican las prácticas de recursos humanos
- Medidas estratégicas internas. Tratan de responder a las preguntas: ¿con cuánta efectividad contribuyen las prácticas de recursos humanos al desarrollo de las capacidades organizativas? y ¿en qué medida dichas prácticas mejoran la satisfacción de los empleados?
- Medidas estratégicas externas. En esta ocasión se trata de ver si realmente las prácticas de recursos humanos incrementan la satisfacción de los consumidores y de los accionistas.

Independientemente de las medidas que queramos o podamos utilizar, lo que sí está claro es que la consideración de los intereses de los *stakeholders* obliga a considerar un constructo multidimensional que tenga en cuenta las diferentes circunstancias y que, preferentemente, venga acompañado de algún esquema de ponderación de cada dimensión. De esta forma

estaremos intentando que se optimicen todas las dimensiones sin que el logro de una de ellas en concreto se produzca a expensa de las otras.

Como conclusión de todo lo anterior, debemos indicar que al estudiar el impacto de las prácticas de personal sobre el resultado se pueden adoptar diferentes medidas de este último; pudiendo distinguir, principalmente, entre resultados de la función de recursos humanos (satisfacción, rotación..), intermedios (productividad) y financieros (rentabilidad, beneficios, crecimiento de ventas). En un principio, podría parecer que una variable a considerar para la elección de las medidas de resultado es el tipo de relación (universalista, contingente o configuracional) que pretendamos estudiar, ya que la mayor parte de los estudios que han abordado esta problemática desde el punto de vista universalista con prácticas independientes o con conjuntos de prácticas se han basado en la rotación y en la productividad (siendo los basados en el resultado financiero los más limitados). Sin embargo, hoy día parece más apropiado analizar diferentes medidas de resultado de forma conjunta y tratar de conocer cuáles son las relaciones entre ellas, ya que, por ejemplo, el hecho de que un conjunto de prácticas afecten a la rotación o a la productividad no significa que afecte necesariamente a los beneficios (Huselid, 1995b: 642). De igual forma, un sistema que minimice la rotación no tiene por qué maximizar la productividad (Delery, 1998). En cualquier caso, los criterios que hemos seguido para escoger unas medidas de resultados concretos serán abordados en el capítulo siguiente.

2.2.2.2. El desempeño organizativo y las retribuciones. Planteamientos generales

Una buena parte de la literatura que trata de establecer relaciones entre variables relativas a los recursos humanos y el rendimiento organizativo se han llevado a cabo desde el punto de vista del impacto de las políticas retributivas. Sin embargo, Ehrenberg y Milkovich (1987) señalan que, a pesar de la voluminosa literatura de retribuciones, se conoce muy poco acerca del impacto de las diferentes políticas de retribución sobre la *performance* de la empresa.

No obstante, esta última afirmación requiere ser matizada dependiendo de si hablamos de retribuciones de los directivos o de las del resto de los empleados. En el caso de las **retribuciones directivas** sí que se han encontrado correlaciones fuertes en la relación entre las retribuciones directivas y los resultados de la empresa medidos, fundamentalmente, mediante criterios contables y de mercado. Estos estudios, que se encuadran en distintas teorías (Teoría de la Agencia, de la Dependencia de Recursos, etc.), permiten afirmar, en general, que el cambio en las estrategias de pago de este grupo, y más específicamente el pago de incentivos, está correlacionado con la mejora de las medidas de resultados económicos de la empresa.

Por el contrario, en el caso de las **retribuciones no directivas** no siempre ha estado tan clara esta relación con los resultados globales de la empresa. La razón de esta falta de confirmación la podríamos encontrar en las medidas utilizadas para medir el resultado que, en general, se han caracterizado por ser medidas intermedias más relacionadas con los recursos humanos (productividad, absentismo, satisfacción en el trabajo, rotación de personal, etc.) que con el bienestar global de la organización o los resultados financieros. Por lo tanto, al margen de la mayor dificultad que podamos tener para justificar conceptualmente el impacto de la retribu-

ción del personal no directivo (frente al directivo) sobre el éxito o la eficacia de la empresa, la causa parece estar más bien en un problema de medida derivado del excesivo énfasis que se ha hecho en el enfoque “micro” del que hablamos en el capítulo anterior. De hecho, un importante volumen de la literatura provenía de la Psicología y la Economía y se centraba en el nivel individuo o grupo, pero no en el nivel empresa, por lo que parecía existir un salto entre la demostración de que las retribuciones afectan al comportamiento y la forma en que ese comportamiento afecta al resultado de la empresa.

Por otro lado, el impacto de las diferentes decisiones retributivas sobre los resultados (medidos en cualquiera de los niveles comentados) se ha caracterizado por estar encuadrado en un enfoque universalista, dentro del cual existen unas ciertas prácticas retributivas (analizadas de forma aislada) que son la mejor forma de conseguir unos determinados comportamientos exitosos. Esta fragmentación también ha tenido su incidencia sobre las unidades de medida y ha dificultado la consideración de medidas más globales, ya que cada una de esas dimensiones de la política retributiva es susceptible de afectar a un tipo diferente de resultado. El nivel de pago de la empresa, por ejemplo, tiene mayor incidencia sobre la capacidad de atraer y retener al personal, la estructura interna afecta a la satisfacción de los trabajadores, y la composición del paquete retributivo tendrá mayor impacto en la productividad.

Afortunadamente, la incorporación del enfoque “macro” que se ha producido en la última década ha permitido mejorar el entendimiento de cómo afectan las retribuciones no directivas al rendimiento de la empresa. Por un lado, las políticas y prácticas retributivas ya no se consideran de forma aislada, sino integradas entre sí y con otros aspectos de la organización entre los que venimos destacando la estrategia de recursos humanos y la estrategia empresarial; por lo que, si bien se complica el estudio, también permite entender mejor la implicación con los resultados globales. Esto también ha obligado a la inclusión de los planteamientos comentados anteriormente en relación con cómo medir los resultados en la investigación de estrategia o de recursos humanos. Algunas de estas aportaciones han consistido en la consideración de medidas subjetivas con varios objetivos ponderados (Montemayor, 1996), de medidas objetivas de resultado global (contables y financieras) (Gómez-Mejía y Balkin, 1992) o de eficacia de las retribuciones dirigidas a diferentes *stakeholders* (Balkin y Gómez-Mejía, 1984).

Los anteriores planteamientos nos van a llevar a establecer una primera hipótesis, o hipótesis básica de la investigación:

Hipótesis 0: Las políticas y prácticas retributivas y de recursos humanos van a tener mayor impacto, independientemente del enfoque seguido, sobre los resultados más cercanos a la función de personal y de retribuciones que sobre los resultados financieros de la firma

2.2.3. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA DE LA RELACIÓN ENTRE RECURSOS HUMANOS Y RESULTADOS

Como ya advertimos en la introducción del capítulo primero, en este trabajo se ha intentado adoptar una visión ecléctica; o al menos se ha intentado, dada la complejidad del estudio, no seguir un único enfoque para encuadrar teóricamente todo el trabajo. Llegado este momento, consideramos oportuno repasar las principales teorías que pudieran justificar las hipótesis desde las tres perspectivas propuestas (universalista, contingente y configuracional), y que no son otras que la Teoría de Sistemas Cibernéticos, la Teoría de la Contingencia, la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría Institucional. Junto a ellas podemos citar otras que, con un carácter secundario, pero no por ello menos importantes a nivel de investigación, también tienen una cierta incidencia sobre nuestro trabajo y que son la Teoría del Capital Humano, la Teoría del Comportamiento, la Teoría de la Agencia y otras de carácter psicológico y sociológico.

Nuestra intención no es explicar detalladamente ninguna de ellas¹⁵, sino más bien introducir cómo estas teorías explican la forma en que los diferentes aspectos del personal, y las retribuciones especialmente, son susceptibles de aportar valor a la organización de acuerdo con los planteamientos universalista, contingente o configuracional.

a) *La Teoría de Sistemas Cibernéticos*

Como señalan Wright y McMahan (1992: 305), los modelos cibernéticos derivados de la aproximación de sistemas (Boulding, 1956) han sido usados en la literatura de dirección estratégica de recursos humanos con frecuencia. Basada en la Teoría General de Sistemas (Von Bertalanffy, 1950), esta aproximación observa a la organización como un sistema abierto que interacciona con el entorno para sobrevivir, ya que intercambia *inputs* y *outputs* con él y obtiene retroalimentación acerca de cómo se desarrollan estos intercambios (Thompson, 1967).

Este sistema “organización” está compuesto por una serie de subsistemas de entre los cuales debemos destacar para nuestro propósito el subsistema de recursos humanos, el cual, según el modelo de Wright y Snell (1991: 207) también recibe unas entradas (conocimientos, habilidades, etc.) sobre los cuáles se trata de actuar mediante el desarrollo de unos comportamientos adecuados para obtener unos resultados medidos en términos de rendimiento (productividad) o afectividad (satisfacción, baja rotación, compromiso, etc.). Sin embargo, el principal planteamiento de este modelo es la necesidad de coordinar varias prácticas de recursos humanos a través de las subfunciones (selección, valoración del rendimiento, retribuciones, formación, etc.) y estudiar las relaciones que existen entre ellas; ya que un sistema abierto requiere que éstas se alineen en torno a un mismo fin estratégico y no simplemente que una práctica individual soporte la estrategia.

¹⁵ Tampoco se trata de hacer una revisión histórica ni de identificar las diferentes escuelas de pensamiento de la Economía de la Empresa o de la Organización de Empresas y analizar la relación que tienen con la dirección y gestión de recursos humanos. Para profundizar en el primer aspecto se puede consultar Weiss (1992); Bayón y García (1994), Puchol (1997) y para el segundo, Marr y García (1984), Claver, Gascó y Llopis (2000).

De esta forma se da apoyo a la Teoría Configuracional, que como parte de la Teoría de Sistemas, nos señala que cuando existe un ajuste entre la orientación de los distintos procesos de gestión se obtienen unas sinergias que conducen a una mayor eficiencia de las organizaciones (Valle Cabrera, 1998: 184).

b) Teoría de la Contingencia

De acuerdo con este enfoque, no existe ninguna práctica empresarial que sea excelente en todos los contextos, sino que, por el contrario, el hecho de que una práctica sea buena o no depende del contexto (Dyer, 1984; Fossum y Parker, 1983; Hofer y Schendel, 1978). Las elecciones que conducen a una organización al éxito en un entorno dado no constituyen necesariamente una solución ideal para una organización en otro entorno diferente.

Galbraith (1973: 2) resume las ideas básicas de esta Teoría mediante los dos puntos siguientes:

- No hay una forma óptima de organizar
- Cualquier forma de organizar es igualmente eficiente

A lo que Scott (citado en Renau Piqueras, 1985: 42) añade uno tercero:

- La mejor forma de organizar depende de la naturaleza del entorno con el que la organización se relaciona.

La principal característica de esta Teoría es, por tanto, el establecimiento de una relación directa entre variables internas y externas de la organización. Pero esa conjunción entre variables no es el aspecto más interesante, sino el hecho de que la relación contingente se conciba como una relación funcional del tipo “*sí... entonces...*” entre dos conjuntos de variables (Luthans, 1980) denominados variable independiente (de carácter externo – entorno) y variable dependiente (variables de administración).

Este enfoque contingente ha ganado terreno en los últimos años conforme se ha ido desarrollando la dirección estratégica y las consideraciones estratégicas se han centrado tanto en la formulación de estrategias como en la implantación de las mismas (Stonich, 1982). Esta necesidad de encontrar una alineación se ha hecho especialmente patente dentro del campo de los recursos humanos (Galbraith y Nathanson, 1978) y ha llevado a que la gran preocupación de la dirección estratégica de estos últimos sea la integración de tres grandes sistemas: la estrategia, los recursos humanos y el entorno (Miles y Snow, 1978; Galbraith y Kazanjian, 1986). Prueba de ello son los numerosos estudios que se han desarrollado en la literatura sobre dicha adaptación de la dirección de recursos humanos en general (Berger y Grass, 1983; Dyer, 1984; Foulkes, 1986; Schuler, Jackson y Rivero, 1987; Tichy, Frombrum y Devanna, 1987) o de ciertas prácticas en particular, como es el caso que aquí abordamos.

c) La Teoría de Recursos y Capacidades

La aproximación estratégica de los recursos humanos, presentada bajo la forma de la Teoría de Recursos y Capacidades, defiende que una empresa puede conseguir con sus recursos humanos una posición competitiva superior a la que conseguiría con sus recursos físicos, técnicos y financieros. Estos recursos confieren dicha ventaja si son difíciles de imitar, no tienen sustitutos directos y permiten a la compañía perseguir oportunidades (Barney, 1991). A juicio de Wright y McMahan, (1992: 302-303) y de Wright, McMahan y Williams (1994), estas circunstancias se dan en los recursos humanos. En primer lugar, añaden valor a los procesos de producción que se desarrollan en la empresa, debido a que la aportación que realizan los individuos va a influir en los resultados obtenidos por la empresa. En segundo lugar son “raros” en el sentido de que los individuos no son homogéneos al estar distribuidos sus conocimientos y habilidades entre la población. En tercer lugar, se trata de unos recursos difícilmente imitables ya que es complicado identificar exactamente la fuente de ventaja competitiva y duplicar los elementos centrales que la proporcionan. Por último, estamos ante unos recursos no sustituibles a pesar de que en el corto plazo pueden ser reemplazados por otros, ya que es difícil que esos sustitutos den lugar a una ventaja competitiva sostenible como la que ofrecen los recursos humanos (Lado, Boyd y Wright, 1992)

En consecuencia, la dirección debe trabajar para alcanzar dicha posición competitiva creando unas habilidades, conocimientos y experiencias que contribuyan al valor económico de la firma (Snell y Dean, 1992). En la medida en que la función de recursos humanos consiga esas metas estará contribuyendo a la efectividad de la empresa. La manera de conseguirlo es mediante el desarrollo de unas prácticas de recursos humanos adecuadas que de por sí, no son fuente de ventaja competitiva sostenible (al ser sustituibles e imitables por otras) pero que son necesarias para que el capital humano sí que lo sea.

Pero, ¿debemos considerar las prácticas aisladamente o como sistema? Si las consideramos de forma independiente, estaríamos asumiendo que los efectos de las diferentes prácticas son aditivos; idea que es inconsistente con el énfasis en el ajuste interno de la Teoría de Recursos y Capacidades (porque ésta última defiende la importancia de los recursos complementarios). En palabras de Barney (1995: 56), las prácticas o políticas individuales tienen limitada su habilidad para generar ventaja competitiva aisladamente, pero combinadas...pueden permitir a la empresa conseguir una ventaja competitiva real¹⁶. Los sistemas de recursos humanos son más difíciles de imitar que las prácticas individuales ya que están embebidos en los sistemas y procesos de la organización, más que en la mente de un individuo o en un manual, al haberse desarrollado a través del tiempo en un proceso de aprendizaje (Collins y Montgomery, 1995: 122). La ventaja competitiva es también sostenible porque, si bien los competidores pueden imitar el sistema, la naturaleza idiosincrásica del mismo asegura que su aplicación sólo será efectiva en el contexto organizacional en el que se generó (Monks y Mackin, 2001: 58). Esta última idea daría, a primera vista, más evidencia al enfoque contingente que al universalista.

¹⁶ Prueba de ello es la proliferación de trabajos que pretenden demostrar la superioridad de los sistemas de recursos humanos o de las competencias de recursos humanos como generadores de ventaja competitiva sostenible (Lado y Wilson, 1994; Kamoche, 1996).

¿Esto significa que los conjuntos de prácticas de alto rendimiento no pueden ser fuente de ventaja competitiva según el enfoque universalista al no cumplir el principio de inimitabilidad? Según Becker y Huselid (1998: 58), si el enfoque universalista no permite tener una ventaja competitiva válida de acuerdo con dicho criterio al ser aplicable a todas las organizaciones independientemente del sector o de las circunstancias internas concretas, el contingente no aporta mucha más inimitabilidad ya que el ajuste entre los recursos humanos y dos o tres tipologías estratégicas también podría ser generalizable (adoptar ciertas prácticas en ciertos contextos en lugar de una misma práctica en todos los contextos). La clave estaría por tanto en la implantación de dichas prácticas, de manera que si bien se puede imitar la práctica, no se pueda imitar la naturaleza que conlleva la misma o el conocimiento tácito que envuelve a dichas prácticas y que es propio de cada organización¹⁷.

Este sería el caso de las retribuciones. Como señalan Gerhart, Trevor y Grahan (1996: 148), considerando la frecuencia con que se imitan las prácticas retributivas y el carácter prescriptivo de una buena parte de la literatura empeñada en mostrar lo bien que funcionan ciertas prácticas, las políticas retributivas no parecen ser ni muy raras ni inimitables, ni pueden ser, en principio, fuente de ventaja diferencial (la aplicación de las mismas no asegura un buen resultado). Sin embargo, la configuración estratégica de las retribuciones, por las sinergias generadas, sí que es susceptible de generar tal ventaja porque potencialmente cumple con dos de los principios que aseguran la inimitabilidad: la ambigüedad causal y la complejidad social. Como ya se justificó en el capítulo anterior, las retribuciones combinadas adecuadamente entre sí y con otros aspectos tales como el sistema de organización del trabajo u otras prácticas de recursos humanos pueden crear valor atrayendo, reteniendo o motivando a los empleados adecuados. Es más, se podría decir que en el contexto actual en el que buena parte del futuro de la empresa pasa por su flexibilidad (Tsui et al., 1995), que la principal aportación de la retribución está en su capacidad para crear relaciones de empleo que permitan extraer el valor de los recursos específicos de la empresa (Bloom y Milkovich, 1999: 295).

d) La Teoría Institucional

Según la Teoría Institucional, las organizaciones tratan de alcanzar una legitimidad y aceptación que les permita la supervivencia, por lo que la estructura de la organización se constituye un mecanismo de adaptación diseñado para hacer frente a las influencias y restricciones del entorno y a las características y compromisos de los sujetos que la configuran (Meyer y Rowan, 1977; Zuker, 1987). La idea clave que se oculta tras la intistitucionalización es que muchas de las acciones organizativas reflejan un modelo de hacer las cosas que evoluciona a través del tiempo y que se legitima dentro de una organización y de un entorno (Pfeffer, 1982). Por tanto, es posible predecir las prácticas que va a emplear la organización basándonos en las percepciones de comportamientos legítimos derivados de los valores culturales, de la tradición industrial, de la historia de la empresa, o del conformismo social, los cuales pueden emanar de fuentes diversas tales como el gobierno, los profesionales de un sector u otras fuentes internas de la organización (Di Maggio y Powel, 1983). De esta forma, las cosas se hacen de una cierta

¹⁷ Atendiendo a la clasificación que hace Schuler (1992) por la que distingue entre filosofía, políticas, programas, prácticas y procesos, la clave de la no imitabilidad no está en la práctica, sino en la filosofía que representa al conjunto.

forma simplemente porque se ha convertido en la única manera aceptable socialmente de hacerla (Zucker, 1977).

Mucha de la literatura institucional enfatiza en el hecho de que las estructuras organizativas y los procesos tienden a ser isomórficas por la aceptación de las normas de tipos particulares de organización (Di Maggio y Powell, 1983), es decir, que con el tiempo numerosas organizaciones adoptan estructuras similares o recurren a prácticas de gestión idénticas (Meyer y Rowan, 1977).

Desde el punto de vista de la dirección de recursos humanos, este enfoque nos ayudaría a comprender por qué se dan los procesos de resistencia al cambio o por qué se aceptan nuevas tendencias en la dirección de los recursos humanos (Marr y García, 1997); ya que muchas veces los modelos de gestión se justifican por imitación y la resistencia al cambio por la resistencia institucional (Valle Cabrera, 1998: 185). Esto supone un importante argumento a favor del enfoque universalista, ya que aquellas prácticas que “socialmente” sean consideradas excelentes tienen mayor probabilidad de ser aplicadas; lo que a juicio de Gerhart, Trevor y Graham (1996: 149) supone un menor riesgo para la empresa al implicar que, al menos, no va a ser una fuente de desventaja competitiva.

Este fenómeno de imitación y resistencia se da también en el caso de las políticas retributivas. Así, nuevas prácticas de remuneración, tales como algunos aspectos de la remuneración variable se van convirtiendo en prácticas aceptables a los ojos de los profesionales, de los trabajadores, de los sindicatos y de los empresarios; por lo que se van difundiendo hasta institucionalizarse. La intensidad y la forma de respuesta de una organización a esta presión por incorporar esa práctica puede variar dependiendo de las características de la empresa, pero generalmente, reemplazar o modificar otra práctica institucionalizada requiere de un impacto exógeno (Eisenhardt, 1988: 505); incluso aunque el sistema retributivo actual de claras muestras de no responder a las necesidades de la organización. Un ejemplo claro de estas resistencias generadas por la institucionalización lo tenemos en el empleo de la valoración de puestos de trabajo, ya que aún existiendo fuertes argumentos institucionales para su sustitución (Sabater, 1998), continúa siendo uno de los instrumentos institucionalizados en el pasado más utilizados por las empresas (Quaid, 1993).

Por este motivo, la imitación en las prácticas retributivas puede ser un arma de doble filo. Desde un punto de vista positivo, la adopción de los esquemas de referencia del sector (nivel salarial por ejemplo) o de sistemas retributivos que son considerados como “modernos” (o como ejemplos de progreso o de justicia) y que están demostrando ofrecer buenos resultados a las empresas implica una economía de recursos¹⁸. Desde un punto de vista negativo, la imitación no es positiva desde el momento en que una práctica deje de ser racional y eficiente (Barringer y Milkovich, 1994)

¹⁸ Esta economía se deriva del menor riesgo. Esto se materializaría por ejemplo, en el hecho de no tener que “probar” la eficacia del sistema o de contar con la experiencia de otras empresas en la aplicación del mismo. En cualquier caso el beneficio obtenido con esta Teoría es mucho menor que el obtenido con el modelo de Recursos y Capacidades (Gerhart, Trevor y Graham, 1996: 149).

Finalmente debemos indicar que en esta teoría podemos encontrar también argumentos para el enfoque contingente y el configuracional, ya que como señala Eisenhardt (1988: 492-493), existe un argumento consistente con esta Teoría Institucional, que defiende que las estructuras y procesos tienen a ser isomórficos en relación con las condiciones del contexto que existe en el momento en que la organización se crea. Las nuevas empresas adoptan normalmente las prácticas existentes en ese momento y se convierten, a lo largo del tiempo, en el “modo de hacer las cosas” de esa organización (Stinchcombe, 1965). Esto implica que las estructuras y procesos se convierten en una parte integrada del conjunto en el que es difícil cambiar una parte sin que se desenmarañe el resto; lo que refuerza la idea de sistema integrado necesaria para el entendimiento del enfoque configuracional.

e) Otras Teorías

Desde el punto de vista económico, la **Teoría del Capital Humano** sugiere que las personas poseen conocimientos y habilidades que proporcionan valor económico a la empresa (Becker, 1983). Puesto que la firma invierte unos recursos susceptibles de ser empleados en otros fines para mejorar las habilidades y conocimientos de sus empleados, es de esperar que estos recursos aplicados se traduzcan en futuros retornos a la productividad. En otras palabras, los incrementos en la productividad derivados de las inversiones en capital dependen de la contribución de los empleados a la empresa. Así pues, cuanto mayor sea el potencial de los empleados para contribuir a los resultados de la empresa, más justificada estará dicha inversión y mejores serán los efectos sobre la productividad o la rotación. Ahora bien, dicha inversión debe materializarse en unas prácticas de recursos humanos que realmente influyan sobre las habilidades y la motivación de los individuos, ya que unos buenos sistemas de reclutamiento que aseguren que los empleados poseen los conocimientos adecuados, un sistema de formación que desarrolle y mejore las habilidades de los empleados, etc. no van a implicar una mayor efectividad si los empleados no están motivados para rendir. Será necesario un sistema retributivo adecuado u ofrecer unas oportunidades de progreso así como sistemas de trabajo adecuados que potencien la participación y la toma de decisiones (Bailey, 1993; Huselid 1995a). Por tanto, y al margen de que se den o no estas relaciones, desde el punto de vista de esta teoría, la empresa intentará desarrollar las prácticas (o sistemas de prácticas) que mejor desarrollen esas capacidades de los empleados para maximizar su inversión.

La **Teoría del Comportamiento**, en su aplicación al campo de la dirección estratégica de recursos humanos (Schuler y Jackson, 1987a; Jackson, Schuler y Rivero, 1989, Snell, 1992) refuerza la perspectiva contingente, ya que parte de la idea de que no existen unos comportamientos y actitudes más eficaces, sino que la eficacia de los mismos difiere en función de varias características de la organización, entre las que destaca la estrategia (Schuler, 1989). Por este motivo, la dirección de los recursos humanos, a través de sus distintos procesos, no sólo debe preocuparse de controlar y evaluar dichos comportamientos, sino también de incidir en ellos mediante sus distintas políticas y estrategias (Valle Cabrera, 1998: 2).

De entre todas las prácticas de recursos humanos tiene un lugar muy destacado la retribución, o dicho de otro modo, la elección del tipo de recompensas que debe ofrecer la organización para conseguir esos conocimientos deseados (Koch y McGrath, 1996: 335); por lo que

no es de extrañar que se haya estudiado en diferentes trabajos desde esta perspectiva (Finkelstein y Hambrick, 1989; Fisher y Govindarajan, 1992; Galbraith y Merrill, 1991). No obstante, debemos señalar, siguiendo a McMahan, Virik y Wright (1999: 106), que a pesar de que se trate de un planteamiento “lógico” el hecho de que los comportamientos varían según la estrategia, esta perspectiva teórica es deficiente y no ha podido ser enteramente demostrada en los diferentes trabajos empíricos que la han contrastado.

La **Teoría de la Agencia** (Jensen y Meckling, 1976; Fama y Jensen, 1983), por su parte, trata acerca de las relaciones que se establecen entre dos personas: un principal y el agente que toma decisiones en nombre del principal. Cada vez que un individuo depende de la acción de otro surge una relación de agencia. De forma más precisa Jensen y Meckling (1976: 308) definen la relación de agencia como la que surge cuando una persona denominada principal, encarga a otra, denominada agente la realización de una tarea o la toma de decisiones en beneficio de la primera, a cambio de una remuneración y otorgándole amplia capacidad de decisión. Estas relaciones se caracterizan por el conflicto de intereses entre las partes y la dificultad (coste) de establecer, por parte del principal, mecanismos de control a los niveles de rendimiento de los agentes (Eisenhardt, 1989a: 58); por lo que se puede decir que el objetivo básico de este enfoque es encontrar el contrato óptimo que gobierne la relación entre ambos (Eisenhardt, 1988: 490) alineando los objetivos con el menor coste posible. Una relación de agencia típica es la que se da entre accionistas y directivos, pero también pueden identificarse en las relaciones entre empleadores y empleados, clientes y empresa, entre otras, habiendo gran variedad de relaciones que pueden catalogarse dentro de esta categoría (Ross, 1973).

El paradigma de la Teoría de la Agencia puede entenderse como la respuesta neoclásica a las cuestiones planteadas por Barnard (1959), y March y Simon (1987) sobre el comportamiento de una organización formada por agentes con intereses propios y objetivos en conflicto en un mundo con información incompleta. Quiere esto decir que esta Teoría tiene dos componentes básicos: incertidumbre y conflicto de objetivos. La incertidumbre posibilita dos tipos de comportamientos oportunistas: riesgo moral, que refleja la incapacidad del principal para observar sin costes el comportamiento del agente, y la selección adversa, cuando el principal no puede verificar los conocimientos o habilidades del agente. El conflicto de objetivos entre el principal y el agente, al combinarse con información asimétrica plantea la necesidad de establecer sistemas de incentivos que alineen las metas de ambos colectivos, como podría ser la participación en la propiedad por parte de los directivos y de los empleados (Welbourne y Cyr, 1999).

Por todas estas razones, las principales aplicaciones dentro de la dirección de recursos humanos han venido por parte del sistema retributivo, y más concretamente, por la problemática de las retribuciones directivas. Por ello cada vez más es mayor el número de estudios que adoptan este enfoque (Eisenhardt, 1988, 1989a; Tosi y Gómez-Mejía, 1989, 1994; Conlon y Parks, 1990; Beatty y Zajac, 1994; Pérez Santana, 1999; Shaw, Gupta y Delery, 2000). En general, de todos estos estudios se puede deducir que la Teoría de la Agencia permite explicar cómo las retribuciones añaden valor si están unidas a otras variables “de contexto” distintas de la estrategia tales como regulaciones gubernamentales, la tecnología o el grado de sindicalización (Jones y Wright, 1992: 283-284).

Finalmente, debemos señalar que para Guest (1997: 268), el carácter normativo del enfoque universalista tiene sus raíces claramente en la **Psicología de las organizaciones** y está construido sobre la base de diversas teorías de comportamiento. La suposición es que las prácticas de dirección de recursos humanos más apropiadas consiguen la motivación y el compromiso de los empleados necesario para obtener el mayor resultado. Uno de los ejemplos más claros lo plantea la **Teoría de la Expectativa** que fue adoptada en estudios como el de MacDuffie (1995: 199), ya que hace referencia directa a la motivación y a la relación entre la motivación y el rendimiento. Específicamente, el propone que el alto rendimiento de los individuos depende de la alta motivación, de la posesión de los conocimientos y habilidades que son necesarias y de un adecuado “papel” y del entendimiento del mismo. Por ejemplo, una cuidadosa selección y una alta inversión en formación favorecen la posesión de los conocimientos y habilidades necesarios; pero estos no son suficientes si no existe la motivación del individuo para aplicarlos. Para ello sería necesario fomentar la actuación mediante un adecuado sistema de pago basado en el rendimiento. Sin embargo, con este último tampoco tendríamos asegurado el rendimiento, ya que el éxito va a depender también de ciertas variables relativas al diseño del puesto y de la disponibilidad de información.

2.3. LAS RETRIBUCIONES EN LA PERSPECTIVA UNIVERSALISTA

En este apartado vamos a ver cómo se ha estudiado la relación entre retribuciones y resultados desde una perspectiva universalista. No obstante, y para encuadrar correctamente el tema, vamos a explicar en un primer apartado en qué consiste realmente esta perspectiva desde el punto de vista más general de los recursos humanos. Esto nos permitirá en un segundo apartado proceder al análisis específico de las retribuciones y establecer las hipótesis a contrastar.

2.3.1. LA PERSPECTIVA UNIVERSALISTA EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El planteamiento universalista es el modo más simple de estudiar la relación entre las retribuciones y el desempeño, ya que parte de la premisa de que existe una relación positiva entre una variable dependiente (en este caso, el resultado) y otra independiente (ciertas prácticas de retribuciones) a lo largo de toda una población de organizaciones e independientemente de las circunstancias externas e internas; es decir, que este modelo presupone que la aplicación de esa práctica implicará siempre mejores resultados.

Aunque esta idea ha estado presente durante mucho tiempo, su desarrollo se produjo en la década de los 80, en buena medida tras la publicación del trabajo de Peters y Waterman (1982), “En busca de la excelencia”, en el cual se argumentaba que las compañías más exitosas estaban guiadas por unos principios de dirección comunes. Posteriormente, Walton (1985), Guest (1987) y Pfeffer (1994) harían más popular esta idea dentro de los campos de la direc-

ción de recursos humanos y de las relaciones industriales. Desde entonces, los diversos autores que las han considerado han utilizado diversos apelativos entre los que podemos encontrar los de *best Practices* (Pfeffer, 1994; Guest, 1997), prácticas estratégicas (Delery y Doty, 1996), prácticas de alto rendimiento (US Department of Labour, 1993; Huselid, 1995b), prácticas progresistas de recursos humanos (Ichniowsky, Shaw y Prensushi, 1995; Delaney y Huselid, 1996), prácticas innovadoras de recursos humanos (Osterman, 1994; Ichniowski, Shaw y Prensushi, 1997), sistemas de compromiso (Beer et al., 1984; Miles y Snow, 1984; Walton, 1985; Arthur, 1994) o sistemas de trabajo de alto rendimiento (Huselid y Becker, 1995, 1997), entre otros.

Existen diversos planteamientos a la hora de abordar el estudio de este enfoque universalista en función de los diferentes investigadores que han tratado el tema. Para algunos, como Delery y Doty (1996) o McMahan, Virick y Wright (1999), el enfoque universalista se circunscribe al *estudio de las prácticas de forma aislada, es decir, sin tener en consideración las posibles relaciones que pudieran darse con otras prácticas o situaciones de contexto*. En estas circunstancias, hay autores que estudian una a una las prácticas como por ejemplo: Nkomo (1987) que observa la planificación de recursos humanos; Holzer (1987) y Terspa Rozell (1993) que analizan el reclutamiento; Bartel (1994), Aragón, Barba y Sanz (2001) y Claver y Úbeda (2001) que se centran en la formación; Weitzman y Kruse (1990) que estudian los sistemas de reparto de beneficio; y otros que se consideran conjuntos de prácticas que son analizadas a la vez para observar cuáles de ellas explican mejor los resultados, sin que realmente se pueda introducir el término “sistema” al no tenerse en cuenta las interrelaciones entre ellas ni observarlas como un verdadero conjunto (Kallenberg y Moody, 1994; Arcimoles, 1987; Harel y Tzafir, 1999; Fey, Björman y Pavlowskaya, 2000).

Otro conjunto de autores pretenden demostrar *desde un punto de vista universalista* que existen sistemas de prácticas (entendidas como conjuntos integrados) que siempre van a ofrecer mejores resultados independientemente del contexto: serían los denominados sistemas de prácticas de alto rendimiento o excelentes¹⁹ (Huselid y Becker, 1995, 1996, 1997; Ichnowski, Shaw y Prensushi, 1995, 1997; Wood y Menezes, 1998; Berg, 1999; Barnard y Rogers, 2000; Bayo y Merino, 2000). En estos trabajos se estaría testando la contingencia horizontal bajo el supuesto de que existe un “mejor sistema”, que supuestamente se corresponde con el que mejor se adecua a las circunstancias del entorno actual de las organizaciones.

Esto nos llevaría a distinguir, como sugieren Sanz y Sabater (1999a) que la investigación empírica se ha observado desde una perspectiva universalista con prácticas aisladas y otra con sistemas de prácticas de recursos humanos. Algo similar sucedería con el enfoque contingente, donde también se puede hacer esta distinción (Sanz y Sabater, 1999b).

Sin embargo, ese no es el planteamiento que propusimos inicialmente al estudiar los tipos de ajuste, ya que si incorporamos en el estudio la perspectiva configuracional, no debemos distinguir entre prácticas aisladas y sistemas de prácticas, al menos en lo que al enfoque contin-

¹⁹ En esta relación de ejemplo no hemos incluido aquellos que si bien hacen este estudio, también tienen en consideración la contingencia vertical. En este bloque entrarían los trabajos de Arthur (1994), MacDuffie (1995), Delery y Doty (1996), Huselid (1996), Young et al. (1996), que serán analizados detenidamente al estudiar el enfoque configuracional.

gente se refiere, ya que en este caso estaríamos hablando de lo mismo. Es decir, que tanto en el un enfoque contingente con sistemas de prácticas como en el enfoque configuracional intentamos ver simultáneamente el ajuste vertical y el horizontal²⁰. Algo similar sucede con el enfoque universalista con sistemas de prácticas, ya que la existencia o no de sistemas de prácticas “ideales” es testada al incorporar la perspectiva configuracional, con la salvedad de que en este enfoque se parte de la hipótesis de que existe “equifinalidad”, es decir, que se puede llegar a los mismos resultados con distintos sistemas, o dicho en otras palabras, que no existe un sistema ideal por sí mismo. Por este motivo, reiteramos la idea propuesta en los apartados anteriores de considerar únicamente en el enfoque universalista las prácticas aisladas, ya sean estudiadas estas una a una o como conjunto (no integrado).

Hechas estas salvedades, podemos decir que, en general, la perspectiva universalista se desarrolla en dos pasos:

- Encontrar las “mejores prácticas” o “prácticas de alto rendimiento”.
- Justificar que implican un resultado superior.

a) Las prácticas de alto rendimiento

Con relación al primer aspecto, debemos recordar que no todas las prácticas de recursos humanos son “estratégicas” en el sentido de que no todas tienen por qué implicar ese mayor resultado. Supuestamente, entrarán dentro de esta categoría aquéllas cuyo uso intensivo conduzca a la obtención de mejores resultados empresariales. El problema reside en identificar tanto teórica como empíricamente cuáles son esas prácticas mejores. En este sentido, algunos autores como Delery y Doty (1996: 805) reconocen que existe un creciente consenso acerca de cuáles son esas prácticas, mientras que otros como Becker y Gerhart (1996: 784) sostienen que en los estudios que abordan esta problemática varían significativamente, no sólo en lo que a la elección del conjunto de prácticas se refiere, sino también en relación con el impacto que tienen esas prácticas sobre los resultados²¹. Desde un punto de vista más conciliador, Yound et al. (1996: 839) reconoce que si bien existen notables diferencias entre los estudios acerca de lo que es una “mejor práctica”, también aparecen coincidencias entre algunos de ellos.

Las prácticas más frecuentes que han sido consideradas como excelentes por los principales estudios²² que han desarrollado la perspectiva universalista son (Schmidt et al., 1979; Osterman, 1987; Tersptra y Rozell, 1993; Bartel, 1994; Pfeffer, 1994, 1998; Dyer y Reeves,

²⁰ A pesar de que ambos planteamientos coincidan en el tipo de ajuste que estudian, no debemos pasar por alto que la perspectiva configuracional guarda ciertas peculiaridades que deben ser analizadas con más calma.

²¹ Para llegar a esta conclusión Becker y Gerhart (1996) analizan cinco estudios; pero podemos encontrar una actualización de este trabajo en Sanz y Sabater (1999a) donde se sigue observando dicha diversidad.

²² Uno de los problemas que tienen estos estudios es que no se ponen de acuerdo en el nivel sobre el que deben estudiarse las prácticas excelentes, ya que en algunos de ellos miden filosofías, en otros políticas y en otros prácticas (Becker y Gerhart, 1996; Delery, 1998). Es más en algunos se confunden los tres niveles a la hora de establecer los sistemas de prácticas. Para una revisión de algunos de estos estudios podemos consultar Becker y Gerhart, 1996; Paauwe y Richardson, 1997 y Gerhart, 1999.

1995; Ichnioswky, Shaw y Prennushi, 1995, 1997; Martell y Carroll, 1995; McDuffie, 1995; Delaney y Huselid, 1996; Delery y Doty, 1996; Koch y McGrath, 1996; Pfeffer y Veiga, 1999; Sanz y Sabater, 1999a; Claver y Úbeda, 2001):

- Reclutamiento y selección
 - Selección rigurosa basada en sistemas de selección adecuados y de acuerdo con unos estándares concretos
 - Reclutamiento interno
 - Oportunidades de progreso interno
- Formación
 - Existencia de sistemas de formación formales
 - Inversión en formación
 - Tipo de formación
- Valoración del rendimiento basada en resultados / comportamientos
- Organización del trabajo
 - Participación
 - Trabajo en equipo
 - Toma de decisiones descentralizadas
 - Diseño de puestos flexible
 - Existencia de descripciones de puestos rígidas /flexibles
 - Rotación de puestos
 - Enriquecimiento de puestos de trabajo
 - Información compartida
- Relaciones laborales
 - Seguridad en el empleo
 - Existencia de sistemas de resolución de conflictos
- Retribuciones
 - Remuneración variable
 - Pago de incentivos:
 - Remuneración basada en habilidades y conocimientos
 - Remuneración basada en los resultados
 - Participación en beneficios
 - Salarios por encima del mercado
 - Equidad interna
 - Comprensión del abanico salarial

Como se puede observar, se trata de una larga lista en la que hay algunas prácticas más comunes como la rigurosidad de la selección, la formación, la estabilidad en el trabajo y el uso de incentivos y otras menos frecuentes como la comprensión del abanico salarial. Por lo general, muchos de estos estudios incluyen conjuntos de prácticas, los cuales pueden ir desde tres o cuatro (Kochan y Osterman, 1994) hasta cerca de catorce (Ichniowski, Shaw y Prennushi, 1997) y hacen la suposición implícita de que los efectos de estas prácticas son aditivos (Becker y Gerhart, 1996).

Muchas de estas prácticas aparecen como modas pasajeras porque a menudo son implementadas sin el entendimiento de los comportamientos que dan sentido a los verdaderos objetivos de la organización y porque recogen la tendencia de lo que es popular en ese momento. Sin embargo, como Pfeffer (1994) y Hiltrop (1996: 634) señalan, esta necesidad de ir a la moda no necesariamente significa que los principios en los que se basan estas prácticas sean falsos o inútiles. Realmente, lo que se trata de recalcar es cómo las ideas básicas acerca de cómo se debe gestionar a los empleados han cambiado con el tiempo.

También se aprecia claramente, que existe un amplio conjunto de prácticas retributivas que, supuestamente, implican mejores resultados para la empresa, como podrían ser la existencia de incentivos, la participación en beneficios o los salarios por encima de los de mercado. No obstante, y teniendo en cuenta lo comentado en el capítulo anterior acerca de las decisiones estratégicas, podemos aventurar que la mayor parte de las políticas derivadas de estas estrategias deberían tener justificación desde el enfoque universalista. El problema estará en determinar el sentido que adoptan cada una de estas decisiones para tener un mayor impacto sobre los resultados. En la mayoría de las ocasiones la respuesta es obvia; ya que desde un punto de vista teórico parece justificado pensar que el pago de incentivos basados en el rendimiento o un nivel salarial por encima del mercado van a tener mayor impacto que el empleo de la retribución fija o que un salario poco competitivo. Dado que en los próximos apartados vamos a justificar teórica y empíricamente si es válido el enfoque universalista para ciertas prácticas de retribuciones, posponemos el análisis detallado de cuáles son esas políticas para ese momento.

No obstante, sí que nos gustaría señalar, antes de continuar, que en el tema de las retribuciones también aparecen ciertas incongruencias cuando las consideramos desde un punto de vista conjunto con otras prácticas de recursos humanos excelentes o incluso entre las propias prácticas de retribución. Por ejemplo, parece evidente la contradicción entre pagar por el rendimiento y fomentar el uso del trabajo en equipo o la colaboración de los empleados; a no ser que paguemos incentivos por grupo, con lo cual fomentamos la cohesión pero podemos crear diferencias y enfrentamientos entre grupos. Igual sucede, por ejemplo, con la selección: una selección intensiva puede crear diferencias entre los salarios de los nuevos empleados frente a los empleados actuales. Esto haría inviable la existencia de un enfoque universalista que considere las prácticas de forma aislada, ya que por suerte o por desgracia, éstas trabajan en conjunto y es imposible, por ejemplo, que funcione un sistema de pagos basados en el desempeño si no existe un buen sistema de medición del mismo.

Por este motivo, cada vez es mayor el número de investigaciones que aboga por la consideración de dichas prácticas como un conjunto interrelacionado, ya que la complementariedad o ajuste entre dichas prácticas va a tener un efecto sinérgico más positivo sobre los resultados que su consideración de forma independiente (Brow et al., 1993: 271; Arthur, 1994; Dyer y Reeves, 1995: 657; Huselid, 1995b: 636; MacDuffie, 1995). De esta forma, la empresa debe crear un alto grado de consistencia interna o ajuste entre sus actividades de recursos humanos (Baird y Meshoulam, 1988: 122) e incluso, en una escala menor, entre las propias decisiones retributivas (Gómez-Mejía y Welbourne, 1988). Estos aspectos serán tratados cuando veamos el enfoque configuracional.

b) Justificación de que ciertas prácticas tienen un impacto superior sobre el resultado

A la hora de justificar los planteamientos universalistas podemos intentar hacerlo desde un punto de vista teórico y desde un punto de vista empírico. Desde el punto de vista teórico, es factible que ciertas prácticas o un conjunto de las mismas impliquen unos resultados superiores observadas desde la óptica de diversas teorías, siendo las más habituales la Teoría del Capital Humano, la Teoría de Recursos y Capacidades, y la Teoría de la Expectativa. Debemos advertir que casi todas ellas tienen más sentido cuando empleamos un sistema coherente de prácticas que cuando consideramos prácticas individuales, por lo que sirven de justificación para explicar el enfoque universalistas con sistemas de prácticas y, por tanto, el enfoque configuracional.

Desde un punto de vista práctico, Pfeffer (1994, 1998) analiza en sus dos libros cómo ciertas prácticas excelentes mejoran el resultado competitivo de la empresa, aportando fuertes argumentos acerca del valor de la dirección de recursos humanos y de la necesidad de abandonar los enfoques a corto plazo. Igualmente ataca a todos aquellos que no introducen a la dirección de recursos humanos en el centro de sus preocupaciones dándole menos peso que a las finanzas, el marketing o la estrategia. Siguiendo a Marchington y Grugulis (2000: 1106) podemos decir que, esencialmente, Pfeffer intenta conseguir dos objetivos: en primer lugar, y más explícitamente, convencer al lector de que un modelo particular de prácticas de empleo es mejor para ofrecer una ventaja competitiva sostenible; y, en segundo lugar, crear un puente entre la literatura académica y las publicaciones profesionales al demostrar sus argumentos empleando tanto trabajos académicos de cierto rigor, como casos recogidos de otras publicaciones menos rigurosas. En cualquier caso encuentra serios argumentos a la utilización de cada una de las siete prácticas que él considera “*best practices*”: seguridad de empleo, selección rigurosa, equipos de trabajo autodirigidos, sistemas retributivos basados en el rendimiento, formación amplia, reducción de las diferencias de estatus, información compartida. Es más, se atreve a plantear que el apoyo al enfoque contingente es tan escaso, que el enfoque universalista debería ser el preferido.

Este argumento se podría apoyar firmemente en la gran cantidad de trabajos que han adoptado este enfoque y han obtenido resultados positivos para una buena parte de las políticas estudiadas. Un resumen de estos trabajos lo encontramos en Sanz y Sabater (1999a: 4). En él observamos que, en general son las hipótesis vinculadas a la rigurosidad de la selección, la seguridad en el empleo, diferentes aspectos de la formación o participación en beneficios, las que mejores resultados obtienen en los distintos trabajos consultados. Por el contrario, únicamente la información compartida, los salarios altos y el empleo de puestos de trabajo flexibles no son validadas en las hipótesis dentro del enfoque universalista²³.

En nuestro país también se han llevado a cabo algunos estudios desde esta perspectiva. En Sanz y Sabater (1999a) se estudian diversas prácticas consideradas como de alto rendimiento.

²³ No vamos a entrar a analizar cada uno de estos trabajos porque únicamente nos interesa destacar aquellos que se preocupan de las retribuciones y este aspecto va a ser analizado en el punto siguiente. No obstante debemos recordar que los principales trabajos empíricos que han abordado este problema desde un punto de vista general e incorporando conjuntos de prácticas son, entre otros, Ichniowski (1990), Ichniowski, Shaw y Prenushi (1995), Delaney y Huselid (1996), Delery y Doty (1996), Harel y Tzafir (1999), Fey, Ingmar y Pavloskaya (2000), Richard y Johnson (2001).

to de acuerdo con diferentes medidas de resultados para el personal no directivo y el directivo. En el primer caso se aprecia que el uso de un sistema de valoración mejora los ratios de personal, la formación orientada al trabajo en equipo influye sobre la productividad y el uso de contratación indefinida mejora la rentabilidad de la empresa; sin embargo, los sistemas de incentivos influyen negativamente en los resultados. Por estos motivos se rechaza la hipótesis universalista con la idea de que no todas las prácticas afectan a los resultados y, además, las prácticas difieren según el tipo de resultado considerado. En el caso de personal no directivo la participación y el uso de planes de formación mejoran los resultados del personal; mientras que la contratación indefinida, la formación orientada al trabajo en grupo y contar con un sistema de valoración del rendimiento afectan a la productividad.

Analizando diferentes aspectos de la política de formación podemos destacar los estudios de Aragón, Barba y Sanz (2001) y Claver y Úbeda (2001). Sin entrar en detalles podemos decir en general que en ambos trabajos se refuerza la perspectiva universalista para esta política, aunque la evidencia obtenida es diferente en función de la medida de resultados que empleemos. Similares conclusiones obtiene Ordiz Fuentes (2000) cuando trata de estudiar un conjunto de prácticas, ya que de entre todas las variables consideradas (agrupadas en 9 factores derivados de un factorial) observa que las que más impacto tienen son las relacionadas con la formación y con la motivación de los trabajadores, y que éste es mayor sobre las medidas de resultados más cercanas a los recursos humanos.

No obstante, y a pesar de que parece probada la utilidad de la perspectiva universalista en la investigación de dirección estratégica de recursos humanos, todavía continúan siendo importantes las críticas que se hacen a este planteamiento. Una de las críticas más feroces la encontramos en el trabajo de Fitz Enz (1993), quien señala que las prácticas de alto rendimiento son el resultado de una visión, de las aspiraciones y de las habilidades de unos individuos que desean ser excelentes. Para él, “nada es perfecto para todo”, y mucho menos unas prácticas que deberían estar en constante proceso de cambio porque el entorno y la empresa cambia constantemente (Fitz Enz, 1993: 20). Por otro lado, también plantea que no existe un verdadero fundamento empírico ya que una buena parte de los estudios se hace con pocas empresas y, encima, se obtienen resultados contradictorios entre unos estudios y otros, de forma que lo que es excelente para uno no lo es para otro.

Con un planteamiento similar, Purcell (1999: 30-31) indica que es lógico pensar que no hay conexión causal entre las prácticas de alto compromiso y los resultados económicos, o que por el hecho de que se sea bueno gestionando al personal, también se sea bueno dirigiendo la producción, las ventas o cualquier otra función de la empresa. En relación a la productividad sucede algo similar. Se sobreentiende que la función de personal es la función dominante de la empresa, por lo que sería preciso estudiar la relación con respecto a otras variables, ya que en caso contrario es más fácil decir que no tiene impacto que sí que lo tiene (de esta forma se hace preciso el enfoque contingente). Por otro lado, muchos de los enfoques que han considerado el carácter universalista y el impacto sobre los resultados financieros lo han hecho sobre un grupo de personal, en un único sector o en un país. Para llevar a cabo este tipo de estudios sería preciso estudiar series de tiempo o estudios longitudinales, generalizar para otros grupos y realizar estudios multipaís.

Otra crítica importante a los estudios que emplean conjuntos de prácticas defendida por Marchington y Grugulis (2000: 1115) es que no sólo no se ponen de acuerdo en qué prácticas deben incluirse en los sistemas estudiados, sino que además no se preocupan de ello. Cada uno escoge las que cree más convenientes en base a la revisión de la literatura y aplica un análisis factorial (Huselid, 1995b; Patterson et al., 1997), o hace alguna justificación *ex post* acerca de las relaciones. Esto nos lleva a pensar como Guest (1997: 265) que la lista de prácticas que debe ser incluida precisa de un fundamento teórico más claro o de una base empírica mayor.

Finalmente, Becker y Gerhart (1996: 952) indican que con la consideración de las prácticas de recursos humanos analizadas de forma independiente se está suponiendo implícitamente que los efectos de diferentes acciones de recursos humanos son aditivos y esto es contrario al planteamiento de la Teoría de Recursos y Capacidades, que da gran importancia a la complementariedad de recursos como ventaja competitiva. Por tanto, trabajar con sistemas o configuraciones de prácticas de recursos humanos, es en su opinión, más consistente con el planteamiento de esta teoría. En el mismo sentido, también se pronuncian Huselid y Becker (1996: 401) así como Barney y Wright (1998: 39-40). También Porter (1996: 73-74) afirma que la ventaja competitiva que se puede lograr es mayor si descansa en un sistema completo de actividades que en prácticas individuales. Y, además, que dicha ventaja es más sostenible, pues las interrelaciones son más difíciles de comprender y reproducir por los competidores.

2.3.2. LA PERSPECTIVA UNIVERSALISTA EN EL ESTUDIO DE LAS RETRIBUCIONES

A la hora de estudiar cómo se ha tratado la problemática de las retribuciones desde la perspectiva universalista vamos a distinguir dos tipos de estudios. En primer lugar se encontrarían aquellos que analizan las retribuciones considerándolas como una variable más junto a la formación, la valoración del rendimiento, ... y otros aspectos relativos a la organización del trabajo. En segundo lugar, destacaremos otros trabajos que estudian casi de forma exclusiva el problema de las retribuciones desde una perspectiva universalista, intentando justificar en la teoría y en la práctica por qué ciertas prácticas implican mayores resultados. De esta forma estaremos intentando evitar uno de los inconvenientes anteriormente mencionados en este enfoque: la falta de sustrato teórico que justifique la relación.

2.3.2.1. Las retribuciones como prácticas de alto rendimiento en la investigación de recursos humanos

Dentro del primer bloque de trabajos debemos señalar que, de entre las investigaciones que analizan distintos tipos de prácticas conjuntamente sin considerarlas como un sistema, las retribuciones no son precisamente de las que mejores resultados ofrecen, sobre todo si las comparamos con la formación. Un resumen de estos trabajos lo tenemos en la tabla 2.1.

Tabla 2.1. Estudios de recursos humanos que incorporan la retribución como "best practice"

Estudio	VARIABLES analizadas	Validación de la hipótesis	Muestra	Medida de resultados
Martell y Carroll (1995)	* Remuneración variable * Nivel salarial alto * Equidad interna	NO NO NO	115 u.n. varios sectores	Indicadores subjetivos
Ichniowski, Shaw y Prenushi (1995, 1997)	* Uso de incentivos * Participación en beneficios	SI SI	36 empresas sector siderúrgico	Productividad
Delaney y Huselid (1996)	* Uso de incentivos en tres grupos de personal	SI	727 empresas de varios sectores	2 indicadores subjetivos (resultado organizativo y de mercado)
Delery y Doty (1996)	* Participación en beneficios	SI	114 empresas del sector bancario	Rentabilidad (ROA, ROE)
Arcimoles (1997)	* Crecimiento de los salarios	NO	De 85 a 230 empresas.	Productividad y rentabilidad
Becker y Huselid (1998)	* Uso de bonos * Retribuciones diferidas * Nivel salarial alto * Reconocimiento de las diferencias individuales * Riesgo asumido * Opciones sobre acciones	SI NO SI NO NO SI	Muestra empleada en Becker y Huselid (1996)	Valor de mercado Beneficios financieros
Berg (1999)	* Pago basado en el rendimiento	NO	1335 empleados de 13 plantas siderúrgicas	Satisfacción de los trabajadores
Harel y Tzafir (1999)	* Uso de incentivos	NO	76 empresas varios sectores	Indicadores subjetivos de Delaney y Huselid (1996)
Sanz y Sabater (1999a)	* Sistema basado en incentivos	NO	41 no directivos 36 directivos (monosectorial)	Ratios de personal Productividad Rentabilidad
Fey, Björkman y Pavlovskaya (2000)	* Uso de incentivos individuales * Nivel salarial	NO SI ²⁴	101 empresas extranjeras en Rusia	Medidas subjetivas de recurso humanos y de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, los aspectos más contrastados en estas investigaciones son el nivel salarial, el empleo de incentivos individuales y la participación en beneficios. En ninguno de los casos encontramos evidencias claras de que se trate de prácticas excelentes, en parte debido a que se trata de trabajos muy heterogéneos y que emplean diferentes tipos de medidas de las variables retributivas y de las de resultados.

²⁴ En este estudio difieren los resultados según se trate de personal directivo y no directivo. Consideramos el resultado positivo porque, en general, se obtienen resultados significativos para todos los indicadores de resultados y grupos de trabajadores (aunque para el personal no directivo y medidas de recursos humanos no lo sea).

Si nos atenemos a aquellos estudios que emplean las retribuciones dentro de un sistema integrado de prácticas, los resultados tampoco son tan esperanzadores. Así, Arthur (1994) encuentra que el pago variable tiene poca importancia en su sistema de compromiso de alto rendimiento del personal, mientras que en aquellos sistemas diseñados por Huselid (1995b) y MacDuffie (1995) esa variable tiene mucha importancia. De hecho Huselid (1995b: 668), aunque reconoce la necesidad de que exista la complementariedad entre las retribuciones y otros sistemas como el de evaluación del rendimiento o los criterios para promocionar, llega a la conclusión de que la simple adopción de dichas prácticas de alto rendimiento es más importante que el esfuerzo para asegurar que dichas políticas sean internamente consistentes o que estén alineadas con la estrategia competitiva de la empresa; sin embargo, los argumentos teóricos son tan fuertes que esa conclusión se debe tomar con cautela.

Otros trabajos que analizan sistemas de prácticas, son mucho más explícitos al señalar que para que funcionen esas prácticas retributivas como prácticas de alto rendimiento es preciso que se dé el ajuste horizontal. Así por ejemplo, Kandel y Lazear (1992) muestran como el empleo del trabajo en equipo y la cuidadosa selección hace los sistemas de pagos en grupo más efectivos al reducir los conflictos individuales. De forma inversa, Baker, Gibbons y Murphy (1994) apuntan que los planes de incentivos basados en los resultados objetivos, apoyados por la existencia de sistemas de evaluación subjetiva de los empleados pueden incrementar la efectividad de políticas tales como el trabajo en equipo, y por tanto los resultados de una planta productiva. Finalmente, Ichniowski, Shaw y Prennushi (1997: 311), en su estudio llegan a la conclusión de que las prácticas funcionan mejor si están integradas, de forma que el sistema de incentivos trabaja mejor si está inmerso en un “sistema de prácticas innovadoras” que incluya diseño del puesto, participación de los empleados en la resolución de problemas en grupo, formación para proveer a los empleados diversas habilidades, seguridad de empleo y comunicación. En otro caso, no será tan efectiva.

2.3.2.2. Las retribuciones como prácticas de alto rendimiento en la investigación sobre retribuciones

Con relación al segundo bloque de trabajos, debemos partir de una idea que ya se comentó en el primer capítulo: En las publicaciones sobre retribuciones ha existido en general un fuerte carácter normativo. De hecho, una buena parte de las revistas que tratan este asunto (*Compensation & Benefits Review*, *Compensation & Benefits Management*, *Workforce*, *HR Focus*, *Personnel Review*, *Capital Humano*, etc.) suelen presentar con excesiva frecuencia largos formularios de recetas acerca de las prácticas retributivas excelentes que en el peor de los casos no aparecen fundamentadas ni por la experiencia de una empresa en concreto.

Dejando a un lado los trabajos de esa naturaleza vamos a intentar analizar cuáles han sido las prácticas consideradas como excelentes con mayor frecuencia en la literatura, justificar teóricamente el porqué de dicha excelencia, y recoger, en la medida en que existan evidencias, si empíricamente también tienen un impacto superior sobre el desempeño organizativo.

Uno de los principales trabajos teóricos que intentan recoger el impacto de cada una de las decisiones a tomar en el diseño de la estrategia retributiva desde este enfoque universalista es el trabajo de Erhenberg y Milkovich (1987), quienes tras una revisión de la literatura existente hasta la fecha de publicación de su trabajo llegan a la conclusión de que ninguna de dichas decisiones conlleva un efecto claro sobre los resultados financieros de la empresa, en parte debido a que los estudios se han centrado en ver el impacto sobre el desempeño individual más que el de toda la empresa. Únicamente los esquemas de pago vinculados al rendimiento del grupo parecen ofrecer una cierta relación que consideran que es ambigua. La razón que ellos argumentan es que, posiblemente, este enfoque que nosotros hemos identificado con el universalista implica que las decisiones retributivas actúan en el vacío, es decir, sin considerar las relaciones con otras prácticas de personal o con otros aspectos que pudieran incidir sobre ellos. Por este motivo, se hace preciso, en primer lugar, no considerar las prácticas de recursos humanos como entes aislados y excluyentes entre sí, sino más bien de forma integrada en alguno de los modelos estudiados en el capítulo anterior; y en segundo lugar, introducir un enfoque contingente en el estudio de las retribuciones.

Dejando a un lado estos aspectos que corresponden a los otros dos planteamientos abordados en este trabajo, desde el punto de vista universalista podemos indicar que las prácticas retributivas más comunes utilizadas para el personal no directivo han sido:

- La retribución basada en el rendimiento
- Ofrecer un nivel salarial superior al de la competencia
- Mantener estructuras salariales equitativas
- El empleo de opciones sobre acciones

Antes de pasar a analizar algunas de ellas, debemos señalar que otra manera de estudiar la validez de esta perspectiva es mediante el análisis de cada una de las decisiones estratégicas que nos planteamos en el capítulo anterior. Este estudio más que permitirnos ver qué prácticas retributivas son excelentes o no, lo que nos permite es ver cómo han sido tratadas empíricamente cada una de esas decisiones, y por tanto, añadir otras posibles cuestiones que son susceptibles de ser consideradas como prácticas de alto rendimiento en materia de retribuciones. En concreto, en el análisis realizado por Sánchez y Aragón (2000), y que se muestra en la tabla 2.2., se relacionan estas últimas con diferentes medidas de resultado.

Como síntesis de los hallazgos de la investigación empírica que relaciona distintas prácticas retributivas con los resultados organizacionales, se puede afirmar que, a pesar de las investigaciones realizadas, aún queda mucho por conocer sobre estas relaciones. La falta de conclusiones definitivas se debe para Milkovich y Newman (1996: 53) en primer lugar, a la complejidad existente en relación con las distintas políticas retributivas que son susceptibles de ser aplicadas por las empresas, en segundo lugar, a las diferencias existentes en las políticas retributivas aplicadas a los distintos grupos de empleados (directivos, científicos y técnicos, personal de ventas, personal operativo, etc.) y, por último, a la falta de consideración de factores contextuales que afectan a las relaciones entre retribución y comportamiento del empleado. Este último aspecto es el que nos llevará a considerar las perspectivas contingente y configuracional en nuestro estudio.

Tabla 2.2. Resumen de hallazgos empíricos sobre relaciones entre prácticas retributivas y resultados organizacionales

PRÁCTICAS RETRIBUTIVAS	RESULTADOS ORGANIZACIONALES	
	Resultados individuales y de grupo (rendimiento, rotación, absentismo, satisfacción, etc.)	Resultados de la empresa (rentabilidad, beneficios, valor de mercado, etc.)
Nivel retributivo	<ul style="list-style-type: none"> • Un mayor nivel retributivo tiene efectos positivos en el nivel de satisfacción del empleado y contribuye a reducir índices de absentismo y rotación. Brown y Medoff (1989); Rynes y Barber (1990); Heneman (1993); Williams y Dreher (1992)	<ul style="list-style-type: none"> • No se aprecian efectos del nivel retributivo en los resultados de la empresa. Gerhart y Milkovich (1990)
Estructura retributiva	<ul style="list-style-type: none"> • A mayores diferencias entre niveles, menor índice de rotación y mayor rendimiento del empleado. Balkin y Gómez-Mejía (1989); Becker y Huselid (1990); Ehrenberg y Bognanno (1990) <ul style="list-style-type: none"> • A mayores diferencias entre niveles, menor satisfacción del trabajador, mayor índice de rotación y menor rendimiento del empleado y del grupo. Pfeffer y Langton (1993); Kato (1997); Bloom (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • No se han realizado trabajos que estudien los efectos de la estructura retributiva en los resultados de la empresa.
Incrementos retributivos	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una fuerte correlación entre el rendimiento del empleado y su antigüedad. Pearce <i>et al.</i> (1985); Murnane y Cohen (1986); Brown y Medoff (1989) <ul style="list-style-type: none"> • Retribuir en función del rendimiento individual o de grupo tiene efectos positivos en el rendimiento del empleado y del grupo. Prince y Lawler (1986); Wright (1989); Gómez-Mejía y Balkin (1989); Wallace (1990); Mitchell <i>et al.</i> (1990); Heneman (1993); Booth y Frank (1997) <ul style="list-style-type: none"> • Retribuir en función del rendimiento individual o de grupo tiene efectos negativos en la satisfacción y en el rendimiento del empleado. Schuster (1984); Weiss (1987); Kahn y Sherer (1990); Lowery <i>et al.</i> (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Vincular la retribución con el rendimiento, tanto a nivel individual como de grupo, tiene efectos positivos en los resultados de la empresa Florkowski (1987); Gerhart y Milkovich (1990); Cooke (1994); Welbourne <i>et al.</i> (1995); Banker <i>et al.</i> (1996)
Combinación componentes	<ul style="list-style-type: none"> • Los paquetes retributivos que enfatizan los incentivos individuales y la participación de las ganancias contribuyen en mayor medida a mejorar el rendimiento de los trabajadores que los que potencian la participación en beneficios o en la propiedad de la empresa Mitchell <i>et al.</i> (1990); Heneman (1993); Welbourne <i>et al.</i> (1995); Booth y Frank (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • Los paquetes retributivos que enfatizan los incentivos a nivel individual o agregado tienen efectos positivos en los resultados de la empresa. Florkowski (1987); Conte y Svejnar (1990); Gerhart y Milkovich (1990); Cooke (1994); Welbourne <i>et al.</i> (1995); Banker <i>et al.</i> (1996)
Administración retributiva	<ul style="list-style-type: none"> • La participación de los empleados en el diseño de las políticas retributivas está relacionada positivamente con la satisfacción salarial y la productividad y negativamente con la rotación en el empleo Jenkins y Lawler (1981); Lawler (1986a y 1990)	<ul style="list-style-type: none"> • No se han realizado trabajos que estudien los efectos de la participación en el diseño de las políticas retributivas en los resultados de la empresa

Fuente: Sánchez y Aragón (2000: 179)

a) La retribución basada en el rendimiento

La idea de unir la remuneración al rendimiento es una idea tan ampliamente difundida que muchas empresas declaran remunerar en cierta forma (directa o indirecta) en función del desempeño (Lawler y Jenkins, 1992). Aunque los datos varían sustancialmente entre países y sectores no cabe duda de que se trata de una de las prácticas de moda en la gestión de personas que va aumentando día a día en su aplicación, no sólo en el personal directivo sino también en el no directivo. Esto es debido en buena parte a que existe también la percepción de que uniendo la retribución al rendimiento se consigue una mayor satisfacción de los trabajadores (y por tanto un mayor rendimiento de los mismos, y consecuentemente de la empresa); percepción que tiene su justificación teórica en teorías de carácter psicológico como la Teoría de la Expectativa y que ha encontrado respaldo empírico en trabajos como los de Heneman, Greenberg y Stras-ser, 1988 o Welbourne y Cable, 1995.

Dado que la retribución unida al rendimiento puede tomar diferentes formas, vamos a intentar centrar las ideas distinguiendo inicialmente entre la que se vincula al rendimiento individual y la vinculada al rendimiento colectivo.

a-1) Rendimiento individual

Como ya comentamos en el capítulo anterior podemos considerar dos grandes tipos de prácticas que vinculan la remuneración al desempeño individual: Los incentivos variables individuales y la remuneración de los méritos. De las dos la que parece haber sido considerada en mayor medida como una práctica excelente ha sido, sobre todo, la primera. Es más, se podría decir que hasta la llegada de los incentivos de grupo era la que mayor preocupación había causado y se había contrastado con mayor frecuencia.

Los **planes de incentivos individuales** bajo la fórmula de primas, bonos o pago por pieza han sido el modo más habitual de unir la remuneración al desempeño del trabajador. Existe un gran número de investigaciones que han puesto en evidencia que la remuneración de incentivos puede motivar comportamientos individuales (Lawler y Jenkins, 1992). Sin embargo, estas investigaciones han tenido frecuentemente un carácter excesivamente vinculado a la administración científica del trabajo (Mitchell, Lewin y Lawler, 1990), ya que, de hecho, fue el propio Taylor el que justificó claramente el impacto que tenía la aplicación de esos incentivos sobre los resultados del empleado y de la empresa (Gerhart y Milkovich, 1992).

Se podría decir que uno de los principales logros de los incentivos variables individuales reside en su flexibilidad, que refuerza la unión entre desempeño y retribución. Desde la perspectiva de la Teoría de la Expectativa, esta particularidad hace de esta forma de remuneración una de las mejores formas de motivar a los empleados hacia los comportamientos deseados de aumentar su productividad. Como prueba de ello podemos citar el trabajo de Locke et al., (1980), que en una recensión sobre 44 estudios empíricos sobre el tema llega a la conclusión de que, efectivamente, dichas prácticas tenían un impacto positivo y sustancial sobre la productividad. Por otro lado, Kahn y Sherer (1990) desarrollaron otro estudio longitudinal sobre los 92 altos mandos de una empresa a fin de evaluar el impacto de un sistema de remunera-

ción sobre los empleados en el cual se compara el empleo de bonos con la remuneración por méritos. En este caso, el primero tiene un resultado significativo y el segundo no.

A pesar de estas evidencias, el “abandono” de los esquemas de organización científica del trabajo ha venido poniendo en evidencia constantemente la validez de estos sistemas, sin embargo, no han desaparecido porque hay una necesidad creciente de flexibilizar los sistemas retributivos, y este es, sin duda, uno de los principales instrumentos.

En relación a los **aumentos de salario basados en el mérito**, las dudas acerca de si se trata de una práctica excelente o no son más notorias. Tanto desde un punto de vista teórico como empírico existen evidencias contrapuestas acerca del impacto que produce sobre la satisfacción de los trabajadores y sobre el rendimiento. Así encontramos estudios donde no se observa que aparezcan mejores resultados significativos con su uso (Pearce y Perry, 1983; Bacharach, Lipsky y Shedd, 1984; Pearce, Stevenson y Perry, 1985; Murnane y Cohen, 1986) y otros en los que sí que se encuentra (Schawb y Olson, 1990; Roussel, 1996; Igalens y Roussel, 1999). La razón de estas disparidades de resultados puede estar según Erhenberg y Milkovich (1987: 107) en que muchos sistemas de pago basados en el mérito son infundados y fallan a la hora de ofrecer incrementos de pago que sean significativos para los trabajadores o a la hora de mostrar una relación clara entre el rendimiento y el incremento. Por este motivo, estos sistemas son especialmente inapropiados frente a otros sistemas de reconocimiento de un rendimiento excepcional como el uso de primas u otros sistemas basados en objetivos cuando se parte de niveles de pago relativamente bajos. Así, el pago basado en el mérito es menos efectivo que el *profit sharing*, *stock ownership* y bonos de equipos (Gómez-Mejía y Balkin, 1986)²⁵. De igual forma, los sistemas de pago por pieza o por hora también parecen ser más efectivos en lo que a mayor rendimiento y atracción de personal se refiere, tal como demuestran algunos trabajos como los de Pencavel (1987) y Seyler (1987).

a-2) La remuneración del rendimiento colectivo

En relación con la remuneración del rendimiento colectivo existen diversas fórmulas que han sido consideradas por diversos trabajos como prácticas excelentes. La más frecuente ha sido la participación en beneficios y los sistemas de pago por productividad compartida y las primas compartidas

La **participación en beneficios** (*profit sharing*) es un mecanismo clásico y potencialmente eficaz para aumentar los resultados organizativos. Los partidarios de esta práctica consideran que tiene la capacidad de mejorar el clima laboral, aumentar la productividad, de crear una cultura en la que los individuos se impliquen y se preocupen por los resultados de la empresa, y flexibilizar los salarios al unir los costes salariales a su capacidad financiera. Al menos, así lo percibe la alta dirección en un estudio realizado por Richar Long en 1990 entre 626 presidentes de empresas en el cual todos esos aspectos, y otros (satisfacción, fidelización, com-

²⁵ En este estudio se dan algunas limitaciones sobre el modo de medir el resultado, ya que este se determina con medidas subjetivas referentes a la rotación y la habilidad para atraer personal valioso.

promiso, esfuerzo, rotación, absentismo, impacto en los resultados globales), recibían una alta valoración (Long, 2000).

La relación universalista entre la participación de beneficios y el rendimiento empresarial es una de las más claras que encontramos en la literatura, y viene justificada claramente por la Teoría de la Expectativa, la Teoría de la Agencia y la de Comportamiento. Según la primera, el interés por el beneficio no puede más que ejercer una influencia directa sobre la motivación, ya que su propia retribución va a depender de lo que obtenga la empresa como resultado. De acuerdo con la segunda, retribuir a los empleados con los beneficios contribuye a transmitir un sentimiento de pertenencia y de cooperación que asegura que los empleados estén alineados con los intereses de la dirección. Finalmente, esta práctica podría ser universalista porque, por definición, todas las empresas lucrativas se esfuerzan en conseguir beneficios, por lo que uniendo la retribución individual a los beneficios organizativos, la organización está premiando comportamientos que son consistentes con su propio rendimiento.

Sin embargo, no ha sido hasta bien poco cuando se ha demostrado el efecto positivo desde un punto de vista empírico. En 1987, Erhenberg y Milkovich (1987: 112) señalaban que, por limitaciones metodológicas, no era posible concluir el efecto positivo de esta práctica, a pesar de que existían estudios como el de Howard y Dietz (1969) que sí que habían demostrado unos mejores resultados financieros de las empresas que aplicaban estos sistemas. Salvando esas limitaciones encontramos numerosos estudios dentro del campo de la economía del trabajo que sí que han encontrado relación con la productividad (Cable y Wilson, 1990; Wadhvani y Wall, 1990; Weitzman y Kruse, 1990²⁶, Kruse, 1993), los beneficios (Bhargava, 1994), el compromiso (Florkowski y Schuster, 1992), la estabilidad en el empleo (Kruse, 1993, Gottfries y Sjostrom, 1995; Azfar y Danninger, 2001), o los resultados de mercado (Florkowski y Shastri, 1992). En algunos casos se ha encontrado evidencia para unos indicadores pero no para otros, como por ejemplo en el trabajo de Magnan, St-Onge y Lalande (1997) que observan el impacto sobre indicadores financieros pero no sobre indicadores de productividad ni de mercado; sin embargo las evidencias del carácter universalista de esta práctica juegan claramente a su favor.

Los **sistemas de participación en la mejora de la productividad compartida (*gainsharing*)** han sido una de las prácticas más exitosas que han aplicado las empresas en el último siglo, pero también una de las que menor contenido teórico ha tenido (Hammer, 1988: 339), en buena parte debido a que ha sido el resultado de una experiencia práctica más que de un planteamiento académico. En su naturaleza se trata de un incentivo colectivo al premiar a todos los miembros del grupo (al nivel considerado), no discrecional al establecerse de acuerdo con unos criterios o mecanismos prefijados, autofinanciado porque lo que se reparte es la ganancia conseguida y basado en los principios de gestión participativa dado que el resultado dependerá de la actuación del conjunto. Estos sistemas se están generalizando por las empresas

²⁶ Esos autores realizan el estudio más profundo al efectuar un metaanálisis de diferentes tipos de trabajos pertenecientes a diversos campos (informes de actitudes, literatura económica, relaciones industriales, etc.) y aplicando diferentes metodologías entre las que destaca el uso de modelos econométricos. Según ellos, aunque existe una fuerte evidencia de la relación entre la participación en beneficios y la productividad, esta conexión no es definitiva porque el problema es más complejo de lo que se deduce en muchos de esos estudios, ya que está unido a otros factores ambientales (Weitzman y Kruse, 1990: 139-140).

de diferentes países (Lawler y Cohen, 1992) porque parecen ofrecer un efecto más directo sobre los resultados: estímulo de la mejora continua, rápidos incrementos en la productividad y en los beneficios, reducción de tiempos improductivos, reducción de costes, mejora de la calidad del producto, reducción de absentismo, mejora de la estabilidad laboral, mejor uso de los recursos, mayor compromiso, aumento de la confianza, etc.

Como señalan Arthur y Aiman-Smith (2001), diversas perspectivas teóricas han intentado explicar la eficacia de los sistemas de participación en la mejora de la productividad compartida. Muchos de esos planteamientos teóricos se han basado en sus dos características fundamentales: la participación de los empleados y el carácter contingente del pago por rendimiento; y en general todos ellos han tenido el respaldo empírico correspondiente. Los primeros investigadores, apoyándose en los principios de la "Teoría Y" (McGregor, 1960; Katz y Kahn, 1966), trataban de justificar su mayor eficacia debido al desarrollo que se producía de la gestión participativa o a la involucración de los trabajadores (Frost, Wakeley y Ruh, 1974; Hammer, 1988; Gowen y Jennings, 1990; Hanlon, Meyer y Taylor, 1994). Otro conjunto de investigadores más reducido ha tratado de explicar dicha eficacia desde el punto de vista de los incentivos (Mawhinney y Gowen, 1990; Gerhart y Milkovich, 1992), para lo cual se ha apoyado en la Teoría de la Expectativa de Vroom (1964). Finalmente, otro tercer bloque de autores destaca que es la justicia del reparto lo que hace que sea un sistema efectivo (Cooper, Dyck y Frohlich, 1992; Welbourne, Balkin y Gómez-Mejía, 1995).

Lo que sí que parece estar claro es que, independientemente del enfoque que adoptemos, la evidencia empírica señala que el empleo de sistemas de participación en la mejora de la productividad compartida se puede considerar como una práctica de alto rendimiento²⁷. No obstante, en nuestro país, la utilización de este sistema es bastante discreta.

Finalmente, en relación a las **primas o bonos colectivos**, se suelen considerar como "mejores prácticas" porque permiten mejorar la motivación (por un mecanismo similar al comentado de las prácticas individuales), a la vez que fomentan el trabajo en equipo, el compromiso y la implicación (de la misma manera en que lo hacían las dos prácticas anteriores). Estos sistemas permiten establecer un nexo entre el desempeño y la retribución superando algunas de las limitaciones de las primas individuales, ya que se evitan sentimientos de enfrentamiento o no cooperativos en el seno de las unidades de trabajo que pudieran ser perjudiciales para el desempeño de la unidad (Lawler, 1990). También son ideales cuando es más fácil medir el rendimiento de un equipo, o de una pequeña unidad de trabajo que de aislar la contribución de cada uno de sus miembros (Lawler, Mohrman y Ledford, 1992).

Aunque no es una práctica tan extendida como las anteriores (Schuster y Zingheim, 1992), sí que existe algún contraste empírico acerca de su impacto en la eficacia. Podemos destacar el estudio de Hansen (1997), el cual pone en evidencia si realmente se produce un impac-

²⁷ Al margen de los trabajos antes mencionados, encontramos un trabajo clásico que demuestra claramente estos resultados positivos. Nos referimos al estudio de Schuster (1984) realizado sobre una muestra longitudinal en la que se estudiaba el impacto de la implantación de planes Scanlon y Rucker sobre medidas de resultados mensuales de siete años tales como la productividad o la rotación. En él se encontraba que se producía un claro aumento de la productividad tras la implantación de estos planes. Los mismos resultados se encontraron en otros trabajos como el de Hatcher y Ross, 1991.

to tan positivo, al encontrar que estudiando dos grupos de trabajadores, uno eficiente y otro poco eficiente, sólo mejoraban el resultado los no eficientes, produciéndose incluso un descenso en la productividad de los más eficientes.

b) El nivel salarial

Numerosas investigaciones (Gerhart y Milkovich, 1990; Groshen, 1991; Tremblay, Sire y Chévenert, 1998) han mostrado que las empresas de un mismo sector adoptan diferentes niveles salariales. Lo que vamos a intentar justificar es si realmente el hecho de adoptar una política salarial de líder, o dicho de otro modo, pagar por encima del mercado supone unos mejores resultados para la empresa. Para ello, vamos a partir de investigar cuál es la razón por la que las empresas ofrecen distintos niveles de salario. En principio, encontramos que son dos las aproximaciones conceptuales que se pueden emplear para justificar este hecho (Gerhart y Milkovich, 1992: 489-491): la Teoría de Salarios de Eficiencia, perteneciente a la literatura económica, y la perspectiva estratégica de la dirección de recursos humanos ²⁸.

La idea subyacente en los modelos de eficiencia de salario es que si se paga más que los competidores se puede incrementar la eficiencia. Tres aspectos de este modelo pueden explicar estos resultados (Groshen, 1991: 369-370):

- Mecanismo de selección. Se tiene mayor habilidad para atraer y retener a los mejores empleados. No obstante, para que exista eficiencia, éstos deben aportar algún tipo de beneficio adicional al mayor coste que supone su contratación. En este sentido, encontramos estudios que demuestran que mayores salarios implican mayor deseo de trabajar y permanecer en la empresa (Milkovich y Newman, 1996) o mayor capacidad de reclutamiento (Brown, 1985).
- Tiro al blanco, supervisión y rotación. El nivel de productividad de un individuo es a menudo difícil de medir, lo que permite “tirar al blanco” en el caso en el que una supervisión estrecha sea imposible o muy costosa. Ofreciendo un salario superior al de otras empresas de la industria se desalienta a los trabajadores para que abandonen la empresa (reduce la rotación del personal) y se evita el “ganduleo”, ya que el trabajador no va a querer perder ese salario superior al de la competencia, sobre todo en situaciones de desempleo generalizado (Yellen, 1984: 202, Stiglitz, 1984).
- Intercambio de “don”. De acuerdo con este planteamiento, se obtiene una mayor aportación porque se ofrece un “regalo” (Akerlof, 1984: 79) que, supuestamente, los trabajadores van a saber compensar. Esta hipótesis también es muy discutible porque la práctica común nos demuestra que esa circunstancia no siempre es así.

La literatura de dirección de recursos humanos tiende cada vez más a dar a las empresas una discreción considerable en la forma de concebir su política de remuneración (Carroll, 1987; Gómez-Mejía y Welbourne, 1988; Gerhart y Milkovich, 1990). La particularidad de este enfoque es que es menos determinista que las aproximaciones de tipo institucional y ecológica,

²⁸ Como indican Erhenberg y Milkovich (1987), también se podría encontrar alguna justificación en teorías psicológicas.

que consideran que esta decisión está condicionada por el entorno, y menos racional que la Teoría de Eficiencia de Salarios que consideran que si adoptan una política salarial de líder es porque se trata de una decisión óptima. Por el contrario, la aproximación estratégica considera que las empresas, incluso similares, pueden adoptar estrategias diferentes, de las cuáles unas serán más eficientes que otras (Erhemberg y Milkovich, 1987). El estudio llevado a cabo por Weber y Rynes (1991) muestra que, por otra parte, la orientación de la estrategia de remuneración es una variable explicativa preponderante en la elección del nivel, incluso aunque se tengan en cuenta otros determinantes como las características del mercado de referencia, las evaluaciones de puestos, el sector de actividad (Dunn, 1984; Groshen, 1985 y Leonard, 1987) o el tamaño de la empresa (Foster, 1985)²⁹.

Pero, ¿realmente un mayor nivel salarial implica mejores resultados organizativos? Empíricamente, en la respuesta a esta pregunta encontramos resultados contrapuestos. Gerhart y Milkovich (1990: 681) encuentran que el nivel no influye sobre el resultado organizativo, lo que no significa que no sea importante, ya que tomar una decisión de nivel inadecuada puede implicar un coste salarial inadecuado que ponga en peligro la posición competitiva y, por tanto, el logro de resultados. Dickens y Katz (1986) plantean que los mayores salarios no producen mayores beneficios, sino que más bien el efecto es el contrario, es decir, que las empresas que obtienen altos niveles de beneficios pagan mayores salarios. De hecho también plantean que en los estudios intraindustria el nivel no es una importante variable explicativa en la ecuación salarial.

Por el contrario, Arnold y Feldman (1982); Baysinger y Mobley (1983) Cotton y Turtle (1986) defienden en sus investigaciones que el nivel, entre otras cosas, incide sobre la percepción de los trabajadores para abandonar la empresa y, por ello, sobre los resultados de la misma (Huselid, 1995b: 638). Desde el punto de vista de la Teoría de los Salarios de Eficiencia, Holzer (1990) estudia la influencia ejercida por una política de salarios altos, obteniendo que las empresas que practican esta política de forma voluntaria, y no las que lo hacen por presión sindical, atraen a los empleados más cualificados, gastan menos en formación y tienen empleados que ofrecen mejores resultados. Martell, Gupta y Carroll (1996) muestran igualmente una relación significativa y positiva entre el hecho de adoptar una política salarial de líder y el nivel de desempeño organizativo. Finalmente, Pfeffer y Veiga (1999: 42) señalan que el mantener un nivel de salarios altos produce mayor éxito económico independientemente de las circunstancias. Según su planteamiento, es cierto que en algunos sectores o algunas empresas pueden tener más facilidad para pagar salarios altos, pero ellos no están de acuerdo con la afirmación de que los salarios altos sean consecuencia del éxito, sino que defienden la postura contraria.

e) El establecimiento de estructuras equitativas

No existen estudios que midan empíricamente y de forma directa la relación entre la estructura interna y los resultados de la empresa, pero sí que existe una justificación teórica que

²⁹ Las diferencias en el salario de una industria están correlacionadas con el tamaño de la empresa, y así lo demuestran estos estudios. Esto es así porque las empresas de mayor tamaño usan tecnología más avanzada y requieren mayor grado de habilidades y disciplina a los empleados, los sindicatos consiguen negociar mayores salarios y la menor capacidad de supervisión se sustituye con salarios altos.

pasa por aceptar que las variaciones en la estructura interna de salarios afectan al comportamiento (Lawler, 1971; Lazear, 1986) de diversas formas, incidiendo sobre la existencia de conflictos, la asunción de nuevas responsabilidades, la mejora del desempeño del trabajador, el abandono del puesto de trabajo, el absentismo o la decisión de afiliarse a un sindicato. De hecho, uno de los efectos más interesantes lo encontramos cuando se produce una reestructuración organizativa en la que se reduce el número de niveles de la jerarquía. Esta reducción tendrá impacto inevitablemente sobre la estructura de puestos, y consiguientemente, la estructura salarial. En este caso no se puede decir que la conflictividad, los despidos o la posible mejora (o empeoramiento) en los resultados finales de la organización sean una consecuencia directa de la reestructuración salarial, pero está claro que la forma en que esta se lleve a cabo va a tener una gran incidencia. Con esto, queremos hacer constar que no siempre es posible separar el efecto de los cambios en la estructura interna salarial sobre el desempeño de otros cambios que se deben producir simultáneamente, lo que dificulta enormemente el estudio. En cualquier caso, y como indican Gerhart y Milkovich, (1992: 508), para ver el efecto sobre los resultados organizativos habría que hacerlo a través de otros factores como podrían ser el ratio de rotación de puestos, el incentivo a aceptar responsabilidades adicionales o a adquirir nuevos conocimientos, etc.

d) El empleo de opciones sobre acciones

De igual forma que el interés por conseguir una parte de los beneficios de la empresa o las ganancias de la productividad pueden mejorar los resultados de la empresa, el hecho de poder participar en la propiedad de la empresa puede contribuir al desarrollo de la participación y a la mejora del compromiso o de la involucración de los empleados (García Echevarría, 2000). Sin embargo, la explicación no la podemos encontrar tanto en la Teoría de la Expectativa por la falta de existencia de un nexo directo entre rendimiento y recompensa, sino más bien en la Teoría de la Agencia; ya que la transferencia de propiedad mediante la distribución de opciones de compra sobre las acciones de la empresa tiende a hacer desaparecer el problema de agencia entre asalariados y propietarios. De hecho, es de esperar que los asalariados propietarios se comporten como propietarios y alineen sus intereses a los de estos últimos (Welbourne y Cyr, 1999). Como es de suponer también, este mecanismo es mucho más frecuente que se aplique sobre la dirección que sobre los empleados, aunque cada vez parece existir una mayor concienciación de que se trata de un instrumento que aporta resultados positivos para la organización y cuyo uso debe ser generalizado.

El estudio llevado a cabo por Buchko (1992) muestra que los efectos ejercidos por la propiedad de capital sobre la implicación y la satisfacción de los empleados son debidos, de una parte, a la ganancia financiera que representa el valor de la acción, pero sobre todo, al sentimiento de poder ejercer una influencia sobre su trabajo y sobre la empresa gracias a esta propiedad. Desde este punto de vista, podría ser adecuado emplear este tipo de sistemas, y la evidencia empírica parece corroborar este hecho. En una revisión a varios trabajos hecha por Conte y Svejnar (1990), encuentran que, aunque la evidencia es limitada y en ocasiones contradictoria, en ningún trabajo se ve perjudicado el desempeño organizativo de la empresa (salvo en casos concretos y atípicos) con la implantación de estos sistemas. No obstante, se observa que

los resultados obtenidos en la investigación están muy mediatizados por el modo en que se diseñe la investigación.

Es por ello que autores como Pfeffer y Veiga (1999) piensan que aquellas prácticas que fomentan la propiedad no son universalistas; ya que, si bien es cierto que la propiedad hace que piensen como propietarios y que mejoren el rendimiento, el éxito de los sistemas salariales que se apoyen en esta idea está muy condicionado por una filosofía más amplia que debe incorporar otras prácticas como la delegación de autoridad, la información compartida, la toma de responsabilidades, etc. Sólo si disponen de los conocimientos, del poder o de la información adecuada, los empleados estarán motivados para mejorar el rendimiento organizativo.

2.3.2.3. Hipótesis a contrastar del modelo universalista

En base a la revisión de todos los trabajos anteriores, vamos a intentar identificar cuáles son las hipótesis que pretendemos contrastar en nuestra investigación empírica. No vamos a incluir todos los aspectos que hemos tratado en el apartado anterior, pero sí los que consideramos más relevantes y son susceptibles de ser contrastados empíricamente.

Concretamente, las hipótesis que vamos a plantear las vamos a dividir en dos grupos: uno relativo a prácticas retributivas y otro relativo a orientaciones de la política retributiva. En principio la razón que nos lleva a separar estos dos grupos es básicamente metodológica, pero también teórica. La equidad interna, el pago por encima del mercado o la importancia de pagar primas e incentivos son orientaciones de la política que se van a materializar una prácticas retributivas concretas: pago de primas individuales, de grupo, participación en beneficios, etc.

- ***Relativas a las prácticas retributivas (1.1)***

Las hipótesis relativas a las prácticas las hemos recogido en un primer bloque que hemos numerado como 1.1. y que incluye algunas de las prácticas más susceptibles de ser “prácticas excelentes” de acuerdo con el enfoque universalistas analizado en los apartados anteriores.

Estas hipótesis son:

Hipótesis 1.1.1. Las empresas que pagan por conocimientos obtienen unos mejores resultados que las que no hacen uso de esta práctica retributiva.

Hipótesis 1.1.2. Las empresas que pagan incentivos y primas individuales obtienen unos mejores resultados que las que no hacen uso de esta práctica retributiva.

Hipótesis 1.1.3. Las empresas que hacen uso de la participación en beneficios obtienen unos mejores resultados que las que no emplean esta práctica retributiva.

Hipótesis 1.1.4. Las empresas que utilizan sistemas de productividad compartida o Gainsharing obtienen mejores resultados que las que no los emplean

- **Relativas a las orientaciones de las políticas retributivas (1.2.)**

En este caso, las políticas retributivas se han integrado en un segundo bloque denominado 1.2. En concreto, se han planteado tres hipótesis relativas a tres de los aspectos comentados: la importancia de pagar incentivos y primas como instrumentos de recompensa del rendimiento, el salario de la empresa con respecto al mercado y el grado de equidad interna de la estructura salarial. Estas hipótesis se plantean de la siguiente forma:

Hipótesis 1.2.1. Las empresas que conceden una gran importancia a los incentivos y primas en el montante de sus retribuciones obtienen unos mejores resultados

Hipótesis 1.2.2. Las empresas que pagan niveles salariales por encima de los de mercado obtienen mejores resultados que las que pagan igual o por debajo.

Hipótesis 1.2.3. Las empresas que desarrollan estructuras retributivas equitativas en un sentido tradicional obtienen mejores resultados

En esta ocasión pensamos que algunas de estas hipótesis requieren ser matizadas. La importancia de los incentivos y primas en el paquete retributivo total que recibe el individuo es un indicio de la importancia que se concede a la aportación del individuo. En este caso no hacemos referencia a primas individuales o de grupo basadas en el rendimiento, ni tampoco a las basadas en la consecución de objetivos, sino al conjunto de todas ellas. Se trataría de juzgar si las empresas que valoran positivamente el uso de esas formas salariales (en conjunto) obtienen un mayor nivel de beneficio³⁰.

Respecto a la equidad entendida “en un sentido tradicional”, lo que pretendemos valorar es si las estructuras “justas” basadas en la jerarquía de puestos son más rentables. Es decir, si establecer pocas diferencias dentro de un nivel y ciertas diferencias entre niveles es más eficaz que una estructura plana³¹. Esta equidad no se basa en dar a cada una persona en función de su rendimiento, sino en función del puesto que ocupa.

³⁰ La manera en que se ha planteado la hipótesis viene condicionada por el modelo teórico de estudio de retribuciones que planteamos en el capítulo anterior y por la forma en que será medido este aspecto (capítulo 3)

³¹ De nuevo la razón de que hayamos definido la hipótesis así se deriva del capítulo anterior.

2.4. LAS RETRIBUCIONES EN LA PERSPECTIVA CONTINGENTE

2.4.1. LA PERSPECTIVA CONTINGENTE EN LA INVESTIGACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los argumentos contingentes son más complejos que los universalistas porque implican una interacción, más que una simple relación lineal como sucedía en la perspectiva anterior. En otras palabras, en esta perspectiva “la relación entre la variable independiente y la variable dependiente es diferente para diferentes niveles de la variable contingente crítica” (Delery y Doty, 1996: 807). Se trata de estudiar, por tanto, lo que anteriormente denominábamos ajuste externo o contingencia vertical entre prácticas individuales de recursos humanos y una variable contingente. La variable más utilizada ha sido, sin duda, la estrategia; por lo que el modo de proceder habitual ha sido seleccionar un modelo de estrategia que permitiera ver cómo ésta interactúa con esas variables en el logro de los resultados organizativos. No obstante, la estrategia entendida en sus diferentes niveles (corporativo, de negocio, e incluso funcional³²) no es la única variable relevante, pudiendo analizar otros aspectos tales como la etapa del ciclo de vida de la empresa (Kochan y Barochi, 1985; Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988), la relación estrategia-estructura (Fombrum, Tichy y Devanna, 1984), o la cultura (Kerr y Slocum, 1987).

Antes de pasar a analizar someramente cada una de estas contingencias, debemos señalar que desde un punto de vista teórico esta perspectiva se basa en algunas de las teorías comentadas en el primer apartado, destacando la Teoría de la Contingencia y las Teorías de Comportamiento y de la Agencia. El planteamiento que, a grosso modo, podría justificar teóricamente la esencia de la perspectiva contingente es el que indicamos a continuación basándonos en los trabajos de Schuler y Jackson, (1987a), Cappelli y Singh (1992), Schuler (1992), Sparrow y Hiltrop (1994), Dyer y Reeves, (1995). Cada entorno organizativo implica una respuesta estratégica diferente, que a su vez requiere un cierto tipo de empleados y determinados comportamientos de éstos. Desde el momento en que las diferentes estrategias, políticas y prácticas de personal producen distintos tipos de empleados y consiguen y refuerzan comportamientos diversos, es necesario que exista un buen ajuste entre esa dirección y gestión de los recursos humanos y el entorno organizativo. Si ese encaje existe, la empresa dispondrá de las capacidades esenciales necesarias que le permitan desarrollar una posición competitiva y obtener una buena eficiencia organizativa.

Bajo estos planteamientos se han desarrollado diferentes trabajos que, desde un punto de vista básicamente teórico, trataban de identificar cómo debían ser las prácticas dentro de este enfoque. Dado que contingencias que mayor preocupación han causado han sido la etapa del ciclo de vida, la estructura y la estrategia (Storey y Sisson, 1993: 53), vamos a comenzar analizando estos tres aspectos con vistas a poder criticarlos posteriormente.

³² En este caso estamos haciendo referencia al elevado número de trabajos que emplean la estrategia de producción (Snell y Dean, 1992 y MacDuffie, 1995).

a) Ciclo de vida

En el primer caso se supone que una organización requiere que sus recursos humanos sean diferentes en función de las etapas del ciclo de vida (introducción, crecimiento, madurez y declive), por lo que la elección de las diferentes políticas de recursos humanos debe ser contingente con cada una de ellas. Dado que cuando estudiemos la incidencia del ciclo de vida en las retribuciones explicaremos las principales características de éste, en el presente apartado sólo nos vamos a centrar en identificar algunos aspectos básicos relativos a cómo se ha planteado su integración con los recursos humanos. A este respecto, las investigaciones se pueden clasificar en dos grupos (Jackson y Schuler, 1995: 246). En el primero de ellos se pretende identificar el tipo de empleados que mejor se ajusta a las necesidades que tiene la organización en cada etapa. Concretamente, adoptan este “enfoque de roles” varios trabajos que se han centrado en el personal directivo; entre los que destacamos el de Gerstein y Reisman (1983), que se centran en identificar los roles directivos para emplearlos como criterio de selección y evaluación; el de Ferris, Schellenberg y Zammuto (1984), que se preocupan de la problemática del personal en condiciones de declive, y el de Datta y Guthrie (1994), que analizan las fuentes de selección de los CEO's. Lamentablemente, este enfoque no ha sido suficientemente testado.

Si estos trabajos se han preocupado de conocer el “tipo de personal” necesario, el segundo bloque de estudios se ha dirigido a identificar la importancia de las distintas actividades de personal en cada una de las etapas, tratando de determinar las políticas más adecuadas para cada fase. Por ejemplo, Buller y Napier (1993) encontraron que los CEOs y los directores de recursos humanos de empresas de rápido crecimiento veían el reclutamiento y la selección como los aspectos más importantes de la dirección y gestión de recursos humanos, mientras que en las empresas maduras había una preocupación por un conjunto más amplio de prácticas como podría ser el mantenimiento de un mercado de trabajo interno. Mucho más completos resultan ser los trabajos de Smith (1982), Kochan y Barocci (1985) o Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988). Un resumen de los principales aspectos estudiados en los dos primeros lo tenemos en las tablas 2.3. y 2.4.

Finalmente debemos señalar, siguiendo a Schuler y Jackson (1995: 247) que la evidencia empírica disponible ha adoptado un enfoque determinista, prediciendo que las distintas etapas del ciclo de vida restringen y determinan la gestión de los recursos humanos. Sin embargo, se ha propuesto otros modelos más complejos en los que subyace la hipótesis de que la gestión de recursos humanos refleja las acciones realizadas por los decisores organizativos, de forma que si dichas elecciones son adecuadas se producirá un ajuste entre el ciclo de vida y la gestión de recursos humanos, lo que conduce, a su vez a la efectividad de la organización (Cook y Ferris, 1986; Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988, Milliman, Von Glinow y Nathan, 1991; Kozlowski, Chao y Smith, 1993).

Tabla 2.3. Prácticas de recursos humanos según el ciclo de vida

Prácticas de RR.HH.		Etapas del ciclo de vida			
		Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Retribución	Fija vs. variable	No predecible Alta proporción variable	Gran potencial. Alta proporción variable	Predecible Mayor proporción fija	Seguridad. Alta proporción fija
	Centralización vs. control local	Descentralizada. Respuesta inmediata	Centralizada. Admón. local	Centralizada. Admón. centralizada	Totalmente centralizada
	Política salarial	Alto riesgo. Retribución elevada	Elevada retribución por desempeño	Mucha seguridad. Nivel medio	Riesgo más elevado. Retribución elevada
	Base compensación variable	Crecimiento de ventas, riesgo, innovación, supervivencia	Crecimiento de ventas y beneficios, nuevos productos, cuota de mercado	Sistemas de control. Reducción de costes. Mantenimiento de la cuota	Generación de efectivo. Control de costes. Consistencia
	Horizonte temporal	Objetivos cambiantes y a largo plazo	Corto plazo para producción. Largo para estrategia	Hincapié en la optimización a largo plazo	Corto plazo
Planificación	Planificación de necesidades de personal	No se aplica. Impredecible	Previsión crítica para adecuar la plantilla	Previsión limitada a bajas y a reorganización	Previsión para evitar excesos
	Planificación de carreras	No se emplea	Unidireccional. Previsiones superiores al personal cualificado	Se requiere retención de los empleados. Optimización de recursos humanos	Menos necesaria
Estilo directivo	Emprendedor vs. burocrático	Emprendedor. Rapidez de respuesta	Emprendedor para crecer. Desarrollo de sistemas para garantizar	Burocrático. Economías de escala. Calidad	Emprendedor. Recortes. Reorganización Supervivencia.
Desarrollo	Contratación vs. formación	Contratación de habilidades Escasa formación	Aumento de importancia de la formación. Contratación de habilidades	Énfasis en el desarrollo interno y la promoción.	Ni contratación ni formación
Beneficios	Participación en beneficios Pensiones	Participación en beneficio. Retribuciones diferidas	Participación en beneficios. Beneficios garantizados	Planes de pensiones	Pensiones. Seguridad.

Fuente: Kochan y Barocci (1985)

b) La estructura de la empresa

De acuerdo con los planteamientos de Mintzberg (1979), la estructura organizativa es el resultado de un proceso de división del trabajo y coordinación posterior del mismo. A pesar de lo sencilla que pudiera parecer esta idea, el diseño de la estructura conlleva una gran complejidad, ya que esta no surge de forma espontánea sino que se va generando en un proceso de

respuesta a variables externas e internas como podrían ser el entorno, la tecnología, la estrategia o el poder. De esta forma, la estructura resultante tendrá unas características específicas relativas a la configuración de sus puestos y de las relaciones que se establecen entre ellos que necesariamente van a tener impacto sobre la forma de dirigir y gestionar al personal³³.

Tabla 2.4. Actividades de recursos humanos según la etapa del ciclo de vida

Función de RR.HH.	Etapas del ciclo de vida			
	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Reclutamiento, selección y Ubicación	Atraer a los mejores talentos	Reclutamiento del número y la combinación adecuada de trabajadores cualificados. Planificación de sucesiones Gestión mercado laboral interno	Estimular la rotación interna para minimizar los despidos y proporcionar nuevos puestos Estimular la movilidad a medida que se producen reestructuraciones	Planificación e implantación de reducciones de plantilla Reasignaciones
Retribución	Igualar o superar los niveles del mercado para atraer el talento necesario	Igualar el mercado pero considerar también la equidad interna Establecer estructuras formales de compensación	Control de la compensación	Control de coste más intenso
Formación y Desarrollo	Definición de requisitos futuros de competencias y comenzar el establecimiento de escalas de puestos	Desarrollo de un equipo directivo eficaz mediante el desarrollo organizativo	Mantenimiento de la flexibilidad y de las competencias de una plantilla que envejece	Implementar servicios de reciclaje profesional y consultoría de carreras
Relaciones Laborales	Establecer la organización y filosofía básica de relaciones con los empleados	Mantenimiento de la paz laboral y motivación de los empleados	Control de los costes laborales y mantenimiento de la paz laboral. Mejora de la productividad	Mantenimiento de la paz laboral

Fuente: Smith (1982)

De entre todos los trabajos que han abordado este aspecto, podemos destacar el trabajo de Van Sluijs, Van Assen y Hertog (1991), quienes sostienen que la gestión de recursos humanos ha venido determinada por su evolución en el contexto de las organizaciones estructuradas mediante una departamentalización funcional. En consonancia con esa departamentalización, el enfoque tradicional de administración de personal se centra en la selección, formación, evaluación y retribución de individuos en puestos específicos sin que se intente encontrar las relaciones entre las distintas áreas funcionales y sin potenciar más relaciones que las verticales; mien-

³³ No perdemos de vista el hecho de que uno de los principales determinantes de las políticas de recursos humanos en general y de la de retribuciones en general es el puesto de trabajo. Sin embargo, en este apartado estamos haciendo referencia más bien a la forma estructural. Podríamos haber intentado analizar el impacto que tiene sobre los recursos humanos cada una de las configuraciones de Mintzberg; de hecho ese era otro de nuestros objetivos iniciales. Sin embargo, la complejidad a la que ha llegado este estudio nos ha obligado a "ser más clásicos" y centrarnos casi exclusivamente en la estrategia.

tras que en las organizaciones que se reestructuran para fomentar el trabajo en equipo, se producen importantes consecuencias para la gestión de recursos humanos. En este sentido, Jackson, May y Whitney (1994) señalan que la mayor confianza en las estructuras organizativas basadas en equipos ha sido un importante factor determinante de la mayor preocupación que existe hoy en día acerca de las implicaciones de la dirección y gestión de recursos humanos sobre la diversidad de la fuerza de trabajo.

También debemos nombrar los trabajos de Fombrum, Tichy y Devanna (1984) y de Miles y Snow (1984). Aunque ambos muestren realmente la relación entre el tipo de estrategia y la estructura con los principales aspectos de recursos humanos. En el primer caso se relaciona la estrategia en el nivel corporativo, y más concretamente, el grado de diversificación; mientras que en el segundo la relación se establece con la tipología de Miles y Snow. Dado que no se centran exclusivamente en la estructura, serán comentados posteriormente.

Donde sí que se observa claramente el impacto de la estructura sobre los recursos humanos es en el caso de las empresas multinacionales y de las empresas conjuntas internacionales. Cada uno de los diferentes modelos de estructura internacional implica una problemática diferente (y una estrategia y estructura diferentes) que afecta claramente a la forma de gestionar a los recursos humanos (Kochan y Dyer, 1992; Dowling, Schuler y Welch, 1994; Bonache, 1996). El reto fundamental que se debe enfrentar es cómo integrar esas unidades dispersas globalmente y, al mismo tiempo adaptarse a las condiciones locales de los países anfitriones (Laurent, 1986).

c) La estrategia de la empresa

La estrategia de la empresa, y más concretamente, la estrategia de negocio se encuentra en el centro de la preocupación por encontrar el ajuste externo. Numerosos autores han examinado esta unión, y una buena parte de ellos lo han hecho centrándose en las dos tipologías clásicas: la de Porter (1980, 1985) y la de Miles y Snow (1978, 1984), que serán comentadas con más detenimiento en el apartado siguiente.

Debemos señalar que una buena parte de los estudios que emplean estas tipologías estratégicas están adoptando una perspectiva contingente diferente de la propuesta en este trabajo, ya que consideran conjuntos integrados de prácticas y rozarían más bien lo que hemos denominado como enfoque configuracional. De hecho, y esta es la razón que nos ha llevado a estructurar el trabajo así, las políticas de recursos humanos que con más frecuencia son estudiadas de forma aislada en su relación con la estrategia han sido las políticas retributivas.

No obstante, también encontramos otros trabajos relativos a otras políticas que también adoptan esta perspectiva contingente de prácticas aisladas. Raghuram (1994), por ejemplo, valiéndose de Miles y Snow analiza las prácticas de contratación y el tipo de formación requerida por los directivos. Los resultados de su estudio confirman consistentemente el modelo empleado, ya que la estrategia exploradora está asociada a la “compra” de las capacidades y existe un mayor peso de las áreas de marketing e I+D.

Delery y Doty (1996), siguiendo el mismo esquema, sólo obtienen resultados consistentes con el modelo propuesto para dos de las siete prácticas: la evaluación del rendimiento y las oportunidades de progreso interno. Esto les lleva a rechazar la hipótesis de contingencia bajo la cautela necesaria.

Bennet, Kechen y Blanton (1998) observan que la integración entre la dirección y gestión de recursos humanos y el proceso de dirección estratégica es mayor en las empresas que siguen una estrategia exploradora y en aquellas que consideran a los recursos humanos como un recurso estratégico. No obstante, no encontraron una relación significativa entre esa integración y unos resultados organizativos superiores.

En nuestro país también se han realizado este tipo de estudios. Sin embargo, vamos a destacar tres que han tratado de analizar si existía la contingencia sin incorporar variables de resultados. Este tipo de estudios, que es muy frecuente dentro de la literatura de retribuciones³⁴, en parte presupone que cuando hay ajuste los resultados son superiores, pero no hace explícito ese contraste.

En el primer trabajo, Sanz, Sabater y Aragón (1999) sobre una muestra de PYMES encuentran que, para algunas de las variables de recursos humanos consideradas, sí que se da el ajuste con la adaptación de la estrategia de Porter que hacen Schuler y Jackson (1987a), pero otras prácticas como el reclutamiento interno o los criterios de selección se emplean por todas las empresas independientemente de la estrategia empleada. De igual forma, hay algunas prácticas como el empleo de sistemas de pago jerárquicos que funcionan a la inversa de lo esperado.

En relación a la gestión de carreras también encontramos un estudio realizado por Martín, Romero y Valle (1999) que intenta analizar el carácter contingente de esta política en relación con la estrategia de negocio medida con la tipología de Miles y Snow. Aunque se identifican dos modelos de orientación en la gestión de carreras, el soporte empírico a las hipótesis contingentes es muy débil; por lo que al menos en este aspecto no se puede decir que exista un enfoque contingente en las empresas españolas (Martín et al., 2001: 155).

Desde el punto de vista de la orientación en la formación, Valle et al. (2000), llegan a la conclusión de que ésta es realmente vista como un aspecto estratégico en el sentido de que es contingente con la estrategia considerada (Miles y Snow) y con ciertas características del proceso de trabajo.

Críticas al enfoque contingente

Las principales críticas al enfoque contingente en las investigación de recursos humanos provienen precisamente de su carácter simplista; ya que normalmente se ha centrado en un aspecto concreto: la estrategia de negocio. Así, aunque trabajos como el de Jackson, Schuler y

³⁴ Y en trabajos tan esenciales como los de Gupta y Govindarajan (1984); Kerr (1985); Napier y Smith (1987); Balkin y Gómez-Mejía (1990); Galbraith y Merrill (1991).

Rivero (1989) encuentran una “amplia consistencia” a la relación entre la estrategia de negocio y el factor humano, también observan que son importantes otros factores tales como el sector industrial, el tamaño de la organización, la presencia de sindicatos o la tecnología empleada.

Ampliando esta idea, Chadwick y Cappelli (1999) plantean que, además de las limitaciones que pudieran tener estos estudios por el elevado número de variables que deberían incluir, el principal problema no está simplemente en el hecho de considerar sólo a la estrategia para recoger toda la problemática de la respuesta de la empresa al entorno, sino más bien en el hecho de asumir tipologías estratégicas para facilitar la operacionalización de la estrategia. Generalmente, cuando procedemos de esta forma estamos dejando de lado muchos aspectos que no son fáciles de “encapsular” y que podrían tener un alto valor explicativo de la aportación de los recursos humanos a los resultados.

Desde un punto de vista similar, Tyson (1997: 278) critica que intentar encontrar un ajuste entre estrategias de negocio genéricas y estrategias de recursos humanos está basado en fundamentos poco firmes. El concepto de estrategia genérica es uno de los aspectos más débiles, ya que mientras las empresas compiten en costes para un producto, pueden igualmente competir basándose en la calidad para otro; pueden ser defensivas para un segmento de mercado y exploradoras para otro, etc. Esto podría explicar la ambigüedad en el establecimiento de las estrategias de recursos humanos, ya que no podemos aplicar dos estrategias simultáneamente para el mismo empleado.

Por este motivo, para algunos autores como Wright y Snell (1998) y Wright y Sherman (1999), los investigadores han fracasado al tratar de soportar la eficacia del ajuste entre estrategia y recursos humanos. Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988: 468) concluyen que hay poca evidencia empírica que sugiera que la estrategia de recursos humanos influya en el *performance organizativo* o en la competitividad empresarial. De igual forma, Dyer y Reeves (1995) encuentran que no hay evidencias convincentes de que los sistemas de prácticas de recursos humanos sean aquellos que mejor se ajusten a la estrategia.

2.4.2. RETRIBUCIONES Y PERSPECTIVA CONTINGENTE

Tras haber analizado en el enfoque universalista cómo ciertas prácticas de retribuciones pueden tener un efecto superior sobre los resultados independientemente de las circunstancias del contexto y de otras prácticas de recursos humanos, ha llegado el momento de ver cuál es la relación que guardan esas prácticas retributivas con dichas variables de contexto. En concreto, y al igual que sucede en la investigación de recursos humano, la principal variable han sido la estrategia, seguida de cerca por el ciclo de vida.

Vamos a comenzar analizando cómo influye la etapa del ciclo de vida y las características que éste conlleva sobre la estrategia retributiva con la intención de analizar si existe alguna evidencia teórica de que dicho encaje implique un mayor resultado. Debemos advertir en este sentido que, el hecho de que el ciclo de vida sea uno de los principales determinantes de la estrategia de negocio e implique una respuesta estratégica por parte de la empresa ha hecho que

sea muy difícil estudiarlos de forma separada. De hecho, dentro del apartado destinado a la estrategia de negocio incorporaremos la tipología de Gerstein y Reisman (1983), y durante el análisis del impacto del ciclo de vida haremos referencia constantemente a la estrategia. Podemos decir, por tanto, que esta separación se ha hecho a efectos de organización del trabajo.

A continuación estudiaremos el impacto de la estrategia. En este caso, debemos indicar que para el estudio de las relaciones entre retribuciones, estrategia y resultados se han adoptado dos puntos de vista en la literatura:

- Los que estudian la relación entre la estrategia y las retribuciones: Estos estudios tratan de relacionar la estrategia de la empresa a nivel corporativo o de unidad estratégica de negocio y la retribución bajo el planteamiento teórico defendido por los primeros autores (Salter, 1973; Rappaport, 1978) que abordaron la problemática desde el punto de vista de que era necesaria la congruencia o ajuste entre ambas como premisa para conseguir resultados positivos. En estas investigaciones se encuentra validez empírica a la existencia de dichas relaciones, pero no se analiza los efectos que tienen dichas relaciones sobre los resultados. Algunos de los estudios más conocidos incluidos dentro de este grupo serían los de Kerr (1985); Napier y Smith (1987); Balkin y Gómez-Mejía (1990); Gupta y Govindarajan (1984); Galbraith y Merrill (1991).
- Los que estudian las implicaciones sobre el resultado del ajuste entre la estrategia y el sistema retributivo. En este bloque debemos distinguir aquellos estudios que han analizado prácticas de retribución aisladas como los de Balkin y Gómez-Mejía (1987b) y Rajagopalan (1996), de aquellos en los que se analizan sistemas de retribuciones complejos e integrados (Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Gómez-Mejía, 1992). Estos últimos serán analizados dentro del enfoque configuracional.

Respecto a la relación estrategia-estructura como factor contingente, debemos señalar que el número de trabajos que hemos encontrado es muy limitado. Esta circunstancia, junto con el hecho de que en casi ninguno se analice el impacto sobre los resultados, nos ha llevado a no profundizar en este aspecto. Sin embargo, sí que nos gustaría citar algunos de ellos.

En concreto, analizando la relación entre la estrategia competitiva, el grado de autonomía de las UEN y la retribución en los directivos, García y Pérez (1999) no llegan a concluir la existencia de una congruencia total entre los tres aspectos, pero sí que identifican algunas interrelaciones entre pares de elementos que son más eficaces que otras. Por otro lado, y dentro del campo de las retribuciones en el proceso de internacionalización, existe una especial preocupación por determinar qué sistemas retributivos son más adecuados en función de la estrategia de internacionalización adoptada (Lei, Slocum y Slater, 1990), por identificar cuáles son las diferencias en las retribuciones considerando las diferencias culturales entre los países (Gómez-Mejía y Welbourne, 1991; Schuler y Rogovsky, 1998) y por el tema de las retribuciones del personal expatriado, ya que el tipo de retribuciones depende de las relaciones que se establezcan la matriz y las filiales, y por tanto, del tipo de filial de la que se trate (Bonache y Fernández, 1997).

2.4.2.1. El ciclo de vida

Según Hofer (1975: 789), la variable más importante para determinar la estrategia de negocios es el ciclo de vida del producto. Por esta razón no es de extrañar que este aspecto sea también fundamental para analizar el carácter contingente de las políticas retributivas. Su importancia reside en lo sencilla que resulta su comprensión, ya que según estos planteamientos, todas las empresas siguen un ciclo de vida evolutivo y secuencial que se va configurando a lo largo del tiempo gracias al desarrollo de una serie de variables internas (tecnología, personal, tamaño, complejidad organizativa, estilos de liderazgo, etc.) y externas (entrada de competidores, saturación de mercado, madurez tecnológica de la industria, etc.); de forma que las actividades organizativas y las estructuras de una etapa no son las mismas que las de las etapas precedentes ni que las de las siguientes, al tener cada una de ellas un conjunto de problemas distintos (Quinn y Cameron, 1983: 35; Dodge y Robbins, 1992: 33). Por este motivo, tanto desde un punto de vista teórico como empírico se señala que el comportamiento de una organización puede ser predicho mediante el entendimiento de los modelos de ciclo de vida (Smith, Mitchell y Summer, 1985 y Milliman, Von Glinow y Nathan, 1991; Jawahar y McLaughlin, 2001), y no es de extrañar que existan propuestas, como las estudiadas anteriormente, tendentes a explicar como encajan las políticas de recursos humanos con cada una de las etapas del ciclo de vida de la empresa.

Aunque algunos modelos de ciclo de vida contienen otras etapas diferentes, lo más normal suele ser diferenciar cuatro: Introducción o emprendedora, crecimiento o expansión, madurez o estabilidad y declive. No obstante, los mayores desafíos para la estrategia de negocios se encuentran en la de introducción, madurez y declive (Hofer, 1975: 779). Veamos las principales características de cada una de ellas:

- a) Etapa de *introducción*. Esta etapa puede caracterizarse como la transformación de una idea en una realidad, y a pesar de los consiguientes problemas financieros que conlleva el hecho de disponer de un capital inicial limitado. Una de las principales preocupaciones es la de conseguir que sea conocido el producto o servicio ofrecido para los mercados seleccionados, ya que el aumento de las ventas es lento. Por este motivo, los gastos promocionales alcanzan frecuentemente su proporción más alta con respecto a las ventas y los precios son altos para amortizar los costes de lanzamiento. Las líneas de producción son limitadas y la distribución reducida. El ratio de cambio tecnológico es elevado y la estructura organizativa se asemeja a un modelo más bien orgánico.
- b) Etapa de *crecimiento*. Si el producto tiene éxito, las ventas empiezan a subir rápidamente. La gente comienza a conocer el producto y muchos lo prueban. Los gastos promocionales siguen elevados, aunque tienden a declinar en proporción con las ventas porque éstas aumentan cada vez más rápidamente. La proporción de la reducción de gastos de marketing con las ventas es uno de los importantes factores de las grandes utilidades durante esta etapa. En la medida en que el producto y la producción se van estabilizando, los cambios en la tecnología se van haciendo cada vez menos frecuentes y la estructura se va formalizando.

- c) Etapa de *madurez*. Con el tiempo, el índice de crecimiento en ventas declina al llegar al punto en que la mayor parte de los clientes potenciales han probado el producto. Esto crea presiones para reducir los precios, las utilidades de los distribuidores y las propias. Como consecuencia los competidores más débiles abandonan la industria y las ventas llegan a estabilizarse. Los precios son considerablemente más bajos y bastante uniformes entre los distintos competidores, excepto cuando hay una verdadera diferenciación de productos. Durante este período la principal esperanza de muchas compañías se cifra en lograr: 1) nuevos usos del producto; 2) valores nuevos y refinamiento de los mismos; y 3) una mayor segmentación del mercado.
- d) Etapa de *declive*. Se caracteriza por la reducción del número de ofertas del producto, debido al abandono de empresas del sector. Algunas de las razones por las que un producto entra en una etapa de declive, podrían ser por los cambios en los gustos de los consumidores, los ataques de los competidores o los progresos tecnológicos. En términos generales, todas las variables comerciales decrecen (precio, promoción y distribución).

A pesar de la claridad explicativa, el ciclo de vida ha sido criticado en diferentes campos de investigación: marketing (Day y Montgomery, 1983), producción (Dhalla y Yusped, 1976), dirección de recursos humanos (Kerr, 1982), estrategia (Weisema y Page, 1992). Las mayores críticas recibidas han sido:

1. Los ciclos de vida de las empresas no siguen una cronología determinada sino que pueden variar en función de las circunstancias y siempre dependiendo del ciclo de vida de la industria.
2. Los conjuntos de políticas pueden ser diferentes dependiendo de la etapa, por lo que no se pueden hacer prescripciones universalistas para ninguna etapa.
3. No es fácil marcar los límites entre una etapa y otra, lo que en parte podría explicar la incongruencia anterior.
4. Una empresa puede tener varios productos que sigan ciclos de vida diferentes.
5. El concepto de ciclo de vida se utiliza indistintamente para referirse al producto, la unidad estratégica de negocio, la corporación y la industria.

En lo relativo a la remuneración, es posible que las mejores descripciones de cómo varían las retribuciones de acuerdo con la estrategia las encontremos en la consideración del ciclo de vida; ya que, aunque la utilización de estos últimos tuvo su origen en los trabajos relativos a retribuciones directivas, se han extendido a todos los empleados (Cooke, 1976; Ellig, 1981 y Milkovich, 1987)

Teóricamente, y en consonancia con lo analizado en los modelos más generales de Smith (1982) y Kochan y Barocci (1985) presentados en las tablas 2.3. y 2.4. Balkin y Gómez-Mejía (1987) y Milkovich (1988), han intentado destacar los principales aspectos de las decisiones retributivas según el ciclo de vida en que se encuentre la empresa. Estos autores diferencian entre tres etapas: crecimiento, madurez y declive.

- a) En la **etapa de crecimiento**, la empresa tiene mayor tendencia a utilizar un salario fijo más bajo para así disponer de suficientes flujos de caja para invertir en la investigación y desa-

rollo de nuevos productos o tecnologías necesarias para dicho crecimiento. Dicho salario suele tener una mayor parte de incentivos, los cuales flexibilizan los costes salariales, a la vez que motivan e incentivan la productividad. La administración fomenta la descentralización y la informalidad. También debemos destacar que los empleados apuestan por el futuro de la empresa con la esperanza de que los beneficios obtenidos por la misma les beneficien en parte. Se estaría fomentando en ellos un cierto comportamiento “emprendedor”.

- b) En la **etapa de madurez**, existe un cierto equilibrio entre los componentes de la remuneración. La remuneración fija y las ventajas sociales aumentan al nivel del mercado y la parte de los incentivos disminuye (Anderson y Zeithaml, 1984). Se le presta más importancia a la equidad interna y a la evaluación de puestos, por lo que la estructura salarial es más jerárquica y se basa en los puestos más que en los individuos. En estas circunstancias, la emergencia de reglas y procedimientos formaliza el sistema. Al contrario de lo que sucedía en el caso anterior, los empleados se preocupan más por la seguridad y menos por tomar riesgos que unan su futuro al de la empresa.
- c) Finalmente, en la **fase de declive**, los salarios fijos son importantes porque los planes de incentivos son más difíciles de estructurar, sobre todo los basados en los beneficios. Las ventajas sociales se convierten en un aspecto fundamental porque los empleados, sobre todo los de edad más avanzada, tienen la necesidad de protección social. También es posible que aparezcan incentivos a largo plazo porque el futuro de la empresa es incierto y se quiere elevar el nivel de compromiso.

Como indica Milkovich (1988: 277), el ciclo de vida ha recibido una atención amplia como una estratagema heurística y ha sido un concepto duramente criticado en la literatura de retribuciones. Estas críticas incluyen ideas como las siguientes: más de un conjunto de políticas puede ser apropiado para un ciclo dado (Wils y Dyer, 1986; Milkovich, 1987; Milkovich y Newman, 1996), una organización habitualmente tiene distintos productos, cada uno en diferentes etapas de su ciclo de vida, lo que puede hacer difícil clasificar a una empresa en una etapa concreta. La confusión también es frecuente a la hora de saber qué ciclo es el que debemos considerar. Algunos autores como Ellig (1981) utilizan el ciclo de vida de producto, mientras que otros se decantan por el ciclo de vida del mercado, de la industria o de la empresa (Cooke, 1976).

Entre los estudios que han abordado esta problemática desde un *punto de vista empírico* debemos destacar, en primer lugar, el llevado a cabo por Balkin y Gómez-Mejía (1987b) como parte de otro estudio que empleaba una muestra de 105 empresas, de entre las cuales 33 eran de alta tecnología y el resto no. En este estudio, encuentran que las empresas de alta tecnología que estaban en crecimiento hacían un uso más intensivo de los incentivos que las que están en etapa de madurez; sin embargo, concluyen que las empresas maduras que no son de alta tecnologías tienen más tendencia a adoptar incentivos y una posición competitiva salarial más baja que las que están en etapa de crecimiento, lo que contradice las hipótesis anteriores. Por alguna razón, las empresas que prestan menos atención a la investigación y desarrollo, no guardan una relación significativa entre retribuciones y ciclo de vida.

No obstante, en este trabajo sólo se contrastan empíricamente dos proposiciones: si las empresas que se encuentran en la fase de crecimiento hacen un uso más intensivo de los incentivos, y si este hecho tiene alguna influencia sobre la efectividad de la política retributiva. En ambas proposiciones se obtiene un fuerte soporte empírico que viene a demostrar que sí que existe esa interrelación en las empresas de alta tecnología entre este aspecto de la estrategia y ciertas características del sistema retributivo.

Un segundo estudio a destacar es el de Anderson y Zeithaml (1984), los cuales observan que cuanto más progresa la empresa, mayor es su competitividad salarial. No obstante, los niveles salariales altos en las empresas maduras afectan negativamente al ROI (*Return of Investment*), mientras que dichos niveles en empresas que están en etapa de crecimiento incrementan la cuota de mercado.

2.4.2.2. La estrategia empresarial

A la hora de estudiar las relaciones entre alguna variable de recursos humanos y la estrategia, es preciso delimitar previamente a qué tipo de estrategia nos estamos refiriendo. Aunque existen muchas formas de caracterizarlas, la más habitual es la que distingue entre estrategias corporativas y estrategias de negocio. La primera trata de responder a la pregunta ¿en cuántos negocios quiere estar la empresa?, mientras que la segunda se plantea ¿cómo vamos a competir en un negocio dado? Se podría considerar un tercer nivel que sería el funcional, y dentro de él, la estrategia de producción. Existen diversos estudios que han abordado la problemática de las retribuciones desde estas tres perspectivas, siendo el tercero de los niveles el que menos atención ha recibido, por lo que no lo vamos a tratar en este apartado³⁵.

Como ya anticipamos en la introducción de este apartado, algunos de ellos estudian el efecto sobre los resultados organizativos y otros no. A pesar de que nuestra intención es centrarnos en los primeros, el escaso número de estudios nos obliga a revisar ambos conjuntamente utilizando un criterio cronológico y haciendo mención, cuando corresponda, al efecto sobre los resultados. Es decir, que vamos a responder simultáneamente a dos preguntas: ¿Aparece un modelo contingente en las retribuciones? y ¿El alineamiento tiene algún efecto sobre los resultados?

Por otro lado, al comienzo de cada tipología empleada, recogemos someramente algunos de los principales aspectos relacionados con cada una de ellas; lo que nos permitirá posteriormente comentar la relación con los diversos aspectos de las retribuciones estudiados.

A) Estrategia corporativa, global o de empresa

Como ya hemos mencionado anteriormente, la estrategia corporativa se refiere al conjunto de la empresa y a la integración de ésta con el entorno. Concretamente, está vinculada al

³⁵ Los principales trabajos que hemos encontrado que aborden este aspecto son Snell y Dean (1994) y Shaw Gupta y Delery (2001).

número de industrias diferentes en las que la empresa desea competir o en cuántas unidades de negocio similares o diferentes tiene (Schendel y Hofer, 1979; Snow y Hambrick, 1980). Por tanto, es fundamental el estudio de cómo se relacionan cada uno de esos negocios y cómo fluyen los recursos entre ellos para una gestión óptima de la cartera que componen.

En la medida en que estos negocios sean similares o distintos, la gestión de los recursos humanos en general³⁶, y del sistema retributivo en particular, van a tener unos rasgos y características distintivas que vamos a analizar aquí. De entre todos los aspectos relativos a la estrategia corporativa el que más atención ha recibido en la literatura empírica sobre retribuciones ha sido la diversificación, por lo que vamos a centrarnos exclusivamente en ella. Para ello será preciso que, previamente, identifiquemos algún sistema que nos permita conocer en mayor profundidad cómo funciona ésta. En concreto, será necesario identificar una tipología adecuada que nos permita contrastar empíricamente los resultados esperados.

A-1) La estrategia de diversificación. Tipología.

De entre todas las taxonomías relativas a los tipos de diversificación, la más aplicada en el campo de las retribuciones ha sido, sin duda, la desarrollada por Rumelt (1974), el cual se basa en el porcentaje de ingresos derivado de cada producto al que se dedica la empresa (*grado de diversificación*). En concreto, establece que existen cuatro tipos de diversificación:

- **Producto único o mono producto.** Se da esta situación cuando el 95 por ciento de los ingresos provienen de un único producto.
- **Producto dominante.** En este caso, entre el 70 y el 94 por ciento de los ingresos provienen de un único producto. Esto supone una escasa heterogeneidad entre los consumidores, una similitud del producto media, un alto grado de interdependencia entre las unidades y una escasa diversificación.
- **Productos relacionados.** Nos encontramos en este tipo de diversificación si ningún producto supone más del 70 por ciento de sus ingresos y el resto proviene de productos similares. De esta forma, la heterogeneidad de los clientes es media, los productos similares y la interdependencia entre las unidades todavía continúa siendo importante.
- **Productos no relacionados.** Se da cuando la empresa obtiene menos del 70% de un único producto y el resto provienen de productos no relacionados. La heterogeneidad de los clientes y de los productos es alta, y la interdependencia entre las unidades es baja.

No obstante, Rumelt no identifica simplemente estos cuatro tipos de empresas en función del grado de diversificación, sino que además analiza el tipo de relación existente entre las divisiones de la empresa (*naturaleza de la diversificación*). A través de este estudio, lo que intenta estudiar es la verdadera naturaleza de la diversificación, ya que conoceremos además las interdependencias existentes entre los diferentes negocios que componen la empresa y la forma en que se ha alcanzado tal grado de diversificación. Los modelos de relación que este autor

³⁶ Sobre los niveles de la estrategia y el impacto de la estrategia corporativa sobre los recursos humanos se puede consultar Purcell (1989).

identifica son: vertical, forzado, relacionado, múltiples negocios y conglomerado. Las características de cada uno de estos modelos de relación aparecen en la tabla 2.5.

Tabla 2.5. Características de los modelos de relación (naturaleza de la diversificación)

	Vertical	Concentrada	Vinculado	Múltiples negocios	Conglomerado
Heterogeneidad de los clientes	Mínima	Baja	Media	Alta	Muy alta
Grado de similitud de los productos	Muy alta	Alta	Media	Baja	Mínima
Interdependencia entre las unidades	Alta	Alta	Media	Baja	Mínima
Modo de diversificación	Interno	Interno	Mixto	Mixto	Adquisición
Ratio de diversificación	-	Lento	Medio	Medio	Alto

Fuente: Gómez-Mejía y Balkin (1992: 72)

Este esquema de grado y naturaleza planteado por Rumelt conlleva una visión estática de la diversificación, por lo que algunos autores tales como Pitts (1974), Leontiadis (1980) y Kerr (1985) han intentado aclarar el proceso a través del cual se lleva a cabo la diversificación (*proceso de diversificación*), obteniendo dos orientaciones en las empresas (Kerr, 1985: 159):

- Empresas “*evolutivas*” (*Evolutionary firms*). Son aquellas que crecen de forma agresiva adquiriendo diversas empresas en su cartera de negocio. Estas empresas están dispuestas a cambiar de industria comprando empresas y están siempre alerta en la búsqueda de nuevas oportunidades en diversos mercados e industrias. Se puede decir, por tanto que tienen una orientación externa y están deseosas de firmar contratos de adquisición, fusión o alianzas estratégicas.
- Empresas de “*creación continua*” (*Steady state firms*). Estas empresas prefieren competir dentro de sus industrias respectivas y expandirse dentro de sus mercados actuales (crecimiento no diversificado). Están orientadas, por tanto, hacia el crecimiento interno y al desarrollo interno de nuevos productos y tecnologías gracias a la coordinación de las diferentes unidades de negocio.

La idea que subyace en ambos planteamientos (evolutivo y creación continua) es que una empresa puede cambiar sus estrategias de diversificación a lo largo del tiempo; de forma que algunas se diversificarán siguiendo uno de los dos patrones y otras irán cambiando de uno a otro en función de las circunstancias³⁷.

A-2) Estrategia de diversificación y retribuciones

La alineación de la política retributiva con la estrategia de diversificación es uno de los temas más explorados dentro de la investigación. La razón más aparente podría ser la mayor

³⁷ Lo que sí que parece estar claro es que ambos son incompatibles al mismo tiempo (Pitts, 1980; citado en Kerr, 1985: 159).

concordancia temporal entre esta dimensión de la estrategia global (corporativa) de la empresa y la propia estrategia de retribución, ambas orientadas hacia un horizonte temporal a medio y largo plazo. Otra razón podría ser la capacidad que tiene la política de remuneración de responder a ciertas necesidades de la estrategia de diversificación.

Esta alineación se puede estudiar, en vista de lo comentado en el apartado anterior, a través de tres dimensiones: el grado, la naturaleza y el proceso de diversificación. Dado que no hemos encontrado ningún estudio empírico que estudie directamente la relación entre los modelos de relación establecidos por Rumelt y la política retributiva, y que además los estudios que han abordado este aspecto lo han hecho mezclando estos modelos con el grado de diversificación; vamos a proceder a este estudio considerando también ambos aspectos conjuntamente.

La influencia del grado y de la naturaleza de la diversificación:

Los trabajos de Berg (1969, 1973) sobre una muestra de empresas ampliamente diversificadas encuadradas dentro de las categorías de productos no relacionados o conglomerados de la tipología de Rumelt, muestran que esas empresas intentan mantener una orientación emprendedora en sus divisiones, ya que éstas son independientes y comparten pocos recursos. Esto se traduce en la necesidad de favorecer la iniciativa de los directivos de esas unidades de negocio ofreciendo una remuneración que incorpore el riesgo que se asume, con un importante componente variable y vinculado a los resultados de la unidad de negocio. Según este autor, un sistema de remuneración centralizado basado en el juicio de los directivos del centro de mando del grupo, no podría más que desalentar al personal de las divisiones comprometiendo la creatividad y las iniciativas locales.

En un sentido contrario, las empresas que desarrollen una integración vertical correspondiente a las categorías de productos relacionados y producto dominante de acuerdo con la tipología de Rumelt, siguen una política retributiva opuesta a la de los conglomerados, tal como plantean Lorsch y Allen (1973). Según ellos, en este caso, los dirigentes de la empresa integrada verticalmente tienen un conocimiento completo de los diferentes dominios en que intervienen las divisiones, además de que éstas son muy interdependientes y comparten un importante número de recursos. Esto implicaría que el resultado de los responsables de la división no dependa exclusivamente de cada uno de ellos, sino de la integración del conjunto, por lo que no sería fácil atribuir los méritos específicos ni tendría sentido que asumieran el riesgo. En base a estas premisas el sistema más adecuado sería un sistema centralizado.

Estas observaciones son similares a los argumentos que plantea Salter (1973) cuando señala que las políticas de incentivos de los directivos están íntimamente relacionadas con la estrategia corporativa. Concretamente, señala que cuando estudiamos los bonos e incentivos de los directivos de divisiones de una empresa debemos considerar, entre otras cosas³⁸, las relaciones existentes entre dichas divisiones y la central. Cuanto mayor sea la diversificación, menores

³⁸ Las relaciones entre las divisiones, y entre cada una de estas y la central, no son el único aspecto que Salter considera, ya que él sugiere que la dirección a la hora de escoger un plan de incentivos para el cuadro de mando tiene además en cuenta el horizonte temporal en el que toma ese directivo las decisiones (corto o largo plazo) y la cantidad de riesgo que conllevan dichas decisiones.

serán las relaciones que se establezcan entre dichas divisiones. En la medida en que cada división se vaya convirtiendo en una entidad independiente, el sistema retributivo tomará como referencia los resultados de la división y no los del conjunto de la corporación, y será menos frecuente el empleo de bonos discrecionales.

Basándose en los trabajos anteriores, Galbraith y Nathanson (1978) relacionan el nivel y el grado de diversificación con el nivel de medida de los resultados y con el sistema retributivo de aplicación a la alta dirección de la corporación. Según ellos, las empresas más diversificadas ofrecerán un mayor porcentaje de bonos/incentivos en el montante total pagado a la alta dirección y utilizarán sistemas de distribución de bonos basados en sistemas de medición más objetivos. En concreto, podemos destacar del trabajo de estos autores las siguientes ideas³⁹:

- Las empresas de producto único no tendrán su sistema retributivo tan sistematizado y tendrán un comportamiento más paternalistas.
- Las empresas de único producto integradas verticalmente disponen de sistemas basados en el rendimiento y la productividad.
- Las empresas que crecen por adquisición en negocios no relacionados incorporan sistemas más elaborados y basados en el retorno de la inversión y los beneficios.
- Las empresas de diversificación relacionada a través de crecimiento interno y adquisición hacen un gran uso de incentivos basados en los beneficios y en la valoración subjetiva de la contribución a los resultados globales de la corporación.
- Las empresas de múltiples productos en distintos países emplean sistemas de bonos basados en la planificación de objetivos múltiples sujetos a una moderada discrecionalidad de la alta dirección.

Estas últimas proposiciones teórica son parcialmente contrastadas por Napier y Smith (1987) en 46 empresas manufactureras clasificadas en función del grado y la naturaleza de la diversificación, los cuáles encuentran un soporte empírico débil a dichos planteamientos al no obtener diferencias significativas ni en el tipo ni en el sistema de medida. Por el contrario, sí que es significativa la hipótesis de que el montante de incentivos a la alta dirección aumenta con la diversificación dado que también son mayores las dificultades de conseguir la coordinación entre divisiones de naturaleza diferente.

Por su parte, Kerr (1985), en un intento de demostrar la influencia del grado y de la naturaleza de la diversificación en los términos planteados por Rumelt sobre las retribuciones directivas, llega a resultados poco concluyentes en estos términos; no pudiendo afirmar que las empresas más diversificadas tengan alguna incidencia sobre los modelos retributivos que él plantea. No obstante, estos resultados que contradicen la teoría y el resto de investigaciones empíricas deben ser tomados con cautela debido al tamaño de su muestra (20 empresas).

Otro trabajo empírico a destacar es el desarrollado por Balkin y Gómez-Mejía (1990) entre 212 responsables de recursos humanos de empresas manufactureras de diversos sectores. En él se analiza el impacto de las estrategias corporativas sobre las estrategias de retribución y cómo ambas afectan a la efectividad de estas últimas; llegando a la conclusión de que la estra-

³⁹ Para ello nos hemos basado en la agrupación que hacen Devanna, Fombrun y Tichy (1984: 38-39).

tegia corporativa predecía de forma significativa cómo debía estar diseñado el paquete retributivo, cuál debía ser el nivel respecto al mercado y cómo debía ser administrado. En lo que al grado de diversificación se refiere, estos autores observan que la empresas mono-producto hacen uso con mayor frecuencia de:

- Un nivel de retribución inferior al del mercado.
- Mayor uso de incentivos financieros en el mix.
- Utilización de recompensas a largo plazo.
- Políticas retributivas más flexibles.

Diversos argumentos justifican estas observaciones. En primer lugar, las empresas de producto único no tendrían necesidad de un sistema de remuneración complejo como el que podrían requerir otras organizaciones más diversificadas. En segundo lugar, los directivos son más propensos a favorecer una orientación emprendedora, ya que muchas decisiones se deben tomar rápidamente y de manera “ad hoc” a las situaciones que se presentan. En tercer lugar, una orientación a largo plazo parece preferible en las empresas que se centran en un único producto / mercado, especialmente en aquellas que se encuentran en fase de introducción / crecimiento de su ciclo de vida y desean una crecimiento rápido en una línea de negocio concreta. En estos casos, un sistema retributivo flexible, orgánico y con recompensas a largo plazo parece ser mejor para los intereses de la empresa y los de su personal. En cuarto lugar, hacer uso de incentivos financieros variables puede ser un buen método para atraer y retener a los empleados más adecuados sin que se dispare la parte fija del salario, especialmente en las empresas que están en fase de crecimiento, lo que permitirá a estas últimas tener más recursos para el crecimiento. Incluso, aunque el nivel de remuneraciones fuese más bajo que en el mercado, la visión a largo plazo permitiría retener a ese personal valioso por la esperanza de ganar más en el futuro⁴⁰.

Por el contrario, las empresas de diversificación relacionada de su muestra y que no actúan como conglomerados (que tienen un cuadro directivo experto que tienen un buen conocimiento de los diversos dominios en los que la corporación está posicionada), se caracterizan por:

- Un nivel retributivo superior al del mercado.
- La preponderancia del salario base y de las ventajas sociales frente a los incentivos.
- Remuneraciones a más corto plazo.
- Comunicación menos transparente en la administración del sistema.
- La centralización de la toma de decisiones relativas a remuneraciones.
- Mayor referencia a los puestos que a las competencias de los empleados.
- Una relación retribución/rendimiento débil.
- Un sistema retributivo más jerárquico.
- Mayor importancia de la equidad interna y de sistemas de valoración de puestos.

⁴⁰ Este aspecto ha sido observado en empresas pequeñas de alta tecnología por Gómez-Mejía y Balkin (1985) y por Milkovich, Gerhart y Hannon (1991).

Las justificaciones de estas tendencias retributivas en empresas de diversificación relacionada son dos según estos autores. En primer lugar, las empresas diversificadas que se componen de varias divisiones independientes no buscan conseguir mayor autonomía de las divisiones ni desarrollar comportamientos emprendedores, sino todo lo contrario: pretenden reforzar la dependencia y mejorar el control. Por este motivo, la estrategia retributiva toma un carácter más mecánico o algorítmico que permita unir las unidades de negocio con la central, reforzar la dependencia con los superiores y reducir la toma de riesgos a nivel local. En segundo lugar, no debemos olvidar que una diversificación relacionada debe fomentar una visión más bien sistémica que fraccionada de la empresa; por lo que debe hacer uso de políticas retributivas uniformes, estandarizadas y aplicadas al conjunto de la empresa.

Para entender mejor la relación entre el grado de diversificación y la estrategia de remuneración podemos referirnos también al estudio de Gómez-Mejía (1992) que ratifica en buena medida los resultados anteriores empleando una muestra de empresas que comprendía conglomerados, empresas de único producto, de diversificación relacionada y de actividad dominante. Los resultados muestran que los conglomerados, al igual que las empresas de producto único, desarrollan una orientación emprendedora en sus sistemas retributivos mientras que las empresas de producto dominante y las de diversificación relacionada siguen una lógica mucho más integradora. Estas constataciones coinciden con las de Berg (1973) y Lorsch y Allen (1973) ya mencionadas.

La influencia del proceso de diversificación:

Pitts (1974), analizando seis formas que se diversificaron internamente y cinco empresas que se habían diversificado a través de la adquisición de negocios no relacionados, observó que en la mayor parte de estas últimas los incentivos de los directivos de las divisiones se basaban exclusivamente en los resultados de la unidad de negocio, al tiempo que el procedimiento de fijación de los mismos era objetivo. Por el contrario, las empresas cuyo proceso de diversificación había sido por crecimiento interno tomaban en consideración el resultado corporativo y empleaban un procedimiento más subjetivo

Siguiendo los pasos de Pitts, Kerr (1985) llega a unas conclusiones similares. En concreto, en su estudio no sólo analiza el proceso de diversificación, sino también el grado y los modelos de relación; sin llegar a resultados concluyentes en estos dos últimos aspectos. Esto le lleva a afirmar que el principal predictor de una orientación concreta en las retribuciones es el proceso o modo en que se diversifica la empresa. Sobre una muestra de 89 entrevistas a distintos tipos de directivos de 20 empresas, Kerr (1985) observa que en las empresas de crecimiento continuo los superiores jerárquicos ejercen un control estrecho sobre las retribuciones de los cuadros de mando de los niveles inferiores, se presta una gran atención a las recompensas no monetarias, la asunción de riesgos es mínima, se controlan más los comportamientos que los resultados, se retribuye en función de los resultados de la corporación más que de los de las unidades y el sistema de remuneración es uniforme. Se correspondería este tipo de empresas con un modelo retributivo que él denomina "sistema basado en la jerarquía".

En el caso de las empresas evolutivas (*evolutionary firms*) el modelo retributivo más afín es el que Kerr denomina “sistema basado en el performance”, en el cual los cuadros directivos no tienen más que un conocimiento limitado de las unidades adquiridas, por lo que la evaluación del rendimiento de los directivos de las divisiones está menos basada en la discrecionalidad de los superiores jerárquicos y se basa en indicadores más objetivos. El débil nivel de interdependencia entre las divisiones reduce la necesidad de un control centralizado y de mecanismos tales como la evaluación de puestos. El sistema de remuneración no es utilizado como una herramienta de integración porque no se busca la uniformidad, sino que se plantea como objetivo prioritario reducir el problema de agencia entre los responsables de la división y los propietarios o directivos de la central; por lo que se caracteriza por un mayor uso de incentivos financieros y por un escaso margen de centralización en la toma de decisiones retributivas.

Apoyándose en este trabajo, Gómez-Mejía (1992) ha podido testar, no solamente la existencia de esta alineación, sino también su influencia eventual sobre el resultado de las empresas. Según este autor, las empresas que se diversifican por crecimiento externo deberían adoptar un nivel de remuneración más bajo en relación al mercado, utilizar más incentivos financieros a largo plazo y hacer menos referencia al estatus jerárquico que las empresas que se diversifican por crecimiento interno. Es decir, que las empresas evolutivas tienen un sistema experiencial, mientras que las de creación continua desarrollan sistemas retributivos algorítmicos.

B) Estrategias a nivel de negocio

Las decisiones estratégicas al nivel de negocio residen fundamentalmente en la formulación de una estrategia para las diferentes unidades que componen una corporación y que operan en una industria concreta o en un área de mercado. Como dijimos al principio del apartado se trata de responder a la pregunta “¿Cómo debe posicionarse una empresa entre sus rivales para conseguir sus metas?” (Schendel y Hofer, 1979: 12), o dicho de otro modo, de qué forma va a competir en cada uno de sus mercados de productos o negocios.

Aunque esta división entre nivel corporativo y de negocio parezca sencilla a simple vista, el concepto de unidad de negocio frente al de corporación no siempre está tan claro. Una unidad de negocio es “el nivel de la organización en el cual se determina la responsabilidad para la formulación de una estrategia multifuncional para una industria concreta o para un producto o mercado” (Hofer, 1975: 784). En las empresas de único producto, corporación y unidad estratégica de negocio coinciden. Para empresas de producto relacionado, sin embargo, el modo en que la unidad de negocio está definida es más arbitrario ya que depende de los recursos que compartan y de las interdependencias entre los diferentes segmentos de la corporación. Conforme las empresas se diversifican mediante adquisición es de esperar que sus divisiones tengan autonomía y se comporten como verdaderas unidades estratégicas de negocio; pero cuando el crecimiento es interno, es más difícil que dichas divisiones puedan ser consideradas como unidades independientes.

Al margen de esta problemática, que será comentada en el capítulo siguiente, cuando tratamos de estudiar la relación de las estrategias de negocio con cualquier otra variable de la organización, nos vemos en la necesidad de escoger entre las diferentes taxonomías, tipologías, estrategias genéricas o arquetipos que, diferentes autores, desde diferentes ópticas, han desarrollado. Sin un esquema de clasificación, el investigador debería enfrentarse individualmente con un conjunto de variables de interés y las interrelaciones entre ellas (Hambrick, 1984: 27). Como aclaran Galbraith y Schendel (1983: 155), en la construcción de estas tipologías se hace una asunción implícita: Existe un limitado número de conjuntos de configuraciones observables compuestos por un conjunto integrado de variables de diferente naturaleza que interaccionan a lo largo del tiempo.

Para este trabajo, no vamos a profundizar en las diferentes tipologías existentes (más de veinte) ni en los criterios que han llevado a la aparición de unas u otras, ya que escapan a los objetivos de este trabajo, sino que nos vamos a centrar específicamente en aquellas taxonomías que se han utilizado en el estudio de la relación entre las retribuciones y las estrategias de negocio⁴¹. En concreto nos referimos a las tipologías de:

- Miles y Snow
- Gerstein y Reishman
- Porter

B-1) La tipología de Miles y Snow (1978)

Una de las tipologías más utilizadas en el estudio de las relaciones entre la estrategia a nivel de negocio y los resultados de la empresa ha sido la de Miles y Snow (1978), ya que supone diferentes tipos de estrategias para responder al entorno que permiten identificar diferentes configuraciones de tecnología, estructura y procesos consistentes con esas estrategias (Miles y Snow, 1978: 29).

De acuerdo con Zahra y Pearce (1990: 751-752), esta tipología se basa en tres premisas: que las empresas con éxito desarrollan a lo largo del tiempo un enfoque sistemático e identificable de adaptación a su medio ambiente, que las cuatro orientaciones estratégicas son identificables y existen en cada industria⁴², y que las estrategias consistentes (defensivas, analizadoras y prospectivas) si son implementadas de forma adecuada conducen a un desempeño superior. Esta última idea implicaría que las reactivas, al no tener un patrón consistente de conducta, serían las que peores resultados obtendrían.

⁴¹ Para un análisis de las principales taxonomías, de los criterios que se deben seguir para la configuración de una de estas y de las ventajas e inconvenientes que ofrecen, se pueden consultar algunos trabajos clásicos como los de Galbraith y Schendel (1983), Hambrick (1983), Herbert y Deresky (1987) o Sejev (1989).

⁴² Tal y como se ha demostrado en diferentes estudios aplicados a distintos sectores de actividad (Snow y Hambrick, 1980; Hambrick, 1983; Zajac y Shortell, 1989; Shorter y Zajac, 1990; Zahra 1987; Lado Cousté, 1997)

Miles y Snow (1984), Carroll (1987), Wallace (1987) y Hambrick y Snow (1989), han argumentado que la estrategia de remuneración de una unidad de negocios depende de su propensión a seguir una estrategia prospectiva, defensiva, analizadora o reactiva de acuerdo con la clasificación de Miles y Snow (1978, 1984).

Las empresas que siguen una **estrategia exploradora o prospectiva** (*Prospectors*) son aquellas que están orientadas hacia el crecimiento y la explotación de las nuevas oportunidades en el mercado gracias a su capacidad de innovación o de desarrollo de nuevos productos. Se caracterizan por la voluntad de ser líderes en esos nuevos mercados y de esos nuevos productos si tiene éxito su esfuerzo. Esta estrategia es mejor soportada por una organización orgánica e informal que ponga su acento en la descentralización de la toma de decisiones y en la comunicación lateral (Carroll, 1987: 345). Una estrategia exploradora está, pues, asociada a una estructura orgánica de tareas complejas y cambiantes y a un entorno inestable sujeto a cambios constantes. Es decir, que hay menos formalización y más descentralización, de forma que los directivos sean más libres para desarrollar las políticas que mejor se correspondan con su situación concreta (Wallace, 1987: 176).

De acuerdo con dichos autores, *la estrategia de remuneración de las empresas de tipo prospectivo debería estar caracterizada por una orientación a la maximización del rendimiento por lo que se caracterizará por tener un alto porcentaje de retribución variable respecto a la total y el recurso a los incentivos colectivos*. Dado que, como señala Valle Cabrera (1995: 147) se necesita a personas que se identifiquen con los nuevos proyectos y den continuidad a los mismos, se dará *mayor énfasis a la competitividad externa*. *Los incentivos a largo plazo deberían ser igualmente utilizados* para contrarrestar la eventualidad de los empleados que muestren un escaso compromiso con sus puestos (Carroll, 1987: 350-351).

Algunos estudios que han encontrado evidencia en este sentido son el de Broderick (1986) o el de Rajagopalan (1996). Este último, sobre una muestra de 50 empresas del sector eléctrico llega a la conclusión de que las empresas prospectivas que ofrecen mejores resultados utilizan incentivos a largo plazo con un carácter diferido que se determinan en base a objetivos (también a largo plazo) que son cuantificados empleando medidas de mercado. También se observa en ellas una mayor tendencia al uso de opciones sobre acciones.

Las empresas que desarrollan una estrategia de tipo **defensivo** se caracterizan por una estructura funcional más formalizada y centralizada que se refleja en unas tareas más estables. Tienen tendencia a definir sus resultados en términos de control de costes más que en términos de resultados de mercado y operan en un entorno relativamente estable. Esta situación del entorno les permite desarrollar mercados de trabajo internos en los que se potencia la seguridad en el empleo y las promociones. Como la prioridad es la seguridad, se desalientan todos aquellos comportamientos que impliquen la toma de riesgos siempre que exista una estructura, unas tecnologías y unos procesos claramente definidos.

En este caso, el sistema de remuneración debería estar caracterizado, a juicio de Miles y Snow (1984), por una *gran importancia de la jerarquía, la cual vendrá determinadas en base a la equidad interna*. Otra característica es la *utilización de recompensas a corto plazo que muestren las diferencias entre superior y subordinado*.

Broderick (1986), por su parte, aporta un soporte empírico a estas proposiciones. En concreto, sus resultados muestran que las empresas que siguen esta orientación (defensiva):

- Dan más importancia a la equidad interna que a la externa.
- Tienen a la antigüedad como un importante factor determinante de los salarios.
- No transfieren el riesgo al salario de los empleados.
- Hacen un uso mínimo de la participación y de la comunicación en la administración de sus salarios.
- Tienen una administración fuertemente centralizada y estandarizada.

El estudio de Rajagopalan (1996) también confirma estas ideas al obtener que las empresas de este tipo emplean planes de primas anuales a corto plazo, y basadas en evaluaciones contables más que de mercado.

La estrategia **analizadora** se caracteriza por ser una combinación de las dos anteriores, al actuar de un modo defensivo o bien prospectivo en su búsqueda del equilibrio entre la eficiencia (para los mercados estables en los que opera) y la innovación y desarrollo de nuevos productos (para los mercados más inestables). El tipo de estructura organizativa ideal también es una combinación de las anteriores, por lo que se correspondería con el modelo matricial. Con relación a los recursos humanos, éstos deben mostrar una gran flexibilidad para hacer frente a la ambigüedad que el diseño estructural crea (Valle Cabrera, 1995: 127)

Como resumen de todo lo anterior podemos presentar la tabla 2.6. en la que se contrasta cada una de las decisiones estratégicas básicas en relación a las dos estrategias extremas: la defensiva y la prospectiva.

Tabla 2.6. Diferencias retributivas entre empresas defensivas y prospectivas (I)

Característica del sistema retributivo	Estrategia defensiva	Estrategia prospectiva
Medida de rendimiento usada	Cuantitativa	Cualitativa
Frecuencia de medida de rendimiento	Muy frecuente	Menos frecuente
Tamaño de los incentivos	Moderado	Alto
Diferenciación de méritos	Moderada	Alta
Grado de uso de incentivos individuales	Alta	Ninguna
Grado de uso de incentivos grupales u organizativos	Moderado	Alto
Grado de énfasis en resultados a largo plazo	Moderado	Alto
Grado de énfasis en resultados a corto plazo	Alto	Moderado
Importancia de la equidad interna	Alta	Alta
Nivel salarial respecto al mercado	Moderado	Alto
Uso de retribuciones diferidas para favorecer la estabilidad	Moderado	Alto
Uso de sistemas de ganancia compartida	Alto	Bajo

Fuente: Carroll (1987: 351)

Por su parte, Gómez-Mejía y Balkin (1992) también recogen las principales decisiones relativas a la estrategia retributiva analizadas en el capítulo anterior y qué posición debería ser la más característica para cada una de las estrategias.

Tabla 2.7. Diferencias retributivas entre empresas defensivas y prospectivas (II)

Decisión retributiva	Estrategia de negocio	
	Defensiva	Prospectiva
Bases de pago		
Unidad de análisis	Puesto	Habilidades
Criterio para incrementos retributivos	Pertenencia /antigüedad	Rendimiento
Objeto de medida del rendimiento	Individuo	Individuo y grupo
Orientación temporal	Corto plazo	Largo plazo
Riesgo compartido	Bajo	Alto
Enfoque estratégico	Corporativo	División y UEN
Preocupación por la equidad	Consistencia interna	Competitividad externa
Distribución de las retribuciones	Jerárquica	Igualitaria
Medidas de rendimiento	Medidas cualitativas	Medidas cuantitativas
Tendencias en el diseño		
Nivel retributivo	Por encima del mercado	Por debajo del mercado
Uso de incentivos	Bajo	Alto
Frecuencia de los aumentos	Pocos aumentos y de poca frecuencia	Múltiples recompensas con alta frecuencia
Tipo de recompensas	No monetarias / Confianza en recompensas intrínsecas	Monetarias / Confianza en recompensas extrínsecas
Marco administrativo		
Toma de decisiones	Centralizada	Descentralizada
Política de privacidad	Retribuciones secretas	Comunicación abierta
Gobierno de la estructura	Autoritaria / no-participación	Participación
Naturaleza de las políticas de pago	Burocrática	Flexible

Fuente: Gómez-Mejía y Balkin (1992: 110-112)

En la comparación de ambas tablas observamos que no existe unanimidad en algunos aspectos, concretamente llama la atención que para algunos autores el salario de las empresas defensivas debe ser superior al de mercado y para otros esta es una orientación más deseable en las prospectivas. La confusión se produce porque en las empresas defensivas se compensa el hecho de no pagar por rendimiento con el de ofrecer un salario generalmente superior (“tiro al blanco”), pero la verdadera orientación es a la equidad interna. Por el contrario, las empresas prospectivas están orientadas a la competitividad externa, lo que hace que algunos autores señalen que una característica de estas empresas es pagar por encima del mercado. No obstante, ya hemos señalado en repetidas ocasiones, que la equidad externa se puede conseguir mediante otras fórmulas relacionadas con la individualización del salario, por lo que otros autores no le conceden tanta importancia a pagar por encima del mercado.

Finalmente, debemos señalar que en nuestro país también se ha llevado a cabo al menos un estudio que ha tratado algunas de estas decisiones retributivas con relación a la estrate-

gia de Miles y Snow. Nos referimos al trabajo de Valle, Cabello y García (1996), en el que se observa que no existe una relación clara entre ambos aspectos, salvo para algunas decisiones concretas. En particular, las estrategias prospectivas sí parecen pagar por encima del sector, vinculan la “escasa” parte variable de la retribución al rendimiento, dejan que la dirección de recursos humanos tenga un papel más activo en el diseño del sistema retributivo, consiguen un mayor grado de aceptación por parte de los empleados y parecen conseguir mejores resultados en términos de atracción de personal. No obstante, existe otro conjunto de aspectos en los cuáles el comportamiento es independiente de la estrategia desarrollada, como serían la escasa amplitud del abanico salarial, el importante peso de la parte fija, el marcado carácter a corto plazo, la alta centralización y el elevado secreto⁴³.

B-2) Tipologías basadas en el ciclo de vida: Gerstein y Reisman (1983)

La tipología de Gestein y Reisman (1983) combina elementos relativos a las etapas de ciclo de vida y de la tipología de Miles y Snow antes comentada, lo que la ha hecho popular entre los investigadores del área de recursos humanos; los cuáles han hecho uso de ella en diversas investigaciones entre las que destacamos las relativas a la estrategia retributiva. Distinguimos esta tipología del estudio de las etapas del ciclo de vida, porque en este caso a lo que estamos haciendo referencia no es al hecho de que la empresa se encuentre en una etapa o en otra, sino a las diferentes estrategias de las que las unidades de negocio pueden hacer uso en las diferentes fases de su ciclo de vida. Esta tipología, no es ni mucho menos la única que aborda el ciclo de vida desde esta perspectiva, ya que encontramos propuestas sugerentes en los trabajos de Greene y Roberts (1983) o Baird y Meshouland (1988).

En líneas generales esta tipología distingue varias estrategias⁴⁴:

- ***Emprendedora.*** En esta etapa el riesgo económico es muy elevado y los recursos relativamente escasos. Apenas existe un reducido número de políticas y procedimientos y hay un amplio número de prioridades a satisfacer entre las que destaca la necesidad de sacar adelante la actividad. La orientación es el corto plazo. En relación al personal, este debe ser innovador, cooperar, estar orientado al largo plazo y a la asunción de responsabilidades.
- ***Crecimiento dinámico.*** Las políticas y procedimientos comienzan a estar formalizadas para responder a las necesidades crecientes de control y de estructuración, sin embargo, la empresa debe decidir constantemente entre sostener la actividad actual o preparar el futuro. En este caso, los empleados deben identificarse con la empresa y ser flexibles a los cambios.
- ***Racionalización/obtención de beneficios.*** Cuando la empresa ha llegado a un cierto nivel de estructuración, la prioridad pasa a ser el mantenimiento del nivel de beneficios alcanzados. La preocupación por reducir coste aumenta, por lo que existe una mayor preocupación por mejorar la eficacia de las actividades corrientes. Esto hace que el sistema de control es-

⁴³ No obstante, estos resultados tienen una validez muy limitada por el reducido tamaño muestral.

⁴⁴ En este caso se ha tomado la clasificación de los tipos de estrategia más empleada en la literatura relacionada con salarios (Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Schuler, 1987) o con la dirección estratégica de recursos humanos en general (Dolan, Schuler y Valle, 1999: 304), ya que en Gerstein y Reisman en su artículo de 1983 de la *Sloan Management Review* matizan la clasificación que aquí se ofrece al considerar siete estrategias distintas y no cinco como en este caso.

té muy bien definido, lo que se manifiesta en el hecho de que las políticas y procedimientos estén muy bien delimitadas. Los empleados están enfocados al corto plazo a la consecución de resultados con bajos niveles de riesgo.

- **Liquidación/desinversión.** Cuando la empresa tiene una débil posición competitiva, está en un sector poco atractivo, o mantiene una situación de crisis profunda sin que exista posibilidad de repositionarse debido a unos retornos de la inversión insatisfactorios, puede llegar a plantearse la venta de sus activos y de reducir su mano de obra sin intentar salvar la empresa. En este caso el nivel de compromiso de los empleados es bajo, así como sus necesidades de permanecer en la empresa.
- **Reducción.** El objetivo de esta estrategia es, por el contrario del anterior, salvar la actividad tratando de desarrollar programas a corto plazo que aseguren la supervivencia a largo plazo, aunque ello implique reducir costes y mano de obra. Ante tal circunstancia, los trabajadores tienen que ser flexibles a los cambios y tener su punto de mira en el largo plazo para no caer en los comportamientos repetitivos que se quiere cambiar.

Desde un punto de vista teórico, Schuler (1987: 10), recoge que las empresas con estrategias emprendedoras y las que se encuentran en crecimiento dinámico se ven favorecidas por prácticas retributivas enfatizan la equidad externa, son flexibles, hacen uso de beneficios o incentivos a largo plazo y fomentan la alta participación de los empleados. Por el contrario las que siguen una estrategia de racionalización o una de liquidación tienen una estrategia de remuneración caracterizada por una visión a corto plazo, mayor énfasis en la equidad interna y escasa participación en los salarios. En el caso de la última, además, el uso de incentivos es prácticamente nulo y el paquete salarial es fijo.

Por último, la estrategia de reducción exige prácticas salariales que reflejen la combinación de incentivos a corto y a largo plazo, así como una alto nivel de participación en la administración.

Estas ideas han sido contrastadas desde un punto de vista práctico por Balkin y Gómez-Mejía (1990), que sobre una muestra de 68 empresas del tipo “crecimiento dinámico” y 124 del tipo “racionalización”, han concluido que ambos tipos de empresas siguen estrategias de remuneración diferentes. Las de crecimiento dinámico estarían más próximas a un modelo experiencial en el se hace un recurso amplio a los incentivos, la estructura es igualitaria, la participación en las decisiones salariales es importante, se utilizan más las retribuciones basadas en competencias y se paga menos que en el mercado. El otro conjunto de empresas del tipo “racionalización” están asociadas a un nivel de remuneración superior al del mercado y no recurren tanto a los incentivos.

Finalmente, debemos señalar otra propuesta teórica de estudio de la relación entre la tipología de Miles y Snow y el ciclo de vida de la industria. Nos estamos refiriendo al análisis de la contingencias que establecen Hambrick y Snow (1989) para diferentes aspectos de los sistemas de incentivos. En concreto, distinguen entre empresas exploradoras en industrias que crecen y empresas defensivas en industrias maduras. Según ellos, el tipo de incentivos, la cantidad, el criterio para su determinación y la administración de los mismos variará sustancialmente en función del tipo de estrategia que se desarrolle. Un resumen de estos aspectos se presenta en la

tabla 2.8. Aunque la justificación teórica es adecuada, lamentablemente no hemos encontrado ningún estudio que valide empíricamente estos resultados.

Tabla 2.8. Sistemas de incentivos para diferentes contextos estratégicos.
Hambrick y Snow (1989)

	Cantidad y tipo de incentivos	Criterio para recibirlos	Administración de los incentivos
Exploradores en industrias que crecen	Grandes incentivos por tomar riesgos (alto apalancamiento) Énfasis en retribuciones financieras monetarias Énfasis en recompensas físicas vía persecución y propiedad de nuevas ideas	Incentivos basados en el aumento de cuotas de mercado, nuevos productos, etc. Criterios cualitativos y no financieros Énfasis en la retribución corriente	Flexibilidad Cambios relativamente frecuentes en el sistema "Lenguaje sutil"
Defensores en industrias maduras	Alto peso del salario base (apalancamiento de bajo a moderado) Pago de incentivos limitado y combinando entregas diferidas y corrientes Énfasis en beneficios, reconocimiento y responsabilidad	Incentivos basados en criterios financieros y en el fortalecimiento de la posición competitiva (reducción de costes, mejoras en calidad, etc.) Criterios cuantitativos Énfasis en rendimiento corriente y multi-período	Sistemas relativamente estables Lenguaje no ambiguo

Fuente: Hambrick y Snow (1989: 356)

B-3) Tipología de Porter (1980)

A juicio de Carroll (1987: 350), la tipología de Porter, en su diferenciación entre estrategias de liderazgo en costes, diferenciación y segmentación, no parece tener un impacto especial sobre el sistema retributivo, en comparación con otras tipologías, porque no afecta necesariamente a la estructura de los puestos. Sin embargo, encontramos otras tipologías derivadas de la misma que sí han encontrado un cierto soporte empírico.

Esta idea es analizada desde un punto de vista empírico por Montemayor (1996), que llega a algunos resultados interesantes que demuestran el carácter contingente de las retribuciones. En esta investigación, el autor distingue tres estrategias: liderazgo en costes, diferenciación y diferenciación por innovación; y analiza el impacto de cada una de ellas sobre cinco aspectos de la estrategia retributiva: el objetivo que se le atribuye, el nivel de salario respecto al mercado, el porcentaje de incentivos, el recurso al pago por mérito y la administración de las remuneraciones. Su intención es, sobre una muestra de 282 empresas establecer el alineamiento entre la estrategia, la remuneración y los resultados de la organización.

Tras los pertinentes análisis llega a la conclusión de que:

- Las empresas que siguen una estrategia de liderazgo en costes o de innovación prestan una gran atención a la reducción de costes y a la atracción del personal como objetivos

del sistema retributivo, mientras que las que siguen una estrategia de diferenciación muestran mayor preocupación por la motivación. Así se incumple la hipótesis de Carroll (1987) de que las innovadoras prestan más atención a la atracción y retención, y las que buscan el liderazgo en coste la reducción de costes.

- En relación con el nivel retributivo respecto al mercado, si las empresas innovadoras pagan más que las que buscan la diferenciación, las empresas que desarrollan una estrategia de liderazgo en costes, y por el contrario de lo que cabía esperar (Miles y Snow, 1984), tienen un nivel más elevado todavía.
- El recurso a los incentivos es más alto en las empresas que siguen estrategias de diferenciación, tal como predecía Miller (1986)
- El uso del pago por mérito es, como predecían Schuler y Jackson (1987b), más frecuente en las empresas innovadoras que en las que buscan liderazgo en coste.
- Finalmente, las empresas innovadoras tienen una política de comunicación más abierta; pero, en contra de la teoría (Fombrun, Tichy y Devanna, 1984), las de liderazgo en coste están más inclinadas a dejar a sus empleados a que participen en las decisiones relativas a la remuneración.

Otro estudio que obtiene similares conclusiones es el llevado a cabo por Tremblay y Chênevert (2001) en 602 empresas repartidas entre Canadá, Francia e Inglaterra. Estos autores estudian solamente las estrategias de liderazgo en costes y diferenciación para seis políticas de retribución muy similares a las de Montemayor (1996)⁴⁵. Al igual que en el caso anterior no se puede concluir, más que de forma parcial, que exista un modelo concreto de retribución para cada tipo de estrategia.

2.4.2.3. Hipótesis a contrastar del modelo contingente

Por razones que expondremos en el próximo capítulo, relativas a la selección de la muestra que tendremos que emplear, sólo vamos a centrarnos en la estrategia a nivel de negocio y más concretamente en la tipología más empleada en las investigaciones de recursos humanos y retribuciones: la tipología de Miles y Snow.

Concretamente, vamos a plantear unas hipótesis fundamentadas en la teoría y en los trabajos realizados previamente por otros autores que fueron expuestos en el apartado 2.4.2.2.B-1. Estas hipótesis son:

- *Relativas a las prácticas retributivas (2.1.)*

Hipótesis 2.1.1. Existen ciertas prácticas de retribución que son más adecuadas para ciertos tipos de estrategias. Concretamente:

- a) *Las empresas prospectivas hacen mayor uso de sistemas de incentivos individuales*
- b) *Las empresas defensivas hacen mayor uso de sistemas de productividad compartida*

- c) *Las empresas prospectivas tienen mayor tendencia a pagar por conocimientos*
- d) *Las empresas prospectivas emplean en mayor medida sistemas de primas de grupo*
- e) *Las empresas prospectivas hacen mayor uso de sistemas de participación en beneficio*

Hipótesis 2.1.2. *Cuando las prácticas retributivas se emplean de forma consistente con la estrategia se obtienen mejores resultados organizativos*

- **Relativas a las políticas retributivas (2.2.)**

Hipótesis 2.2.1. *Existen ciertas orientaciones de las políticas retributivas que son más adecuadas para ciertos tipos de estrategias. Concretamente:*

- a) *Las empresas prospectivas tienden a conceder mayor importancia al rendimiento como base del salario que las defensivas*
- b) *Las empresas prospectivas tienden a ofrecer salarios mayores que los de mercado que las defensivas*
- c) *Las empresas prospectivas están más preocupadas que las defensivas por individualizar el salario del empleado.*
- d) *Las empresas prospectivas conceden más importancia al hecho de conseguir unas retribuciones variables que las defensivas*
- e) *Las empresas defensivas conceden mayor importancia a las retribuciones a corto plazo que las prospectivas*
- f) *Las empresas defensivas tienden a establecer estructuras jerárquicas con mínimas diferencias dentro de un nivel y máximas diferencias entre niveles.*
- g) *Las empresas prospectivas conceden una mayor importancia a los incentivos y primas como componente del paquete retributivo que las defensivas.*
- h) *Las empresas defensivas tienen a desarrollar una administración de las retribuciones más centralizada que las prospectivas.*
- i) *Las empresas prospectivas se preocupan más por desarrollar sistemas flexibles (no burocráticos) que las defensivas*

Hipótesis 2.2.2. *Cuando las políticas de retribuciones son consistentes con la estrategia se obtienen los mejores resultados*

Como se puede apreciar, hemos propuesto dos hipótesis compuestas por distintos apartados para cada uno de los dos bloques, en lugar de enumerar una hipótesis distinta para cada una de las políticas y prácticas analizadas.

Las hipótesis 2.1.1 y 2.2.1. hacen referencia a la relación estrategia – retribución y pretenden analizar si se dan o no las combinaciones que supuestamente se deberían dar según la teoría. En algunos casos podría ser discutible la propuesta formulada, pero hemos intentado apoyarnos también en los resultados de otros investigadores previos para ayudarnos en aquellos aspectos que teóricamente no estuvieran claros.

Por su parte, las hipótesis 2.1.2. y 2.2.2. proponen que dichas vinculaciones son las más eficientes en el sentido de que, cuando se producen, se obtienen unos mejores resultados.

⁴⁵ Junto a la posición respecto al mercado, la descentralización de las decisiones y el porcentaje de retribución variable y de bonos, incluye criterios colectivos del desempeño y separan una segunda dimensión de administración: la transparencia en la información salarial.

2.5. LAS RETRIBUCIONES EN EL ENFOQUE CONFIGURACIONAL

2.5.1. LA PERSPECTIVA CONFIGURACIONAL: DEFINICIÓN Y FUNDAMENTOS

En un intento de superación del enfoque contingente planteado tal y como se ha estudiado en el apartado anterior, la aproximación configuracional marca una etapa suplementaria en la búsqueda de las sinergias entre los elementos de la organización. En efecto, si las hipótesis anteriores nos permiten testar una alineación de las prácticas o políticas de remuneración con la estrategia de la empresa desde una perspectiva de relación bivalente, estas hipótesis no nos permiten analizar el impacto de la alineación de un conjunto coherente de prácticas sobre dicha estrategia, o si la escasa capacidad de impacto sobre los resultados de una práctica concreta de retribución reside en la no consideración de las retribuciones como un verdadero sistema.

En general, las teorías configuracionales se centran en cómo un conjunto o patrón de múltiples variables independientes se relaciona con una variable dependiente, en lugar de cómo se relacionan las variables individuales con una variable dependiente (Delery y Doty, 1996: 804). En este sentido, Wright y McMahan (1992: 298) parecen sugerir que la perspectiva configuracional constituye un enfoque adecuado para la gestión estratégica de recursos humanos, al afirmar que esta última hace referencia al conjunto de actividades y usos planificados de los recursos humanos que tratan de facilitar el logro de los objetivos estratégicos de la organización, y que, para ser efectiva la organización debe desarrollar un sistema de recursos humanos que logre un ajuste horizontal y vertical.

2.5.1.1. El ajuste horizontal. Los sistemas de dirección de recursos humanos

Como ya anticipamos al estudiar el enfoque universalista, han sido diversos los trabajos relativos al análisis de estas relaciones entre variables de recursos humanos y resultados que indican la necesidad de considerar las prácticas formando un sistema coherente (Walton, 1985; Wright y Snell, 1991; Schuler, 1992; Lado y Wilson, 1994; McDuffie, 1995); lo que ha hecho que se haya generado una gran preocupación por el problema del ajuste interno. En defensa al uso de sistemas de prácticas, podemos citar que algunos autores como Huselid (1995b) o Ichniowski, Shaw y Prennushi (1997), los cuales sugieren que cambios en las prácticas individuales no tienen o tienen poco efecto sobre la productividad.

La lógica a favor de la consideración de prácticas conjuntas en lugar de prácticas independientes la podemos encontrar, a juicio de Dyer y Reeves (1995: 657-658) en las siguientes ideas. En primer lugar, el rendimiento de los empleados es una función de la habilidad y la motivación, por lo que tiene más sentido utilizar prácticas que enfatizan las dos que emplear prácticas aisladas que puedan tener efectos contrarios sobre ambas. En segundo lugar, y dado que el rendimiento del empleado es un fenómeno de naturaleza compleja, es más fácil maximizarlo con la influencia de variables no independientes que además son deliberadamente redun-

dantes (McDuffie, 1995). Así, los mejores resultados pueden ser obtenidos cuando existen diferentes formas para que los trabajadores adquieran los conocimientos y habilidades necesarios o múltiples incentivos para conseguir su motivación.

Pero, ¿en qué consiste esa relación entre esas variables no independientes deliberadamente redundantes? Delery (1998) señala que existen diferentes tipos de relaciones entre las prácticas de recursos humanos que permiten entender cómo se produce este ajuste interno pero dificultan la identificación de los sistemas de prácticas. Las relaciones posibles son:

- Algunas prácticas de recursos humanos muestran una *relación aditiva* en la producción de un resultado deseado. En otras palabras, tienen efectos independientes, no superpuestos. Un ejemplo podría ser el uso de test de habilidades cognitivas conjuntamente con pruebas de trabajo. Como supuestamente miden cosas diferentes, el resultado del empleo de los dos como conjunto no será más que la suma de los resultados que ofrezcan cada uno de ellos por separado.
- Otras prácticas tienen efectos interactivos en el sentido de que su eficacia depende de la aplicación conjunta de otra práctica. Hay varios tipos de *relaciones interactivas*.
 - o Algunas prácticas que tienen este carácter pueden llegar a ser *sustitutivas* de la otra (Ichniowsky et al, 1996). Esto sucedería cuando ambas prácticas llevan al mismo resultado. En este caso, el efecto sobre el sistema depende de las circunstancias, ya que si, por ejemplo, son sustitutivas, la aplicación de ambas supone un gasto adicional innecesario.
 - o Otras tienen un carácter *sinérgico*, que se produce cuando la aplicación de ambas implica un resultado sustancialmente diferente a la suma de los impactos individuales. Existen dos formas de sinergia: la positiva y la negativa. Cuando dos prácticas que trabajan juntas implican resultados cuya suma es mayor que la suma de las partes se habla de sinergia positiva, combinación (Ichniowski et al., 1996) o “conexión poderosa” (Becker et al, 1997). Sería el caso de aplicar unos programas de formación intensivos con unas prácticas de contratación muy selectivas. Por el contrario, se habla de “combinación mortal” cuando combinando las dos prácticas los resultados son peores que si se hubiese empleado una u otra. Un ejemplo claro podría ser diseñar un puesto de trabajo basado en el empleo de equipos y retribuir a los empleados en función del rendimiento individual.

De esta forma se han generalizado la búsqueda de sistemas de dirección de recursos humanos de alto rendimiento que pretenden obtener un mayor impacto sobre los resultados. La evolución hacia estos sistemas tiene un carácter claramente histórico (Lawler, 1996; Varma et al., 1999), ya que es el resultado de los cambios que se han producido en el entorno (globalización, mayor competencia, desarrollo tecnológico, énfasis en la satisfacción del consumidor, cambios políticos, cambios demográficos, etc.) y que han dado lugar a nuevos modelos organizativos que pretenden adecuarse al mismo (estructuras organizativas más planas, por ejemplo). No es de extrañar que, por este motivo, Dyer y Reeves (1995: 661) señalen que sistemas tan importantes como el de Arthur (1992, 1994) o el de MacDuffie (1995) tengan un importante hecho en común: la similitud en los sistemas obtenidos que irían desde sistemas tradicionales como el de control de Arthur o el producción en masa de Mac Duffie, hasta los sistemas inno-

vadores en los que estarían los otros dos extremos: el de compromiso y el de producción flexible. No obstante, estos no son los únicos trabajos que presentan sistemas entre esos dos extremos, ya que en la literatura encontramos otros como serían los de Ichniowski (1990), Ichniowski, Shaw y Prensushi (1995), Walton, 1985, Yound et al, 1996, El sistema tradicional, de control o de producción en masa se caracterizaría por tener descripciones de puestos fijas, mínima participación de los empleados y bajos niveles de formación formal; mientras que los innovadores presentarían características opuestas para esos aspectos. Supuestamente, serían los pertenecientes a este segundo grupo los que obtendrían mejores resultados⁴⁶.

Sin embargo, no podemos caer en la ambigüedad de pensar que todas las configuraciones identificadas por los investigadores como de alto rendimiento son igual de efectivas aunque incluyan algunas de estas prácticas excelentes, ya que la investigación empírica ha aportado resultados en ocasiones contradictorios acerca de dichos sistemas de gestión de personal. La explicación la podríamos encontrar, a juicio de Becker y Gerhart (1996) en que no sabemos realmente cómo funcionan esos sistemas de recursos humanos, ya que en ciertas ocasiones las combinaciones de prácticas se refuerzan entre sí, mientras que en otras los efectos se neutralizan (Becker et al., 1997). Algunos estudios sobre el tema confirman esta idea desde el momento en que agrupaciones de distintos tipos de prácticas ofrecen resultados similares sobre la rotación, la satisfacción de los empleados o la productividad (O'Reilly, 1991; Mowday y Sutton, 1991).

Esto nos lleva a una forma diferente de estudiar el ajuste interno que trasciende más allá de la idea de encontrar una combinación ideal de prácticas que ofrezcan mejores resultados como conjunto, ya que pueden existir diferentes combinaciones de prácticas que ofrezcan los mismos resultados. Por este motivo, para estudiar este ajuste debemos prestar más atención a cómo aplica una empresa sus prácticas para disponer de un personal preparado, que en el hecho de si la empresa usa, por ejemplo, un tipo de selección concreto (Delery, 1998: 292). Y como es lógico, para entender cómo se aplican las prácticas, la utilidad que tienen y las relaciones que se producen entre ellas, es preciso introducir otras variables del ambiente interno (estrategia de negocio, estructura, cultura, estrategia de producción, etc.) que son las que, en definitiva, van a modelar el resultado que se obtenga con la aplicación de las mismas. Estaríamos introduciendo adicionalmente el concepto de ajuste externo.

2.5.1.2. El ajuste externo. Hipótesis del modelo configuracional

Como acabamos de dejar entrever, el enfoque configuracional no consiste simplemente en considerar el alineamiento horizontal entre las prácticas, sino también el ajuste vertical o externo que ya ha sido comentado al estudiar la aproximación contingente. El problema, es que, como veremos a continuación, para que exista la configuración es imprescindible que se haya

⁴⁶ Varios trabajos realizan una revisión crítica y profunda a las prácticas de alto rendimiento. Entre ellos podemos citar a Dyer y Reeves (1995); Becker y Gerhart (1996); Huselid y Becker (1996); Whitfiel y Poole (1997); Guest (1997) y Becker y Huselid (1998). También son numerosos los trabajos que han intentado testar la superioridad de los sistemas de prácticas de dirección de alto rendimiento desde un punto de vista universalista entre los que podemos destacar Ichniowski, Shaw y Prensushi (1995).

encontrado previamente el sistema de prácticas que maximiza el ajuste interno, lo que ha situado en ocasiones al ajuste externo en un segundo plano.

Pero, ¿en qué consiste realmente la aproximación configuracional? Esta aproximación se puede entender gracias a tres características fundamentales:

- Un principio de investigación holista (Venkatraman y Prescott, 1990; Doty, Glick y Huber, 1993) que trata de identificar las configuraciones, o conjuntos de factores, que alcanzarán la máxima efectividad. Estas configuraciones representan efectos sinérgicos no lineales e interacciones que no pueden ser representadas con las teorías de contingencia tradicionales que emplean dos variables (Doty y Glick, 1994). Por este motivo, cada parte de la “entidad” encuentra su significado en el conjunto y no puede ser entendido de forma aislada (Meyer, Tsui y Hinings, 1993: 1178).
- Un principio de equifinalidad, por el que se considera que varias configuraciones pueden proporcionar los mejores resultados aún partiendo de diferentes condiciones iniciales y de diferentes modelos (Katz y Kahn, 1966: 30; Meyer, Tsui y Hinings, 1993: 1177).
- La consideración de que esas configuraciones son “tipos ideales” que han sido desarrolladas teóricamente, en lugar de fenómenos empíricos observables (Doty, Glick y Huber, 1993: 1200). Estas configuraciones ideales son concebidas para maximizar el nivel de ajuste horizontal o la coherencia interna, y posteriormente, encajarlas con otros aspectos de la organización con el objetivo de maximizar también el ajuste vertical; de forma que al final, dicha configuración maximice ambos.

Siguiendo estos principios, una aproximación configuracional puede ser llevada en diferentes niveles de análisis: el grupo, la empresa, un aspecto de la gestión, los individuos. En cualquier caso, la elección de este enfoque implica la definición de un modelo cuantitativo capaz de representar de manera fiable la estructura lógica de las relaciones estudiadas. La consecución de este objetivo implica tres etapas:

- Las configuraciones identificadas en la teoría (o por la observación), deben constituirse como tipos ideales.
- El modelo de ajuste debe ser desarrollado de acuerdo con la concepción que se dé en la teoría.
- Se debe definir e integrar el concepto de equifinalidad en dicho modelo de ajuste.

No obstante, antes de pasar a analizar esta teoría y ver sus aplicaciones en el campo de la dirección de recursos humanos y de las retribuciones, nos gustaría destacar, al igual que hicimos en los planteamientos anteriores, que entre los fundamentos teóricos en los que se basa esta aproximación destaca al margen de la Teoría Contingente y de la de Sistemas, la Teoría de Recursos y Capacidades; ya que resalta la complementariedad de recursos y la idea de que las políticas y prácticas de recursos humanos tienen una capacidad limitada para generar de manera aislada ventajas competitivas, pero en combinación sí que pueden permitir a la empresa lograr una ventaja competitiva (Barney, 1995). De hecho, debemos recordar que es en este contexto del enfoque configuracional donde esta teoría encuentra su pleno sentido.

Para Ichniowski, Shaw y Prennushi (1997: 293 y 294), la justificación de esta complementariedad la podemos encontrar en la Teoría de Incentivos de Contratos⁴⁷ por la que, por ejemplo, una práctica de empleo como el uso de equipos para la resolución de problemas debe ser más efectiva si se estimula en los trabajadores la habilidad de trabajar en equipo (mediante incentivos, formación, etc.)⁴⁸.

a) Identificación de los tipos o perfiles ideales

Como señalan Doty, Glick y Huber (1993: 1200), uno de los principales problemas desde el punto de vista conceptual con el que nos encontramos es la propia interpretación de la configuración que tenemos que identificar. Las configuraciones presentadas por los investigadores desde una aproximación configuracional no deben ser interpretadas como categorías en las cuales se deben inscribir las empresas, sino como perfiles ideales a los que las empresas se acercan más o menos. Un perfil ideal es en este contexto una construcción teórica que permite representar una configuración holista de factores organizativos, la cual nos puede servir como un modelo abstracto en el que las desviaciones respecto a él pueden ser explicadas. Algunos modelos ideales los encontramos en las “formas puras” de Miles y Snow (1978) o en las configuraciones básicas de Mintzberg (1979).

El hecho de considerar los perfiles ideales, y no simples categorías en las cuales clasificar las empresas, tiene, al menos, dos implicaciones en lo referente a la modelación y análisis de una teoría configuracional. En primer lugar, este enfoque, por su definición, no puede contentarse con una simple clasificación, sino que debe seguir una aproximación multivariante para definir los perfiles ideales. En segundo lugar, lo realmente importante no es decir si una organización real pertenece a una categoría nominal o a otra, sino conocer el grado de desviación existente entre esta organización y su perfil ideal definido. Precisamente, esa medida de desviación puede ser utilizada para predecir la eficacia organizativa de una forma mucho más válida que la simple clasificación en un grupo nominal.

No obstante, el establecimiento de estos perfiles ideales complejos supone un verdadero problema en la práctica. De hecho, todos los investigadores que han intentado adoptar estas configuraciones se han tenido que enfrentar a las mismas dificultades, ya que en la literatura aparecen tipologías muy atractivas en cuanto a la riqueza teórica (Mintzberg, 1979; Miles y Snow, 1978; Burns y Stalker, 1961; Porter, 1980...) y que han tenido una gran repercusión en la literatura, pero que no permiten una evaluación empírica directa.

Esto ha obligado a recurrir a una traducción de estos modelos verbales a otros modelos cuantitativos que intentan ser lo más fieles posibles a la realidad (Venkatraman, 1989). Dicha traducción implica la identificación de los factores que sirven para describir esos perfiles teóri-

⁴⁷ Esta teoría argumenta que es importante analizar las políticas de recursos humanos de la empresa no aisladamente, sino como una parte coherente de un sistema de incentivos (Holstrom y Milgrom, 1994: 990; Milgrom y Roberts, 1990, 1995; Kandel y Lazear, 1992).

⁴⁸ En concreto, y como Marchington y Grugulis (2000: 1113-1114) argumentan en base a algunos ejemplos teóricos, la estrategia retributiva es una de las que más problemas plantea cuando no está diseñada e implantada en consonancia con el resto de aspectos de la dirección de recursos humanos y de la organización del trabajo.

cos, la determinación del valor que toma cada factor en cada uno de esos tipos ideales y, finalmente, definir los pesos relativos de esos factores en cada perfil.

La identificación de los factores será más sencilla cuanto mayor conocimiento se tenga del modelo verbal y cuanto mejor definido esté teóricamente. Así encontramos configuraciones como las de Mintzberg (1979) que gozan de una gran riqueza descriptiva y nos permiten hacernos una idea muy aproximada de las verdaderas características de cada arquetipo.

Para determinar el valor que toma cada factor en cada perfil ideal podemos seguir, en principio, tres métodos. El primero consiste en confiar en los expertos que han tratado esa tipología teórica y adoptar el valor medio que han adoptado éstos (con la simple interpretación de la teoría) para cada factor dentro del perfil estudiado (Sejev, 1989; Doty, Glick y Huber, 1993). El segundo método, de aplicación más limitada, se emplea cuando existen dos perfiles que se sitúan en los extremos de un *continuum*, de forma que uno de ellos tenga las puntuaciones máximas y otro las mínimas en cada factor, cabiendo la posibilidad de que exista algún perfil intermedio (Govindarajan, 1988). El último método consiste en establecer el valor de cada factor a partir de perfiles identificados empíricamente en un procedimiento de investigación profunda de la muestra y de identificación de las empresas estudiadas con cada uno de los perfiles⁴⁹ (Doty y Glick, 1994). El problema que plantea esta última forma de proceder es que el perfil puede sufrir desviaciones como consecuencia de la muestra estudiada y los resultados pueden no ser reproducibles.

Por último, para definir los pesos relativos de cada factor es necesario recurrir a la teoría y precisar cuán importante es cada uno de ellos (Venkatraman y Prescott, 1990), pero suele ser habitual que se considere que todos tienen una importancia similar, y por tanto, un peso similar (Drazin y Van de Ven, 1985; Sejev, 1989; Doty, Glick y Huber, 1993).

b) Identificación de la relación de ajuste

De acuerdo con la mayor parte de las aproximaciones configuracionales, las organizaciones que se identifican con los perfiles ideales son las más eficaces porque el grado de ajuste entre los factores estudiados es máximo. Por este motivo, la segunda etapa para el estudio de este enfoque consiste en la elección de un modelo de ajuste que sea consistente con el concepto de ajuste usado en la teoría.

Siguiendo lo comentado al principio de este capítulo, y más concretamente la clasificación de ajustes que hace Venkatraman (1989), podemos decir que las relaciones de ajuste más importantes que se pueden establecer dentro de la aproximación configuracional son:

- La relación de “configuración” (*gestalt*) que emplea métodos de clasificación para definir a los grupos caracterizados por su grado de coherencia interna.

⁴⁹ Esta identificación la puede hacer el propio investigador en base a la información de la que dispone o bien algún informante interno de cada una de las empresas de la muestra.

- El ajuste a un perfil ideal, ya que se mide la proximidad del perfil de las empresas estudiadas en relación con el perfil de las empresas establecidas por la investigación.
- La relación de “covariación”, ya que utiliza ecuaciones estructurales para comparar dos modelos, uno que representa los efectos directos que pueden ejercer las variables identificadas por la literatura de forma conjunta sobre el desempeño organizativo, y otro que ajusta un factor intermedio de coalineamiento en la relación entre estas variables y el resultado con el fin de verificar si este factor no mejora la explicación.

c) Introducción del concepto de equifinalidad

El tercer paso en el estudio de la teoría configuracional es la interpretación del principio de equifinalidad. Su concepto lo podemos encontrar en el pionero del Enfoque General de Sistemas: Von Bertalanffy (1973: 136), quien señala que es una de las características del orden dinámico de los procesos orgánicos, que por el contrario de lo que sucede con los mecánicos, no verán alterados su estado final aunque cambien las condiciones iniciales o se llegue por caminos diferentes. También aparece en los trabajos de Katz y Kahn (1966) o de Van de Ven y Drazin (1985) que enfatizan que este estado final puede ser la consecución de determinado nivel de eficacia.

La asunción de equifinalidad está implícita en la teoría configuracional porque en ella se identifican diferentes tipos ideales de organización que maximizan el ajuste y la eficacia. Por ejemplo, cada uno de los tipos ideales de Mintzberg puede maximizar su eficacia. Esto hace que la tarea del investigador no sea determinar un modelo de equifinalidad, sino más bien determinar qué interpretación de la asunción debe ser modelada (Doty, Glick y Huber, 1993: 102). En este sentido, es posible identificar diferentes interpretaciones de la equifinalidad que pueden ser adoptadas en función de las restricciones impuestas al conjunto de perfiles que una organización puede adoptar siendo efectiva.

Una primera restricción reside en el número de perfiles identificados en la teoría. Generalmente, se suele identificar un número finito de configuraciones ideales, pero en algunos casos se acepta además el supuesto de que las formas híbridas entre los perfiles identificados podrían también ser efectivas. En ese caso, la teoría configuracional puede ser interpretada empleando únicamente los perfiles ideales o aceptando también los híbridos.

Otra restricción podría deberse a la existencia de factores de contingencia que limitan las elecciones de la organización. Cuando no existe ningún factor, es indiferente el perfil ideal que escojamos para maximizar el resultado; pero cuando si que existe alguno, la elección de la organización se limita a un único perfil ideal ajustado a dichas circunstancias.

Teniendo en cuenta estas dos restricciones anteriores y la noción de ajuste sistémico a la que ya hemos hecho referencia, podemos identificar cuatro interpretaciones o modelos relevantes del principio de equifinalidad que se incorporan en las teorías configuracionales:

- El modelo de perfiles ideales considera un número finito de configuraciones que permiten alcanzar un mismo nivel de resultados. Una organización es libre de adoptar una de estas

- configuraciones. Las únicas configuraciones efectivas son los perfiles ideales, por lo que cualquier híbrido entre ellas es menos efectivo. El concepto de ajuste es entendido como el grado de coherencia interna entre las dimensiones estudiadas y modelizadas a través del grado de desviación respecto al perfil ideal más próximo a su perfil real. Así, cuanto más cerca esté una organización de su perfil ideal, mejor *performance* obtendrá.
- El modelo de perfiles ideales contingentes es el más restrictivo de todos, ya que en este modelo el conjunto de configuraciones eficaces está restringido a los perfiles ideales identificados por la teoría que estén más de acuerdo con los factores de contingencia con los que se enfrenta. Por tanto, no cabe la posibilidad de que existan perfiles híbridos eficaces y las organizaciones reales deben intentar parecerse a ese perfil óptimo para el contexto en el que se desenvuelven.
 - El modelo de perfiles híbridos contingentes, al contrario que los anteriores, admite la hibridación postulando que existe un continuo de configuraciones igualmente eficaces entre los ideales extremos. Este modelo de ajuste también defiende la existencia de un continuo de contextos y que un único tipo híbrido de organización será válido para un único contexto. De esta forma, la eficacia de una organización real se determinará en función de la desviación con respecto al perfil híbrido ideal ajustado al contexto más aproximado con el que realmente tiene la organización.
 - El modelo de perfiles híbridos es el menos restrictivo de todos los modelos presentados. Este modelo implica que hay infinitas configuraciones híbridas igualmente eficaces derivadas de los perfiles ideales determinados teóricamente. Toda organización puede escoger libremente cualquiera de esos perfiles híbridos sin la restricción de ningún factor. No obstante, la aplicación de este modelo parece ir en contra del enfoque configuracional, ya que este trabaja con un número limitado de tipos ideales eficaces (Miller, 1991, 1987); sin embargo, este problema no es más que el resultado de permitir la hibridación sin poner ningún tipo de restricción.

La adopción de uno u otro de estos modelos no es excluyente. Es posible que en función de cómo se ha desarrollado o de ciertas restricciones una organización no pueda adoptar más que un tipo híbrido aunque su perfil ideal le permitiera alcanzar un mejor nivel de resultados. En ese caso, el rendimiento de esta organización real dependerá al mismo tiempo de la proximidad respecto al tipo híbrido y respecto al tipo ideal.

En base a todo esto, podemos afirmar que el concepto de equifinalidad crea un problema con la aproximación más tradicional de la Teoría de la Contingencia. Como han destacado Galunic y Eisenhardt (1994: 232), la posibilidad de que existan diferentes configuraciones igual de efectivas para sostener una estrategia dada mina el valor predictivo del enfoque contingente. Es posible que este problema haya conducido durante mucho tiempo a los investigadores que seguían una estrategia contingente a no considerar la equifinalidad, y que esta sólo fuera empleada para explicar la ausencia de resultados. Sin embargo y a la luz de los diferentes modelos planteados anteriormente, pensamos que realmente este concepto viene a enriquecer, más que a suplantar, las perspectivas de la Teoría Contingente.

Sin embargo, la explotación del concepto de equifinalidad no ha hecho más que comenzar. Numerosos autores estiman que este concepto es prometedor (Van de Ven y Drazin, 1985; Ashmos y Huber, 1987; Doty y Glick, 1994; Galunic y Eisenhardt, 1994), pero son relati-

vamente pocos los que se han lanzado a aplicarlo empíricamente. Este es el caso de Galunic y Eisenhardt (1994), quienes llevando a cabo un estudio sobre el sistema de retribución de comercios especializados encuentran que ciertas formas de retribución son igualmente eficaces, incluso si los resultados se basan en las previsiones de la Teoría de la Agencia o en la Teoría Institucional.

2.5.2. EL ENFOQUE CONFIGURACIONAL EN LA INVESTIGACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Como ya hemos comentado, el supuesto de que el impacto sobre los resultados de los sistemas de prácticas de recursos humanos es superior a los impactos de las prácticas consideradas de forma aislada, es uno de los más aceptados y analizados empíricamente por diversos trabajos del área (Dyer y Reeves, 1995; Huselid, 1995b; McDuffie, 1995; Delery y Doty, 1996; Ichniowski, Shaw y Prennushi, 1997; Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1998; Sanz y Sabater, 1999b). A pesar de que, en general, se trata de importantes esfuerzos de introducir los supuestos de la perspectiva configuracional, pocos de estos estudios contrastan realmente esta teoría tal y como se ha explicado anteriormente, limitándose a analizar el ajuste horizontal, el vertical, o ambos a la vez. Por otro lado, estas investigaciones no siempre han sido capaces de demostrar que éstas tengan unos resultados superiores a los de las perspectivas universalista o contingente clásica. De igual forma, no hemos encontrado ninguno que incorpore configuraciones de sistemas de retribuciones, de sistemas de recursos humanos y configuraciones organizativas simultáneamente; posiblemente debido a la gran cantidad de variables a considerar y la complejidad del modelo a contrastar.

Por consiguiente, en este apartado vamos a presentar los trabajos que pueden ser considerados como precursores en este aspecto y analizar sus implicaciones en nuestra investigación. Esta revisión de la literatura nos permitirá, en primer lugar, hacer un repaso de las configuraciones teóricas de recursos humanos puestas en evidencia en las investigaciones pasadas. En segundo lugar, intentaremos recoger los principales estudios empíricos que, desde una perspectiva de sistemas han analizado la coherencia de las prácticas de dirección de recursos humanos y el ajuste vertical respecto a las características de la organización.

2.5.2.1. Configuraciones teóricas de recursos humanos

Teniendo en cuenta que, de acuerdo con los planteamientos anteriores, antes de contrastar el modelo configuracional es preciso encontrar un modelo teórico, nuestro primer propósito va a ser recoger las posibles configuraciones teóricas que se han dado en la literatura de recursos humanos. Nuestra intención no es criticar hasta qué punto estos trabajos cumplen o no las hipótesis de este modelo, sino simplemente presentar un abanico de los principales modelos que se han dado en la literatura a nivel conceptual y que, incorporando el concepto de sistema de recursos humanos y la integración del mismo con la estrategia o con otras características organizativas, han permitido el desarrollo de esta teoría. Muchos de estos trabajos pioneros sugerían que la variedad de posibles combinaciones de políticas y prácticas de recursos huma-

nos o de relaciones industriales podían ser descritas en términos de un conjunto limitado de modelos o sistemas (Walton, 1985, Osterman, 1987, Kochan y Katz, 1988, Dyer y Holder, 1988)⁵⁰.

Uno de los primeros modelos teóricos que vamos a comentar es el propuesto por **Tichy, Fombrum y Devanna (1982)**, el cual es una adaptación de un trabajo previo de Galbraith y Nathanson (1978). Este modelo, ya comentado cuando hablábamos del enfoque contingente, trata de relacionar la selección, la valoración del rendimiento, las retribuciones y el desarrollo de los empleados con dos aspectos organizativo: la estrategia media a nivel corporativo en función de la diversificación y el tipo de estructura organizativa adecuado. Este modelo es empleado para ilustrar las relaciones entre estrategias, estructura y recursos humanos y, como sus propios autores indican (Devanna, Fombrum y Tichy, 1984) tiene un planteamiento básicamente descriptivo. Su importancia reside en que trata de explicar mediante lo que denominan el “ciclo de recursos humanos” cómo se relacionan los diferentes “componentes” de la dirección de los recursos humanos (filosofías, políticas, prácticas, ...) constituyendo un sistema, y cómo estos componentes están ligados a variables contextuales.

Otro avance importante fue la aplicación de la tipología de **Miles y Snow (1978)** al diseño de los sistemas estratégicos de recursos humanos llevada a cabo por los propios Miles y Snow en 1984. En ella se explica desde un punto de vista práctico cuál debe ser el papel del departamento de recursos humanos y se presenta cómo deben variar los recursos humanos en función de la estrategia desarrollada. La utilidad que tienen estos sistemas desde un punto de vista práctico es que pueden ser considerados como configuraciones susceptibles de ser analizadas con respecto a una estrategia concreta y que cumplen una buena parte de los principios básicos del enfoque configuracional (Doty, Glick y Huber, 1993). Concretamente, los dos sistemas que se presentan como extremos reciben el nombre de “buy” u orientado al mercado y “make” u orientado al desarrollo interno y tienen las características que aparecen en la tabla 2.9. Existe la posibilidad de señalar un sistema intermedio (tipo AB), pero no lo hemos contemplado en la tabla al recoger una mezcla de los dos sistemas extremos.

El sistema “make” tiene por objetivo fabricar a sus propios recursos humanos y, por tanto, las empresas que lo poseen prefieren desarrollar los conocimientos y las habilidades necesarios en los empleados. Por ello, en lugar de buscar a los mejores del mercado al precio que sea, prefieren escoger empleados que demuestren un cierto potencial y alejar a los que no son convenientes. Por este motivo, la formación es una importante herramienta, mientras que otros sistemas de recursos humanos como el retributivo simplemente deben preocuparse por no crear más diferencias que las basadas en el puesto. Se trata de un sistema especialmente ideado para soportar una estrategia defensiva.

⁵⁰ Hemos dejado al margen otros modelos teóricos también interesantes a nivel conceptual, pero que en ocasiones no encuadran “directamente” los tipos obtenidos con las variables de contexto. Este sería, por ejemplo el caso del modelo de Lawler (1996) que basándose en un proceso histórico distingue entre modelo de control y participativo justificando teóricamente la supremacía de este último; Walton (1985) con la separación entre sistemas de compromiso y control o Ichniowski, Shaw y Prensushi (1995) que partiendo de una investigación empírica presentan cuatro modelos que van desde un sistema tradicional hasta uno innovador.

Por el contrario, los sistemas “buy” están más preocupados por adquirir los conocimientos y habilidades necesarios en el mercado que por desarrollarlos internamente. Esta es la razón de que la política retributiva externamente competitiva y basada en el rendimiento sea una de sus principales herramientas de atracción del personal. Estos sistemas ayudan en mayor medida al desarrollo de una estrategia prospectiva.

Tabla 2.9. Características de los sistemas de recursos humanos de Miles y Snow.

Sistemas de gestión de recursos humanos	Sistema tipo A (Make). Defensivas	Sistemas tipo B (Buy) Prospectivas
Estrategia básica	“Construir” (desarrollar) recursos humanos	“Adquirir” recursos humanos
Reclutamiento, selección y ubicación	Énfasis en “hacer” Poco reclutamiento por debajo del nivel de entrada Selección basada en eliminar a los empleados no deseados	Énfasis en “comprar” Reclutamiento sofisticado a todos los niveles La selección puede incorporar test psicológicos previos
Planificación, formación y desarrollo de recursos humanos	Formal, extensiva Desarrollo de competencias Amplios programas de formación	Informal, limitada Identificación y adquisición de competencias Programas de formación limitados
Evaluación del rendimiento	Orientada a los procesos Identificación de necesidades de formación Evaluaciones del rendimiento individual / grupo Comparaciones temporales (p.e. rendimiento de otros años)	Orientada a los resultados Identificación de necesidades de contratación Evaluación del rendimiento divisional / corporativo Comparaciones <i>cross-sectional</i> (p.e. varias empresas en un mismo período)
Retribución	Orientada hacia la posición jerárquica en la organización (puesto) Consistencia interna La retribución total está fuertemente orientada a los aspectos monetarios y hace hincapié en las diferencias entre superior subordinado.	Orientada hacia el rendimiento Competitividad externa La retribución total está fuertemente orientada hacia el empleo de incentivos y hace hincapié en las necesidades del reclutamiento.

Fuente: Elaboración propia a partir de Miles y Snow (1984: 49)

Basándose en las etapas de desarrollo de la empresa, **Schuler y Jackson (1987a)** presentan unos arquetipos de sistemas de dirección de recursos humanos correspondientes a un alineamiento con las estrategias correspondientes adoptadas por la empresa. Estos autores identifican ante todo el “menú” de elecciones posibles en materia de prácticas de recursos humanos que podemos asimilar con las dimensiones del sistema (Schuler, 1988). Para cada uno de estos aspectos (planificación, el reclutamiento, la valoración del rendimiento, la retribución y la formación/desarrollo) se disgregan una serie de decisiones que son planteadas como extremos de un continuo.

Partiendo del principio de que el hecho de escoger una estrategia concreta entraña la necesidad de que el personal adopte unos ciertos comportamientos que permitan un buen nivel

de resultados, Schuler y Jackson (1987a: 213) definen los arquetipos de dirección de recursos humanos que permita desarrollar esos comportamientos. La tipología estratégica utilizada sobre la que establecer este ajuste no será otra que una derivada de Porter que distinguirá entre innovación, calidad y reducción de costes.

Siguiendo este mismo planteamiento basado en teorías de comportamiento, estos mismos autores han aplicado este menú de prácticas de recursos humanos a las opciones de crecimiento de la empresa planteadas en el trabajo de Gerstein y Reishman (1983) en dos trabajos: uno de naturaleza teórica (Schuler, 1987) y otro empírico (Schuler y Jackson, 1987b). En el primero, identifica teóricamente cuáles son los requisitos que se exigen a los empleados para cada etapa de la estrategia (emprendedora, crecimiento dinámico, beneficios/racionalización, liquidación/abandono y reposicionamiento) y las opciones de recursos humanos más adecuadas para lograrlos, mientras que en el segundo se analiza la relación centrándose únicamente en tres de esas estrategias (crecimiento dinámico, racionalización y reposicionamiento). Si bien el resultado de este trabajo empírico sugiere que existen relaciones predecibles entre la estrategia organizativa y las prácticas de recursos humanos, los resultados no prueban que las organizaciones sistemáticamente seleccionen unas prácticas particulares para ajustarse a su estrategia (Schuler y Jackson, 1987b: 139).

Basándose también en las etapas del ciclo de vida, Baird y Meshoulan (1988), identifican seis componentes estratégicos de la dirección de recursos humanos (el punto de vista de los dirigentes, la gestión de la función de personal, el portafolio de programas de dirección de recursos humanos, las tecnologías de la información utilizados, las competencias del personal y el conocimiento y la consideración que se tiene del entorno interno y externo) que deben ser alineados con los cinco niveles de desarrollo o estadios de la empresa. Según estos autores, un crecimiento de la complejidad lleva a la empresa de un estadio a otro: el tamaño de la organización puede ser la causa de pasar de la etapa I (iniciación) a la II (crecimiento funcional); la diferenciación de subunidades así como la necesidad de controlar y dirigir un crecimiento continuo lleva a un tercer estado (crecimiento controlado); la descentralización, la diversificación y la necesidad de una integración más formal llevan a la organización al nivel IV (integración funcional); y, finalmente, la presión ejercida por un entorno dinámico y complejo, y la necesidad de adaptación provocan el paso a un quinto estadio (integración estratégica). Los responsables de la función, deben, según estos autores, aprender a anticipar las necesidades de su organización y, más concretamente, las transiciones que marcan el paso de un estadio a otro. Aunque este modelo conlleva más implicaciones para la práctica de la dirección de recursos humanos que para la investigación, lo hemos destacado porque presenta un modelo teórico que conjuga el ajuste interno y el externo desde un punto de vista dinámico, lo que incorpora la idea de que los sistemas de recursos humanos van ajustándose internamente en conjunción con la respuesta que da la empresa al entorno en busca de la eficiencia, lo que podría justificar, en cierto modo, la existencia del principio de equifinalidad⁵¹.

⁵¹ Con esto simplemente queremos destacar que la aparición de diferentes configuraciones que permiten llegar al mismo resultado no es casual ni debe analizarse exclusivamente en un momento transversal de tiempo comparando entre distintas empresas, sino que podría ser estudiado a lo largo del tiempo dentro de una empresa que buscara el equilibrio de forma dinámica.

Un tercer modelo basado en el ciclo de vida de la empresa es el que presentan **Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988)**. La tipología que ellos proponen se basa en tres supuestos: La elección de la estrategia no está hecha, la dirección de recursos humanos debe contribuir directamente a la formulación e implementación de la estrategia y los aspectos fundamentales deben variar cuando varíen las condiciones estratégicas. Esto les lleva a proponer una matriz de “crecimiento/disponibilidad” en la que se diferencian cuatro cuadrantes: desarrollo, expansión, productividad y redirección según estas dos características (crecimiento y disponibilidad) sean más o menos bajas. Lo interesante de este planteamiento no es que cada tipo se corresponda con una estrategia, sino el hecho de que la estrategia de recursos humanos y la estrategia de negocio son vistas ambas como un resultado complejo en el que cada función, hecho y relación afecta a los resultados organizativos (Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988: 467), es decir, que se adopta una visión multidimensional del ajuste vertical en el que cada parte es un *input* y una restricción de otra.

Uno de los modelos que podría catalogarse entre los más completos a nivel descriptivo, es el de **Dyer y Holder (1988)**. Esta tipología recoge un número muy amplio de factores de contexto externo e interno a considerar en el desarrollo de cada sistema de recursos humanos: estrategia, estructura, tecnología, oferta de trabajo, legislación, grado de sindicalización, filosofía directiva y “recursos” asignados a la función de recursos humanos. De igual forma incorpora la importancia que se da a ciertas metas (contribución, composición, competencia y compromiso) y a ciertos medios (selección, desarrollo, retribuciones, sistema de trabajo, supervisión, relaciones laborales, relaciones entre los empleados, relaciones de gobierno). Con todos estos factores identifica tres estrategias: la de incentivo (*inducement*), la de inversión (*investment*) y la de involucración (*involvement*) que supuestamente deben cumplir el principio de equifinalidad, ya que relacionan los factores internos y externos de forma sinérgica sin que ninguna de ellas sobresalga (Dyer y Holder, 1988: I-31).

Para finalizar, vamos a hacer referencia a uno de los enfoques más recientes: el de **Lepak y Snell (1999)**, los cuáles no se limitan a establecer configuraciones de recursos humanos sino que desarrollan el fundamento para una arquitectura de recursos humanos, la cual alinea diferentes modos de empleo (desarrollo interno, alianza, adquisición, contrato, etc.), relaciones de empleo (organizativas, simbióticas, transaccionales, cooperativa), configuraciones (compromiso, basadas en el mercado, colaboradora y de conformidad) y criterios para obtener una ventaja competitiva. Aunque la noción de arquitectura es consistente con la conceptualización de las configuraciones organizativas, la premisa de este enfoque es que pueden existir diferentes configuraciones dentro de la arquitectura de una empresa. Sin embargo, esas configuraciones no representan a la totalidad de la empresa, sino que más bien son subgrupos dentro de la organización. A la hora de establecer el modelo, plantean que esta arquitectura depende del carácter estratégico de los recursos humanos, y más concretamente de la capacidad de crear valor que tengan y de la unicidad de los mismos. Conjugando estas dos variables obtienen cuatro cuadrantes que identifican como: desarrollo, adquisición, contratación y creación de alianzas. Un punto a destacar de este enfoque es que puede servirnos para ayudarnos a entender de qué forma el capital humano tienen el potencial para ser una fuente de ventaja competitiva sostenible.

2.5.2.2. Los trabajos empíricos

Aunque al estudiar los modelos teóricos ya se ha hecho mención a algún contraste empírico que pretendía justificar o validar ese modelo teórico, el verdadero grueso de trabajos de esta naturaleza se ha realizado en la última década. Entre los trabajos más importantes vamos a citar los de Arthur (1992, 1994), MacDuffie (1995), Huselid (1995b), Yound et al. (1996) y Bird y Beechler (1995) y Delery y Doty (1996)⁵².

Uno de los trabajos más importantes a nivel conceptual, y que además ha tenido soporte empírico, ha sido el de **Arthur (1992)**, que tratando de demostrar que la elección de una estrategia de negocio influye sobre el sistema de relaciones industriales que debe poseer una empresa, distingue dos sistemas de recursos humanos (de “control-reducción de coste” y de “maximización del compromiso”) claramente ligados a las estrategias competitivas de Porter. Los sistemas de reducción de costes, como su nombre indica tienen por objetivo reducir los costes laborales o mejorar su eficiencia, por lo que tienden a hacer uso de reglas y procedimientos formalizados. Por el contrario, los sistemas de maximización del compromiso obtienen los comportamientos y actitudes deseados de los empleados mediante el desarrollo de vínculos psicológicos entre sus propios objetivos y los de la organización. En otras palabras, que ofreciendo a trabajadores cualificados altos niveles de compromiso, autonomía, formación general y un mayor margen de discrecionalidad podremos atraer, retener y motivar a los empleados que nos interesa. Como es de esperar, estos dos programas varían en las diferentes políticas y prácticas de personal a emplear, tal como se observa en la tabla 2.10.

En este trabajo, Arthur (1992) consigue encontrar evidencia de la relación existente entre estos dos sistemas y la estrategia de negocio para una muestra de 29 empresas pertenecientes a un tipo concreto de acerías (*minimills*)⁵³; pero es en su publicación de 1994 cuando intenta demostrar que estos dos sistemas, que rebautiza como “control” y “compromiso” para ser más consistente con los trabajos de Walton (1985) y Lawler (1986), tienen impacto sobre la productividad y la rotación del personal. Aunque esta investigación supone un importante avance en el estudio del impacto de los sistemas de recursos humanos sobre el *performance*, no satisface el principio de equifinalidad tal y como lo hemos planteado anteriormente (Doty y Glick, 1994) al encontrar que existen diferencias entre los sistemas a la hora de afectar a las distintas medidas de resultados⁵⁴; pero sí que lo hace, a juicio del propio Arthur (1994: 667) al encontrar que se puede llegar al mismo fin (sistemas de recursos humanos de control o compromiso) por diver-

⁵² Debemos recordar que, a excepción de este último que sí que introduce las hipótesis configuracionales y las contrasta, estos trabajos lo que hacen es analizar el ajuste interno y el externo simultáneamente desde una perspectiva similar a la universalista o contingente; es decir, tratando de observar si existe un sistema de prácticas que sea más efectivo que otro en cualquier contexto o en unas circunstancias específicas dadas. De igual forma, también hemos dejado de lado mucha de la investigación empírica que se centra en estudiar los sistemas de prácticas de alto rendimiento o los sistemas de alto compromiso que analizan este sistema desde una perspectiva fundamentalmente universalista, es decir, bajo la hipótesis de que existe un sistema de prácticas de dirección de recursos humanos que es ideal en todas las circunstancias. Algunos de estos trabajos son: Wood y Albanese (1995), Wood y Menezes (1998), Berg (1999), Varma et al. (1999), Bayo y Merino (2000), Bailey Berg y Sandy (2001).

⁵³ Lo que supone un tamaño de muestra muy bajo como para permitir la generalización de los resultados a otras industrias (Arthur, 1992: 503).

⁵⁴ Como el propio Arthur (1994: 683-684) indica, es preciso seguir profundizando en cómo describir mejor el constructo.

sas maneras (configuraciones de políticas y prácticas de recursos humanos distintas) dependiendo de las circunstancias organizativas concretas⁵⁵.

Tabla 2.10. Tipos de sistemas de relaciones industriales según Arthur (1992)

Relaciones industriales:	Tipo de sistema	
	Reducción de costes	Maximización del compromiso
Organización del trabajo	Definición de puestos precisa	Puestos definidos de forma genérica
Relaciones laborales	Escasa influencia de los empleados sobre las decisiones tomadas por la dirección Ningún mecanismo formal de apelación del personal Esfuerzos de socialización/ comunicación limitados	Alto nivel de participación de los empleados Procedimientos formales de quejas Se comparte regularmente información económica con los empleados
Reclutamiento / supervisión	Se requiere poca cualificación Alto control y supervisión	Alto porcentaje de trabajadores cualificados Equipos autónomos
Formación	Esfuerzos limitados	Formación más amplia y general tendente a la adquisición de competencias
Retribuciones	Beneficios limitados Salarios relativamente bajos	Beneficios más amplios Salarios relativamente elevados

Fuente: Arthur (1992)

El estudio de **MacDuffie (1995)** pertenece a la misma corriente de investigación que los estudios del anterior. A partir de una muestra internacional de 62 plantas de ensamblaje del sector de la automoción, este autor ha intentado probar si los conjuntos de prácticas coherentes son un mejor nivel de análisis para medir la relación entre la dirección de recursos humanos y el rendimiento organizativo que las prácticas aisladas. Él se vio tentado igualmente a verificar las hipótesis de Arthur (1992) y de Kochan, Cutcher-Gershenfeld y MacDuffie (1991) según las cuales estos conjuntos de prácticas no son eficaces si no están asociados a conjuntos de prácticas de otra función, como podría ser la estrategia productiva de la planta. Entre las razones que influyeron en que adoptara esta doble óptica de ajuste interno y externo estaba el hecho de que era frecuente en la literatura que se señalara que las prácticas innovadoras mejoraban los resultados individuales y los investigadores se preocuparan más de ver el impacto de cada una de las prácticas por separado que por investigar cómo estas prácticas interactúan y se refuerzan entre sí, o con relación a otras variables de contexto.

Para llevar a cabo este estudio, comparó los modos de funcionamiento de las fábricas de su muestra en función de su lógica de producción (en masa o flexible); llegando a la conclusión de que los modos de funcionamiento de cada una de ellas entraña dos visiones diferentes de los recursos humanos y, por tanto, dos sistemas distintos. En el sistema de producción en masa, los miembros de personal son intercambiables, se les demanda una prestación más estandarizada y todo está planificado de antemano. En el caso de la producción flexible, al contrario,

⁵⁵ De esta forma trata de justificar cómo reducir los seis *cluster* que obtiene empíricamente empleando el método de Ward a los dos sistemas teóricos propuestos.

los empleados deben demostrar una cierta autonomía, sus competencias tienen un valor para la firma y se trata de desarrollar su compromiso.

De acuerdo con estas consideraciones, MacDuffie (1995) asocia las prácticas innovadoras de recursos humanos a las estrategias de producción flexible, dado que es en este tipo de estrategias donde los recursos humanos desempeñan un papel central. Es decir, en este tipo de sistemas los empleados deben tener un mayor conocimiento del proceso de producción y una mayor capacidad para la resolución de problemas. Para ello se requieren prácticas de recursos humanos que incluyan una formación amplia relativa al puesto de trabajo y a otros aspectos, clasificaciones amplias de puestos, trabajo en grupo, equipos para la resolución de problemas, rotación de puestos, etc. Además, los conocimientos y habilidades desarrollados por los trabajadores serán de escasa utilidad si los mismos no están suficiente motivados. Por lo tanto, habrá que aplicar políticas de recursos humanos de “gran compromiso” como, por ejemplo, seguridad en el empleo, retribución variable y reducción de las barreras de estatus entre directivos y empleados.

Los resultados de este estudio muestran que la coherencia entre el sistema de dirección de recursos humanos, las elecciones en materia de organización del trabajo y el abandono de las “zonas de amortiguación” para evitar disfuncionalidades en el sistema productivo (todo ellos medidos en índices), contribuyen a la mejora de los resultados tanto en términos de productividad como de calidad. Es más, los resultados parecen indicar que un alineamiento de los índices anteriores con la lógica de producción existente contribuye a mejorar el desempeño organizativo.

Si los autores anteriores buscaban encontrar configuraciones de prácticas correspondientes a una lógica subyacente unida al estado de desarrollo, a su estrategia de negocio o a su estrategia de producción, otros autores como Huselid (1995b) han abordado la búsqueda de configuraciones por medio del uso de conjuntos integrados de prácticas reconocidas por su carácter innovador o su eficacia.

Para ello, se basa en un estudio previo llevado a cabo por Delaney, Lewin y Ichniowski (1989), quienes por medio de un cuestionario que recogía información de 495 empresas identificaron diez prácticas efectivas relativas a diversos aspectos de selección, evaluación del rendimiento, retribución, diseño de puestos, sistemas de quejas, reparto de información, evaluación de actitudes y participación. A estas prácticas innovadoras, Huselid (1995b) añade tres variables más para ser consistente con sus investigaciones anteriores y obtiene una lista de prácticas de trabajo de alto rendimiento sobre la que aplicará un análisis factorial con la finalidad de adoptar una perspectiva de sistema y no limitar su estudio a la influencia de cada una de las prácticas sobre los resultados. De esta forma, obtiene la estructura factorial subyacente asociada a la utilización de estas prácticas en las 968 empresas de su muestra.

En esta estructura surgen dos factores que son interpretados de la manera siguiente (Huselid, 1995b: 647-646):

- El primero es denominado “competencias de los empleados y estructuras organizativas” y reagrupa las prácticas que tratan de mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de

los empleados y la puesta en marcha de los mismos en el seno de la organización. Concretamente, un programa de diseño formal del puesto y una selección rigurosa puede ayudar a asegurar la adecuación hombre puesto. Los programas formales de formación permiten aumentar las competencias de los empleados. Los programas de calidad de la vida laboral, los círculos de calidad y los equipos de trabajo integrados por dirección y empleados favorecen la participación de los trabajadores en decisiones relacionadas con los procesos productivos. Y, por último, los programas de comunicación, los procedimientos formales de quejas y los planes de participación en beneficios o en las ganancias del grupo aumentan la probabilidad de que la participación de los empleados sea efectiva.

- El segundo factor recibe el nombre de “motivación de los empleados” e incluye un conjunto de prácticas destinadas a reconocer y reforzar los comportamientos deseados de los trabajadores. Así, se incluyen las evaluaciones del rendimiento, su vinculación con la retribución y que las decisiones de promoción se basen en los méritos más que en la antigüedad.

Los resultados del estudio muestran que los dos factores contribuyen significativamente a la explicación de la productividad de la empresa. En lo que respecta a los resultados financieros, el factor competencia de los asalariados y estructuras organizativas contribuye positivamente y significativamente a la explicación de la varianza de los dos indicadores usados (Q de Tobin y Tasa bruta de rentabilidad del capital), mientras que el factor “motivación” no contribuye a la explicación del primero. Algo similar sucede con las interacciones entre estos dos factores.

Desde el punto de vista del ajuste externo, aunque testa la influencia sobre el resultado de una alineación del sistema de gestión de recursos humanos sobre la estrategia de negocio de la empresa basada en Porter (diferenciación/especialización, liderazgo en costes), sólo obtiene interacciones entre el factor “motivación” – estrategia de diferenciación para los resultados financieros medidos con la Q de Tobin, por lo que debemos decir que las evidencias vuelven a ser limitadas en lo relativo al ajuste externo.

La gran debilidad de este enfoque es que la clasificación se obtiene sin ningún modelo teórico y sin hacer uso de justificaciones que expliquen la relación existente, lo que hace que sea muy criticable, tal y como el propio autor reconoce en posteriores trabajos al desechar esa metodología (Huselid y Becker, 1998).

Basándose en estos estudios anteriores, **Youndt et al. (1996)** distinguieron dos tipos de sistemas de gestión de recursos humanos: un sistema correspondiente a una gestión administrativa y otro al desarrollo del capital humano. Estos sistemas son descritos en función de cuatro dimensiones: reclutamiento, formación, evaluación del rendimiento y remuneración.

En el sistema administrativo la empresa contrata basándose en las habilidades físicas de una forma poco intensiva, la formación se centra en las políticas y procedimientos de la empresa y no en el desarrollo personal o en el de las competencias, la evaluación del rendimiento se basa en los resultados y la remuneración pretende alcanzar la equidad interna haciendo uso, en ocasiones, de incentivos individuales. Por el contrario, en los sistemas que pretenden la formación del capital humano el reclutamiento es selectivo, ya que la empresa intenta encontrar em-

pleados altamente cualificados; la formación abarca a un amplio conjunto de empleados y trata de reforzar las competencias técnicas y de resolución de problemas; la evaluación del rendimiento se basa en los comportamientos y en el desarrollo, más que en el control; y las retribuciones se preocupan más de la equidad externa y tienden a emplear en mayor medida incentivos de grupo.

El estudio llevado a cabo por estos autores intenta analizar, sobre una muestra de 97 establecimientos, la influencia que tiene la adopción de uno u otro sistema sobre los resultados, así como la influencia de la estrategia de fabricación (costes, calidad o flexibilidad) en esta relación. Una estrategia de producción basada en los costes corresponde a un sistema de gestión administrativo, mientras que la estrategia de flexibilidad debería venir acompañada de un sistema que permita el desarrollo del capital humano. Sin entrar en detalles, podemos decir que los resultados obtenidos respaldan ambas ideas, demostrando que los sistemas de desarrollo del capital humano tienen un efecto positivo sobre los resultados superior a los sistemas administrativos, que existe una relación entre estos sistemas y la estrategia de producción, y que esta relación implica mayor resultado medido por la productividad de los empleados y por la eficiencia de los equipos⁵⁶.

De ese mismo año debemos destacar, por el importante intento que supone de poner en marcha una metodología que permita contrastar las hipótesis configuracionales, el planteamiento de **Delery y Doty (1996)**, que basándose en otros trabajos previos de Kerr y Slocum (1987), Osterman (1987) y Sonnenfled y Peiper (1988), proponen dos sistemas de empleo: el basado en el mercado y sistema interno. Aunque estos sistemas no se corresponden literalmente con los propuestos por Miles y Snow (1984), sí que se encuentra la relación teórica entre la estrategia defensiva y los sistemas internos de personal, y entre la estrategia prospectiva y los sistemas basados en el mercado (tabla 2.11.). Incluso se podría decir que existe un sistema de personal intermedio (*middle of the road*) correspondiente a la estrategia analizadora.

Estos arquetipos, por el contrario de lo que cabría esperar, no cumplen en la práctica el principio de equifinalidad, ya que en la investigación empírica llevada a cabo por los propios autores se observa que obtienen mejores resultados (financieros) los sistemas basados en el mercado; es más, en esta ocasión ni siquiera la variación explicada por la configuración es superior a las variaciones explicadas cuando las dimensiones individuales son usadas simultáneamente para predecir el resultado. Es decir, que no se consigue validar el enfoque configuracional.

Con un planteamiento similar al anterior, **Bird y Beechler (1995)** intentaron analizar si las empresas que tienen la habilidad de encajar su estrategia de negocio con una estrategia de recursos humanos adecuadas obtenían mejores resultados que las que no lo hacían. Basándose en la tipología estratégica de Miles y Snow identifican tres sistemas de recursos humanos que denominan: acumulador, facilitador y utilizador, y que se corresponden respectivamente con las estrategias defensiva, analizadora y prospectiva. La estrategia acumuladora pretende obtener la máxima involucración y ejecución profesional mediante la “adquisición” de trabajadores con

⁵⁶ En concreto la combinación que ofrece mejores resultados es la de la estrategia de calidad con el sistema de desarrollo de capital humano.

un amplio potencial y una gran preocupación por el desarrollo de las habilidades y conocimientos a lo largo del tiempo. La estrategia analizadora se preocupa de crear nuevos conocimientos por lo que pretende encontrar a personal automotivado y fomentar el autodesarrollo de habilidades y conocimientos. Para ello puede hacer uso de estructuras de equipo flexibles. Por último, la estrategia utilizadora se basa en el mejor aprovechamiento de las habilidades existentes y en el escaso compromiso, por lo que su principal preocupación es que exista un adecuado ajuste entre el hombre y el puesto de forma que el individuo esté listo en todo momento para aplicar sus cualidades.

Tabla 2.11. Características de los sistemas de empleo según Delery y Doty (1996)

Sistema interno	Sistema basado en el mercado
Estrategia defensiva	Estrategia prospectiva
Oportunidades de desarrollo interno	Pocas oportunidades de desarrollo interno
Sistemas formales de formación Gran importancia de la socialización	Falta de sistemas formales de formación Ninguna o escasa socialización
Valoración del rendimiento basada en comportamientos Retroalimentación para múltiples propósitos	Valoración del rendimiento basada en resultados
Compensación basada en la jerarquía: -Poco uso de incentivos -Poca importancia de los sistemas de participación en beneficios	Retribución basada en el desempeño individual Sistemas de participación en beneficios
Seguridad de empleo	Poca seguridad en el empleo
Puestos definidos estrechamente	Definiciones amplias de puestos
Algunas formas de participación	Escasa "voz" de los empleados

Fuente: Elaboración propia a partir de Delery y Doty (1996: 811)

Aplicando este modelo a una muestra de 64 empresas de propiedad Japonesa en Estados Unidos, llegan a la conclusión de que sus hipótesis son válidas, es decir que cuando se da la congruencia vertical entre las estrategias de negocio y de recursos humanos los sistemas son más eficaces que cuando no se da. Aunque el resultado sólo sea válido para los resultados de recursos humanos (no para resultados en el ámbito organizativo) y aparezcan otras limitaciones metodológicas, este resultado sí que viene a justificar en parte la validez del enfoque configuracional.

Finalmente, debemos señalar que en nuestro país también se han desarrollado recientemente algunos trabajos que han intentado aplicar simultáneamente el ajuste vertical y el horizontal. De entre todos ellos vamos a destacar, en primer lugar, el de **Sanz y Sabater (1999b, 2000)** que trata de estudiar el impacto sobre los resultados de considerar el ajuste entre un sistema "desarrollar" (*make*) y la estrategia defensiva, y el ajuste entre el sistema "comprar" (*buy*) y la estrategia exploradora. En este caso, no se encuentra una evidencia empírica suficiente para afirmar que se den estas relaciones (solo de forma parcial y para algunos aspectos).

Similares resultados obtienen **Cano y Céspedes (2001)** en un estudio sobre 121 cooperativas andaluzas que pretende observar el ajuste vertical entre las prácticas de recursos humanos y las estrategias propuestas por Miles y Snow. En concreto encuentran el mayor ajuste en las estrategias analizadoras, a su juicio justificado porque la naturaleza especial de las cooperativas limita la adopción de posiciones extremas (exploradora o defensiva).

Empleando también la tipología de Miles y Snow, y siguiendo un procedimiento muy similar al empleado por los trabajos anteriores, **Rodríguez Pérez (2001b)** intenta analizar sobre una muestra de 120 empresas manufactureras de más de 100 trabajadores la incidencia que tienen los sistemas “desarrollo” (*make*) y los de “compra” sobre los resultados medidos en varios niveles. Al igual que en los casos anteriores, la hipótesis contingente recibe poco apoyo empírico, mucho menor que las hipótesis universalistas. Por este motivo, este autor se plantea la posibilidad de que la estrategia no actúe como una variable moderadora pura (Sharma, Durand y Oded Gur-Arie, 1981) en la relación entre prácticas de recursos humanos y resultados organizativos, pues dichas prácticas influyen en los resultados con independencia de la estrategia seguida; o dicho de otro modo, que la estrategia es una variable *cuasimoderadora*, en el sentido de que cuando se combinan ciertas prácticas con determinadas estrategias se logran beneficios marginales.

En apoyo a esta idea podemos citar el trabajo de **Camelo et al. (2001)**, que partiendo de tres grupos de estrategia (diferenciación mediante productos orientados a segmentos del mercado de alto precio, innovación respecto al mercado y orientación a la eficiencia y mejora de productos) obtenidos a partir de un análisis cluster de ciertos recursos estratégicos, y de tres clusters de recursos humanos resultantes de considerar un amplio conjunto de prácticas (ordenados de mayor a menor grado de definición en las políticas), obtienen que la política de recursos humanos de la muestra no presenta un carácter contingente con la estrategia competitiva salvo para algunos aspectos concretos (el diseño de carreras); lo que hace suponer que debe existir otro conjunto de variables que son ignoradas con frecuencia⁵⁷.

La coincidencia en estos resultados sobre el escaso ajuste vertical, pueden poner en tela de juicio el escaso poder descriptivo de la tipología de Miles y Snow, ya que en todos los trabajos analizados en este apartado que emplean este modelo de estrategia o se rechaza o sólo se obtienen resultados parciales. A esta conclusión llegan **Cabello et al. (2000)**, que utilizando el modelo de validación de Dess y Davis (1984) ampliado con los factores competitivos de Robinson y Pearce (1988), encuentran que la mayor parte de las empresas de su muestra no tienen una percepción de su estrategia coherente con la tipología de Miles y Snow. No obstante, la causa de la falta de ajuste puede ser debida a otras múltiples causas⁵⁸, ya que el uso de otras tipologías también da lugar a los mismos resultados (por ejemplo, Huselid, 1995b), e incluso considerando otras agrupaciones de estrategia de cosecha propia también sucede lo mismo (Camelo et al., 2001).

⁵⁷ De hecho, en un modelo previo presentado por Rodríguez Pérez (2000a) y en el trabajo de Peck (1994) que simplemente estudiaban la contingencia entre los modelos *make* y *buy* y las estrategias de Miles y Snow correspondientes, las relaciones dejan de ser significativas cuando se introducen las variables de control en el modelo.

⁵⁸ No vamos a entrar en ellas en este momento, pero a este respecto puede consultarse Wright y Sherman (1999) y Chadwick y Cappelli (1999).

2.5.3. RETRIBUCIONES Y PERSPECTIVA CONFIGURACIONAL

Si la investigación en recursos humanos desde el punto de vista de la perspectiva configuracional es limitada, las retribuciones no son una excepción. No obstante, sí que encontramos al menos dos trabajos que directamente analizan la contingencia horizontal y vertical entre prácticas retributivas, de recursos humanos y estrategia. Lo más habitual dentro de esta perspectiva, si es que se pueden considerar dentro de ella, son los estudios que han demostrado que la contingencia horizontal entre distintos conjuntos de prácticas retributivas ofrece mayores resultados que la consideración de sus prácticas aisladas y que, además, estos sistemas de prácticas retributivas guardan una estrecha relación con algunas tipologías estratégicas; es decir, estudios que han analizado conjuntamente el ajuste interno y el externo pero a una escala menor (estrategia retributiva).

2.5.3.1. Recursos humanos, retribuciones, estrategia y resultados

Casi todos los estudios citados en el apartado anterior incorporan, entre las políticas de recursos humanos, aspectos relativos a la política retributiva; por lo que podemos partir de la idea de que no cabe duda de que la integración de todos esos aspectos supone unos mayores resultados. Sin embargo, en ninguno de ellos se destacaba especialmente el importante papel que pudiera jugar la retribución dentro de estos sistemas. Este no es el caso del trabajo de **Becker y Huselid (1998)**, que estudiando un sistema de prácticas de alto rendimiento observaron que la vinculación de la retribución al rendimiento explicaba el 75% del crecimiento de los resultados organizativos obtenido con la implantación de ese sistema ideal. Este resultado, aunque atípico, podría demostrar que en un sistema de recursos humanos posiblemente sería interesante detenernos en el análisis de las relaciones entre la retribución y el resto de los componentes integrados, sin embargo este no ha sido un planteamiento muy habitual por las dificultades que entraña.

Lo que sí que encontramos son intentos de valorar empíricamente la interacción sinérgica de un aspecto concreto de la política retributiva con otro aspecto concreto del sistema de recursos humanos, es decir, ajustes dos a dos o de menor escala. Este es el caso de **Boning, Ichniowski y Shaw (2001)** que pretenden demostrar la validez del ajuste horizontal (relación entre el pago de incentivos de grupo y la adopción de grupos para la resolución de problemas) y del vertical (con relación al tipo de tecnología empleado)⁵⁹ sobre una muestra de 34 líneas de producción de 19 empresas. Estos autores llegan a la conclusión de que en las empresas que trabajan en entornos productivos más complejos tecnológicamente, los equipos de resolución de problemas son importantes medios para elevar la efectividad de los incentivos de pago basados en el grupo; produciéndose un efecto sinérgico que aumenta la productividad de la línea. Al margen de que se vuelve a cumplir la hipótesis universalista que señala que los incentivos de grupo ofrecen mejor productividad, los resultados siguen mostrando, al igual que en otros estu-

⁵⁹ En principio no se trataría de un estudio del ajuste vertical y horizontal tal y como se ha planteado en esta investigación por lo limitado de las relaciones que se están estudiando, sin embargo, el planteamiento se aproxima ligeramente a estos dos enfoques.

dios anteriores de estas autoras (Ichniowski, Shaw y Prensushi, 1995, 1997), que los efectos combinados del conjunto son superiores a los individuales.

2.5.3.2. Consistencia interna y externa entre retribuciones, estrategia y resultados

Con relación a la superioridad del ajuste horizontal entre las prácticas de retribución frente a la consideración de prácticas aisladas también encontramos evidencias teóricas y empíricas al respecto. Empíricamente podemos partir, por ejemplo, de Becker y Huselid (1998)⁶⁰, quienes demuestran la necesidad de aplicar sistemas de retribuciones frente a prácticas individuales al observar que la aplicación conjunta de estas obtiene mejores resultados contables y de mercado. Teóricamente, este aspecto ya fue tratado en el capítulo anterior, cuando tras analizar las diferentes decisiones estratégicas incidimos en el hecho de que todas ellas debían trabajar armónicamente en el logro de los objetivos de las retribuciones. Dicha conjunción de decisiones se plasmaba, al final de dicho capítulo, en la constitución de modelos retributivos que se basaban en planteamientos teóricos (Gómez-Mejía y Welbourne, 1988; Gómez-Mejía y Balkin, 1992) que habían sido validados empíricamente (Gómez-Mejía, 1992).

Estos modelos propuestos por estos autores, y que denominábamos *algorítmico* o *mecánico* y *experimental* u *orgánico*, pueden emplearse para analizar simultáneamente el ajuste horizontal y el ajuste vertical (con aspectos relativos a la estrategia). Además, satisfacen muchas de las características de la perspectiva configuracional propuestas por Doty, Glick y Huber (1993), ya que se trata de modelos identificados sobre la base de la teoría como tipos ideales, existe una relación de ajuste y se da el principio de equifinalidad. Así :

- Para confeccionar estos modelos se ha partido de una serie de “factores” (las decisiones estratégicas) que varían en cada uno de los perfiles, de forma que al final cada uno de ellos se sitúa en los dos extremos de un continuo. Si bien es cierto que estos modelos tienen su fundamento en trabajos empíricos, se trata de una tipología básicamente descriptiva y que presenta modelos “ideales”.
- Aunque pudieran darse otros tipos de ajuste, se trata básicamente de un ajuste a un perfil ideal, ya que en la metodología propuesta por Gómez-Mejía (1992) se señala que las empresas pueden situarse entre esos dos extremos en función del resultado que obtengan de sumar la puntuación que esa empresa tiene para cada dimensión del pago multiplicada por la importancia relativa concedida a cada factor (obtenida de un análisis factorial). Cuanto más alto sea el resultado, más próxima estará la empresa a un modelo orgánico y cuanto más baja, al mecánico.
- Finalmente, este modelo también satisface el principio de equifinalidad ya que, al menos, las configuraciones son igualmente eficaces cuando se combinan con la estrategia adecuada; es decir, que la equifinalidad se manifiesta como un modelo de perfiles híbridos contingentes. En este caso es híbrido porque, como los propios Gómez-Mejía y Welbourne (1992: 184) indican encontramos modelos retributivos intermedios que se corresponden con estrategias “intermedias” como podrían ser las

⁶⁰ En este trabajo de 1998 se emplea la muestra de otro trabajo desarrollado en 1996 y que fue presentado en un encuentro de la *Academy of Management*.

analizadoras. También es contingente porque, en un intento de introducir el ajuste vertical desde distintas perspectivas, relacionan estos modelos con el ciclo de vida, la estrategia de diversificación, la tipología de Gestein y Reisman y la tipología de Miles y Snow. Las relaciones hipotéticas entre estos aspectos y los modelos retributivos correspondientes se presentan en la tabla 2.12.

Tabla 2.12. Resumen de las asociaciones entre los modelos retributivos y la estrategia

Ciclo de vida	Modelo retributivo
Introducción Crecimiento Madurez Declive	Experimental Experimental Algorítmico Algorítmico
Grado de diversificación Producto único Producto dominante Productos relacionados Productos no relacionados	Experimental Mixto Algorítmico Experimental
Modelo de relación Vertical Concentrada Relacionada Múltiples negocios Conglomerado	Algorítmico Algorítmico Mixto Experimental Experimental
Proceso de diversificación Evolutivas De creación continua	Experimental Algorítmico
Tipología Miles y Snow Defensivas Prospectivas Analizadores	Algorítmicas Experimental Mixto
Tipología de Gerstein y Reisman Crecimiento dinámico Racionalización / mantenimiento	Experimental Algorítmico

Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez-Mejía y Balkin (1992: 85)

Las hipótesis derivadas de estos cuadros han sido analizadas empíricamente en diversos trabajos de estos autores (**Balkin y Gómez-Mejía, 1987b; Gómez-Mejía y Balkin, 1989; Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Gómez-Mejía, 1992; Saura y Gómez-Mejía, 1996, 1997**), habiendo obtenido resultados muy diversos que son recogidos en otro trabajo (**Gómez-Mejía y Balkin, 1992**). Sin entrar en detalle en todos ellos, dado que utilizan medidas de resultados diferentes, vamos a intentar recoger algunas de las principales ideas:

□ *Ciclo de vida y estrategias de negocio*

- En lo referente a los modelos basados en el ciclo de vida, y en base a los resultados obtenidos en el trabajo de Balkin y Gómez-Mejía (1987b), se cumplen las hipótesis propuestas, de forma que las empresas que están en una etapa de crecimiento tienden

a seguir un modelo de retribución orgánico y las que están en etapa de madurez un modelo mecánico⁶¹.

- De una manera similar, y al contrastar la tipología de Gerstein y Reisman, Balkin y Gómez-Mejía (1990) analizan las relaciones que tienen estos dos modelos retributivos con las estrategias de crecimiento y mantenimiento. Para ello emplean una muestra de 212 establecimientos, con la que llegan a la conclusión de que la estrategia de crecimiento está asociada a un modelo de retribución más orgánico (experimental) y la estrategia de mantenimiento a un sistema de retribución más mecanicista (algorítmico).
- Basándose en los resultados de un informe técnico no publicado llevado a cabo por Gómez-Mejía en 1992, Gómez-Mejía y Balkin (1992: 93-94) estiman que las empresas que desarrollan una estrategia prospectiva o exploradora deberían desarrollar una estrategia de tipo experimental, ya que sería más coherente con su estructura organizativa más orgánica. De hecho, las empresas con estrategias defensivas obtienen puntuaciones muy bajas, lo que las sitúa dentro de un sistema algorítmico.
- Siendo la analizadora una estrategia mixta entre la defensiva y la prospectiva, es de esperar que su política retributiva también se encuentre entre los dos extremos en los que se encontraba la misma, es decir, entre el algorítmico y el experimental. Esta tendencia es confirmada por este estudio en el cual la puntuación obtenida por las empresas analizadoras se encontraba entre de ambas (0,54, siendo el mínimo 0,44 y el máximo 0.75).

□ *Estrategia corporativa*

- En relación a la estrategia corporativa, parece que la relación existente entre el grado de diversificación de una empresa y la orientación dada a sus política de retribución no es lineal, sino que más bien adopta la forma de U (Gómez-Mejía, 1992). Las empresas que ejercen su actividad en un único segmento y aquellas que se desarrollan en múltiples dominios parecen utilizar un sistema de remuneración “emprendedor” (experimental) que individualice los salarios que favorezca la iniciativa y el desempeño. Por el contrario las empresas que tienen un dominio de actividad dominante o una diversificación relacionada utilizarían más bien el sistema de remuneración como un instrumento de integración, adoptando una estructura mecanicista o algorítmica.
- Siguiendo con la estrategia corporativa, y más concretamente, con la naturaleza de la diversificación, Gómez-Mejía y Balkin (1992: 88) añaden que se debe esperar que en la diversificación vertical y en la relacionada concentrada en torno a unas competencias esenciales comunes se haga uso de sistemas más algorítmicos porque la interdependencia es mayor, mientras que en los conglomerados el sistema será experimental. Las empresas vinculadas, donde algunos de los negocios están relacionados, podrían situarse en una posición intermedia y desarrollar sistemas de remuneración situados entre ambos extremos.
- Como conclusión de todos los planteamientos anteriores, y siguiendo a Gómez-Mejía y Balkin (1992: 90), los sistemas de pago algorítmicos son más frecuentes entre empresas de producto dominante y productos relacionados con un modelo de relación

⁶¹ En este caso no se analizan directamente esos aspectos, pero los resultados obtenidos permiten llegar a esas conclusiones.

vertical o forzado y que sigue un proceso de diversificación interno de creación continua. Los modelos experimentales, por su parte, son más comunes entre empresas de producto único y empresas de diversificación no relacionada con modelos de relación de múltiples negocios o conglomerados y que han seguido una estrategia de diversificación externa evolutiva.

Tratando de profundizar en este modelo, y concretamente, en la relación con la Tipología de Miles y Snow, **Saura y Gómez-Mejía (1996)** consiguen demostrar sobre una muestra de 112 empresas de producto único y de producto dominante que el planteamiento anterior es válido, es decir que las empresas que desarrollan una estrategia defensiva ofrecen mayor rendimiento cuando tienen un sistema algorítmico (mecánico) que cuando tienen uno experimental (orgánico); por el contrario, las que siguen una estrategia emprendedora ofrecen mejores resultados con este último modelo que con el algorítmico.

En nuestro país, el trabajo de **Romero y Valle (2001)** también aporta algunas evidencias al respecto, pero en un sentido contrario de lo que cabría esperar. No parece que se den las relaciones anteriores entre la estrategia exploradora-modelo experimental y estrategia defensiva-modelo algorítmico en el caso de los directivos. Únicamente se encuentra un soporte empírico débil a esta última, y se confirman la relación estrategia analizadora-modelo mixto y algunas de las dimensiones relacionadas con la estrategia defensiva (orientadas a corto plazo, fijas, secretas, poco participativas). Entre las explicaciones que se dan a este hecho (Romero y Valle, 2001: 234-235) nos gustaría destacar dos. En primer lugar se plantea la posibilidad de que en España no se sigan los mismos modelos retributivos o de que los factores a considerar para el diseño de la estrategia de retribuciones en el caso de nuestro país sean distintos. De hecho se duda acerca de la coherencia en el diseño de la política retributiva, que parece responder más a factores institucionales que estratégicos. En segundo lugar, se destaca la necesidad de aplicar un modelo configuracional en el que realmente entren otras políticas de recursos humanos además de las retribuciones.

Finalmente, quienes sí que consiguen encontrar algún impacto positivo sobre los resultados entre los modelos seguidos en las retribuciones directivas (tradicional - contingente) y la tipología de Miles y Snow son **Sánchez y Aragón (2001)**. Sobre una muestra de 116 empresas del sector de alimentación llegan a la conclusión de que la orientación estratégica de la empresa modera la relación existente entre el diseño de las retribuciones del directivo y los resultados de la empresa⁶². Es el único trabajo realizado en nuestro país sobre el tema que encuentra significativas estas relaciones y consigue validar, al menos, el enfoque contingente de sistemas retributivos.

2.5.3.3. Hipótesis del modelo configuracional

De acuerdo con los planteamientos anteriores, vamos a plantear hipótesis dentro de esta perspectiva a dos niveles. En primer lugar tratando de analizar la consistencia interna y externa considerando exclusivamente configuraciones de retribuciones y, en segundo lugar, analizando

sistemas de recursos humanos, en los cuales incorporaremos a las políticas retributivas otras variables de personal.

Concretamente, y basándonos en el modo de proponer las hipótesis de Delery y Doty (1996: 812-813), planteamos las siguientes proposiciones:

- *Para el sistema de retribuciones (3.1):*

Hipótesis 3.1.1. Cuanto más cercana esté una empresa a un modelo ideal de retribuciones, mejores resultados obtendrá

Hipótesis 3.1.2. Las empresas que se aproximan a un modelo retributivo ideal y desarrollan una estrategia consistente con el mismo obtienen mejores resultados. Esta hipótesis se puede concretar en los siguiente términos:

- *Las empresas defensivas que desarrollan sistemas de retribuciones mecánicos obtienen mejores resultados*
- *Las empresas prospectivas que desarrollan sistemas de retribuciones orgánicos obtienen mejores resultados*

Hipótesis 3.1.3. Las empresas que se aproximan a un modelo híbrido y desarrollan una estrategia consistente con ella obtienen mejores resultados.

Esta hipótesis se puede concretar en los siguientes términos:

- *Las empresas analizadoras que desarrollan sistemas retributivos intermedios obtienen mejores resultados.*

- *Para los sistemas de recursos humanos (3.2):*

Hipótesis 3.2.1. Cuanto más cercana esté una empresa a una configuración ideal de recursos humanos, mejores resultados obtendrá

Hipótesis 3.2.2. Las empresas que se aproximan a una configuración de recursos humanos ideal y desarrollan una estrategia consistente con el mismo obtienen mejores resultados. Esta hipótesis se puede concretar en los siguiente términos:

- *Las empresas defensivas que desarrollan sistemas de recursos humanos “make” (u orientados al desarrollo interno) obtienen mejores resultados*
- *Las empresas prospectivas que desarrollan sistemas de recursos humanos “buy” (u orientados al mercado) obtienen mejores resultados*

Hipótesis 3.2.3. Las empresas que se aproximan a un modelo híbrido y desarrollan una estrategia consistente con ella obtienen mejores resultados. Esta hipótesis se puede concretar en los siguientes términos:

- *Las empresas analizadoras que desarrollan sistemas de recursos humanos intermedios obtienen mejores resultados.*

Como se puede observar, para cada bloque se ha planteado una hipótesis configuracional básica que trata de testar la existencia de equifinalidad de los sistemas, una hipótesis contingente relativa a los modelos ideales y otra referente a los modelos híbridos. Este modo de plantear las hipótesis es muy restrictivo en el sentido de que no pretende describir qué relaciones existen entre estrategia y sistemas retributivos (sistemas de recursos humanos), sino contrastar la existencia de unas combinaciones concretas.

⁶² En este trabajo también se evalúan características del entorno.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

CAPÍTULO 3

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

3.1. INTRODUCCIÓN

El capítulo segundo nos ha servido para proponer un modelo teórico que permitiera contrastar las relaciones entre la retribución y el desempeño organizativo. Llegados a este punto estamos en condiciones de intentar validar las hipótesis emanadas del modelo que serán los objetivos concretos del trabajo empírico que desarrollaremos en el presente capítulo.

Al diseñar la investigación empírica hemos diferenciado dos fases para desarrollar el trabajo. Éstas nos sirven de guía conductora a la hora de comentar los principales resultados obtenidos en las diferentes tareas empíricas. La *primera fase* del trabajo, que será realizada en este capítulo, se centra en el diseño de la investigación. Concretamente, en los aspectos metodológicos básicos, en el diseño del cuestionario y en la explicación de cómo vamos a hacer operativas las variables dependientes e independientes.

La *segunda fase*, que se desarrollará en el capítulo siguiente, se centra en el contraste de las relaciones retribución y resultados basándonos en los tres enfoques propuestos para el estudio de la dirección de recursos humanos: universalista, contingente y configuracional. De la revisión de la literatura podemos decir a modo de resumen que:

- De acuerdo con la *perspectiva universalista* es de esperar que ciertas prácticas retributivas o ciertas orientaciones de las mismas tengan un impacto sobre el resultado, especialmente sobre los resultados más directos de recursos humanos.
- Siguiendo la *perspectiva contingente* se analizarán las políticas y prácticas retributivas teniendo en cuenta la contingencia vertical existente entre éstas y la estrategia empresarial. Por este motivo, dedicaremos un primer apartado a analizar la contingencia entre ellas, y un segundo bloque de análisis a evaluar el posible impacto sobre los resultados.
- Finalmente, de acuerdo con los planteamientos *configuracionales* analizaremos la contingencia horizontal y vertical simultáneamente.

No obstante, para poder abordar convenientemente todos estos aspectos, debemos comenzar por una fase previa y necesaria para el buen desarrollo de la investigación: el diseño del plan de trabajo. En esta fase de diseño nos proponemos indicar cuál es la muestra empleada, cuál ha sido el procedimiento de recogida de información y cómo se han operacionalizado los diferentes aspectos que se han incluido en el estudio. Una vez indicados estos pasos, estaremos en condiciones de “trabajar” esas variables intermedias que nos van a servir de *input* para los análisis de las relaciones que llevaremos a cabo en el capítulo siguiente.

3.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. INTRODUCCIÓN

Al estudiar variables relacionadas con la dirección y gestión de recursos humanos, al igual que ocurre con otros campos de la Organización de Empresas, podemos seguir dos aproximaciones aparentemente contradictorias. Por un lado, la elevada complejidad de las relaciones que nos proponemos estudiar exigiría un análisis profundo de las mismas en el que se tuvieran en cuenta todos los aspectos posibles, pero por otro lado, también tenemos la necesidad de obtener conclusiones que puedan ser extrapoladas al resto de la población. Nos encontramos así con la dialéctica entre seguir un planteamiento de carácter subjetivo u otro de carácter objetivo para la realización de este trabajo.

La aproximación subjetiva o cualitativa, conocida como método del caso, implica la observación a lo largo del tiempo de uno o pocos casos para su análisis con profundidad. Esta profundidad se manifiesta, no sólo en la elevada cantidad de variables relacionadas con el contexto en que se mueve la empresa que podemos emplear, sino también en la posibilidad de estudiar de una forma más realista las interrelaciones que se producen entre ellas. Y es que este método exige que el investigador esté presente dentro de la atmósfera que rodea al problema objeto de estudio y establezca los cauces de relación adecuados con la empresa. A pesar de la importante ventaja que este hecho supone para la obtención de un conocimiento cierto, los resultados se reflejan en la descripción e interpretación de los datos y en la inferencia a nivel intuitivo, por lo que plantea dudas a la hora de estudiar relaciones causales entre variables que sean generalizables para la población.

En cuanto a la aproximación objetiva o cuantitativa, más conocida como análisis multivariante, pone gran énfasis en el rigor metodológico y en los criterios de validez, buscando la legitimidad científica y la generalización de las conclusiones con el fin de crear reglas de carácter normativo. Sin lugar a dudas, éste ha sido el planteamiento predominante en los estudios de recursos humanos en general, y de retribuciones en particular. De hecho, es de común aceptación que los métodos de investigación cualitativa son útiles especialmente para la fase exploratoria de la investigación, siendo necesario acudir al diseño de encuestas y al tratamiento estadístico para la realización de estudios descriptivos, explicativos y predictivos.

No obstante, y a pesar de las virtudes que se le atribuye, este segundo tipo de análisis también presenta una serie de problemas, siendo algunos de los más conocidos los que se relacionan a continuación:

- Se basa en la utilización de métodos rigurosos que exigen el análisis de muestras muy grandes, lo que implica la imposibilidad de incluir en el modelo un conjunto amplio de variables. Ello supone que no podrían tratarse todos los aspectos que hemos planteado teóricamente.

- Como consecuencia de lo anterior, el estudio debe centrarse en una parte de la organización o en un número muy limitado de aspectos de la misma, obviando que se trata de un todo caracterizado por la complejidad de las relaciones entre las partes. Este esfuerzo de síntesis nos va a dar una visión parcial e incompleta, ya sea porque se tratan varios aspectos superficialmente o pocos aspectos con profundidad.
- No tiene la capacidad de recoger aspectos dinámicos de la empresa, es decir, que se tiene una “fotografía” de un momento concreto de tiempo o de un período muy corto, sin que seamos capaces de evaluar la incidencia futura de la situación actual aún a sabiendas de que las políticas y prácticas de personal no suelen caracterizarse por tener efectos a corto plazo. Para soslayar este problema tendríamos que desarrollar estudios longitudinales.
- Como consecuencia de todo lo anterior, los resultados pueden llegar a ser confusos y parciales, hasta el punto de no reflejar la realidad en todas sus dimensiones.

Todas estas críticas invitan a los investigadores a inclinarse hacia la investigación subjetiva o cualitativa, pero sin dejar de lado la explicación y la predicción propias de la vertiente objetiva. Así lo sugieren autores de reconocido prestigio en nuestra área como Mintzberg (1979), Eisenhardt (1989b y 1991), Lee (1989), Yin (1994). El resultado ha sido la aparición de otras aproximaciones donde se combinan métodos cuantitativos y cualitativos, que suelen recibir las denominaciones de meta-análisis de casos, análisis estadístico de casos o análisis estructurado de casos. La idea que subyace en su planteamiento consiste en la introducción en el método del caso de principios de estadística multivariante, de manera que pueda realizarse simultáneamente un análisis con profundidad y con el suficiente rigor. Ello exige como paso básico una ampliación considerable del número de casos a analizar.

De este modo, la elección del proceso a seguir se convierte en un verdadero reto, ya que corremos el riesgo de quedarnos atrapados en medio, al no llegar a alcanzar la suficiente profundidad y riqueza en el análisis y al mismo tiempo carecer del rigor estadístico necesario. No obstante, hemos de manifestar que si bien hubiera sido nuestro deseo seguir tal aproximación intermedia, nos ha sido imposible, ya que como razonamos en el apartado siguiente, los medios disponibles no nos han permitido tal posibilidad. Ello nos ha obligado, no sin ciertos problemas también, a optar por el segundo de los procedimientos basado en el empleo de estadística multivariante.

3.2.2. ESPECIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO: SELECCIÓN DE LA POBLACIÓN Y DE LA BASE DE DATOS

Como dijimos al comienzo de este capítulo, el objeto de estudio gira en torno al estudio de las relaciones entre las retribuciones, la estrategia y los resultados. Para proceder a esta labor es necesario identificar nuestro universo de trabajo comenzando por delimitar sobre qué empresas vamos a aplicar esos análisis multivariantes. Esta delimitación debe partir de indicar claramente los criterios que van a cumplir las empresas que potencialmente van a ser consideradas, y debe continuar con la selección de las bases de datos capaces de suministrar nos toda la información necesaria para poder realizar el estudio.

3.2.2.1. Selección de la población objeto de estudio

Para el contraste de las hipótesis establecidas en el capítulo anterior se escogió como población al conjunto de empresas manufactureras con domicilio social en España de más de 200 trabajadores y con una cifra de ventas superior a 10 millones de euros (1.663 millones de pesetas) pertenecientes a los epígrafes de la CNAE 94 comprendidos entre el 15 y el 36. Veamos las razones que nos llevaron a escoger a esta población y la base de datos elegida.

Tamaño de las empresas

La razón por la cual se escogieron empresas de más de 200 trabajadores y con un importe neto de la cifra de ventas de más de 10 millones de euros no fue otra que el intento de encontrar empresas en las cuales sí que hubiera una orientación clara de la estrategia retributiva y de recursos humanos, lo cual es menos probable, en principio, cuando la empresa es más pequeña. Podríamos haber utilizado otras medidas del tamaño empresarial como los activos (Zajac, 1990) o el neto patrimonial, sin embargo, teniendo en cuenta la naturaleza del estudio nos ha parecido más interesante emplear la cifra de personal como criterio principal.

En cualquier caso, somos conscientes de las importantes *limitaciones que supone emplear ese criterio de tamaño*, ya que podemos excluir empresas intensivas en tecnología y que podrían llevar incluso una estrategia de recursos humanos mucho más atractiva que otras empresas intensivas en mano de obra. Así mismo, también nos encontramos con un problema derivado del sector (que es aplicable al resto de criterios de selección: ventas, activos, etc.), ya que en un sector concreto doscientos empleados pueden ser una cifra insignificante, o indicativa de un pequeño tamaño, y en otros ser indicativo de una empresa de gran tamaño. Por ese motivo se ha considerado simultáneamente la cifra de ventas. Finalmente, no podemos dejar de citar las perturbaciones que pudieran plantear la existencia de economía sumergida, el empleo de contratos temporales (no recogidos generalmente en las bases de datos), o la subcontratación de parte de la actividad a otras empresas más o menos relacionadas con la empresa objeto de estudio.

Por otro lado, y aunque pudiera parecer un criterio poco relevante o arbitrario la consideración de *empresas de más de 200 empleados*, la experiencia de otros estudios similares realizados por el Departamento de Organización de Empresas entre firmas alicantinas había mostrado serias deficiencias en la política retributiva para aquellas de menor tamaño, en muchas de las cuáles el único criterio válido para fijar las retribuciones había sido el convenio colectivo. De hecho, y a pesar de trabajar con empresas de un tamaño mayor, hemos podido constatar al llamar a las empresas que no han accedido a colaborar como muchas de ellas limitan su retribución al convenio (sectorial) para la mayor parte de su personal, lo que ha dificultado la toma de datos y la realización del estudio.

Por otro lado, la consideración de este tamaño también implicó la necesidad de realizar este estudio *a nivel nacional*, dado que en la Comunidad Valenciana hay un número insuficiente de empresas con esa cifra de personal como para poder obtener índices de respuesta elevados.

Sector de actividad de las empresas

En relación con el *sector*, y a pesar de la importante reducción en la muestra que suponía, se ha optado por no incluir al sector servicios, ni al sector de la construcción, ni a las empresas extractivas. En este caso, la razón ha sido la importante diferencia que suponen las empresas manufactureras respecto al resto en lo referente a su sistema de producción, tecnología, estructuras de puestos, intensidad de capital y otras características (Balkin y Gómez Mejía, 1990; Hambrick, 1983 y Gómez Mejía, 1992). De esta forma también, se ha intentado seguir los planteamientos de una buena parte de la literatura en la cual se recomienda la realización de este tipo de estudios en empresas que guarden una cierta homogeneidad.

De hecho, cuanto mayor sea el número de industrias incluidas en una investigación más difícil será aislar las relaciones causa-efecto (Rajagopalam, 1996: 763) por el mayor número de variables internas y externas a controlar. Sin embargo, algunos estudios de esta naturaleza también ofrecen mayores posibilidades a la hora de generalizar los resultados (Becker y Huselid, 1998: 83).

Nivel de análisis

En relación con el nivel de análisis, cuando se estudia la relación entre variables de recursos humanos y el resultado se suele adoptar en la literatura el nivel corporativo o de empresa, el de unidad estratégica de negocio o el nivel de planta. Esta decisión no es una decisión arbitraria, sino que reviste una gran importancia (Chadwick y Cappelli, 1999) debido a que el desajuste entre el nivel de la estrategia estudiada y el nivel de análisis es la causa de que en algunos estudios no se encuentre soporte a la eficacia del ajuste entre variables de recursos humanos y estrategia (Wright y Sherman, 1999). Así por ejemplo, estos autores señalan que suele ser habitual emplear la tipología de Porter (al nivel de unidad estratégica de negocio) tomando como medida la empresa (nivel corporativo) y no las unidades de negocio, lo que supone una grave incoherencia.

Veamos algunas características de cada uno de estos tres niveles:

- Los estudios que se centran en el nivel de planta (Arthur, 1992; Ichniowski, Shaw y Prenushi, 1997; MacDuffie, 1995; Yound et al., 1996) tienen la ventaja de que pueden medir las prácticas de recursos humanos de una forma más específica y más fiable al centrarse en un grupo más concreto, a la vez que aportan unas medidas de resultados también más acertadas tanto a nivel de empleado (absentismo, rotación, satisfacción) como de organización (productividad, impacto en la calidad). Sin embargo, es más difícil su utilización cuando tratamos de estudiar el ajuste con la estrategia de la empresa¹.
- Los estudios que analizan la relación entre variables de recursos humanos y estrategia empresarial encuentran un marco de estudio ideal en el ámbito de las estrategias de negocio, ya que se dispone de unas medidas adecuadas tanto de la estrategia de negocio como del

¹ En este caso sería más adecuado estudiar la relación entre dichas variables y la estrategia productiva tal como hacen la mayor parte de los autores que han adoptado esta perspectiva.

desempeño (p.e. cuota de mercado, beneficios, etc.) Sin embargo, los estudios a este nivel tienen algunos problemas a la hora de medir los recursos humanos dada la diversidad de puestos y niveles que encontramos en los mismos.

- Finalmente, los estudios que estudian estos fenómenos desde el punto de vista corporativo tienen grandes ventajas en las medidas de eficacia a la hora de valorar los resultados financieros por la gran facilidad de acceder a los datos. Sin embargo, y al igual que sucedía en el caso anterior, es todavía más difícil aún si cabe obtener medidas adecuadas de las variables de personal no sólo debido a la complejidad de los puestos sino también a la posibilidad de que existan diferentes estrategias y las prácticas de recursos humanos difieran en cada una de ellas. Este último aspecto dificulta, por tanto, también la consideración de la estrategia. Esta es la razón de que, a juicio de Becker y Gerhart (1996: 792), los estudios llevados a cabo hayan ofrecido pocas soluciones al proceso por el cual se crea valor.

Por tanto, podemos señalar siguiendo a Wright y Gardner (2000: 12) que no existe un nivel de análisis perfecto para estudiar las relaciones entre variables de recursos humanos y resultados. Cada nivel provee respuestas a preguntas únicas y tiene ventajas y desventajas relativas.

Todos estos argumentos nos llevaron a plantearnos qué nivel era el más apropiado para nuestro caso concreto, llegando a la conclusión de que debíamos centrarnos en el de “empresa” entendida como unidad de negocio. Por este motivo se seleccionó a empresas con personalidad jurídica independiente y se intentó ver, en una muestra seleccionada al azar de la base de datos, en qué nivel de los tres anteriores se ubicarían. Tras analizar la información llegamos a la conclusión de que, efectivamente, el nivel más próximo es el de unidad estratégica de negocio. Las razones que nos llevaron a esta conclusión fueron que estas empresas o bien eran independientes (con lo cual se confundirían los dos niveles de análisis en el caso de que estuviera escasamente diversificada), o eran filiales de otras empresas de mayor tamaño (en cuyo caso eran unidades estratégicas de negocio con independencia jurídica). Por este motivo, sería preciso eliminar a las matrices de los grupos que no tuvieran actividad productiva propia (y dejar sólo a las filiales con personalidad jurídica independiente y a empresas que no pertenecieran a grupos). Esta forma de proceder no es nada sencilla a pesar de que la base de datos empleada nos permitía hacerlo con relativa facilidad. La razón es que las filiales de grupos cuya dirección de recursos humanos está centralizada en la matriz tienden a enviar los resultados a la misma, por lo que corrimos el riesgo de que la información suministrada hiciera referencia a todo el grupo y no a la empresa seleccionada. Conscientes de este problema intentamos controlar esta circunstancia en las llamadas telefónicas que tuvimos que hacer de comprobación.

3.2.2.2. Selección de la base de datos

La base de datos utilizada para obtener las empresas que cumplieran los requisitos anteriores fue el Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI)² de Informa, que posteriormente

² Denominada por aquel entonces SABE (Sistema de Análisis de Balances Españoles) y cambiada de denominación por la introducción de balances de empresas portuguesas.

fue comparada con el DUNS del 2000 y con otras bases de carácter regional. Nos decidimos por esta base de datos (SABI) por varias razones:

- Incorpora un elevado número de empresas de diferentes tamaños
- Es la que ofrece más información relevante para nuestro estudio: información básica de la empresa, balances, ratios financieros, estructura de propiedad, comparación respecto a un grupo de referencia seleccionado por el usuario, etc.
- Incluye datos financieros pertenecientes a diversos años
- Es una de las bases de datos con mayor frecuencia de actualización.
- Es de fácil acceso en este caso al estar incluida en la red interna de la Universidad de Alicante (*metaframe*).
- Las posibilidades de búsqueda no se limitan a los típicos campos de sector, a la zona y al número de empleados, sino que es posible buscar por un elevado número de variables financieras y de clasificación simultáneamente.
- La presentación de la información es muy clara, y puede ser fácilmente tratada por medios informáticos.

No obstante, somos conscientes de la falta de idoneidad de la utilización de una única fuente de información, ya que una mera revisión de las diversas bases de datos existentes pone en evidencia su falta de homogeneidad. En efecto, empresas incluidas en una base de datos no aparecen en otras, además de que algunas aparecen en sitios distintos con datos diferentes (incluso la ubicación física). En concreto, uno de los errores detectados en el SABI nos afectaba muy directamente: no aparecía en un 2% de las empresas (según ellos) la cifra de personal. Por fortuna, esta circunstancia no era tan frecuente en el caso de las ventas y de otros datos que empleamos para comprobar³.

Por este motivo, cruzamos varias bases de datos, en concreto:

- El Duns 50.000. Principales empresas españolas 2000 (*Duns & Bradstreet España*)
- Ardán 2000 (*Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana-IMPIVA*)
- Guía Empresarial de la Comunidad Valenciana 2000 (EDICOM)

Como es de suponer las dos últimas bases de datos fueron empleadas únicamente para constatar las empresas de la Comunidad Valenciana que aparecían en la muestra y sobre las que se hizo el pre-test.

Tras eliminar toda la información redundante y depurarla, obtuvimos una población total de 864 empresas distribuidas por sectores tal como se muestra en la tabla 3.1. y por comunidades autónomas en la tabla 3.2.

³ Como comentaremos al analizar las variables de control, sí que había restricciones de falta de datos en algunas variables que nos impidieron su inclusión: por ejemplo el desglose de gastos en I+D y los costes de personal, que aparecían en un porcentaje insuficiente de las empresas de la muestra.

Tabla 3.1. Distribución de la población por sector

Sector	Frecuencia	%
15.- Industria de productos alimenticios y bebidas	161	18,6
16.- Industria del tabaco	5	0,6
17.- Fabricación de textiles y productos textiles	35	4,1
18.- Industria de la confección y de la peletería	22	2,5
19.- Preparación, curtido y acabado del cuero; Fabricación de artículos de marroquinería y viaje. Artículos de guarnicionería, talabartería y zapatería	5	0,6
20.- Industria de la madera y del corcho, excepto muebles, cestería y espartería	12	1,4
21.- Industria del papel	30	3,5
22.- Edición, artes gráficas y reproducción de soportes grabados	35	4,1
23.- Coquerías, refino de petróleo y tratamiento de combustibles nucleares	6	0,7
24.- Industria química	113	13,1
25.- Fabricación de productos de caucho y materias plásticas	41	4,7
26.- Fabricación de otros productos de minerales no metálicos	57	6,6
27.- Metalurgia	52	6,0
28.- Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo	46	5,3
29.- Industria de la construcción de maquinaria y equipo mecánico	47	5,4
30.- Fabricación de máquinas de oficina y equipos informáticos	7	0,8
31.- Fabricación de maquinaria y material eléctrico	47	5,4
32.- Fabricación de material electrónico. Fabricación de equipo y aparatos de radio, televisión y comunicaciones	19	2,2
33.- Fabricación de equipo e instrumentos medico-quirúrgicos, de precisión óptica y relojería	9	1,0
34.- Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques	74	8,6
35.- Fabricación de otro material de transporte	24	2,8
36.- Fabricación de muebles. Otras industrias manufactureras	17	2,0
Total	864	100

Tabla 3.2. Distribución de la población por comunidad autónoma

Comunidad autónoma	Frecuencia	%
Andalucía	32	3,7
Comunidad de Madrid	184	21,3
Comunidad Valenciana	64	7,4
Extremadura	3	0,3
Galicia	46	5,3
La Rioja	2	0,2
Navarra	34	3,9
País Vasco	78	9,0
Región de Murcia	12	1,4
Aragón	34	3,9
Asturias	18	2,1
Canarias	9	1,0
Cantabria	10	1,2
Castilla y León	31	3,6
Castilla la Mancha	12	1,4
Cataluña	295	34,1
Total	864	100

3.2.3. LA OBTENCIÓN DE DATOS Y EL DISEÑO DEL CUESTIONARIO

La intención que perseguimos en este apartado es exponer los principales métodos que suelen usarse en las Ciencias Sociales para la recogida de información referente a la población objeto de estudio, de forma que, a partir de la comparación de sus ventajas e inconvenientes, podamos justificar nuestra decisión de seguir una encuesta postal. De igual forma introduciremos los principales bloques de contenidos de que constaba el cuestionario, ya que los ítems incluidos en el mismo serán analizados en el apartado siguiente cuando expliquemos cómo definimos cada variable.

3.2.3.1. El proceso de obtención de datos. Diseño de la encuesta

a) Naturaleza de las fuentes empleadas

En toda investigación nos debemos plantear si los datos que vamos a emplear van a ser de naturaleza primaria o secundaria, es decir, si vamos a dirigirnos directamente a la fuente o vamos a emplear una información sobre dicho objeto de estudio que ha sido previamente elaborada o tratada por terceros. En nuestro caso, y como ya se ha comentado, hemos decidido complementar ambos tipos de fuentes: acudir directamente a las empresas nos permite obtener la información tal y como la necesitamos, pero acudir a otras fuentes secundarias también nos permite encontrar información adicional (sin sobrecargar una encuesta o una entrevista) y contrastar la información obtenida por fuentes primarias para asegurarnos de su veracidad.

Dado que la mayor parte de este apartado va destinada a explicar el proceso de obtención de datos primarios, deberíamos señalar en este momento, al menos, que los datos secundarios han sido obtenidos de las bases de datos anteriormente señaladas y de otras informaciones relevantes obtenidas a través de *Internet*. Aunque posteriormente será explicado qué información en concreto se obtuvo y cómo se procesó, podemos anticipar que del SABI extrajimos, entre otras, las cifras de varios años de ventas, beneficios, personal, activos, rentabilidad, ratios de crecimiento y estructura de propiedad; del INE las ventas de cada uno de los sectores de actividad; y de *Internet* toda la información que nos fue posible obtener de las mismas: *páginas web* de las empresas, convenios colectivos, artículos de prensa. Todos estos datos fueron buscados empleando diversos asistentes de búsqueda y buscadores: Copérnico, C4 y *Web Ferret*, entre los primeros, y Google, Yahoo, Buscopio, Altavista y Lycos, entre los segundos. Evidentemente, esta segunda parte sólo fue realizada sobre las empresas que habían respondido al cuestionario.

b) Elección del procedimiento de obtención de datos

En el Área de Conocimiento de Organización de Empresas y en las Ciencias Sociales en general, la obtención de datos de una población empleando fuentes primarias suele hacerse

básicamente por medio de la utilización de alguno de estos dos procedimientos: la entrevista postal y la encuesta. Ambos presentan ventajas e inconvenientes (Ander-Egg, 1987; Barcells, 1994), de manera que ninguno de ellos es absolutamente mejor que el otro, debiendo el investigador basar su elección en las características particulares que rodean al proyecto que se está realizando.

En concreto, la entrevista personal, además de favorecer la obtención de un mayor índice de respuestas, presenta la gran ventaja de elevar la calidad y la fiabilidad de la información adquirida al intervenir el propio investigador en el proceso de entrevista y no dejarlo en manos de entrevistadores externos. En ese caso, esta técnica garantiza que quien responde es realmente quien interesa que responda (y no un tercero inesperado), por lo que simultáneamente se pueden observar gestos, reacciones o movimientos del entrevistado que dan una pista al entrevistador acerca de la sinceridad del mismo; eso sin contar que en todo momento se puede prestar apoyo en lo referente a la interpretación de las preguntas. Como contrapartida, y siempre dependiendo de la calidad del método de recogida de datos empleados (abierto o más cerrado), se dificulta la fase de codificación y se alarga el proceso de obtención de datos ya que no se pueden hacer muchas entrevistas en un día.

Por su parte, la encuesta, que puede ser cumplimentada por medio de entrevistadores profesionales, por teléfono o por vía postal, posibilita el acceso a una población mucho más amplia y reduce el tiempo necesario para la captación de datos. En concreto la encuesta por correo ha sido el mecanismo predominante, ya que es la que permite recoger un importante número de datos de un amplio número de empresas, lo que asegura su generalidad. Sin embargo, en este método de encuesta también se corre el riesgo de obtener un índice de respuestas muy bajo, problema que se agrava cuando la población objeto de análisis es de reducidas dimensiones. También se suele indicar como una importante limitación que, si no existe un contacto posterior, nunca tendremos la certeza de que quien la ha rellenado es el que se supone que la debería de rellenar. Esto hace que para algunos autores del área de recursos humanos estén surgiendo importantes resistencias al empleo de estos estudios (Ichniowski et al. 1996).

Conscientes de estas limitaciones, y de otras muchas que no enumeramos ahora pero que comentaremos cuando lo consideremos oportuno, decidimos que la única forma posible de realizar el estudio era la encuesta postal. La razón básica y fundamental es el ámbito geográfico de las empresas (el territorio español) y las limitaciones financieras que no nos permitían desplazarnos por toda España ni contratar a entrevistadores externos que hicieran la labor.

c) Elección del encuestado

Una vez que habíamos decidido que íbamos a hacer uso de la encuesta postal, tuvimos que plantearnos a continuación a quién iba a ir dirigida. En este sentido, la primera cuestión era si debíamos enviar el cuestionario a uno o a varios encuestados. Inicialmente optamos por uno, pero somos conscientes de que en los últimos años, y más concretamente en el área de recursos humanos, se ha generado un debate acerca de la necesidad de incorporar a más de uno, sobre todo en empresas altamente diversificadas.

Siguiendo a Gerhart et al (2000), Gerhart, Wright y Garnerd (2000) y Huselid y Becker (2000) podemos indicar que en empresas que tengan una cierta complejidad (más puestos, más localizaciones, más divisiones, etc.) o mayor tamaño (más empleados, más presencia global) la necesidad de procesar información si se considera un único entrevistado es ciertamente grande y, a veces, incontrolable. Todo esto sin tener en cuenta la necesidad estadística de disponer de varias fuentes de contraste (Gerhart, 1999) o el hecho de que recurrir a una única persona es especialmente conflictivo cuando se le solicita que emita un juicio relativo, por ejemplo, a la posición de la empresa frente a otras, ya que suele estar sobreestimada (Purcell, 1999: 29)

De acuerdo con esos planteamientos, para conseguir medidas más fiables es preciso tomar algunas precauciones. En primer lugar, se puede disminuir la complejidad enfocando las preguntas hacia un único puesto (o conjunto de puestos), un negocio concreto, o una ubicación determinada. En cuanto se aumenta la complejidad, la fiabilidad y la validez de la encuesta se pone en duda. Otra opción podría ser obtener los resultados de diversos entrevistados porque mejora la fiabilidad del estudio. No obstante, la mejora de la validez en este caso puede ser duramente discutida a falta de un mayor contraste empírico (Huselid y Becker, 2000).

En cualquier caso, los investigadores que utilizan largas series de datos basadas en cuestionarios rellenados por una única persona, inevitablemente deben contar con preguntas que puedan ser fácilmente descritas y medidas. Esto nos lleva a dos problemas: el primero es la necesidad de confiar en que la respuesta de uno representa al conjunto de la empresa y después, la confianza en el diseño de cuestiones que fomenten la respuesta.

Teniendo en cuenta la naturaleza del estudio y, tomando como punto de referencia otras investigaciones con las que habíamos trabajado durante la elaboración de la parte teórica, no tuvimos duda de que si la encuesta debía ir dirigida a una única persona, ésta debía de ser el director de recursos humanos, o en su caso, al responsable del mismo departamento. Se ha escogido a esta figura porque, por su posición, debería de estar capacitado para responder a todas las preguntas planteadas en torno a la estrategia de la empresa en general y de recursos humanos en particular. En los casos en que conocíamos su identidad nos dirigimos a él directamente, en los que no, tuvimos que enviarla con la denominación genérica: "responsable del departamento de recursos humanos". Junto al cuestionario se acompañaba el correspondiente sobre de retorno y una carta de presentación donde se solicitaba la colaboración, se explicaba la finalidad del estudio, el contenido del cuestionario y se prometía una copia del mismo con los resultados obtenidos.

d) Procedimiento de encuesta

Antes de proceder al envío postal del cuestionario, se hicieron varias comprobaciones de la validez del cuestionario. La primera de ellas consistió en la revisión del cuestionario inicial por parte de compañeros del departamento de Organización de Empresas con experiencia en este tipo de estudios. Esto nos permitiría saber si los contenidos relativos al área que se abordaban en el estudio eran los adecuados y estaban bien definidos. Comprobado este aspecto, procedimos a realizar dos pre-test.

El primero de ellos consistió en la comprobación del cuestionario por tres profesionales de confianza que desarrollan o han desarrollado labores de dirección de recursos humanos desde un punto de vista profesional. En este caso lo que se pretendía era mejorar la comprensión de la redacción para que los términos empleados fueran fácilmente entendibles por la persona que debía rellenar la encuesta.

El segundo fue la realización de la encuesta piloto en diez empresas de las provincias de Valencia, Murcia y Alicante que cumplieran los criterios exigidos. Para la realización de éstas últimas se utilizó la encuesta personal, ya que mediante la misma podríamos contrastar en mayor medida la comprensión de los ítem propuestos y la reacción del entrevistado hacia el cuestionario. Estas entrevistas tuvieron una duración mínima de 25 minutos y máxima de 55, lo que nos llevó en las sucesivas pruebas a ir eliminando algunos aspectos que no eran tan relevantes para el estudio con vistas a ajustarlo a una duración máxima de 20 minutos.

En relación a la encuesta postal definitiva, y debido al elevado número de empresas se hicieron dos envíos: el primero en marzo del 2001 y el segundo en abril. Dado el escaso índice de respuesta inicial (8%), se envió una carta de recordatorio pasados 25 días (de cada envío) y se tuvo que llamar a algunas de ellas durante los meses de mayo y junio; entre estas llamadas algunas de ellas tuvieron la finalidad de comprobar datos y completar cuestionarios. El número total de cuestionarios recibidos fue de 94, resultando válidos únicamente 86 de ellos, lo que supone un porcentaje de respuesta válido del 10 %.

Uno de los desafíos metodológicos más importantes para el uso de encuestas en este contexto es si los resultados de la muestra tienen las respuestas desviadas de alguna forma. El modo más común de observarlo es comparando las medias de la muestra con las de la población; sin embargo, el problema más grave no lo presentan las variables que se pueden comparar, sino aquellas que no son comparables porque se desconocen. Una forma de mitigar este problema es incluir dicha variable como variable de control en el modelo de regresión⁴. Aún así, no tendremos la seguridad de que han respondido más aquellas empresas que mantienen mejores o peores relaciones entre su sistema retributivo, la estrategia y los resultados. (Becker y Huselid, 1998: 67-68).

En cualquier caso debemos ser conscientes de las advertencias de autores como Schwab (1980), Nunnally (1978) o Hunter y Schmidt (1990) cuando señalan que las investigaciones en las ciencias sociales en sí tienen una gran facilidad para cometer desviaciones en la estimación de los parámetros y para cometer errores si no se vigila la validez de sus medidas antes de llevar a cabo la investigación. De ahí nuestro empeño de que, al menos, el diseño de esta investigación fuera correcto y no se cometieran errores de tipo sistemático.

Aunque encontramos opiniones contrapuestas, podemos destacar la visión pesimista de Starbuck y Mezias (1996: 100) que señalan que en este tipo de investigaciones se sabe más acerca del observador que del fenómeno estudiado, por lo que entienden que las percepciones

⁴ Esto no elimina todos los problemas potenciales que podrían existir. Por ejemplo, si todas las empresas que responden tienen más de 1000 empleados y el sistema de recursos humanos tienen diferentes efectos en empresas de menos de 1000; la introducción del tamaño como variable de control no va a eliminar esas desviaciones en la respuesta.

directivas son imprecisas y se preguntan cómo es posible que los investigadores hagan prescripciones con tales datos. Sin embargo, adoptando una visión algo más positiva, que nos permite llevar a cabo investigaciones en el área de Organización de Empresas, debemos indicar siguiendo a Bourgeois (1980) que la opinión del personal ejecutivo sobre el significado de los ratios o políticas llevadas a cabo por su empresa es tan importante como el propio contenido informativo. Por su parte hay otros investigadores como Hitt (1988) que señalan que las medidas objetivas no son suficientes para captar la esencia de fenómenos complejos como son los fenómenos empresariales, por lo que inevitablemente debemos recurrir a medidas de tipo subjetivo.

3.2.3.2. El diseño del cuestionario

Aunque a lo largo de lo que queda en este capítulo vamos a estudiar cómo se operacionalizan cada una de las variables empleadas en la investigación, creemos conveniente señalar en este apartado todos los principios y orientaciones generales en que nos hemos basado para el diseño del cuestionario así como la estructura que caracteriza al mismo.

A la hora de elaborar el cuestionario se intentó que no generara un rechazo inicial por la persona que lo recibiera, por lo que se estudió mucho el diseño y el impacto visual del mismo. Dado que, si queríamos cumplir los propósitos expuesto en el capítulo anterior, debía incluir un número muy elevado de variables, se intentó simplificar al máximo la redacción con vistas a que resultase fácil de entender y libre de ambigüedad. Esto no resultaba sencillo especialmente en los ítems relativos a la estrategia retributiva, en los cuáles pudimos constatar durante el pre-test una cierta dificultad con algunas dimensiones que, finalmente, no pudieron ser consideradas; en concreto, las relativas al trabajo en equipo y las retribuciones para grupos de empleados.

De igual forma se intentó facilitar la realización del estudio reduciendo la posible variabilidad de aquellos aspectos más complejos que se pudieran plantear y escogiendo escalas de medida que no supusieran un esfuerzo extra para el encuestado.

a) Reducción de la variabilidad

Una primera cuestión que hemos introducido en el anterior apartado y que afecta de lleno a la forma en que esté redactado el cuestionario es cómo reducir la variabilidad o la complejidad del estudio para facilitar la labor al encuestado. En este sentido se han tenido que tomar dos precauciones relativas al nivel de análisis. La primera relativa a la estrategia y la segunda al grupo de empleados objeto de estudio.

En relación a la estrategia ya comentamos anteriormente que el objeto de análisis era la empresa con personalidad jurídica independiente y que dentro de esta denominación tan amplia podríamos encontrar empresas independientes y unidades estratégicas de negocio de grupos que tenían la configuración de empresa. Ante esta circunstancia podríamos encontrar empresas con un alto nivel de diversificación y otras con un producto único, por lo que a la hora de defi-

nir la estrategia a nivel de negocio nos podríamos encontrar con un serio problema, ya que las diversificadas no tienen por qué seguir las mismas estrategias para todos sus productos⁵. Por este motivo, decidimos preguntar sobre el grado de diversificación y pedir al encuestado que, en el caso de que las estrategias fuesen distintas para cada producto, únicamente contestase ciertas preguntas pensando en el negocio o en la línea de productos principal.

Dentro de la elección del nivel de análisis también debemos prestar atención a si estudiamos todos los empleados o un grupo de ellos, ya que es una medida que también facilita la respuesta al encuestado. Así por ejemplo, Huselid (1995) distingue los empleados exentos de los no exentos, y Arthur (1992), Delery y Doty (1996), Ichniowski, Shaw y Prensushi (1997), Tsui et al (1997) y MacDuffie (1995) miden las prácticas para un grupo particular de empleados que ocupan puestos similares dentro de una empresa. En la elección de los grupos uno de los problemas más graves lo plantea el hecho de centrarnos en los empleados esenciales (*core work force*), tal y como lo hacen Delery y Doty (1996), ya que estamos subestimando o sobrestimando el efecto de las prácticas de alto rendimiento sobre el desempeño. Es de suponer que estos empleados tendrán una gestión de recursos humanos más adecuada que los no esenciales, por lo que dependiendo del número de estos últimos, podremos estar incurriendo en una desviación importante.

Por otro lado, crear una medida de recursos humanos que represente las prácticas de todos los empleados es lo mismo que asumir que todos ellos son igualmente importantes, lo que es incurrir en un error aún mayor. Tsui et al. (1997) aportan fuerte evidencia empírica de que las organizaciones utilizan sistemas de recursos humanos diferentes para puestos diferentes, lo que sugiere que cada sistema se ajustará a cada tipo de puesto⁶.

Esta circunstancia es especialmente relevante cuando lo que estamos estudiando son las retribuciones, ya que existen notables diferencias entre personal directivo y no directivo, y dentro de este último grupo entre los empleados de los departamentos de producción, comercial y administración. Incluso dentro del nivel productivo se pueden encontrar desviaciones importantes en la propia configuración de los sueldos (y no sólo de cantidad) dependiendo de la cualificación de los empleados.

De hecho, durante la propia realización del pre-test pudimos comprobar la necesidad de centrar al máximo el grupo sobre el que recogíamos la información relativa a recursos humanos y mucho más aún, la relativa a las remuneraciones ya que encontrábamos grandes diferencias especialmente entre el personal administrativo y el de producción. Por este motivo, decidimos centrarnos en un grupo muy concreto: *personal no directivo, vinculado a la producción (no administrativos ni vendedores) y que tenga un nivel de cualificación medio – alto*. De esta forma estaríamos eliminando tanto al personal directivo como a los vendedores, los administrativos y los operarios que realizan un trabajo puramente manual.

⁵ Deberíamos de estudiar también si la empresa establece divisiones con estrategias independientes para cada línea de producto y si la estrategia es distinta en cada una de ellas.

⁶ Así por ejemplo, Snell (1992) también observa que los que él denomina *sistemas de control de recursos humanos* son distintos dependiendo de si existen estándares de rendimiento para los empleados.

b) Elección del nivel de medición

A la hora de plantear las preguntas se han combinado diferentes tipos de medida. Dado que se van a explicar posteriormente, en este apartado simplemente vamos a ver en términos generales que problemas se pueden plantear y qué experiencia hemos tenido al respecto.

Entre las diferentes opciones de que disponemos hemos observado que en el campo de los recursos humanos suele ser habitual optar por una de estas tres opciones⁷:

- Preguntar si una determinada práctica aparece o no.
- Solicitar el porcentaje de empleados que están cubiertos por una práctica concreta para conocer el porcentaje de presencia (Huselid, 1995b).
- Medir de una forma más subjetiva empleando una escala en la cual se trata de valorar en qué medida existe una práctica (Snell, 1992; Snell and Dean, 1992, Youndt et al., 1996).

Aunque las medidas objetivas son las más preferidas, normalmente también son las más difíciles de indicar de forma exacta por el entrevistado (debido a la complejidad de la organización), ya que éste dispone de poco tiempo para contestarlas y debe acudir a terceras personas o a registros para verificarlas. Es decir, que a un directivo le resulta mucho más sencillo señalar en qué medida es importante para su organización que los empleados conozcan las evaluaciones de sus rendimientos que el porcentaje de empleados que reciben informes acerca de su rendimiento.

Teniendo en cuenta el elevado número de variables que consideramos en nuestro estudio hemos optado por la consideración del tercer tipo de pregunta (y en algunos casos del primero), es decir, aquella basada en apreciaciones subjetivas ofrecidas por el entrevistado. Además de las consideraciones anteriores, la elección de esta forma de proceder ha venido condicionada por los resultados del pre-test realizado sobre profesionales de la dirección de recursos humanos, los cuáles señalaron que les resultaba muy difícil responder a ese tipo de preguntas sin acudir a fuentes externas. En concreto, algunos de ellos señalaron que las preguntas planteadas de esa forma (porcentaje de empleados que....) requerían mucho más tiempo del habitual ya que obligaban a hacer un esfuerzo extra de consulta (o de pensamiento)⁸. E incluso en algún caso se sentían incapaces para responderlo, como sucedió con la pregunta relativa a la rotación de personal de la empresa. Aún así decidimos dejar alguna cuestión que consideramos que debía ser medida de forma cuantitativa, y que, como posteriormente veremos, no ha sido tomada en consideración por el bajo índice de respuesta en dicha cuestión. De igual forma, alguna pregunta que se había planteado como porcentaje acabaría siendo planteada como dicotómica en el cuestionario definitivo.

⁷ Evidentemente no nos estamos refiriendo a la obtención de información puramente cuantitativa como la cifra de ventas o el número de empleados. Aún así, en ocasiones resulta más sencillo pedir que marque dentro de un intervalo que no poner la cifra exacta. En nuestro caso no tenemos ese problema dado que todas esas medidas las hemos obtenido por fuentes secundarias.

⁸ Lo que podría reducir notablemente el ratio de respuesta

c) Estructura del cuestionario

Teniendo en cuenta todas las consideraciones anteriores, el cuestionario quedó dividido en seis bloques.

En el **primer bloque** se incluían todas las variables de clasificación que nos permitieran identificar correctamente la empresa e información general acerca de la misma. Concretamente se preguntaba sobre:

- Localización geográfica: localidad, provincia, código postal
- Producto o líneas de producto principales
- Sector
- Pertenencia a grupo /multinacional. Filosofía común
- Existencia de unidades de negocio y grado de interdependencia en general y en temas de recursos humanos
- Personal del año 2000 y porcentaje de personal fijo
- Ventas del año 2000
- Rentabilidad económica y financiera
- El sistema productivo y grado de conocimientos y habilidades requerido

En el **segundo bloque** se preguntaba sobre la estrategia de la empresa. En concreto sobre:

- La etapa del ciclo de vida de la empresa
- La estrategia competitiva según Miles y Snow.

En el **tercer bloque** nos centrábamos en la problemática de la dirección de recursos humanos y organización del personal. Concretamente diseñamos ítems que permitieran:

- Caracterizar todas las políticas de recursos humanos (contratación, formación, valoración del rendimiento, seguridad en el empleo)
- Identificar el sistema de trabajo existente.

En el **cuarto bloque** entramos de lleno en las variables relativas a retribuciones. Así tras algunas preguntas relativas a los objetivos del sistema, el convenio colectivo y la existencia o no de un sistema de valoración de puestos nos metíamos de lleno en las preguntas tendentes a caracterizar si existían o no ciertas prácticas de personal y todas las cuestiones que permitían caracterizar la estrategia retributiva analizadas en el último punto del capítulo primero. .

El **quinto bloque** iría destinado a la medida de los resultados inmediatos a la función de recursos humanos. En concreto, la eficacia del sistema retributivo y los resultados de la función de recursos humanos.

Finalmente, recogimos en el **sexto bloque** todos los datos de la persona que rellena la encuesta: nombre del puesto, experiencia en el área, experiencia en la empresa, formación, edad, sexo, etc.

En cualquier caso, el cuestionario definitivo aparecen en el anexo 1.

3.3. ESTUDIO PRELIMINAR DE LA MUESTRA

En este apartado vamos a resumir las principales características que podemos destacar acerca de las empresas que componen la muestra. No se trata de analizar ítem a ítem los resultados obtenidos, sino más bien de señalar el perfil genérico de las empresas incluidas y compararlas con la población de empresas de la que provienen. De esta forma comprobaremos que no existen sesgos entre las empresas que responden y no responden para algunos aspectos básicos de la investigación.

Concretamente los aspectos que vamos a tratar son: la localización geográfica, la distribución por sectores y el tamaño.

a) Localización

La distribución de la población y de la muestra obtenida por zonas geográficas es la que aparece en la tabla 3.3. Como se puede observar no se ha realizado por Comunidades Autónomas, sino por criterios de proximidad y número. La razón es que encontrábamos comunidades que tenían unos números muy pequeños de empresas (por ejemplo, Baleares, Extremadura o La Rioja no llegaban ni a la decena), por lo que no tenía mucho sentido considerarlas aisladamente. Tampoco tenía mucho sentido considerar dieciocho posibles valores a tomar sobre una muestra de 86 empresas. En cualquier caso la distribución de empresas de la muestra por comunidades ya la vimos en la tabla 3.2.

Las agrupaciones que hicimos en base a ese criterio fueron:

- Zona A (Norte): Galicia, Asturias, Cantabria, País Vasco y Navarra
- Zona B (Centro): Castilla-León, Castilla-La Mancha, Madrid y La Rioja.
- Zona C (Este): Aragón, Cataluña, Comunidad Valenciana, Murcia y Baleares
- Zona D (Suroeste): Andalucía, Extremadura, Ceuta y Melilla e Islas Canarias

Tabla 3.3. Porcentaje de respuestas por zonas geográficas (cambiar)

Zona	Población	Muestra
ZONA A	186 (21,5 %)	19 (22,1%)
ZONA B	229 (26,5 %)	21 (24,4 %)
ZONA C	405 (46,9 %)	38 (44,1 %)
ZONA D	44 (5,1 %)	8 (9,3 %)
Total	864 (100%)	86 (100%)

De acuerdo con los resultados de las tablas de contingencia (anexo 2.1), se acepta la hipótesis nula de independencia entre zona y respuesta para un nivel de significación del 5%, luego no existe diferencia significativa entre las empresas que responden y no responden en función de la zona⁹.

b) Sector de actividad

Al igual que acabamos de ver, en el caso del sector también hemos tenido que hacer una simplificación a la hora de analizar las relaciones con respecto a las respuestas. Como vimos en la tabla 3.1., el número total de sectores es de 22, por lo que los hemos reagrupado siguiendo una de las clasificaciones que nos ha parecido más correcta y que posteriormente utilizaremos cuando veamos las variables de control. Se trata de la clasificación que hace el INE en sus bases de datos, que aunque ofrece un número bastante elevado, al menos reduce significativamente de 22 a 13 el número de agrupaciones a estudiar (entre paréntesis aparece el código CNAE que incluye).

- Grupo 1: Alimentación, bebidas y tabaco (15 y 16)
- Grupo 2: Industrias extractivas del petróleo (23)
- Grupo 3: Industria química (24)
- Grupo 4: Metalurgia y fabricación de productos metálicos de base (27 y 28)
- Grupo 5: Productos minerales no metálicos diversos (26)
- Grupo 6: Material de transporte (34 y 35)
- Grupo 7: Material y equipo eléctrico, electrónico y óptico (30,31,32 y 33)
- Grupo 8: Maquinaria y equipo mecánico (29)
- Grupo 9: Industria confección, cuero y calzado (17,18 y 19)
- Grupo 10: Madera y Corcho (20)
- Grupo 11: Papel edición y artes gráficas (21 y 22)
- Grupo 12: Caucho y materias plásticas (25)
- Grupo 13: Industrias manufactureras diversas (36)

El resultado de la agrupación indicando el número de empresas de la población y el número de empresas que responden por agrupación lo tenemos en la tabla 3.4.

Los resultados de la tabla de contingencia correspondientes los encontramos en el anexo 2.2. Se observa claramente como se acepta la hipótesis nula de que sector e índice de respuesta son independientes, luego no existen errores sistemáticos en la respuesta derivados de la pertenencia a un sector o a otro.

⁹ En cualquier caso, también se ha hecho un análisis con todas las Comunidades Autónomas y se ha llegado a un resultado idéntico.

Tabla 3.4. Porcentaje de respuestas por agrupación sectorial

Grupo	Población	Muestra
Grupo 1	166 (19,2 %)	19 (22,1 %)
Grupo 2	6 (0,7 %)	1 (1,2%)
Grupo 3	114 (13,2 %)	9 (10,5 %)
Grupo 4	98 (11,3 %)	9 (10,5 %)
Grupo 5	57 (6,6 %)	3 (3,5 %)
Grupo 6	98 (11,3 %)	13 (15,1%)
Grupo 7	81 (9,4 %)	9 (10,5 %)
Grupo 8	47 (5,4 %)	2 (2,3%)
Grupo 9	62 (7,2 %)	5 (5,8 %)
Grupo 10	12 (1,4 %)	4 (4,7 %)
Grupo 11	65 (7,5 %)	8 (9,3%)
Grupo 12	41 (4,7 %)	4 (4,7 %)
Grupo 13	20 (2,0%)	0 (0 %)
Total	864	86

c) Tamaño de las empresas

En primer lugar debemos señalar que, dado que uno de los criterios para escoger la población ha sido el número de empleados, va a ser éste criterio el que consideremos preferentemente para medir el tamaño. Como podemos encontrar hasta 864 empresas con números de empleados diferentes, vamos a crear diez grupos iguales empleando los percentiles. En concreto los intervalos son:

- De 200 a 222
- De 223 a 250
- De 251 a 276
- De 277 a 317
- De 318 a 360
- De 361 a 412
- De 413 a 511
- De 512 a 688
- De 689 a 1051
- De 1051 en adelante

Las frecuencias observadas dentro de cada intervalo para la muestra aparecen en la tabla 3.5.

Tabla 3.5. Porcentaje de respuesta según el número de empleados

Intervalo	Número de empleados (% sobre respuesta)
De 0 a 222	15 (17,4 %)
De 223 a 250	8 (9,3 %)
De 251 a 276	6 (7 %)
De 277 a 317	13 (15,1 %)
De 318 a 360	5 (5,8 %)
De 361 a 412	3 (3,5 %)
De 413 a 511	9 (10,5 %)
De 512 a 688	7 (8,1 %)
De 689 a 1051	7 (8,1 %)
De 1051 en adelante	13 (15,1 %)
Total	86 (100 %)

Como curiosidad, podemos indicar que aproximadamente el 73 % de las empresas tiene un tamaño inferior a 511 empleados, habiendo solamente un 15 % de ellas con un tamaño superior a 1050. Concretamente la empresa de mayor tamaño tiene un número de empleados de 13.708¹⁰. Se observa claramente que esta población dista mucho de tener una distribución normal y está muy sesgada hacia empresas de pequeño tamaño.

Del análisis de las tablas de contingencia llegamos a la misma conclusión que en el caso anterior, ya que también se puede rechazar la hipótesis nula de independencia al obtener un valor $p=0,125$ (ver anexo 2.3).

¹⁰ Esta cifra se podría haber considerado como un valor atípico y haber sido eliminada de la población, sin embargo, en ese momento no lo hicimos y finalmente la encuesta fue rellenada por esa empresa en concreto, con lo cual no la eliminamos. No obstante, este aspecto hacía mucho más importante la necesidad de introducir el tamaño como variable de control, ya que supuestamente, las grandes diferencias en tamaño deberían tener un efecto sobre los resultados o sobre las políticas de personal.

3.4. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DE VARIABLES

En este último apartado vamos a ir analizando cómo se ha caracterizado a cada una de las variables que se incluyen en el estudio. En algunos casos las variables han sido medidas de forma sencilla, pero en otros, la obtención de la medida definitiva ha venido condicionada por la aplicación de diferentes procedimientos estadísticos y en concreto de algunas técnicas multi-variantes. De igual forma, en este apartado incluiremos todos los análisis descriptivos que se consideren oportunos.

Llegados a este punto creemos necesario recordar de nuevo que nuestra intención es ver la relación entre la variable dependiente – resultado y la variable independiente – retribución, pero que sobre la base de los planteamientos teóricos vamos a introducir aspectos contingentes relativos a las restantes políticas y prácticas de personal y la estrategia. De igual forma tendremos que introducir algunas variables de control.

Por seguir un orden en esta exposición vamos a comenzar precisamente por estas últimas, es decir, por las variables de control, posteriormente explicaremos cómo se hacen operativos los resultados y finalmente explicaremos cómo van a venir caracterizadas las restantes variables independientes (retribución, recursos humanos y estrategia de negocio).

3.4.1. LAS VARIABLES DE CONTROL

Para Rogers y Wright (1998: 12), las variables de control más usadas en la investigación de la relación entre recursos humanos y *performance* han sido el tamaño (75% de los estudios), la industria (35%), edad (27%), localización (24%), estrategia (18%) y sindicalización (11%). La falta de homogeneidad de estos trabajos es debida a que los diferentes niveles de estudio (empresa, unidad de negocio, planta) no permiten siempre usar las mismas variables de control. Otra justificación podría estar en el amplio conjunto de hipótesis diferentes a contrastar, ya que los diferentes propósitos de la investigación pueden precisar de diferentes variables.

En esta investigación nos hemos planteado utilizar originariamente siete variables de control: el tamaño, el hecho de pertenecer a una grupo, y algunas variables que pueden estar relacionadas con la industria en que las empresas desarrollan su actividad: si la empresa se encuentra en un sector tecnológico, la intensidad de capital, la munificencia, el dinamismo y la concentración industrial. Sin embargo, para evitar problemas de multicolinealidad únicamente hemos considerado las cuatro primeras.

3.4.1.1. El tamaño

El tamaño es empleado en muchos estudios porque puede tener importantes efectos sobre la productividad del trabajador, ya que frecuentemente las empresas más grandes se asocian con mayores economías de escala en sus operaciones. En el caso de las retribuciones el tamaño es importante porque puede incidir en el nivel salarial. A juicio de Erhenberg y Milkovich (1987: 101), es bien conocido que las diferencias en los salarios dentro de una industria

está correlacionada con el tamaño de la empresa. Las explicaciones que encuentran para que los salarios sean mayores podrían ser algunas como las siguientes¹¹:

- Las empresas más grandes utilizan tecnología más avanzadas y requieren empleados más habilidosos y disciplinados.
- Las diferencias en las retribuciones son precisas para compensar las desventajas de trabajar en una empresa más grande.
- Los sindicatos ejercen mayor presión para apropiarse de parte de los beneficios
- Las empresas pagan mayores salarios para reducir el “ganduleo” y los costes de supervisión.

Aunque estas explicaciones sean un tanto inverosímiles y permitan demostrar que las empresas más grandes pagan más, en ningún caso vienen a justificar que obtengan mejores resultados ni las empresas que pagan más, ni las que tienen mayor tamaño.

En lo que a prácticas retributivas se refiere, la relación entre el tamaño y la utilización de prácticas innovadoras parece ser más ambigua. Las grandes empresas tienen más recursos financieros y más experiencia para aplicar nuevas prácticas que las pequeñas, sin embargo estas últimas tienen mayor flexibilidad para ajustarse a los cambios de entorno y adoptar nuevas formas de actuar que no sean frenadas por trabas administrativas. Esta circunstancia es especialmente favorable en empresas que forman parte de una empresa de tamaño mayor, ya que cuentan con ambas ventajas simultáneamente.

En relación a la medida a utilizar, Keats y Heats (1988) sugieren que la medida de tamaño usada depende del objeto de la investigación. Así si el investigador está estudiando el efecto del entorno, la medida del tamaño debe ser los activos y las ventas de la empresa, sin embargo, en los trabajos relativos a recursos humanos y retribuciones, el tamaño suele medirse considerando el número total de empleados, por lo que es esta medida y no las anteriores, la que vamos a considerar. No obstante, dada la gran variabilidad en nuestros datos, hemos empleado el logaritmo natural del tamaño.

Otra manera de capturar efectos de escala es la consideración del hecho de si la empresa es subsidiaria de otra organización de mayor tamaño, ya que esto podría tener incidencia sobre la eficacia o sobre las políticas y prácticas de personal (Delaney y Huselid, 1996: 958); por lo que hemos decidido incorporar este aspecto mediante un ítem que preguntaba directamente si la empresa pertenecía o no a un grupo.

3.4.1.2. Pertenencia a un grupo

El hecho de que el capital de una empresa esté controlado por un grupo puede ejercer una influencia sobre la manera en que son establecidas las remuneraciones o las políticas de recursos humanos en general, dado que como hemos comentado anteriormente, la unidad empresarial considerada dispone de toda una infraestructura y experiencia a un nivel superior que

¹¹ Estas explicaciones provienen de trabajos empíricos que demuestran la existencia de salarios diferentes dentro de una industria en función del tamaño (p.e. Dunn, 1984; Leonard, 1987; Brown y Medoff, 1989).

puede ejercer un mayor o menor control. Esto se hace especialmente relevante cuando se trata de un grupo extranjero, el cual deberá decidir el nivel de adaptación de las mismas a las circunstancias locales de su filial.

Para valorar este aspecto, hemos tenido en cuenta si la empresa pertenecía a un grupo. También hemos tratado de valorar el grado de integración existente en la gestión de dicho grupo en lo referente a su estrategia, su filosofía de personal y su estrategia retributiva. La forma de obtener esta información ha sido preguntando directamente en el cuestionario sobre estos aspectos. Sin embargo, además hemos comprobado que no había ningún error de interpretación contrastando los datos de pertenencia a un grupo con la información suministrada acerca de la estructura de propiedad ofrecida por la base de datos SABI, y por otra información obtenida por internet acerca de las empresas (recortes de prensa, páginas web, asociaciones profesionales, etc.)

Como resumen de los resultados obtenidos podemos decir que el 60,5 % de nuestra muestra (52 empresas) pertenece a algún tipo de grupo, de las cuales el 75,5 % son empresas pertenecientes a multinacionales de capital fundamentalmente extranjero (40 empresas). En relación a la gestión, el 84,9 % de las empresas pertenecientes a grupos señalan que su filosofía de dirección es común para todas las unidades de negocio, porcentaje que se reduce cuando nos referimos a la gestión de sus recursos humanos, en cuyo caso sólo el 69,8 % de las empresas declaran seguir una filosofía común en todas ellas. Curiosamente, este porcentaje aumenta de nuevo cuando nos referimos a la estrategia retributiva, ya que el 71,7 % de ellas señala que tienen una estrategia retributiva más o menos común.

Por este motivo hemos decidido que el hecho de pertenecer o no a un grupo podría ser un aspecto importante que se debería controlar.

3.4.1.3. Variables relacionadas con el entorno y la industria

El sector de actividad es considerado a menudo como una característica importante a considerar en los estudios sobre retribución porque los costes asociados a la remuneración y las prácticas utilizadas pueden fluctuar considerablemente de un sector a otro. Como posibles causas podemos indicar, por ejemplo, la diferente intensidad en el uso de la mano de obra entre sectores, las posibles diferencias en la cualificación de los empleados, o las posibles diferencias en la negociación colectiva y en los convenios resultantes.

En nuestro caso hemos optado por centrarnos exclusivamente en empresas manufactureras cuyos códigos del CNAE -93 varían entre el 15 y el 36. Dada la gran variedad de industrias que se recogen, podríamos haber optado por hacer una transformación en variables *dummy* que nos permitieran controlar el efecto de la misma; sin embargo, consideramos que este aspecto no es tan imprescindible en nuestro estudio al no incorporar empresas de naturaleza tan diversa (agricultura, fabricación, construcción, servicios financieros, comercio, transportes, hoste-

lería, etc.)¹²; por lo que nos ha parecido más interesante controlar, más que el hecho de pertenecer a una industria en sí, las posibles diferencias existentes entre industrias de una forma indirecta a través del grado de intensidad de capital, la pertenencia o no a un sector de alta tecnología y otras variables representativas del entorno industrial en el que se mueve la empresa.

El *grado de intensidad de capital* es una de las medidas más habituales ya que, a menudo, tiene efecto sobre los salarios entre diferentes industrias. La justificación la encontramos para algunos autores como Masters (1969) en que esas empresas de mayor intensidad de capital requieren trabajadores más cualificados y mayor coordinación en el trabajo, por lo que deben retribuir mejor a los empleados. Otras razones por las que se suele incluir es porque está relacionada con el grado de integración vertical y porque el capital y los activos son usados a menudo como sustitutivos de la mano de obra (Koch y McGrath, 1996: 344-345). La forma de medirla no va a ser otra que *la transformación logarítmica del cociente entre el total de activos y el número de empleados*.

Otra variable que podría tener influencia sobre el nivel de conocimientos y habilidades, y por tanto, sobre diversos aspectos de la dirección y gestión de recursos humanos es el hecho de que la empresa desarrolle su actividad principal en un *sector de alta tecnología*. Este aspecto es especialmente importante cuando estamos estudiando, como en nuestro caso, personal de producción que posea una cierta cualificación. Para definir qué empresas podrían ser catalogadas como empresas de tecnología punta, alta, media o baja nos hemos basado en la clasificación que se hace en el CNAE – 93 (anexo 3). A efectos de este trabajo, sólo hemos distinguido aquellas que tienen un nivel de tecnología media – alta de las que no, creando por tanto una variable dicotómica.

El entorno de cada industria debía haber venido representado por el empleo de la munificencia, la inestabilidad y el grado de concentración industrial. La *munificencia* o capacidad del entorno hace referencia a la disponibilidad de recursos en el entorno que faciliten el crecimiento de las empresas integradas en él, o dicho de otra forma, el grado en que las empresas no están sujetas a una cierta hostilidad. La munificencia incide sobre la necesidad de innovar de la empresa y podría tener un efecto sobre la necesidad de adoptar prácticas de recursos humanos de alto rendimiento (Schuler y Jackson, 1987b; Sánchez et al., 1999). De igual forma, las presiones para reducir costes son mayores cuanto menos munificente es el entorno, por lo que la empresa intentará reducir su coste salarial mediante reducciones de plantilla o reducciones salariales (Klaas, 1999). Siguiendo a Keats y Hitt (1988)¹³, valoramos esa “facilidad” de crecimiento de cada industria mediante el *antilogaritmo de la pendiente de la recta resultante en la regresión del logaritmo neperiano de las ventas de cada una de las industrias consideradas (variables dependientes) frente al tiempo (variable independiente)*. Para ello se tomaron las cifras

¹² De hecho, una buena parte de los estudios simplemente establecen la distinción en los términos de empresa manufacturera y empresa de servicios. Además, la consideración de un número tan elevado de variables *dummy* habría hecho imposible el empleo de la regresión por el carácter limitado de nuestra muestra.

¹³ Hemos empleado esta metodología porque es uno de los métodos más frecuentes cuando se trabaja con datos secundarios.

de ventas suministradas en la base de datos Tempus elaborada por el INE entre los años 1994-2000¹⁴

El *dinamismo* entendido como inestabilidad se refiere a la volatilidad o dificultad de predecir las discontinuidades en una industria dominante (Aldrich, 1979). Los indicadores de esta dimensión no deben reflejar los comportamientos cíclicos o predecibles, a pesar de que generen alguna inestabilidad, sino que más bien deben centrarse en las discontinuidades. De acuerdo con los mismos autores de antes, el dinamismo de una industria es el *antilogaritmo del error estándar de la pendiente de cada una de las regresiones anteriores*.

El concepto de *complejidad* generalmente implica la consideración del número, diversidad y distribución de los elementos del entorno. Una aproximación frecuente es el *grado de concentración industrial* (Keats y Hitt, 1988; Young et al., 1996), para cuyo cálculo hemos hecho uso de un procedimiento simple empleado por Huselid (1995b) y basado en los trabajos de Schmalensee (1977), consistente en *dividir la suma de las ventas de las cuatro mayores empresas de cada industria por el total de ventas de dicha industria*.

3.4.1.4. Otras variables no consideradas

En principio nuestra intención era valorar también otra medida relativa al *grado de innovación de la empresa*, para lo cual íbamos a emplear, como proponen Gómez Mejía y Balkin en varios trabajos (Balkin y Gómez Mejía, 1987b; Gómez Mejía, 1992; Saura y Gómez Mejía, 1996) el porcentaje de gastos empleados a actividades de investigación y desarrollo. Sin embargo, durante la fase de valoración del cuestionario pudimos constatar que sólo uno de los directores de recursos humanos entrevistado era capaz de dar una cifra aproximada de este aspecto (a al menos decir a ciencia cierta si el porcentaje era mayor o menor al 5%). Dada la imposibilidad de conocer este dato por las fuentes secundarias consultadas, decidimos eliminar finalmente esta cuestión¹⁵.

La consideración de si la empresa está *sindicada* también es un aspecto que suele considerarse en la literatura anglosajona que trata el tema. Sin embargo, y teniendo en cuenta las peculiaridades de nuestro país en el cual todas las empresas de la muestra, por su tamaño, tenían obligación de tener algún tipo de representación sindical, no tenía sentido esta pregunta. No obstante, la fuerza de la representación sindical sí que era un aspecto que pudiera tener alguna relevancia, por lo que no ha sido ignorada en esta investigación, siendo incorporada no como variable de control, sino en relación directa con la importancia que tiene el sindicato en el establecimiento de las retribuciones.

¹⁴ En este caso, se ha empleado una serie de 6 años, con lo cual se cumple el mínimo de cinco años exigible por los autores antes mencionados (Keats y Hitt, 1988). No obstante, no se han incluido los datos, al no haber sido considerada finalmente estas variables.

¹⁵ Podríamos haber utilizado otras fuentes secundarias como la Encuesta sobre Estrategias Empresariales, y haber utilizado algunas de las medidas propuestas por Guarnizo y Guadamillas (1998), sin embargo, el carácter agregado de la misma nos habría impedido conocer los datos correspondientes a la cada empresa.

3.4.1.5. Variables de control finalmente consideradas

Como veremos posteriormente, el análisis de las relaciones retribuciones – resultados precisa de la utilización de la regresión lineal como técnica estadística básica. Como ya es sabido la aplicación de la misma supone el cumplimiento de una serie de supuestos relativos a la normalidad de los datos, la homogeneidad de las varianzas o la inexistencia de multicolinealidad. También exige que se disponga de un número mínimo de datos por variable a incluir.

Dado que estas variables sólo serían utilizadas en las regresiones, hemos comprobado estos supuestos, llegando a la conclusión de que la consideración de las siete variables podría plantear problemas desde el punto de vista de la multicolinealidad, especialmente con aquellas variables relativas al entorno, ya que se ofrecen unos índices de tolerancia bajos, unos FIV altos y un índice de condición elevado (más de 120) con proporciones de la varianza superiores a 0,9. Tras analizar las posibles opciones, al final decidimos que sería más conveniente recoger las cuatro primeras variables de control relativas a la empresa y al sector (tamaño, pertenencia a grupo, sector de alta tecnología e intensidad de capital) y dejar de lado los aspectos del entorno, que al fin y al cabo no eran tan relevantes para nuestra investigación como las variables finalmente seleccionadas.

3.4.2. LA MEDIDA DE LA VARIABLE DEPENDIENTE: EL RESULTADO

3.4.2.1. Consideraciones generales. Problemáticas de las medidas de resultados

Escoger una medida para el desempeño organizativo como variable dependiente no es una tarea fácil, máxime si tenemos en cuenta la gran cantidad de problemas que conlleva este tipo de estudios desde un punto de vista empírico (March y Sutton, 1997). Teniendo en cuenta lo mencionado en el capítulo anterior, para realizar esta elección debemos de tomar en consideración los siguientes aspectos:

- La posibilidad de observar los diferentes niveles sobre los que se pueden considerar los resultados: recursos humanos, intermedios u operativos, financieros y de mercado.
- La naturaleza y la medida del desempeño varía según la industria.
- La forma de medir el rendimiento puede ser más objetiva o más subjetiva, puede obtenerse de fuentes primarias o secundarias y puede tener carácter más cualitativo o cuantitativo.
- La medida del *performance* varía en función de los objetivos de la organización y más específicamente, de los diferentes grupos de interés considerados.
- Es posible combinar diferentes medidas formando sistemas de medidas
- Es necesario encontrar medidas de resultados que reflejen adecuadamente el impacto de las políticas que se pretende estudiar

La *industria* afecta a la naturaleza de las relaciones de diferentes variables con el *performance*, y más concretamente a la relación estrategia – resultados (Dess, 1987, Ketchen, Thomas y McDaniels, 1996), por lo que también puede influir a la hora de seleccionar la forma

de medir éste¹⁶. Por un lado, al restringir la muestra a una subpoblación (una industria, por ejemplo) mejora el poder de predicción del estudio al atenuar la varianza total del desempeño (Thomas y Venkatraman, 1988; Dess, Newport y Rasheed, 1993; Ketchen et al. 1997). Por otro lado, suele ser frecuente que cuando se hacen mediciones del desempeño de forma subjetiva se haga en comparación con otras empresas de la competencia y más específicamente de la misma industria (Beard y Dess, 1981; Youndt et al., 1996), lo que nos obligaría, si no somos capaces de encontrar medidas estandarizables, a reducir el número de industrias. En nuestro caso, hemos optado por realizar un estudio en varios sectores (a pesar de las limitaciones que pudiera suponer a este respecto), rechazando cualquier tipo de medida que pudiera ser demasiado específica de algún sector en concreto.

En relación con la *forma de obtener la información*, cuando no se puede obtener información contable fiable o se están valorando medidas de desempeño no cuantificables suele ser frecuente recurrir a una fuente primaria, siendo lo más habitual preguntar a uno o varios directivos acerca de los resultados de la organización. Así, cada entrevistado tendrá que valorar en una escala (de cinco, siete, diez, etc.) cómo han evolucionado, generalmente en un período de tiempo que va de tres a cinco años, un conjunto de medidas escogidas (crecimiento de las ventas, beneficios, rentabilidad, etc.); pudiendo evaluar éste en función de la satisfacción que tiene el entrevistado con los resultados (Govindarajan, 1984) o respecto al desempeño que ha obtenido la empresa frente a otras empresas de la competencia¹⁷ (Dess y Robinson, 1984). Estas medidas subjetivas multidimensionales parecen guardar una alta correlación con las medidas objetivas de rendimiento (Dess y Robinson, 1984; Dess, 1987; Venkatraman y Ramanujam, 1987; Wooldridge y Floyd, 1990) lo que ha hecho que se conviertan en un instrumento muy adecuado cuando queremos estudiar unidades estratégicas de negocio o plantas productivas acerca de las cuales no tengamos ningún dato cuantitativo.

Por otro lado, la forma de proceder anteriormente comentada tiene la ventaja de que puede resolver otra problemática ya introducida en el tema anterior: la necesidad de tomar en consideración la *importancia relativa que se concede a cada objetivo*. Para ello se puede utilizar un procedimiento similar al empleado por Gupta y Govindarajan (1984), Ramanujam et al. (1986) o más recientemente Lee y Miller (1996), Martell y Carroll (1995), Montemayor (1996) o Delaney y Huselid (1996) en el que además de preguntar por la satisfacción por el objetivo se recoge la importancia que tiene para la empresa como objetivo cada una de las variables de la escala múltiple considerada. En esta medida de rendimiento multidimensional ponderada, cada uno de los ítems no tiene porque estar correlacionado con los otros, de hecho, se deben seleccionar teóricamente para que no carguen en un único factor (Rogers y Wright, 1998: 17)

En lo que respecta al *plazo*, debemos tener en cuenta que es posible emplear medidas a largo plazo o a corto plazo. Para Lawler, Anderson y Buckles (1995: 638), el problema de las

¹⁶ En este párrafo no nos estamos refiriendo a si el hecho de pertenecer a una industria u otra implica unos mayores o menores resultados, ya que empíricamente parece estar claro que son más importante las diferencias al nivel de empresa que al de la industria (Hill y Deeds, 1996: pág. 448), sino a la influencia que puede tener el hecho de realizar el estudio en una única industria o en varias simultáneamente.

¹⁷ Esta comparación con otras empresas similares es un mecanismo de control para las diferencias en el rendimiento que se deben a los efectos de la industria (Dess, Ireland y Hitt, 1990) o de los grupos estratégicos (Hatten et al. 1978).

medidas a corto plazo es que las políticas de recursos humanos, y especialmente aquellas que pretenden tener algún carácter estratégico, deben dar resultado en un período de tiempo de varios años; por lo que la relación entre esta política y los resultados en un período de tiempo concreto es una mera coincidencia. Eso sin contar que las medidas puntuales y a corto plazo son más fáciles de manipular. Las medidas a largo plazo del resultado organizativo, aunque deseables, son más subjetivas de validar. Una aproximación utilizada en la mayoría de los estudios consultados es la de crear medidas a largo plazo tomando la media de varios años de medidas a corto plazo (por ejemplo, la media de cinco años del crecimiento de las ventas). El problema de este enfoque es que realmente no sabemos si eso representa el largo plazo. Otra solución podría ser la consideración de la información del mercado de acciones, por las ventajas mencionadas anteriormente, pero deberíamos tener también en cuenta las restricciones existentes en este estudio al uso de dichas medidas. Por este motivo debemos asumir, al igual que proponen Becker y Huselid (1998: 5), que esas políticas no se han implantado “instantáneamente” y que, de hecho, estamos observando una relación de equilibrio. Incluso si consideramos una política en un año en concreto, eso no implica que esa práctica se haya implantado en ese año en concreto, sino simplemente que se está usando. Al usar medidas contemporáneas de resultados asumimos simplemente que las diferencias entre las empresas son, en lo referente a los sistemas de recursos humanos, estables.

Finalmente, debemos tener en cuenta que el impacto sobre los resultados puede depender del *tipo de análisis que estemos realizando*. Como ya comentamos, parece tener sentido que las prácticas estudiadas de forma universalista afecten más directamente a diferentes aspectos de resultados de recursos humanos y menos a otros aspectos más generales como los resultados contables de la empresa. Por este motivo, Huselid (1995b: 638-639) o Erhenberg y Milkovich (1987: 117) *recomiendan que se tenga en cuenta las posibles variables sobre las que tienen resultado directo: reclutamiento, absentismo, rotación, rendimiento del grupo, etc. y que, dada la lejanía de las medidas financieras y de mercado, incorporemos algunas variables intermedias como la productividad* (Ichniowski, Shaw y Prenushi, 1997) *o la calidad de la producción* (Bullock y Lawler, 1984; Hatcher y Ross, 1991).

Sin embargo, en un análisis realizado por Rogers y Wright (1998) sobre diversos trabajos que estudian la relación entre recursos humanos y resultados, estos autores llegan a la conclusión de que en estas investigaciones se emplean fundamentalmente las medidas intermedias basadas en los resultados de la organización (productividad, calidad, etc.), seguidas de cerca por las medidas de resultados contables y de mercado. Sólo en tres de los 80 casos analizados se utilizan medidas de recursos humanos (la rotación de personal, para ser más exactos). Esta circunstancia, a juicio de Wright y Gardner (2000: 15) es decepcionante ya que los resultados de los empleados (empleados, absentismo, mejora en habilidades, actitudes, satisfacción, etc.) son los más próximos a las prácticas actuales, y por tanto, son los más interesantes. Además son los que realmente ayudarían a entender la relación entre los resultados de los empleados y los de la empresa. Esta circunstancia es especialmente preocupante cuando estos estudios se centran en un nivel de resultados, ya que en ese caso no se puede estudiar la interrelación entre los mismos.

Curiosamente, para otros autores como Abwod, Milkovich y Hannon (1990: 204) las medidas más empleadas son las inmediatas, es decir, aquellas relacionadas con los comporta-

mientos y las actitudes de los empleados, por lo que piensan que deberían emplearse otras medidas más generales.

3.4.2.2. Medidas de resultados escogidas

Dado que nuestra intención era la de no emplear un único sistema, hemos pensado que lo más correcto sería combinar medidas de diferentes niveles: inmediatas, intermedias u operativas y contables. Aunque somos conscientes de que son mucho más recomendables por las ventajas que aporta, no hemos considerado medidas de mercado clásicas como la q de Tobin, la de Jensen o la rentabilidad real obtenida por el accionista porque en la base de datos empleada no aparecían algunos datos básicos, era imposible disponer de ellas a nivel de unidad estratégica de negocio y, además, algunas de las empresas de la muestra no cotizaban en bolsa.

Además, debemos señalar que nos hubiera gustado poder emplear fuentes secundarias y cuantitativas para todos los tipos de medida por su “objetividad”; sin embargo, es imposible disponer de estos datos para las medidas inmediatas, por lo que únicamente las hemos considerado para medir los resultados en el nivel contable y para comprobar los resultados del nivel intermedio.

a) *Medidas de los resultados financieros de la organización*

Las medidas contables escogidas han sido las más habituales en estos trabajos: la *rentabilidad económica* y la *rentabilidad financiera*, en los dos casos empleando la media de los tres últimos años disponibles (de 1998 a 2000) tal como recomiendan Hill y Snell (1998: 582)¹⁸. Aunque estas medidas suponen problemas frente a otras medidas de mercado, tales como variaciones en los métodos de depreciación, valoración de inventario, mayores posibilidades de manipulación, menos objetividad, etc. son medidas adecuadas porque reflejan el objetivo primario de muchas empresas de crecer rápidamente en la industria (Kim y Lim, 1988: 808) y son los indicadores financieros más usados a nivel organizativo (Van de Ven y Ferry, 1980). Por otro lado, aunque el grado de intensidad en el capital o en el personal varía de industria a industria o incluso de empresa a empresa, esta medida no tiene por qué verse afectada por variaciones debidas a la industria (Zajac, 1990: 225) por lo que no vamos a aplicar correcciones de este tipo. De hecho, Rumelt (1986) observó que las diferencias en los beneficios intra-industria son de tres a cinco veces más grandes que las de los inter-industria.

La *rentabilidad económica*, entendida como el rendimiento del activo total (RAT o *ROA: Return of Total Assets*) se define como el beneficio antes de intereses e impuestos (BAII) dividido por el activo total¹⁹. La gran ventaja de esta medida reside en que es resultante sólo de

¹⁸ Habría sido preferible emplear cinco años como hacen Zajac (1990) y Gómez Mejía (1992), sin embargo, al revisar los datos observamos que no disponíamos de algunos de ellos para el año 1996. Por otro lado, pensamos que tres años resulta ser, al menos, más apropiado que emplear uno solo.

¹⁹ Existen diversas variantes de esta fórmula en función del tipo de beneficios que escojamos, si consideramos o no impuestos y la naturaleza del capital. En principio podría ser más correcto incorporar el activo total neto (Cuervo García, 2001: 127-128), es decir los recursos permanentes que financian el inmovilizado total neto más los capitales circulantes de carácter estructural (o activo circulante permanente), sin embargo, al no disponer de esos datos debemos actuar como se hace en la mayor parte de las investigaciones analizadas: considerando el activo total.

decisiones operativas y no depende de la forma en que la empresa financia sus activos, y por tanto de operaciones financieras. Tampoco está sujeto a variaciones producidas como consecuencia de los diferentes tipos impositivos que pudiera haber

$$ROA = \frac{BAIIT}{Activo\ Total} = \frac{Beneficio\ operativo}{Activo\ Total}$$

La **rentabilidad financiera o rentabilidad de los recursos propios** (RPP o ROE: *Return on Equity*) se define como el Beneficio Neto dividido por los recursos propios. Al contrario que la anterior es una medida tomada después de impuestos, ya que lo que realmente está midiendo es lo que queda a la propiedad de la empresa después de haber tenido todo en cuenta, incluso las cargas fiscales.

$$ROE = \frac{Beneficio\ Neto}{Fondos\ propios}$$

b) Medidas intermedias

Como medida intermedia de carácter cuantitativo se ha empleado la **productividad** medida por el volumen de ventas dividido por el número de empleados. Esta medida es una de las más habituales en este tipo de trabajos (Bartell, 1944, Ichniowski, Shaw y Prenushi, 1995, Huselid, 1995, Koch y McGrath, 1996, Arcimoles, 1997) ya que, aunque es incompleta al no reflejar el beneficio de la empresa (Huselid, Jackson y Schuler, 1997: 177), sí que muestra cuánto aporta un empleado a su cifra de negocio y, por tanto, el posible impacto de la dirección de recursos humanos. Debemos enfatizar que la productividad no es ni pretende ser sinónimo de beneficio, ya que una empresa puede entrar en quiebra, incluso maximizando sus ventas por empleado al no incorporar este ratio los costes.

Existen diversas medidas que se suelen utilizar para aproximarnos a la productividad tales como el beneficio neto por empleado o el cociente entre las unidades monetarias obtenidas en la actividad ordinaria por cada unidad monetaria invertida en personal, sin embargo no las vamos a emplear porque la otra medida suele ser más habitual.

c) Medidas de la eficacia de la dirección de los recursos humanos

En un intento de medir también la eficacia global de la dirección de recursos humanos, hemos decidido que podría ser interesante incorporar alguna medida al respecto. Concretamente, la imposibilidad de disponer de alguna medida objetiva nos ha llevado a emplear una basada en la valoración que hace el encuestado acerca del **logro de los tres objetivos básicos de personal: atraer, retener y motivar al personal**²⁰. Para que esta medida resultara más adecuada se ha

²⁰ Esta metodología ha sido empleada habitualmente preguntando a los directivos que valoren en una escala de cinco puntos la importancia que se concede a varias metas de la empresa (financieras, producción, marketing, personal, etc.) (Napier y Smith, 1987: 198). Como ya se comentó en el capítulo anterior, esta forma de proceder es habitual cuando se analiza a diversas empresas de diversos sectores (Lee y Miller, 1996).

ponderado la valoración de cada uno de estos objetivos en función de la importancia que tiene para la dirección cada uno de ellos, empleando una metodología similar a la planteada por Gupta y Govindarajan (1984), Lee y Miller (1996) o Delaney y Huselid (1996)²¹. El empleo de esta técnica supone una forma directa de conocer en qué medida la dirección considera que sus objetivos están siendo cubiertos.

Al margen de las limitaciones que supone esta forma de proceder, somos conscientes de que nos hemos dejado otros objetivos de la dirección de recursos humanos que también podrían haber sido básicos como: el clima laboral, la flexibilidad, la creación de unas capacidades organizativas, etc; pero ante la dificultad de escoger entre el amplio abanico del que disponíamos hemos preferido observar el impacto sobre los tres objetivos que históricamente se han considerado como básicos de la dirección: atraer, retener y motivar²².

d) Medidas de eficacia de las retribuciones

Finalmente, y como medidas de resultados más inmediatos de las retribuciones, hemos optado por emplear una adaptación de la escala ya validada en los trabajos de Balkin y Gómez Mejía (1990) y Saura y Gómez Mejía (1997). En ella la eficacia del sistema de pago se operacionaliza en términos del grado en que dicho sistema contribuye al logro de las metas organizativas medidas en una escala de cinco ítems que recogen aspectos relativos a diversos grupos de interés: la dirección, la propiedad y los empleados. El encuestado deberá valorar cada uno de esos aspectos de acuerdo con una escala que irá desde 0 cuando esté totalmente en desacuerdo hasta 10 cuando esté totalmente de acuerdo. Para medir la validez de esta escala se calculará el Alpha de Crombrach (0,94 en el caso de estos trabajos) y se calculará un valor resumen de la eficacia mediante el promedio de las respuestas de los cinco ítems (Balkin y Gómez Mejía, 1990: 165). En este trabajo, en lugar de resumir con el promedio, vamos a emplear un análisis factorial, tal y como proponen Sánchez y Aragón (1999), lo que nos permitirá reducir la información disponible y así facilitar la interpretación de los datos²³. La escala que empleamos es la recogida en la tabla 3.6.

²¹ Esta metodología consiste básicamente en emplear una escala sumativa ponderada de los objetivos

²² En principio estas no eran las únicas medidas de resultados de recursos humanos, sino que habíamos optado por emplear otra medida habitual en la literatura tal como la rotación de los empleados (Arthur, 1994; Bird y Beechler, 1995; Huselid, 1995b; MacDuffie, 1995). Siguiendo una metodología similar a la empleada en estos trabajos se preguntaba por el porcentaje de empleados que habían abandonado la empresa (voluntaria e involuntariamente) para diferentes categorías de personal. Curiosamente, con el análisis estadístico de los datos llegamos a la conclusión de que era inconcebible que prácticamente ninguna empresa tuviera un porcentaje de abandonos superior al 2% para el personal no directivo y del 4% para el personal directivo, habiendo un altísimo porcentaje de empresas (entre un 70 y un 80%) que declaraban tener un porcentaje de rotación de cero. De igual forma el índice de no respuesta era el más elevado de entre todas las preguntas del cuestionario (30%). Esto nos llevó a desechar este aspecto. La justificación del por qué de estos resultados la teníamos desde que hicimos el primer pre-test con profesionales de la dirección de recursos humanos: "verás como ninguna empresa te responde a este ítem, y si lo hace, a nadie le gusta reconocer que el personal se le va porque desarrollan una mala política".

²³ Podríamos haber empleado una escala más compleja para medir esta eficiencia como la empleada por Balkin y Gomez-Mejía (1987b) o Montemayor (1996) que consideran 33 ítems sobre los que aplican un análisis factorial, sin embargo, la gran cantidad de ítems del cuestionario nos llevó a emplear la otra escala, que es mucho más simple y eficaz.

Tabla 3.6. Medida de la eficacia de las retribuciones empleada

Valore de 0 a 10 los siguiente ítems relativos a la eficiencia de su política retributiva (0 = Totalmente en desacuerdo, 10= totalmente de acuerdo)

Las políticas y prácticas retributivas:

- Son altamente eficaces
- Son valoradas por la dirección de la empresa de forma muy satisfactoria por contribuir al logro de las metas globales
- Contribuyen verdaderamente a dar valor a la inversión de los accionistas o propietarios
- Parecen tener una alta aceptación entre los empleados
- Contribuyen realmente a conseguir los objetivos para los que se proponen

En un análisis exploratorio de todas estas variables se observa que en cuatro de los casos (eficacia general, para los directivos, para los empleados y respecto a los objetivos) la mediana se sitúa en torno a 6 y las medias oscilan alrededor entre 5,8 y 5,9. La excepción es la eficiencia de los accionistas, que parece situarse un poco por debajo al ofrecer una mediana de 5 y una media de 5,4. A pesar de que existe una tendencia central similar, las distribuciones son diferentes entre sí, y del análisis de las frecuencias observadas apreciamos que los valores para “eficacia para los accionistas” y “eficacia para los empleados” son inferiores a los de “eficacia para la dirección” o “eficacia general”.

Si calculamos la fiabilidad mediante el empleo del Alfa de Cronbach, observamos que este es válido al alcanzar un valor de 0,89, lo que lo sitúa entre el 0,7 y el 0,9 exigible a este tipo de estudios.

Finalmente, procedemos a resumir toda la información de estas cinco variables mediante el empleo de un análisis factorial. En este caso, se pretende reducir el número de variables que vamos a emplear como variable dependiente del modelo propuesto reteniendo la naturaleza y el carácter de las variables originales. Al margen de las consideraciones hechas anteriormente en este tipo de análisis, los resultados del factorial cumplen los principales requerimientos para aceptar su validez, tal como se observa en la tabla 3.7. Además, del análisis de la matriz de correlaciones también se observa que existen relaciones entre las variables (anexo 4)

El único criterio que no se cumple es la bondad de ajuste medida por los residuos de la matriz reproducida, que en este caso son excesivamente elevados al encontrar 7 residuos (70%) no redundantes con valores absolutos mayores a 0,05. Sin embargo, esto puede ser debido al escaso número de variables incluidas en el modelo, en cuyo caso, este criterio no es tan determinante (Bisquerra Alzina, 1989: 310).

Tabla 3.7. Resumen de requisitos a considerar en el factorial en el caso de la eficacia de la política retributiva.

Grupos de preguntas y variables	Determinante	Prueba de esfericidad de Bartlett	Adecuación muestral de KMO	MSA	Bondad de ajuste
5 variables	0,002830	0,000	0,808	> de 0,75	No se cumple

Los resultados obtenidos en el análisis se presentan en la tabla 3.8. Como puede observarse, todas las variables pueden resumirse en un único factor al que denominamos “eficacia percibida de la retribución” (EFICACIA) y que explicaría el 71,1758% de la varianza. En relación a las cargas factoriales también apreciamos que todas las variables, excepto “eficacia para los empleados” tienen un peso superior al 80%, por lo que la variabilidad de todos los factores (excepto el mencionado) va a estar suficientemente explicada (tabla 3.9.)

Tabla 3.8. Resultados del análisis factorial sobre las variables de eficacia retributiva: Factores extraídos

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,559	71,175	71,175	3,559	71,175	71,175
2	,665	13,306	84,482			
3	,413	8,259	92,741			
4	,245	4,893	97,634			
5	,118	2,366	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 3.9. Resultados del análisis factorial aplicado sobre variables de eficacia retributiva: pesos factoriales y comunalidades

	Peso factorial de la matriz de componentes	Comunalidades tras la extracción
Eficacia general	0,902	0,814
Eficacia para la dirección	0,905	0,818
Eficacia para los accionistas	0,843	0,695
Eficacia para los empleados	0,651	0,423
Eficacia respecto a los objetivos	0,899	0,808

3.4.3. VARIABLES INDEPENDIENTES (I): LA RETRIBUCIÓN

La selección de las variables relativas a la retribución que vamos a emplear en este estudio se ha hecho de acuerdo con la revisión teórica planteada en el tercer punto del primer capítulo, en el cuál presentábamos las diferentes decisiones estratégicas a tomar para establecer la estrategia de retribuciones. No obstante, y con vistas a poder contrastar el elevado número de hipótesis de la investigación planteadas en el capítulo anterior, se ha tenido que simplificar en cierto modo el número de aspectos a considerar en el estudio empírico.

Concretamente, hemos tenido que establecer distinciones entre las variables consideradas para analizar los enfoques universalista, contingente y configuracional. Como vimos en el anterior capítulo, en el enfoque universalista y en el contingente se consideraban políticas y prácticas aisladas, mientras que en el configuracional se consideran configuraciones de retribuciones. Por ello vamos a ver en primer lugar qué medidas se han empleado en los dos primeros enfoques, y posteriormente, cuál ha sido el proceso seguido para construir la variable agregada necesaria para aplicar el tercero.

3.4.3.1. Variables a emplear en los enfoques universalistas y contingente

Antes que nada debemos advertir que a la hora de plasmar estos dos enfoques hemos intentado recoger dos aspectos diferentes:

- La existencia real de ciertas prácticas en el grupo de empleados objeto de estudio.
- Las orientaciones generales seguidas en la estrategia de retribución (políticas).

Concretamente, y de acuerdo con el planteamiento teórico expuesto en el apartado anterior, para el contraste de las hipótesis universalistas nos vamos a basar únicamente en algunas de las prácticas de retribución y en ciertas características de la política retributiva que comentaremos a continuación.

a) *Prácticas retributivas*

El primer aspecto lo hemos recogido preguntando directamente al directivo si en su empresa existían esas prácticas retributivas para el grupo de empleados objeto de estudio, y como contraste, en otros grupos de comparación (directivos, comerciales y administrativos). Concretamente las políticas retributivas sobre las que se ha recogido información han sido:

- Los sistemas de pago basados en los conocimientos (*Knowledge / Skill based pay*)
- Primas o sistemas de incentivos individuales basadas en la productividad o en el logro de ciertos objetivos individuales²⁴.

²⁴ En el cuestionario se separaban los derivados de la productividad (o mejoras en los resultados), las de mejora de calidad y las ofrecidas por el logro de objetivos individuales, pero hemos decidido agruparlas en un solo ítem dado que realmente en las hipótesis consideradas no hemos distinguido entre unas y otras.

- Primas o sistemas de incentivos colectivos basados en el rendimiento del grupo o en la consecución de objetivos colectivos
- Primas o sistemas de incentivos colectivos basadas en incremento de la productividad compartida (*Gainsharing*). De igual forma se solicitaba que especificara cuál de ellos empleaba (Scanlon, Improshare, Rucker, Multicost, u otros)
- Incentivos a largo plazo.
- Participación en beneficios.

Inicialmente se preguntaba qué porcentaje de empleados de cada grupo recibía cada una de estas modalidades de retribución, pero teniendo en cuenta que el tiempo de respuesta de la encuesta se alargaba al tener que valorar siete aspectos distintos en cuatro grupos de empleados, decidimos tras la fase final de pre-test, eliminar los porcentajes y preguntar directamente si se utilizaban o no como norma general. Esto supone una restricción en cuanto a la información que se obtiene, al no poder conocer de esta forma si se trata de una práctica muy generalizada o poco generalizada; pero al menos se facilitaba la labor del encuestado. En cualquier caso, se hacía mención explícita a si se utilizaba cada técnica “como norma general”, con lo que eliminábamos los posibles casos atípicos²⁵.

Como resumen de los resultados obtenidos, debemos señalar que debido a la escasa utilización no han sido considerados desde el principio los incentivos a largo plazo (2 empresas de la muestra). Los porcentajes de aparición de las restantes políticas en el grupo objeto de estudio sobre el porcentaje válido de respuestas han sido las que aparecen en la tabla 3.10.

Tabla 3.10. Porcentajes de aparición de las políticas retributivas

Política	Sí la emplean (%)	No la emplean (%)	Casos válidos (máx. 86)
Pago basado en conocimientos	29,4	70,6	85
Primas individuales en general	58,1	41,9	86
Primas de equipo en general	31,3	68,8	80
Gainsharing	18,8	81,2	85
Participación en beneficios	19,8	80,2	86

De estos resultados debemos destacar algunos aspectos que nos llaman la atención:

- El elevado índice de empresas que afirman tener un sistema de primas individuales y sistemas de primas colectivos.
- La escasa repercusión de los sistemas de participación en beneficios. No obstante este dato concuerda con los resultados de la Base de Datos Salariales elaborada con Ceinsa para ese mismo año (el 20%).

²⁵ Pensamos que de esta forma no se recogen las posibles desviaciones derivadas del hecho de que uno o dos empleados reciban un trato especial, ya que lo que nos interesa es la política retributiva del conjunto de empleados de ese grupo de la empresa.

- La elevada repercusión de sistemas de ganancia compartida (18,8 %). Este dato, muy elevado en relación a otras fuentes contratadas, podría ser un reflejo de la tendencia creciente en el uso de estos sistemas (sobre todo en las empresas más grandes, como es este caso).

De todos estos aspectos únicamente hemos considerado tanto para el estudio de las perspectivas universalista como el de la contingente cuatro de las seis variables: pago por conocimiento, primas individuales, uso de *gainsharing* y participación en beneficios. Los incentivos a largo plazo quedaron fuera por el bajo índice de respuesta, y las primas de equipo porque las elevadas correlaciones con las primas individuales y el *gainsharing* podrían haber creado un problema de multicolinealidad. En cualquier caso, este aspecto sí que ha sido comentado cuando no se ha hecho uso de la regresión lineal.

b) Orientaciones de las políticas retributivas

En este caso no se trata de recoger el impacto de las prácticas reales, sino la orientación que sigue la empresa en el diseño y administración de su estrategia retributiva o, por decirlo de otro modo, las guías o principios que sustentan la misma. Para obtener la información relativa a este aspecto nos hemos basado, fundamentalmente, en la propuesta de cuestionario que hacen Balkin y Gómez Mejía (1990) y que ha sido empleada en diversos trabajos de estos autores (Gómez Mejía, 1992; Saura y Gómez Mejía, 1996) o de otros (Romero, 1997) que han intentado abordar el problema desde una problemática similar. No obstante, el elevado número de ítems a considerar (42 en total) y la complejidad de estudio nos ha llevado a aplicar una simplificación de los mismos en la que se ha aclarado la redacción de la mayor parte de ellos y se han eliminado aquellos vinculados a decisiones no consideradas en esta investigación y aquellos que eran redundantes²⁶. Este proceso ha sido realizado paulatinamente durante las dos primeras revisiones del cuestionario (el de profesionales y el de académicos) y el último pre-test llevado a cabo en las empresas de la muestra previa.

La operacionalización de cada una de esas decisiones planteadas en la teoría se ha hecho con las variables que aparecen en la tabla 3.11, las cuáles han sido valoradas en una escala de cero a diez en la que el entrevistado debía señalar su grado de acuerdo o desacuerdo con la cuestión formulada o la importancia que le concedía al aspecto mencionado, según cómo se formulase la pregunta.

²⁶ Se podría decir que, atendiendo a los Alpha de Cronbach obtenidos en estos trabajos, el instrumento de medida es válido y fiable para medir la orientación estratégica en el sistema retributivo de la firma en las diferentes decisiones consideradas. Sin embargo, pudimos comprobar que, en el conjunto de la encuesta, este cuestionario era demasiado complejo para ser respondido en una encuesta postal y excesivamente redundante en algunas cuestiones. Por otro lado, no nos servía para conocer qué prácticas reales se estaban aplicando, por lo que tuvimos que introducir otras variables complementarias basadas en otros trabajos que abordaban el tema de las retribuciones de forma específica o desde el punto de vista de los recursos humanos.

Tabla 3.11. Dimensiones de la política retributiva analizadas

Decisión genérica	Variables consideradas
Bases de pago	Importancia del puesto Importancia de los conocimientos y habilidades Importancia del rendimiento obtenido Importancia de los resultados globales de la empresa Importancia del resultado de la unidad (departamento, planta, etc.) Importancia de la antigüedad
Tendencias en el diseño	Salarios mayores que en el mercado Salarios menores o iguales que en el mercado Deseo de establecer diferencias entre el salario de los empleados (individualizar) Deseo de hacer el coste retributivo variable Retribuciones similares en diferentes áreas Mínimas diferencias entre niveles Mínimas diferencias dentro de un mismo nivel Preocupación por el corto plazo Preocupación por el largo plazo Importancia del sueldo base Importancia de incentivos y primas
Administración de las retribuciones	Importancia de que la administración del sistema sea flexible para adaptarse a los cambios en las estrategias Centralización de la política retributiva Libertad de las diferentes áreas para establecer su propia política retributiva Secreto en las retribuciones de cada empleado Secreto en el procedimiento de establecimiento Participación del empleado en la composición de su mix Niveles que participan en el establecimiento de las retribuciones

Como se puede observar las variables aparecen agrupadas en tres bloques genéricos similares a los propuestos por Gómez Mejía y Balkin (1992): bases de pago, tendencias del diseño y administración de las retribuciones. Las bases de pago hacen referencia a los posibles aspectos que se pueden tener en cuenta para determinar el salario: puesto, conocimientos y habilidades, rendimiento, resultados de la empresa, antigüedad, etc. La tendencia en el diseño es el grupo más amplio ya que en él se han incorporado todas las decisiones relativas al nivel salarial (por encima, igual o por debajo del mercado), al carácter jerárquico/igualitario de la estructura existente (individualización, equidad interna, etc.) y a la composición básica del paquete retributivo (salario base, incentivos y primas, prestaciones extrasalariales, participación en beneficio etc.). Finalmente en la administración entrarían todas aquellas variables relativas a la participación, el secreto, el nivel de descentralización en la toma de decisiones retributivas y la preocupación por la flexibilidad²⁷.

Al margen de estas variables se ha incluido un último grupo de ítems relativos a retribuciones cuya finalidad es recoger información adicional sobre algunos de los aspectos anteriores. En concreto, se pedía al encuestado que respondiera de forma afirmativa o negativa a una

²⁷ A pesar de que se trata de una larga lista no han sido consideradas, por razones ya comentadas en otros apartados ni las retribuciones de equips, ni los riesgos asumidos por el empleado.

lista de preguntas en las cuales se forzaba al mismo a decir si su sistema retributivo establecía diferencias entre rendimiento de los mejores y los peores empleados, concedía más importancia al puesto que al rendimiento, valoraba más la flexibilidad que la consistencia y centraba más su atención en la equidad interna que en la equidad externa.

Finalmente debemos señalar qué variables hemos empleado en los enfoques universalista y contingente. Como es evidente, no todas ellas han sido empleadas en el análisis básico, ya que sería absurdo considerar un número tan elevado para una regresión lineal. Sin embargo, en la medida en que también hemos trabajado con contrastes de medias, no hemos ignorado el gran grueso de variables, las cuales han sido seleccionadas en función de las circunstancias.

Partiendo de la base de los planteamientos teóricos e hipótesis universalistas propuestas en el capítulo anterior, hemos considerado que debían ser analizadas desde esta perspectiva:

- Salario mayor al de mercado.
- Importancia que se concede a los incentivos y primas.
- La importancia de establecer mínimas diferencias entre niveles.
- La importancia de establecer mínimas diferencias dentro de un nivel

Por lo que respecta a la perspectiva contingente, las orientaciones consideradas han sido:

- Importancia del rendimiento
- Salario mayor al de mercado
- Deseo de individualizar el salario
- Deseo de conseguir que el coste retributivo sea variable
- Importancia de las retribuciones a corto plazo
- Importancia de establecer mínimas diferencias dentro de un nivel
- Importancia de los incentivos y primas
- Centralización de la política retributiva
- Importancia de que la administración del sistema sea flexible para adaptarse

3.4.3.2. Variables empleadas en el enfoque configuracional

Como vimos en el capítulo anterior para poder contrastar el enfoque configuracional sería preciso encontrar algún criterio de agrupación que permitiera obtener las diferentes configuraciones de retribuciones que pretendemos contrastar. Una primera opción consiste en **elaborar un índice** basándonos en la teoría y/o apoyándonos en los resultados de nuestra investigación empírica. La razón básica es que un índice refleja la visión de sistema que queremos dar de nuestro sistema retributivo. El problema reside en cómo obtener ese índice o “resumen” del sistema, ya que el impacto combinado de un conjunto de decisiones retributivas puede ser expresado de diferentes maneras. Una primera opción consiste en emplear un enfoque aditivo, es decir, crear un índice mediante la suma de los elementos constitutivos del sistema. Esto implicaría que existen múltiples maneras de conseguir un mismo valor, ya que, por ejemplo, el empleo intensivo de un reducido conjunto de prácticas tendrá el mismo efecto que la utilización

escasa de un amplio conjunto de prácticas. Incluso si el índice no está explícitamente concebido para testar la equifinalidad, será lo suficientemente flexible para permitirlo. La segunda opción consistirá en utilizar un enfoque multiplicativo por el que el efecto combinado del conjunto de prácticas es considerado superior a la suma de las partes.

Como indica MacDuffie (1995)²⁸, en la investigación de recursos humanos generalmente se suele recurrir más al enfoque sumativo que al multiplicativo, y las razones son tanto estadísticas como conceptuales. Estadísticamente, la combinación aditiva de prácticas posee una importante propiedad: la suma de las variables que tienen una distribución normal es también una distribución normal, propiedad que no tiene el producto de las mismas. Conceptualmente, una relación multiplicativa implica que si una sola práctica no aparece, el conjunto tendrá efectos nulos, y aunque consideremos este supuesto de forma más relajada, la inclusión de una variable con escasa incidencia dará un efecto global de la configuración más débil.

Una segunda opción podría haber sido la **utilización de un análisis factorial** siguiendo los planteamientos que hizo Huselid (1995b). La utilización de un análisis de componentes principales podría, en efecto, tener una aplicación en el contexto que nos encontramos, ya que extraeríamos unos conjuntos de prácticas u orientaciones que deberían emplearse de forma conjunta. Nuestro postulado implícito es diferente, ya que partimos de la idea de que existe un conjunto de prácticas que se refuerzan mutuamente, o dicho de otra forma, un conjunto de orientaciones en la retribución que concurren en una misma orientación general.

Una tercera opción podría ser la consideración de un **análisis cluster**, el cual nos permitiría obtener directamente a las empresas agrupadas en función de su orientación retributiva y conocer en qué medida siguen orientaciones diferentes. Esta técnica, de creciente uso en la investigación sobre administración de empresas, tiene la ventaja de que es más objetiva que las anteriores porque emplea análisis multivariante en busca de la estructura natural entre las observaciones intentando maximizar la homogeneidad de los objetos dentro de un conglomerado y maximizar la heterogeneidad con respecto a los demás²⁹. Sin embargo, tampoco está exenta de problemas ya que es muy sensible a las variables escogidas, la estructura de los datos o el procedimiento escogido. También tiene el inconveniente de que es una técnica que no tiene bases estadísticas sobre las que deducir inferencias estadísticas para una población a partir de una muestra, por lo que se utiliza con carácter exploratorio y sólo puede ser extrapolado cuando tenemos la seguridad de que nuestra muestra es representativa de la población.

A pesar de estos problemas, el sistema que nos parece más adecuado para caracterizar las orientaciones de la estrategia retributiva de acuerdo con la naturaleza de este estudio es el tercero. No obstante, debemos advertir que, en principio nuestra idea era emplear un índice similar al empleado por Gómez Mejía y Balkin (1992) y que ya ha sido explicado en otros

²⁸ Cuando veamos las variables para el enfoque configuracional abordaremos con más detenimiento este problema desde el punto de vista de los recursos humanos.

²⁹ La supuesta objetividad a la que hacemos referencia aquí se deriva del hecho de que no tenemos que partir necesariamente de una clasificación previa de los datos sino que dejamos que sea la técnica la que encuentre la estructura subyacente. Esto no implica que no podamos determinar a priori el número de grupos o establecer nosotros los centroides en base a las relaciones teóricas

apartados. Sin embargo, las posibles diferencias³⁰ en la forma de concebir los sistemas retributivos entre Estados Unidos y España nos llevó a plantearnos si realmente los modelos retributivos tenían que actuar como en los trabajos realizados en aquel país. Por este motivo decidimos no partir de ninguna agrupación previa de las variables y dejar que fuese nuestra propia muestra la que nos encontrara las agrupaciones, aún a riesgo de no encontrar una estructura consistente o de no poder extrapolar los resultados a la población.

No obstante, para poder llevar a cabo el análisis de conglomerados debíamos resumir previamente el número de variables ya que si partíamos de las potenciales variables presentadas anteriormente en la tabla 3.11, sería imposible realizar una interpretación. Por este motivo pensamos que podría ser más adecuado emplear un análisis factorial para resumir las principales dimensiones de la estrategia retributiva y emplear las cargas factoriales obtenidas en el análisis cluster³¹.

a) Reducción de datos: Análisis factoriales sobre variables retributivas

El análisis factorial que vamos a emplear en este apartado tiene como finalidad crear una serie de variables completamente nuevas, mucho más pequeñas en número, que reemplacen la serie de variables originales en el análisis cluster.

Como ya es sabido, la aplicación de esta técnica multivariante tiene una serie de supuestos (normalidad, homocedasticidad y linealidad) que en ocasiones tienen un carácter más bien conceptual que estadístico (Hair et al., 1999: 88) y que pueden ser obviados siendo conscientes de la menor fiabilidad del resultado obtenido. En nuestro caso se ha hecho un análisis exploratorio de todas las variables en busca de posibles problemas. Como es habitual en este tipo de estudios, no todas ellas tienen un comportamiento deseable, por lo que hemos decidido excluir todas aquellas que tenían comportamientos claramente atípicos, salvo que se tratara de una variable clave y no tuviéramos la posibilidad de medirla de otra forma³².

Para resumir la información relativa a las variables de retribuciones se han hecho tres análisis de componentes principales representativos de los tres bloques de decisiones anteriormente comentados: bases de puesto, tendencias del diseño y administración de retribuciones. Desechamos desde el principio la posibilidad de realizar un único análisis incluyendo todas las variables porque el ratio de observaciones por variable incluida no se cumplía (más de 20 va-

³⁰ La detección de estas diferencias no se ha realizado mediante un proceso sistemático sino con la observación diaria de la prensa económica o la lectura de otras publicaciones norteamericanas y españolas que tienen por objeto el mercado del trabajo o la dirección y gestión de los recursos humanos.

³¹ La utilización del factorial y el cluster de forma combinada presenta el inconveniente de que se pierde información que podría ser relevante, sin embargo, en este caso pensamos que emplear una medida sumativa o hacer una selección previa de variables a incluir en el cluster implican una pérdida de información aún mayor.

³² En esos casos hemos podido constatar que disminuía la potencia estadística del trabajo. Los dos casos más claros fueron las variables importancia del puesto y salarios mayores que en el mercado, que disminuían claramente el KMO e incorporaban comportamiento no deseables en los MSA.

riables, 84 observaciones³³). Las salidas de las tablas del SPSS pueden consultarse en el anexo 5.

a-1) Análisis factorial sobre las bases de pago

Teniendo en cuenta la tabla 3.11. anteriormente presentada, las variables consideradas finalmente como representativas de las bases de pago son:

- Importancia de las habilidades y conocimientos
- Importancia del rendimiento obtenido
- Importancia del puesto
- Importancia de los resultados de la empresa
- Importancia de los resultados de la unidad

Se ha excluido del análisis factorial la variable antigüedad porque tenía una distribución claramente anormal y sesgada hacia los valores inferiores (moda 2, mediana 3)³⁴, es decir que las empresas, parecen demostrar una escasa preocupación por emplear la antigüedad como criterio retributivo. Esto puede obedecer a una realidad social: la pérdida de importancia paulatina que está sufriendo la antigüedad como componente del salario.

El Alpha de Cronbach entre estas variables es de 0,73, por lo que se puede considerar que están midiendo una misma cosa. Si aplicamos un análisis de componentes principales³⁵ sobre esas cinco variables obtenemos como resultado dos factores que explican el 71,5 % de la varianza total. Estos factores se podrían denominar:

- **Factor 1: Retribución orientada al empleado/resultado**, dado que tiene un alto valor para todos estos aspectos de forma positiva (Alpha de Cronbach = 0,7887)³⁶
- **Factor 2: Basado en el puesto**, ya que tiene un alto peso en esta variable y un peso muy bajo en la variable importancia de conocimientos y habilidades.

Por su parte, la matriz de componentes rotados es la que aparece en la tabla 3.12.

³³ El número medio de observaciones que aparece en la mayor parte de los análisis es de 84, ya que a pesar de las llamadas realizadas para completar los cuestionarios, se quedaron algunas cuestiones sin contestar. En cualquier caso, los cuestionarios que tenían un alto porcentaje de no respuesta en una buena parte de los ítems (curiosamente en los de retribuciones) fueron eliminados. Concretamente, nos llamaron la atención dos empresas que rellenaron todo el cuestionario a excepción de los ítems relativos a retribuciones, por lo que fueron desechadas.

³⁴ El 70% de la muestra oscila entre 2 y 4 (sobre 10).

³⁵ Los resultados completos vienen recogidos en el anexo 5.1. En cualquier caso debemos señalar que aunque el determinante de la matriz de correlaciones es 0,178 y el KMO no es muy alto (0,656), se cumple la prueba de esfericidad de Barlett y los MSA son mayores de 0,6 (a excepción de uno que es de 0,418). Por tanto, podemos considerar el resultado como aceptable.

³⁶ Se ha calculado el alpha para comprobar la validez de los factores cuando el número de variables es superior a dos, ya que con dos variables el alpha no tiene sentido.

Tabla 3.12. Matriz de componentes rotados del análisis factorial relativo a las bases de pago**Matriz de componentes rotados^a**

	Componente	
	1	2
Importancia de conocimientos y habilidades	,531	-,579
Importancia del rendimiento obtenido	,774	
Importancia del resultado de la empresa	,869	
Importancia del resultado de la unidad estratégica	,891	
Importancia del puesto		,864

Método de extracción: Análisis de componentes principales. - Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

a-2) Análisis factorial sobre tendencias del diseño

Las variables consideradas en esta ocasión son las siguientes:

- Salarios mayores que en el mercado
- Deseo de establecer diferencias entre el salario de los empleados
- Deseo de hacer el paquete retributivo variable
- Retribuciones similares en diferentes áreas
- Mínimas diferencias entre niveles
- Preocupación por el corto plazo
- Importancia del sueldo base
- Importancia de incentivos y primas

En esta ocasión se han excluido algunas variables que posteriormente serán empleadas para validar el cluster obtenido. Se trata de las variables: salarios iguales o por debajo del mercado, deseo de minimizar las diferencias dentro de un mismo nivel e importancia del largo plazo. Como se puede observar son variables que guardan una alta correlación con otras variables incluidas en el factorial, de manera que si se incluyeran mejorarían los resultados del mismo pero estarían dando una falsa imagen de las tendencias del diseño.

En esta ocasión el determinante de la matriz de correlaciones es prácticamente cero (0,0087), el KMO es 0,701 y el test de Esfericidad de Barlett es significativo. Los MSA son superiores a 0,6 en casi todos los casos. De entre los que no lo cumplen debemos destacar la variable salario por encima del de mercado que ha sido incluida por las razones comentadas anteriormente. La varianza total explicada es del 70,105%, las comunialidades son, en general, altas (la más baja 0,54) y la matriz de correlaciones reproducidas está en el límite del baremo (anexo 5.2.).

Como resultado de este análisis hemos obtenido tres factores, cuya composición puede observarse en la matriz de componentes que aparece en la tabla 3.13. Los nombres que nos han parecido más apropiados han sido:

- **Factor 1: Preocupación por la retribución variable.** En este factor el sueldo base tiene una carga alta y negativa, y se concede una importancia alta y positiva a las primas, los ob-

jetivos a largo plazo, el deseo de individualizar el salario y a la importancia que concede la empresa a tener unos costes retributivos variables (Alpha de Cronbach = 0,8257).

- **Factor 2: Tendencia al igualitarismo.** Se concede gran importancia a equiparar los salarios de las diferentes áreas de la empresa y a que las diferencias entre niveles sean mínimas.
- **Factor 3: Salarios mayores que el mercado.** La principal variable que lo compone es “salarios mayores que en el mercado”, por lo que refleja el deseo de la empresa de ser competitiva en el mercado de trabajo a la hora de atraer y retener a los mejores profesionales.

Tabla 3.13. Matriz de componentes rotados del análisis factorial relativo a la tendencia del diseño

Matriz de componentes rotados^a

	Componente		
	1	2	3
Importancia del sueldo base	-,721		
Importancia de incentivos y primas	,848		
Centrado en el CP	,742		
Deseo de individualizar el salario	,781		
Deseo de hacer el coste retributivo variable	,742		
Retribuciones similares en diferentes áreas		,859	
Mínimas diferencias entre niveles		,854	
Salarios mayores que en el mercado			,957

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 4 iteraciones.

a-3) Análisis factorial sobre administración de las retribuciones

Las variables incluidas en este último caso son:

- Importancia de que el sistema sea flexible para adaptarse a los cambios en las estrategias
- Centralización de la política retributiva
- Libertad de las diferentes áreas para establecer su política retributiva
- Secreto en las retribuciones de cada empleado
- Secreto en el procedimiento de establecimiento
- Participación del empleado en la composición de su mix
- Niveles que participan en el establecimiento de las retribuciones

Los resultados obtenidos en este caso (anexo 5.3.) también nos llevan a aceptar el factorial con unas ciertas limitaciones ya que el KMO es relativamente bajo 0,601 y algunas de las MSA son menor de 0,6 (en concreto dos con valores cercanos a 0,5). La razón podría ser la relativa heterogeneidad de las variables incluidas en este caso: participación, descentralización, secreto y flexibilidad. No obstante, la imposibilidad de aplicar un factorial para cada aspecto por

separado debido al escaso número de variables, nos lleva a tener que realizar este factorial de esta forma.

El porcentaje de varianza explicada es del 71,524% y la carga de cada factor la tenemos en la tabla 3.14. Finalmente, el número de factores obtenidos es de tres que denominamos:

- **Factor 1: Descentralización de la política retributiva.** Este factor viene explicado con un gran peso negativo por la centralización y con un alto coeficiente positivo por la libertad de distintas áreas y la posibilidad de decidir su propio mix (Alpha de Cronbach = 0,7026).
- **Factor 2: Secreto en el establecimiento de la política retributiva.** En este caso se explica por las dos variables relativas al secreto: que no conozcan unos las retribuciones de otras y la opacidad a la hora de establecer las retribuciones.
- **Factor 3: Flexibilidad y participación.** Hemos tenido que combinar estos dos aspectos tan dispares porque aparecen ambos relacionados en un mismo factor (Alfa de Cronbach = 0,5972³⁷).

Tabla 3.14. Matriz de componentes rotados del análisis factorial sobre la administración de retribuciones

Matriz de componentes rotados^a

	Componente		
	1	2	3
Importancia de que sea flexible			,688
Centralización política retributiva	-,777		
Libertad de las distintas áreas	,828		
No conozcan las de otros		,893	
Secreto en el procedimiento		,857	
Decidir su propio mix	,707		
Participar distintos niveles			,776

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

b) Establecimientos de grupos de retribuciones: Análisis cluster

Con el anterior procedimiento hemos conseguido reducir el número de variables a incluir en el análisis de conglomerado de veinte a ocho, lo que supone un número mucho más manejable en la compleja labor de definir los diferentes grupos de empresas de nuestra muestra.

Para soslayar en la medida de lo posible los inconvenientes derivados del empleo del análisis cluster se ha optado por emplear uno de los procedimientos más habituales: el de las

³⁷ El menor valor del Alpha de Cronbach es debido precisamente a ese hecho. La heterogeneidad de los aspectos que se incluyen.

dos etapas que combina el método jerárquico y el no jerárquico para obtener los beneficios de cada uno (Milligan, 1980). En primer lugar, el empleo de una técnica jerárquica puede establecer el número de conglomerados, los perfiles de los centros de cada grupo e identificar datos atípicos. Una vez hecho esto, se podrán agrupar las observaciones mediante un método no jerárquico (k-medias en este caso) empleando los centroides obtenidos anteriormente. Los resultados que vamos a comentar a continuación pueden comprobarse acudiendo al anexo 6.

No obstante, para poder aplicar estos análisis debemos asegurarnos de que las variables empleadas son adecuadas. Concretamente, son adecuadas para los planteamientos teóricos (son susceptibles de establecer agrupaciones consistentes), están medidas en una misma unidad y no existe multicolinealidad entre ellas (anexo 6.1)³⁸. Del análisis posterior también llegamos a la conclusión de que no existen atípicos significativos.

El primer *análisis de conglomerados jerárquico* se ha llevado a cabo empleando como medida de similitud la “Distancia Euclídea al cuadrado” y como procedimiento de aglomeración el “Método de Ward” (anexo 6.2). La regla de parada empleada ha sido el cambio en el coeficiente de aglomeración, combinado con los aumentos en el nivel de significación de cada variable del test F. En este caso, los mayores aumentos relativos en el nivel de aglomeración se producen al pasar de cinco a cuatro y de tres a dos grupos (tabla 3.15). El análisis del dendograma y de las frecuencias de casos asignados a cada grupo nos llevan a la conclusión de que no existen datos atípicos.

Tabla 3.15. Análisis del coeficiente de aglomeración para el análisis cluster jerárquico sobre retribuciones

Número de conglomerados	Coficiente de aglomeración	Cambio porcentual en el coeficiente del nivel siguiente
7	380,699	6,78
6	406,583	7,32
5	436,334	6,95
4	466,700	9,97
3	513,242	10,55
2	567,429	16,91
1	663,426	-

Para decidir qué número de conglomerados es el más adecuado se ha procedido a realizar un contraste de significación de las diferencias entre los centros de los conglomerados (anexo 6.2. Tabla A6.2.2. y A6.2.3.). En el caso de dos grupos apreciamos un gran desequilibrio en las frecuencias (21 en un grupo y 63 en otro) y que tres de las ocho variables (descentralización, secreto e igualitarismo) no son susceptibles de establecer diferencias entre los grupos. Cuando analizamos los cuatro grupos encontramos que, aunque los desequilibrios en la

³⁸ Aunque por el origen de los datos (cargas factoriales) es difícil que exista multicolinealidad se ha hecho una regresión múltiple sobre una de las variables independientes, encontrándose el diagnóstico de colinealidad no muestra ningún problema.

frecuencia no han mejorado (14, 40, 23 y 7), el test F es significativo al 99% para todas las variables³⁹.

Dada esta circunstancia se procede a comprobar empleando otros métodos de aglomeración si el número de grupos es el mismo, en concreto se utiliza el método Inter-grupos. Aunque los grupos no son idénticos, también encontramos que el número óptimo de conglomerados es cuatro, por lo que decidimos finalmente emplear este número.

Decidido el número de grupos, el siguiente paso es introducir los centroides de los cuatro grupos obtenidos por el método de Ward (anexo 6.3.) en el *análisis de k medias no jerárquico* (anexo 6.4.). Los centros finales de los conglomerados son los que aparecen en la tabla 3.16, la distribución final de casos en cada conglomerado se muestra en la tabla 3.17 y los resultados del ANOVA en la tabla 3.18⁴⁰.

Tabla 3.16. Centros de los conglomerados finales del análisis k-medias de retribuciones

	Conglomerado			
	1	2	3	4
Orientación al rendimiento / a la persona	-,41263	,39207	,17159	-1,13586
Orientación al puesto	,64236	,03966	-,57714	,44408
Descentralización de la política retributiva	-,13644	,64001	-,62890	-,24960
Secreto en el establecimiento de la política retributiva	-1,12590	-,04253	,19138	,92202
Flexibilidad y participación	-1,02814	,39814	,53356	-1,13713
Preocupación por la retribución variable	-1,36509	,30528	,51718	-,48123
Tendencia al igualitarismo	,36321	-,14231	,57813	-1,25474
Preocupación por la equidad externa	-,38286	,49224	-,41954	-,02988

Tabla 3.17. Número de casos en cada conglomerado

Conglomerado	Número
1	13
2	33
3	26
4	12
Válidos	84
Perdidos	2

³⁹ Dado que algunos grupos tienen un tamaño pequeño, hemos comprobado el resultado empleando la prueba de Kruskal – Wallis en todos los contrastes de media que se han hecho para validar los grupos. En este caso en concreto se obtienen los mismos resultados (anexo 6.2. Tabla A6.2.3.)

⁴⁰ En este caso los resultados de la prueba no paramétrica correspondiente son similares (anexo 6.4.), observándose que sí que existen diferencias significativas para todas las variables.

Tabla 3.18. Contraste de significación de las diferencias entre los centros de los conglomerados

ANOVA

	Conglomerado		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl		
Orientación al rendimiento / a la persona	7,835	3	,724	80	10,821	,000
Orientación al puesto	5,481	3	,844	80	6,490	,001
Descentralización de la política retributiva	8,263	3	,728	80	11,357	,000
Secreto en el establecimiento de la política retributiva	9,231	3	,691	80	13,352	,000
Flexibilidad y participación	13,964	3	,514	80	27,175	,000
Preocupación por la retribución variable	12,345	3	,575	80	21,485	,000
Tendencia al igualitarismo	9,989	3	,663	80	15,068	,000
Preocupación por la equidad externa	4,830	3	,856	80	5,639	,001

Para *validar los resultados* de este cluster, en primer lugar se han comparado los resultados obtenidos por este procedimiento con la agrupación obtenida anteriormente por el método de Ward y con los grupos obtenidos de aplicar el k-medias sin asignar centroides (anexo 6.5)⁴¹. Del análisis de las tablas de contingencia se llega a la conclusión de que las agrupaciones son similares. En concreto se han empleado el Test Chi-cuadrado de Pearson, el V de Cramer y el coeficiente contingencia. Como se puede observar en los anexos el Test Chi-cuadrado permite rechazar en todos los casos la hipótesis nula de independencia de las variables, el V de Cramer da valores próximos a 0,753 y los coeficientes de contingencia están cercanos a 0,794.

Tabla 3.19. Contraste no paramétrico sobre las variables originalesEstadísticos de contraste^{a,b}

	Chi-cuadrado	gl	Sig. asintót
Importancia de conocimientos y habilidades	14,671	3	,002
Importancia del rendimiento obtenido	18,037	3	,000
Importancia del puesto	8,031	3	,045
Importancia del resultado de la empresa	11,073	3	,011
Importancia del resultado de la unidad estratégica	14,209	3	,003
Salarios mayores que en el mercado	10,906	3	,012
Deseo de individualizar el salario	17,257	3	,001
Hacer que el coste retributivo variable	29,891	3	,000
Retribuciones similares en diferentes áreas	33,063	3	,000
Mínimas diferencias entre niveles	9,312	3	,025
Centrado en el CP	17,343	3	,001
Importancia del sueldo base	14,907	3	,002
Importancia de incentivos y primas	21,598	3	,000
Importancia de que sea flexible	16,331	3	,001
Centralización política retributiva	23,074	3	,000
Libertad de las distintas áreas	25,684	3	,000
No conozcan las de otros	23,444	3	,000
Secreto en el procedimiento	19,983	3	,000
Decidir su propio mix	26,942	3	,000
Participar distintos niveles	36,757	3	,000

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Grupos de retribuciones (kmedias con centroides 4)

⁴¹ En el anexo sólo se ha incluido este último como ejemplo.

Dado que para realizar el análisis jerárquico de k-medias nos hemos basado en factores obtenidos por un análisis de componentes principales llevado a cabo sobre las variables originales, y con vistas a comprobar que la posible pérdida de información derivada del empleo del factorial y cluster de forma conjunta no es significativa, hemos comprobado, en segundo lugar, que los **grupos obtenidos también son susceptibles de crear diferencias en todas las variables originales**. Los resultados de este contraste aparecen en la tabla 3.19⁴². Como se puede observar, en todas las variables existen diferencias significativas, por lo que, desde este punto de vista se podría decir que la utilización de factores no ha tenido un impacto negativo.

El tercer paso de nuestra validación del cluster ha consistido en **analizar los perfiles del cluster sobre otras variables adicionales** no incluidas en el modelo y que pudieran haber afectado en la realización del análisis (anexo 6.6. y 6.7.). Concretamente, hemos utilizado dos de las variables que anteriormente habíamos “aparcado” en la realización del factorial sobre tendencias del diseño (mínimas diferencias dentro de un nivel e importancia de que los salarios sean iguales o menos que los de mercado) y algunas variables adicionales de carácter dicotómico que habíamos incluido en el cuestionario para controlar resultados (existencia de diferencias en la retribución de los empleados de bajo rendimiento y de alto rendimiento, y mayor importancia del puesto que del rendimiento). Del análisis del ANOVA⁴³ de las dos primeras observamos que muestran diferencias significativas para los cuatro grupos, por lo que validan el resultado del cluster (tabla 3.20). Del análisis de las otras dos variables dicotómicas, que hacían referencia a si existían diferencias en la retribución, el test de la Chi-cuadrado también permite validar los resultados del cluster, pero los coeficientes de contingencia son bajos (no superan el 0,430).

Al margen de estas variables relacionadas con las que dieron origen al cluster, también se ha tratado de **validar con otras ajenas al mismo**. En concreto se han empleado dos de las variables independientes (eficacia de las retribuciones y productividad) y dos variables de control (tamaño e intensidad de capital). De todas ellas, la única que ofrece resultados satisfactorios para los objetivos de este estudio es la eficacia de las retribuciones ya que el resto no son diferentes entre los grupos obtenidos (tabla 3.20). Esto no debe preocuparnos en lo que respecta a las variables de control, ya que lo único que nos está diciendo es que ninguna orientación de las cuatro identificadas depende del tamaño o del grado de intensidad del capital.

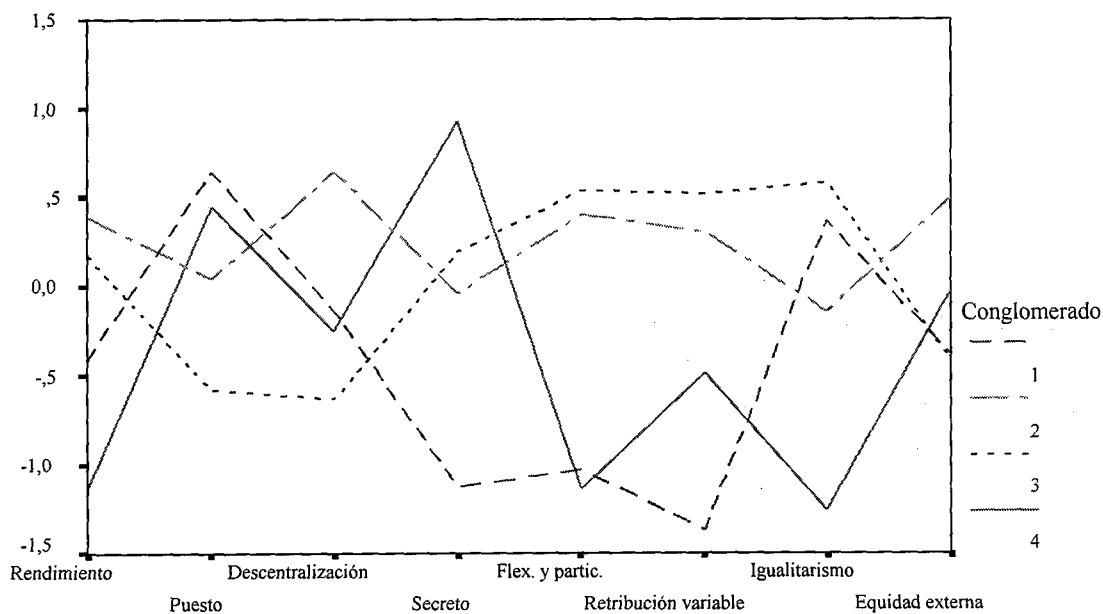
⁴² Se ha muestra directamente el test de Kruskal – Wallis porque un elevado número de estas variables presentaba heterocedasticidad.

⁴³ El contraste no paramétrico ofrece peores resultados en la segunda variable, pero no lo suficiente como para que no podamos decir con un nivel de significación del 0,1 que no existen diferencias significativas (anexo A.6).

Tabla 3.20. Perfil de soluciones sobre características adicionales**Tabla de ANOVA**

Inter-grupos (Combinadas)					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Mínimas diferencias en la retribución dentro de un nivel	87,440	3	29,147	6,509	,001
Salarios menores o iguales a los de mercado	67,311	3	22,437	5,842	,001
Eficacia de las retribuciones	16,695	3	5,565	7,424	,000
Productividad	3,169	3	1,056	1,474	,228
Tamaño	9227663,3	3	3075887,8	,577	,632
Intensidad de capital	1,460	3	,487	,449	,719

Finalmente sólo nos queda interpretar los resultados obtenidos. Para ello se analizan los centroides de los grupos para cada una de las variables, o mejor aún, la figura 3.1.

Figura 3.1. Perfiles de cluster de retribuciones para la solución de los conglomerados

Como se puede observar, los cuatro conglomerados muestran una cierta heterogeneidad, lo que hace difícil su interpretación en los términos establecidos en la teoría, sin embargo, la comparación de las dimensiones nos llevan a plantear que existen dos perfiles similares a los teóricos: el conglomerado 3 y el 4. Llegamos a esta conclusión del análisis de la tabla 3.21. en la cual se presentan los dos extremos identificados en la teoría y la posible equivalencia de los cuatro grupos identificados por orden de proximidad.

Tabla 3.21. Comparación de grupos según las dimensiones

Dimensión	Mecánico	Grupo 4	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Orgánico
Importancia del rendimiento	Baja	Muy Bajo	Bajo	Alta	Media-alta	Alta
Puesto	Alta	Alta	Muy alto	Media	Baja	Baja
Descentralización	Baja	Media-baja	Media-baja	Alta	Baja	Alta
Secreto	Alto	Muy alto	Muy bajo	Medio	Medio	Bajo
Flexibilidad y participación	Baja	Muy bajo	Muy baja	Alta	Alta	Alta
Retribución variable	Baja	Baja	Muy baja	Alta	Alta	Alta
Estructura Igualitaria	Baja	Muy baja	Alta	Media	Alta	Alta
Salarios mayores que el mercado	Alta	Media	Media	Alta	Media-baja	Baja

Por otro lado, y para asegurarnos de que clasificamos correctamente estos grupos, también vamos a utilizar las comparaciones dos a dos entre grupos empleando tanto los factores como las variables originales (anexo 6.8)⁴⁴. De esta forma podemos afirmar que:

- El **grupo 4** se correspondería con una *visión mecanicista de las retribuciones* dado que concede poca importancia a la persona y al rendimiento, no denota una gran preocupación por ofrecer estructuras salariales flexibles ni por el empleo de la retribución variable. También sabemos que no muestra interés por establecer estructuras igualitarias y que concede una importancia relativa⁴⁵ al hecho de ofrecer unos salarios competitivos con respecto a los de mercado.

Si analizamos también esta agrupación considerando las otras variables empleadas para validar el análisis, observamos que en la variable “salario igual o menor que en el mercado” la media del grupo ofrece la puntuación más baja, por lo que considerando las variables anteriores podemos decir que estas empresas tienen una relativa preocupación por la equidad externa. En la variable “mantener las mínimas diferencias dentro de un nivel” se obtiene un valor alto, mientras que en “mantener las mínimas diferencias entre niveles” la media presenta el valor más bajo de los cuatro grupos. En la variable dicotómica “existencia de diferencias entre rendimiento” el 76,9% de las empresas han señalado que “No” y en “más importancia del puesto que del rendimiento” el 61,5 % han señalado que sí. Todo esto denota que se trata de estructuras altamente jerarquizadas donde hay pocas diferencias por rendimiento dentro de un nivel pero grandes diferencias entre niveles (porque el criterio básico es el puesto) y donde el salario se establece de una forma poco clara y centralizada.

De esta forma, la mayor parte de la información nos lleva a pensar que esas empresas se corresponden con una visión de la estrategia retributiva relativamente similar a la plan-

⁴⁴ Para comparar los grupos se han considerado las medias como norma general, y las medianas cuando observamos algún comportamiento atípico.

⁴⁵ A decir verdad, todas las empresas muestran muy poco interés por ofrecer salarios mayores a los de mercado, pero si analizamos por grupos, este es el segundo en conceder dicha importancia.

teada por Gómez Mejía y Balkin (1992), por lo que denominamos a este grupo **mecanicistas**.

- Muy cercano a él encontramos el **grupo 1** que también tiene un comportamiento similar, con la diferencia de que en este caso se concede muy poca importancia al secreto en las retribuciones, una menor preocupación aún por conseguir que la estructura retributiva sea variable y una mayor tendencia al igualitarismo.

De hecho, del análisis de las variables adicionales llegamos a la conclusión de que concede poquísima importancia a la retribución variable y mucha más importancia aún si cabe al puesto. Esto nos podría llevar a pensar que este es el grupo más cercano a la orientación mecanicista, sin embargo, debemos recordar que, de acuerdo con los planteamientos teóricos, este sistema tiene como una de sus principales características la aparición de jerarquías altas, y en este caso, el análisis de las variables adicionales parece mostrarnos una estructura más plana y con una gran preocupación por la equidad interna.

Dado que este perfil se identifica con la visión tradicional de las retribuciones, denominamos a este grupo **tradicionalista**.

- Las empresas pertenecientes al **grupo 3** muestran un comportamiento más basado en el rendimiento que en el puesto, una gran preocupación por emplear una retribución variable que permita conseguir estructuras salariales igualitarias, y el deseo de ofrecer estructuras participativas y flexibles. Contrariamente a lo que cabría esperar, el secreto en el establecimiento de las retribuciones no presenta valores bajos y la descentralización sí.

Esto nos llevaría en principio a decir que se trata de una aproximación orgánica pero con unas ciertas reservas derivadas de estos dos últimos aspectos (centralización y secreto). Ante estas circunstancias nos hemos planteado si no podría ser el **grupo 2** el que recibiera este calificativo, y ciertamente el perfil de medias de ambos grupos de empresas es tan parecido que podríamos haber tomado este grupo como referencia. Sin embargo, el grupo 2 también presenta ciertas características que crean una cierta confusión, en concreto, los factores “tendencia al igualitarismo”, “secreto” y “salarios mayores que en el mercado”. El primero presenta un valor medio-bajo, lo que contradice una de las principales características del modelo orgánico, el segundo tiene un comportamiento similar al del grupo 3 y el tercero es muy alto en comparación con el resto de grupos, lo que hace que sea el conjunto de empresas que otorga más importancia a esta característica.

Ante estas circunstancias hemos comparado las medias de ambos grupos en busca de diferencias significativas y hemos apreciado los siguientes aspectos: el grupo 3 utiliza como base de pago los conocimientos y habilidades antes que el puesto, hace un uso mayor que el grupo 2 de los incentivos y primas, pretende ofrecer unos salarios similares a los del mercado sin tener una excesiva preocupación porque estos sean mucho más altos, centraliza la política retributiva en muy pocas personas y es poco participativo a la hora de dejar que los empleados decidan su propio mix. De nuevo tenemos que, a excepción de estas últimas diferencias, el comportamiento del grupo 3 se asemeja más al perfil teórico que el del grupo 2.

Sin embargo, las variables que definitivamente nos van a ayudar a tomar la decisión son las dos variables dicotómicas significativas utilizadas anteriormente, ya que la variable

“más importancia del puesto que del rendimiento” sorprendentemente presenta en el grupo 3 un 78,3% de empresas que dicen que “No”, mientras que en el grupo 2 este porcentaje se reduce al 28,1%. Algo similar, pero no tan acusado, sucede con “diferencias en el salario entre los empleados de alto y bajo rendimiento”, ya que el 65,4 % de las empresas del grupo 3 consideran que sí que existen dichas diferencias en el salario, frente al 53,1% de las del grupo 2.

Como conclusión podemos decir que ambos grupos son **orgánicos**, pero que el que más se adecua al perfil teórico es el **grupo 3**, quedando el grupo 2 como un grupo **orgánico intermedio**.

De esta forma podemos decir que los grupos 4 y 3 se sitúan en el extremo y los grupos 1 y 2 son intermedios, el primero más tendente al modelo mecánico y el segundo al orgánico.

3.4.4. VARIABLES INDEPENDIENTES (II): MEDIDAS DE RECURSOS HUMANOS

A la hora de medir las diferentes variables de recursos humanos debemos de partir del hecho de que una buena parte de las investigaciones con las que hemos trabajado pretenden medir el impacto de estas variables sobre resultados de la empresa. Sin embargo, en muchas ocasiones la investigación se ha limitado a un número muy pequeño de aspectos que supuestamente describían el conjunto de las prácticas. A juicio de Gerhart (1999: 53), ese modo de proceder a la hora de medir estas variables puede implicar ciertos problemas, ya que las prácticas de recursos humanos no deben estar sistemáticamente desviadas por el desempeño organizativo, o dicho de otro modo, que la inferencia de la eficacia que hace el encuestado sobre las prácticas analizadas no debe ser endógena.

Dado que uno de los aspectos más importante en este trabajo es la incorporación de las variables de recursos humanos al análisis de las retribuciones sobre el resultado, hemos intentado hacer una selección de aquéllas variables que se podrían considerar como más importantes para el desarrollo de una correcta estrategia de recursos humanos y procurando no caer en el sesgo antes mencionado⁴⁶. Como hicimos en el caso de las retribuciones, estas variables serán resumidas mediante un análisis de componentes principales, cuyos factores serán introducidos en la realización de un análisis cluster.

3.4.4.1. Variables de recursos humanos seleccionadas

Por todas estas razones, nos vamos a limitar a incorporar únicamente algunas de las variables más habituales en la literatura relativas a planificación, reclutamiento y selección,

⁴⁶ Esto supone un importante reto ya que el número de variables potenciales es muy elevado. Si escogemos sólo las que suelen tener impacto sobre el resultado (prácticas excelentes) cometemos un sesgo, si incorporamos todas en el sistema, la interpretación de los resultados se dificulta. Por este motivo, y como se verá más claramente en el capítulo posterior, en este apartado explicamos todas las variables que empleamos y que serán consideradas para configurar el sistema de prácticas, pero en el enfoque universalista sólo incluiremos las que se suelen considerar excelentes.

formación, valoración del rendimiento y organización del trabajo. La selección de las mismas ha respondido a la revisión teórica hecha en el segundo punto del capítulo segundo y se ha basado en los principales trabajos del área señalados en dicho apartado, por lo que no vamos a entrar de nuevo en detalle sobre cómo se han seleccionado las mismas. Simplemente queremos señalar la dificultad de encontrar variables que fueran útiles para aplicarlas al enfoque configuracional⁴⁷.

En relación a la escala de medida y para ser consistentes con el resto de nuestra investigación, también hemos empleado una escala de 0 a 10 en la que el encuestado debía señalar en qué medida se producía cada una de las afirmaciones propuestas (anexo 1). En algunos casos de valoraba entre nunca = 0 o siempre = 10, y en otros entre totalmente en desacuerdo = 0 y totalmente de acuerdo = 10. En relación con el porqué escoger esta escala y no emplear porcentajes, podemos señalar lo mismo que en los apartados anteriores; pero además debemos hacer hincapié en el hecho de que, en la mayor parte de los casos, lo que estamos incluyendo son *orientaciones de las diferentes políticas de personal y no evaluamos el empleo de una técnica concreta*, por lo que no tiene sentido en este caso el empleo de porcentajes de aparición.

En concreto, las variables incluidas en esta investigación susceptibles de ser empleadas se muestran en la tabla 3.22. Por el contrario de lo que comentamos en el caso de la estrategia retributiva, ninguna de estas variables va a ser contrastada desde el punto del vista universalista y contingente.

Tabla 3.22. Variables de recursos humanos

Planificación	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación formal tanto cuantitativa como cualitativa - Existencia de planificación de carreras
Contratación	<ul style="list-style-type: none"> - Seguridad en el empleo⁴⁸ - Criterio empleado en la selección: habilidades y conocimientos amplios - Importancia de la antigüedad en los ascensos
Formación	<ul style="list-style-type: none"> - Formación para el desarrollo de habilidades y conocimientos amplios - Desarrollo de planes propios vinculados a las necesidades de la empresa - Formación distinta a la del puesto de trabajo - Capacidad de desarrollar diferentes trabajos
Evaluación del rendimiento y reconocimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Información que se da a los empleados sobre su rendimiento - Importancia del rendimiento sobre la retribución - Importancia de los reconocimientos no monetarios acerca del trabajo realizado
Organización del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Decisiones sobre el propio trabajo - Deseo de la empresa de ofrecer un trabajo enriquecedor - Importancia de ofrecer al empleado un alto grado de participación

⁴⁷ Es decir, que en lugar de buscar prácticas excelentes de recursos humanos se ha intentado encontrar variables que posteriormente nos permitieran obtener una clasificación de acuerdo con los modelos teóricos identificados.

⁴⁸ Junto a esta variable se había incluido la contratación indefinida, ya que no es lo mismo hacer uso de contratos temporales que ofrecer seguridad en el empleo. Sin embargo hemos optado por considerar esta variable porque ofrece mejores resultados y presenta mejores correlaciones con otras variables.

3.4.4.2. Agrupación de variables para la consideración del enfoque configuracional

Para el contraste de la hipótesis configuracional definitiva, es decir, aquella que incorpora todas las variables de recursos humanos deberemos emplear, al igual que hicimos cuando hablamos de la estrategia retributiva, algún criterio de agrupación. Las opciones de que disponemos son las mismas que en aquella ocasión, por lo que no vamos a explicarlas de nuevo. Sin embargo, y dado que en este caso sí que existe una bibliografía específica, vamos a hacer algunas anotaciones al respecto.

Debemos recordar que construir sistemas de recursos humanos es algo más que poner juntas un puñado de políticas y prácticas de personal. Becker y Gerhart (1996) señalan que hay diversos niveles en el sistema de recursos humanos. En concreto identifican tres: la arquitectura de recursos humanos (principios guía), las políticas de recursos humanos (consistentes con los principios y alineados interna y externamente) y los procesos prácticos. Esta interpretación sugiere que es importante considerar el nivel de análisis en un sistema de recursos humanos. Teniendo en cuenta que el nivel de análisis está relacionado con el de la organización, la división o la unidad de negocio, esta distinción se hace más compleja⁴⁹. Por este motivo, vamos a intentar centrarnos en el nivel de política más que en el de práctica.

En la investigación de recursos humanos ha venido siendo habitual que se utilice una medida única del sistema de recursos humanos. Esta medida incluiría la suma de un conjunto de prácticas que teóricamente se consideran apropiadas (Arthur, 1992; Ichniowski, Shaw y Prenushi; MacDuffie, 1995; Snell y Dean, 1992; Yound et al., 1996; Sanz y Sabater, 1999a y b) y que en ocasiones se validan mediante la utilización de un análisis factorial para comprobar que están midiendo el mismo tipo de práctica dentro de unas dimensiones determinadas. (Yound et al., 1996). La otra opción también comentada es la empleada por Huselid (1995) y Tsui et al. (1997), el cual utiliza un análisis factorial para identificar de entre un amplio conjunto de prácticas algún tipo de dimensión subyacente para el sistema de recursos humanos. Esta última opción sólo es adecuada como reconoce el mismo autor en un trabajo posterior (Becker y Huselid, 1998: 75) cuando la encuesta intencionadamente incluye un amplio conjunto de items relativos al mismo constructo⁵⁰; cuando no es así, la utilización del análisis factorial ofrece resultados que no son realmente interpretables (MacDuffie, 1995: 210).

Becker y Huselid (1998: 64) recomiendan que se utilice un índice derivado de otros trabajos empíricos para medir el sistema de recursos humanos. En primer lugar, un único índice refleja la noción de un único sistema de recursos humanos como activo estratégico. En segundo lugar, desde el momento en que el índice es la suma de elementos individuales del sistema de recursos humanos, implica que existen múltiples formas de alcanzar ese valor superior lo que refuerza la idea de flexibilidad para que la empresa tenga una idiosincrasia propia.

⁴⁹ Podemos encontrar una explicación detallada de cómo se hace ese ajuste en Monks y McMackin (2001)

⁵⁰ En estos casos se dispone de varias medidas que están conceptualmente relacionadas y que el investigador quiere reducir a un número inferior para mejorar la interpretación de los análisis y reducir los problemas asociados con la multicolinealidad. En estos casos debe ser desarrollado algún tipo de análisis factorial como el análisis de componentes principales. Como Kim y Mueller (1978: 8) señalan, "el análisis factorial asume que las variables observadas son combinaciones lineales de algún factor subyacente (hipotético e inobservable).

No obstante, si lo que se pretende es saber si varios sistemas de recursos humanos son diferentes es necesario realizar análisis adicionales como el análisis cluster que emplean Arthur (1994), MacDuffie (1995) y Huselid y Becker (1997).

En base a estas consideraciones hemos decidido emplear un análisis cluster. El procedimiento seguido es el mismo que en el apartado anterior, por lo que obviamos las explicaciones que no sean estrictamente necesarias. De igual forma, se pueden observar todas las salidas generadas por el SPSS en el anexo 7.

Como modelo teórico base podríamos habernos basado en algunas de las distinciones hechas cuando abordamos el enfoque configuracional al final del capítulo segundo, pero teniendo en cuenta que la estrategia de negocio que estamos empleando es la de Miles y Snow (1979), pensamos que lo más interesante era incluir variables que nos permitieran obtener una clasificación similar a la *buy* o *make* planteada por estos autores (Miles y Snow, 1984). No obstante, también nos parecían adecuadas algunas de las variables empleadas por Arthur (1992) o Walton (1985) en su distinción entre sistemas de control y compromiso, por lo que también las incluimos.

a) Reducción de datos: Análisis factorial de recursos humanos

A la hora de recoger la información relativa a los recursos humanos nos hemos basado en la tabla 3.21 que vimos anteriormente. En ella se presenta una larga lista de variables sobre las que se ha preguntado en el cuestionario y que son susceptibles de ofrecer diferentes perfiles de grupos en función de su estrategia de recursos humanos. Si en el caso de las retribuciones nos encontrábamos con el problema del elevado número de ítems para aplicar un análisis de conglomerados, en este caso no sólo no se ha resuelto el problema sino que encima ha empeorado, ya que ahora se trata de información más heterogénea⁵¹. Ante esta circunstancia desarrollamos varias alternativas para resumir la información relativa a recursos humanos, todas ellas basadas en el empleo de un análisis de componentes principales.

La primera consistía en seleccionar de entre las catorce variables de recursos humanos y las veinticuatro de retribuciones aquéllas que pudieran permitir una mejor clasificación y aplicarles el análisis factorial. Tras diversas selecciones de variables⁵², los resultados que parecían más adecuados desde el punto de vista de la significación del análisis factorial nos daban únicamente entre cinco y seis factores, que eran difíciles de “bautizar” y que, desde nuestro punto de vista, suponían una importante pérdida de información⁵³. Al aplicar un análisis cluster

⁵¹ Para resumir los datos correctamente debíamos incluir variables de recursos humanos y de retribuciones, por lo que a los ítems anteriormente comentados (tabla 3.11) habría que sumar los nuevos (tabla 3.22).

⁵² Considerando entre 16 y 17 como máximo para que el análisis factorial respetara los ratios de casos por variable.

⁵³ Concretamente, las variables de retribuciones, que son las que más nos preocupan en nuestro caso, estaban claramente infravaloradas. En concreto se jugó con “salarios mayores que en el mercado”, “mínimas diferencias dentro de un nivel”, “importancia del sueldo base”, “importancia de incentivos y primas”, “importancia del puesto”, “importancia del rendimiento”, “importancia de los conocimientos y habilidades”, etc.

sobre ellos debíamos de acudir a un número muy elevado de grupos (6) para que la mayor parte de las variables explicaran las diferencias entre los mismos. Consideramos que este análisis podría haber sido adecuado de haber dispuesto de un elevado número de observaciones, lo que nos hubiera permitido introducir un número más elevado de variables.

La segunda opción, que es la que desarrollaremos a continuación, consistía en aplicar factoriales sobre grupos de variables de recursos humanos exclusivamente, y añadir para el análisis cluster algunos de los factores de retribuciones obtenidos (en el apartado 3.4.2.a). Dado que únicamente se trataba de catorce variables de recursos humanos (sin retribuciones) y no había un número suficiente en cada una de las políticas (reclutamiento, formación, valoración del rendimiento y organización del trabajo) como para hacer varios factoriales, se optó por hacer uno sólo que resumiera a todas ellas. Esta forma de proceder suponía la ventaja de que las variables de retribución ya estaban resumidas, pero también el inconveniente de que, en proporción, el número de variables de retribuciones sería muy superior al de variables de las restantes políticas y prácticas de recursos humanos. Por este motivo, decidimos escoger únicamente los factores de retribuciones que pudieran denotar más claramente alguno de los dos modelos teóricos de partida (*buy* o *make*); concretamente los relativos a la “tendencia del diseño” es decir, los factores “preocupación por la retribución variable”, “tendencia al igualitarismo” y “salarios mayores que en el mercado”⁵⁴. Los resultantes del factorial “bases de pago” también podrían haber sido empleados, pero eran menos significativos a la hora de explicar el comportamiento de la política retributiva que los otros. Aunque esto no eliminaba completamente el sesgo de que el conglomerado obtenido del cluster estuviera definido con un mayor porcentaje de variables de retribuciones, al menos sí que lo suavizaba.

Por tanto, las variables de recursos humanos finalmente consideradas fueron:

- Planificación formal tanto cuantitativa como cualitativa
- Existencia de planificación de carreras
- Seguridad en el empleo
- Criterio empleado en la selección: habilidades y conocimientos amplios
- Formación para el desarrollo de habilidades y conocimientos amplios
- Desarrollo de planes propios vinculados a las necesidades de la empresa
- Formación distinta a la del puesto de trabajo
- Importancia de los reconocimientos no monetarios acerca del trabajo realizado
- Decisiones sobre el propio trabajo
- Deseo de la empresa de ofrecer un trabajo enriquecedor
- Importancia de ofrecer al empleado un alto grado de participación

Los resultados de la aplicación del análisis de componentes principales se presentan en el anexo 7.1. En este caso se cumplen todos los requisitos para la aceptación del análisis realizado tal y como se observa en la tabla 3.23. y se obtiene un porcentaje de explicación de la

⁵⁴ Concretamente recordamos que estos dos sistemas de recursos humanos se diferencian precisamente por el uso de la retribución variable, la búsqueda de la equidad interna o la competitividad externa, y la existencia de estructuras salariales que incorporen diferencias en función del puesto o del rendimiento.

varianza del 72,039 %. En este sentido debemos señalar que si bien en el resto de esta investigación hemos escogido el número de factores cuyo autovalor fuera superior a uno, en este caso se ha incluido un cuarto factor cuyo autovalor era de 0,974 ya que aumentaba la explicación de la varianza en un 8,86 %.

Tabla 3.23. Resumen de requisitos a considerar en el factorial sobre recursos humanos

Grupos de preguntas y variables	Determinante	Prueba de esfericidad de Bartlett	Adecuación muestral de KMO	MSA	Bondad de ajuste
11 variables	0,008303	0,000	0,714	> de 0,606	Se cumple

La matriz de componentes rotados, que se refleja en la tabla 3.24., nos permite identificar cuatro factores que hemos denominado:

- **Factor 1: Orientación al trabajador.** Incluye aspectos como la participación en el trabajo, el trabajo enriquecedor, los reconocimientos no monetarios y la seguridad en el empleo (Alpha de Cronbach = 0,8729).
- **Factor 2: Desarrollo de habilidades.** Incluye la formación para el desarrollo de habilidades y conocimientos amplios, la formación distinta a la del puesto de trabajo y el empleo de las habilidades y conocimientos amplios como criterio preferente de selección. Junto a ellos tiene un importante peso el hecho de tomar decisiones sobre el propio trabajo, cosa que no es de extrañar dado que es imposible que se de este último aspecto si previamente no se han dado los anteriores (Alpha de Cronbach = 0,7117).
- **Factor 3. Existencia de planes formales (actitud proactiva).** Incluye como aspectos más importantes la existencia de planificación formal y el esfuerzo de la empresa por detectar necesidades de formación y desarrollar planes aunque no estén subvencionados (Alpha de Cronbach = 0,6849)
- **Factor 4: Promoción interna.** La principal variable que la caracteriza es la existencia de planes de ascensos o existencia de líneas de progreso en la empresa. (Alfa de Cronbach = 0,5306)

Tabla 3.24. Matriz de componentes rotados del factorial sobre recursos humanos

Matriz de componentes rotados ^a

	Componente			
	1	2	3	4
Participación en el trabajo	.928			
Esfuerzo por ofrecer un trabajo enriquecedor	.890			
Importancia de los reconocimientos	.853			
Importancia de la seguridad en el empleo	.668			
Formación para el desarrollo		.749		
Decisiones sobre el propio trabajo		.711		
Formación distinta a la del puesto de trabajo		.652		
Existencia de planificación formal			.822	
Detección de necesidades de formación			.674	
Plan de ascensos				.854
Criterio preferente para seleccionar				.504

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

b) Creación de grupos de recursos humanos: Análisis cluster

Los cuatro factores obtenidos en el apartado anterior junto con los tres antes comentados pertenecientes a las tendencias del diseño de la estrategia retributiva han sido considerados conjuntamente para la realización del análisis cluster. Esto supone un importante sesgo hacia los aspectos relativos a la retribución, pero este sesgo podría estar justificado por la propia naturaleza de este estudio y por las limitaciones propias de una encuesta de tipo postal⁵⁵.

En este caso también se ha comprobado que no existía multicolinealidad entre los factores y que se cumplían el resto de requisitos para aplicar la técnica (anexo 7.2.). La metodología empleada para obtener las agrupaciones ha sido, como en el caso del cluster de retribuciones, la de dos etapas. En la *primera etapa* se han empleado también la Distancia Euclídea al cuadrado y el *Método de Ward*, obteniendo en función del coeficiente de aglomeración que el número óptimo de conglomerados debía oscilar entre dos y cuatro (tabla 3.25)

Al estudiar el historial de aglomeración se aprecia como hay datos que se incorporan por primera vez de forma tardía, lo que nos hace sospechar que se trata de datos atípicos. En el análisis del dendograma también se observan dos posibles candidatos a ser atípicos, por lo que se procede a eliminar de la muestra el que más posibilidades tiene de serlo (el caso cinco)⁵⁶.

Tabla 3.25. Análisis del coeficiente de aglomeración para el análisis cluster jerárquico sobre recursos humanos (1)

Número de conglomerados	Coeficiente de aglomeración	Cambio porcentual en el coeficiente del nivel siguiente
7	320,132	7,09
6	342,846	8,9
5	373,388	10,4
4	412,592	9,97
3	453,742	11,37
2	505,358	12,73
1	569,703	

Repetimos todo el análisis de nuevo sin el dato atípico, observando que en esta ocasión, ya no apreciamos ningún otro caso que se pueda considerar atípico. Al proceder a analizar el coeficiente de aglomeración, observamos que, aunque la caída más significativa se produce al bajar de cuatro a tres, esta es tan pequeña que el número de conglomerados no puede ser determinado simplemente mediante el cambio en el mismo, pero debe oscilar entre 2 y 5 (tabla

⁵⁵ Habría sido de nuestro agrado añadir muchas más variables relativas a los procedimientos de selección, los gastos de formación o la naturaleza de la evaluación del rendimiento, pero el cuestionario ya era de por sí excesivamente amplio.

⁵⁶ La elección de este caso se ha hecho tras comprobar mediante la vinculación intergrupos que este caso se incorporaba en el último paso, por lo que desvirtuaba completamente el resultado. De hecho, y aun-

3.26). Por este motivo se procede a comparar las medias para dos, tres, cuatro y cinco grupos buscando el número de casos en el que se comiencen a obtener diferencias significativas (anexo 7.3.). En el análisis de las tablas ANOVA se aprecia que a partir de tres grupos el nivel de significación es menor o igual al 5%, por lo que escogemos este número de conglomerados. Podríamos haber escogido también cuatro grupos, ya que la significación de la ANOVA es mejor, pero la distribución de frecuencias es más irregular⁵⁷.

Tabla 3.26. Análisis del coeficiente de aglomeración para el análisis cluster jerárquico sobre recursos humanos (2)

Número de conglomerados	Coefficiente de aglomeración	Cambio porcentual en el coeficiente del nivel siguiente
7	301,839	6,06
6	320,132	6,06
5	349,350	9,126
4	385,073	10,39
3	425,092	12,036
2	476,259	13,47
1	540,427	-

Cuando aplicamos los centroides de esos tres grupos al análisis de k-medias se obtienen los resultados que se muestran en las tablas 3.27 y 3.28. La distribución de casos entre los grupos no es homogénea al resultar:

Grupo 1: 28 empresas

Grupo 2: 39 empresas

Grupo 3: 15 empresas

Tabla 3.27. Centros finales de los tres conglomerados k medias de recursos humanos

	Conglomerado		
	1	2	3
Orientado al trabajador	.23306	.17818	-.77960
Desarrollo de habilidades	-.34673	.28456	-.31656
Planes formales	.35662	.25624	-1.45681
Promoción interna	-.81572	.61639	-.12087
Preocupación por la retribución variable	-.30610	.39501	-.48232
Tendencia al igualitarismo	.22297	.12718	-.54103
Preocupación por la equidad externa	.61727	-.32658	-.27185

que sólo se presentan los resultados sin el atípico, se ha realizado el estudio hasta el final considerando este dato, observando que realmente sí que desvirtúa el resultado.

⁵⁷ El análisis de Kruskal – Wallis (anexo 7.3.) mejora aún más si cabe los resultados que nos permiten decir que el número de grupos debe ser tres.

Tabla 3.28. Contraste de significación de las diferencias entre los centros de los conglomerados⁵⁸

	Conglomerado		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl		
Orientado al trabajador	5.919	2	.842	79	7.026	.002
Desarrollo de habilidades	3.945	2	.853	79	4.625	.013
Planes formales	18.957	2	.540	79	35.129	.000
Promoción interna	16.832	2	.622	79	27.059	.000
Preocupación por la retribución variable	6.098	2	.772	79	7.895	.001
Tendencia al igualitarismo	3.149	2	.807	79	3.902	.024
Preocupación por la equidad externa	7.967	2	.813	79	9.800	.000

Para comprobar que los grupos se clasifican correctamente de forma recurrente independientemente del método empleado *contrastamos* mediante el empleo de tablas de contingencia *la agrupación obtenida con el k medias con los centroides asignados por el método de Ward con las agrupaciones obtenidas por el método de Ward y por el k medias sin centroides previos* (anexo 7.4.). En ambos casos se rechaza la hipótesis nula de independencia entre las agrupaciones para el test de la Chi-cuadrado, se obtienen valores que superan el 0,7 tanto en la V de Cramer como en el coeficiente de contingencia.

Para *validar con respecto a otras variables no incluidas en el estudio* procedemos a analizar si para esa agrupación hay otras variables relacionadas en las que también existen diferencias significativas. En concreto se han considerado las mismas variables que para validar el cluster de retribuciones, con el añadido de las variables “contratación indefinida” y “capacidad de desarrollar diferentes trabajos” que fueron eliminadas del factorial al incluir otras variable similares. También se han incluido algunos de los factores de retribuciones no considerados en el cluster: Orientación puesto, orientación rendimiento y flexibilidad y participación obtenidos de los factoriales sobre retribuciones. Los resultados de la ANOVA que se presentan en la tabla 3.29(1) no son del todo satisfactorios para las variables “nivel salarial” y “mínimas diferencias entre niveles”, y nada satisfactorias para “orientación del puesto” y “capacidad de realizar diferentes trabajos”. Las variables independientes “resultados de recursos humanos” y “productividad” sí que son susceptibles de crear diferencias entre grupos, y las variables de control vuelven a ser poco significativas para explicar el significado del cluster. Destacan como variables más relevantes “contratación indefinida” y los factores “importancia del rendimiento/persona” y “flexibilidad y participación” en el establecimiento de las retribuciones.

No obstante, en este caso, el análisis de la homogeneidad de varianzas mediante la prueba de Levene nos muestra que existe heterocedasticidad en algunas variables (anexo 7.5), en concreto, “salarios menores o iguales”, “productividad”, “tamaño” e “intensidad de capital”, por lo que procedemos a calcular también el test de Kruskal – Wallis (tabla 3.29 (2)). En este caso los resultados de los dos contrastes de medias difieren sustancialmente: “la capacidad de desarrollar diferentes trabajos” y la “intensidad de capital” se introducen en el grupo de variables en las que sí que existen diferencias de medias entre grupos, mientras que los “salarios menores o iguales que en el mercado pierden su capacidad explicativa”. En cualquier caso po-

⁵⁸ Los resultados del análisis no paramétrico siguen dando unos resultados similares (anexo 7.3)

demos decir que, en general, sí que se establecen diferencias significativas en un número de variables lo suficientemente importante como para validar el cluster.

Tabla 3.29. (1). Perfil de soluciones sobre características adicionales

ANOVA

Inter-grupos					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Contratación indefinida	75,381	2	37,691	6,268	,003
Capacidad de desarrollar diferentes trabajos	15,758	2	7,879	2,316	,105
Mínimas diferencias dentro de un nivel	31,454	2	15,727	3,059	,053
Salarios menores o iguales a los de mercado	21,457	2	10,728	2,962	,057
Orientación al rendimiento / a la persona	6,344	2	3,172	3,857	,025
Orientación al puesto	,318	2	,159	,152	,859
Flexibilidad y participación	11,236	2	5,618	6,620	,002
Resultados recursos humanos (media ponderada)	28,201	2	14,101	5,618	,005
Productividad	10,091	2	5,045	8,109	,001
Tamaño	3,675	2	1,837	1,848	,164
Intensidad de capital	2,929	2	1,465	1,378	,258

Tabla 3.29. (2). Tabla 3.29. Perfil de soluciones sobre características adicionales no paramétrico

Estadísticos de contraste^{a,b}

	Chi-cuadrado	gl	Sig. asintót.
Contratación indefinida	8,641	2	,013
Capacidad de desarrollar diferentes trabajos	5,066	2	,079
Mínimas diferencias dentro de un nivel	4,985	2	,083
Salarios menores o iguales a los de mercado	4,478	2	,107
Flexibilidad y participación	8,877	2	,012
Orientación al rendimiento / a la persona	6,389	2	,041
Orientación al puesto	,239	2	,887
Resultados recursos humanos (media ponderada)	8,306	2	,016
Productividad	13,957	2	,001
Tamaño	4,259	2	,119
Intensidad de capital	6,751	2	,034

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: kmedias 3 con centro sin atípicos- el definitivo

En relación a las variables dicotómicas incluidas para controlar, debemos hacer referencia a:

- “Diferencias en la retribución entre los empleados de mayor y menor rendimiento” que pasa el Test de la Chi-cuadrado al tener un valor de 0,004, pero que ofrece un coeficiente de contingencia bajo 0.35.
- “Más importancia del puesto que del rendimiento”, que es independiente con un $p=0,05$ del grupo escogido al dar un valor del Test Chi-cuadrado de 0.072 (anexo 7.5.).

Finalmente, y al igual que hicimos en el cluster de retribuciones, vamos a contrastar si los grupos identificados tienen medias diferentes en las variables empleadas originariamente para calcular el análisis de componentes principales. Como se puede apreciar en la tabla 3.30, todas las variables dan valores inferiores en su significación al $p=0,1$. Los peores resultados se obtienen en “decisiones sobre el propio trabajo”, “Retribución centrada en el corto plazo”, “mínimas diferencias entre niveles” e “importancia del sueldo base”.

Tabla 3.30 Contraste de media sobre variables originales empleadas para el cluster

Estadísticos de contraste^{a,b,c}

	Chi-cuadrado	gl	Sig. asintót.
Decisiones sobre el propio trabajo	5,451	2	,066
Importancia de la seguridad en el empleo	19,109	2	,000
Esfuerzo por ofrecer un trabajo enriquecedor	19,634	2	,000
Participación en el trabajo	15,748	2	,000
Importancia de los reconocimientos	8,308	2	,016
Plan de ascensos	27,676	2	,000
Criterio preferente para seleccionar	29,137	2	,000
Formación para el desarrollo	14,068	2	,001
Detección de necesidades de formación	25,004	2	,000
Formación distinta a la del puesto de trabajo	15,111	2	,001
Existencia de planificación formal	25,887	2	,000
Salarios mayores que en el mercado	12,050	2	,002
Deseo de individualizar el salario	13,702	2	,001
Hacer que el coste retributivo variable	8,154	2	,017
Retribuciones similares en diferentes áreas	6,096	2	,047
Mínimas diferencias entre niveles	5,764	2	,056
Centrado en el CP	5,117	2	,077
Importancia de incentivos y primas	15,513	2	,000
Importancia del sueldo base	5,655	2	,059

a. Prueba de Kruskal-Wallis

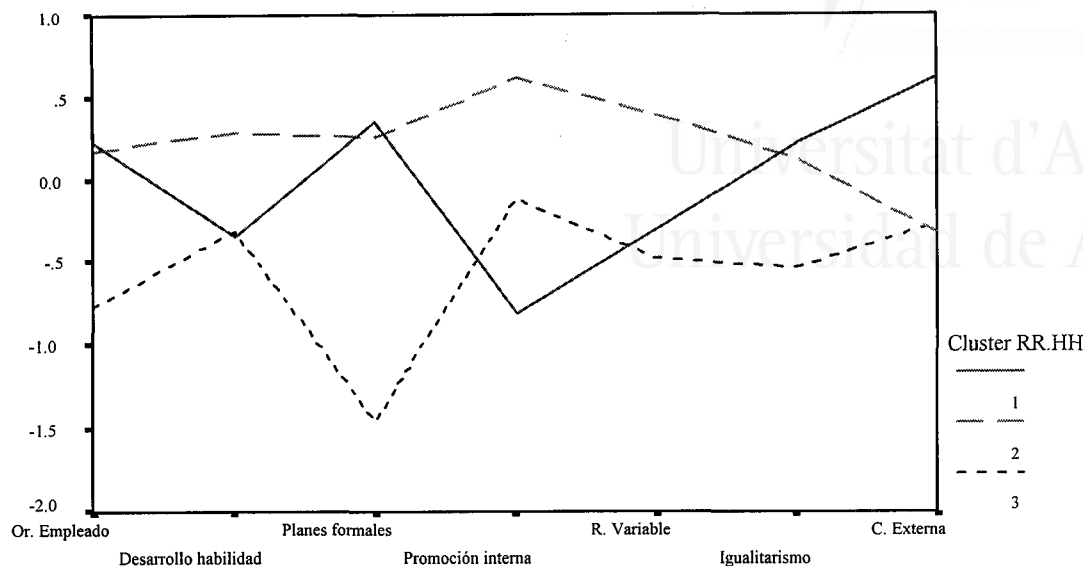
b. Variable de agrupación: kmedias 3 con centro sin atípicos- el definitivo

c. No es posible calcular algunas o todas las significaciones exactas porque no hay suficiente memoria.

En base a todos estos datos podemos considerar como válido el resultado del cluster.

La interpretación de los tres grupos resultantes la vamos a hacer apoyándonos en los centroides finales de los grupos (tabla 3.27) y en el figura 3.2.

En esta ocasión para dar un significado a los perfiles debemos identificar cuáles son los dos extremos y hacer las comparaciones relativas. En concreto los dos grupos claramente opuestos para la mayor parte de las variables son el 1 y el 3.

Figura 3.2. Perfiles gráficos de los grupos de recursos humanos

El **grupo 1** presenta una gran preocupación por el empleado (participación, enriquecimiento del puesto, seguridad en el empleo, etc.), tiene una actitud claramente proactiva en el desarrollo de planes de personal y de formación en concreto, pretende desarrollar estructuras salariales más o menos igualitarias y está preocupado por ofrecer salarios mayores que en el mercado. Esta alta orientación hacia el mercado también se manifiesta en que concede muy poca importancia a las promociones internas para cubrir puestos de nivel superior. El grado de desarrollo de habilidades y la retribución variable no permiten establecer distinciones respecto al grupo 3, pero sí con respecto al 2, ya que en el grupo 1 y 3 éstos aspectos son menos importantes. En la mayor parte de los aspectos nos recuerda al modelo *buy* planteado por Miles y Snow (1984), por lo que vamos a denominar a este grupo **orientado al mercado**.

El **grupo 3** manifiesta un comportamiento totalmente contrario al anterior salvo para las dos variables mencionadas. Es reactivo, no demuestra una gran preocupación por el empleado, ni por el desarrollo de estructuras retributivas igualitarias ni por competir externamente en temas salariales. Su principal característica es el uso de la promoción interna. Da la impresión de que se está identificando el perfil de una empresa que no concede ninguna importancia a las variables de recursos humanos. El nombre que damos a este grupo es el de **reactivos**.

El **grupo 2** recoge lo socialmente aceptable, es decir valores superiores (o rozando el máximo) en casi todas las variables a excepción de la competitividad externa. Por tener valores altos en la orientación al empleado, desarrollo de habilidades, desarrollo de planes formales, y promoción interna y valores bajos en “salarios mayores que en el mercado” podemos pensar que se trata de un sistema *make*, sin embargo resulta curiosa la importancia que se concede a la retribución variable que es muy superior a la le conceden los otros dos grupos. En cualquier caso este perfil nos permite dar un nombre claro: **orientado al desarrollo interno**.

3.4.5. VARIABLES INDEPENDIENTES (III): LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Como ya dijimos anteriormente, el nivel en el que nos hemos centrado ha sido el de unidad estratégica de negocio, y la tipología de estrategia que se ha escogido para analizar las relaciones con las retribuciones y los resultados ha sido la de Miles y Snow. Las razones que nos han llevado a emplear esta tipología han sido, en primer lugar, que se trata de la tipología más empleada en el área de dirección de recursos humanos y, en segundo lugar, que es relativamente fácil de operacionalizar tal y como discutiremos a continuación.

a) Alternativas para la medición de la estrategia de negocio de Miles y Snow

Para identificar y analizar las estrategias de negocio se pueden utilizar diferentes aproximaciones. Las cuatro opciones más empleadas en la literatura para inferir esas clasificaciones son la inferencia del investigador, la autoclasificación, la evaluación externa y los indicadores objetivos. Todos estos métodos presentan sus ventajas y sus inconvenientes, siendo estos últimos más frecuentes cuando se emplean de forma aislada, por lo que existe una cierta tendencia a emplearlos conjuntamente.

En nuestro caso no podemos emplear los indicadores objetivos como hacen Hambrick (1983), Shortell y Zajac (1990) o Ramaswamy, Thomas y Litschert (1994) porque no existen. La clasificación por evaluación externa realizada por unos expertos tampoco podemos emplearla, ya que aunque se obtiene una opinión imparcial, se necesita mucho tiempo, requiere del compromiso de un conjunto de expertos comprometidos con la investigación e implica la existencia de unas reglas claras (Lado, 1997:36). La inferencia del investigador tiene serias limitaciones desde el momento en que se puede incurrir en graves sesgos por parte del investigador, ya que este no dispone de toda la información completa o tiende a interpretar el comportamiento de la organización de acuerdo con una teoría implícita. Este hecho unido al tamaño que potencialmente tendría la muestra nos llevó a desecharlo como método principal, sin embargo sí que lo emplearíamos como método complementario del método principal: la autoclasificación.

La auto-clasificación consiste en solicitar a los directivos de la organización que autoevalúen su organización contestando a una serie de cuestiones que le plantea el investigador. Existen diferentes variantes, siendo las más habituales el método del párrafo y el empleo de escalas multi-ítem. El método del párrafo, desarrollado inicialmente por Snow y Hrebiniack (1980), ha sido uno de los más populares por su sencillez a la hora de responderlo, ya que presenta al directivo tres párrafos con descripciones alternativas de estrategias y solicita al mismo que identifique cuál es el que mejor refleja la realidad. Sin embargo, esta forma de proceder supone importantes problemas desde el punto de vista de su validez al no estar recogidas todas las dimensiones estratégicas consideradas en el modelo original de Miles y Snow (Conant, Morkwa y Varadarajan, 1990). De igual forma supone que el directivo necesariamente tiene que escoger una de las opciones por lo que, aunque no se cumplan todas las características de una descripción, deberá decidir qué aspecto de los descritos es el que tiene más peso (Lado Cousté, 1997: 40).

Las escalas multi-ítem suponen un importante avance con respecto al método anterior ya que permiten reflejar todas las dimensiones obviadas en el anterior, facilita la respuesta al poder decidir en cada dimensión de forma aislada y permite el empleo de técnicas multivariantes. Algunas de las escalas más importantes son la de Smith, Guthrie y Chen (1989), Sejev (1987) y Conant, Mokwa y Varadarajan (1990) a nivel internacional o la de Aragón Correa (1996) o Lado Cousté (1997) en nuestro país.

A pesar de que este segundo sistema ofrezca una mayor validez de contenido, es importante el número de estudios que tratan de desacreditar o, por el contrario, de demostrar la validez del empleo del método del párrafo. De entre todos ellos destacamos los de Shortell y Zajac (1990), James y Hatten (1995) y Conant, Mokwa y Varadarajan (1990). El primero de ellos intenta demostrar la validez convergente de un párrafo modificado encontrando una buena fiabilidad en las pruebas test-retest y en la comparación con indicadores objetivos obtenidos de otras fuentes secundarias. El segundo, no sólo demuestra la convergencia entre la escala que emplea y el párrafo, sino también la validez del sistema en empresas de diversas industrias. Conant, Mokwa y Varadarajan (1990), por su parte señalan que la convergencia entre ambos métodos es tan relativa que sería preciso combinarlos más que emplear exclusivamente uno de ellos, esto es debido a que las escalas multi-item, aunque son más potentes, tampoco ofrecen unos excelentes resultados por sí solas⁵⁹.

b) Sistema de medición escogido

Teniendo en cuenta los comentarios hechos anteriormente, el procedimiento escogido ha sido la auto-clasificación mediante el método del párrafo, para la que se ha empleado la redacción que se presenta en la tabla 3.31. Debemos apuntar que se ha adoptado la variante de Shortell y Zajac (1990) en la que se solicitaba al directivo que situase a su empresa en un continuo de 0 a 7 (1 a 10 en nuestro caso) en lugar de pedirle simplemente que la identificara de forma exacta con uno de los cuatro párrafos. De esta forma se ofrece la posibilidad de incorporar posturas intermedias con lo que se supera una de las principales limitaciones que se suele señalar del método del párrafo. La redacción se ha adoptado del artículo original de Snow y Hambrick (1980), sobre el cual se ha hecho algunas modificaciones.

Esta forma de actuar es habitual en la investigación de recursos humanos y retribuciones, ya que si analizamos los trabajos que han empleado la tipología de Miles y Snow (tabla 3.32), apreciamos que una buena parte de ellos emplean como único método el método del párrafo, por lo que se trata, por tanto, de un sistema ampliamente aceptado y utilizado. Curiosamente, aunque en la literatura se recomienda emplear los dos sistemas simultáneamente, en ningún caso hemos detectado esa circunstancia.

⁵⁹ En este caso debería estar complementado con el uso de la inferencia del investigador, el cual deberá incluir reglas de decisión específicas que permitan la clasificación posterior.

Tabla 3.31. Descripciones empleadas en el método del párrafo

Tipo A: Este tipo de organización intenta situarse y mantener una buena posición en un nicho seguro de un área de producto o servicio relativamente estable. Intenta proteger su dominio ofreciendo mayor calidad, y/o mejor servicio, y/o menores precios, y no tiene la pretensión de estar siempre a la cabeza de los avances del sector. Además, no tiene tanta preocupación por los cambios industriales *que no tienen una influencia directa* en sus áreas actuales de operación.

Tipo B: Este tipo de organización intenta mantener una línea de productos o servicios estable y limitada, a la vez que sigue con rapidez una cuidadosa selección de las innovaciones más prometedores del sector. Raramente se pone a la cabeza en el lanzamiento de productos o servicios. Sin embargo, vigilando atentamente las acciones de sus principales competidores, puede ser frecuentemente la segunda o, al menos, estar entre las primeras.

Tipo C: Este tipo de organización normalmente opera en un producto-mercado amplio que es periódicamente definido. Valora ser la primera en lanzar nuevos productos y en entrar en nuevos mercados, incluso aunque no todos los esfuerzos sean muy rentables. Igualmente, responde rápidamente a los primeros signos de oportunidades, y estas respuestas suelen conducir a nuevas actuaciones competitivas; aunque es posible que no mantenga ventaja en todas las áreas en las que entra.

Tipo D: Este tipo de organización opera indistintamente como todas las organizaciones anteriores (tipos A, B y C) según las circunstancias, y por tanto no puede ser claramente clasificada como ninguna de ellas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Miles y Snow (1979), Snow y Hrebiniak (1980), Shortell y Zajac (1990) y Peck (1994).

Tabla 3.32. Sistema empleado para hacer operativa la estrategia según Miles y Snow en la investigación de recursos humanos

Investigación	Método empleado
Bird y Beechler (1995)	Método del párrafo
Delery y Doty (1996)	Escala multi-ítem
Guillén y Céspedes (2001)	Escala multi-ítem
Peck (1994)	Método del párrafo
Rajagopalan (1996)	Escala multi-ítem
Rodríguez Pérez (2001)	Método del párrafo
Romero y Valle (2001)	Método del párrafo
Sanz y Sabater (1999b)	Método del párrafo
Saura y Gómez Mejía (1996)	Método del párrafo
Valle, Cabello y García (1996)	Método del párrafo
Valle, Martín y Romero (1997)	Método del párrafo

c) Resultados obtenidos

Los resultados obtenidos tras analizar los cuestionarios son los que se muestran en la tabla 3.33.

Tabla 3.33. Frecuencias en la variable: Tipo de estrategia de Miles y Snow

Tipo de estrategia Miles y Snow

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Tipo A: Defensiva	4	4,7	5,3	5,3
	2,00	9	10,5	11,8	17,1
	3,00	3	3,5	3,9	21,1
	4,00	3	3,5	3,9	25,0
	5,00	9	10,5	11,8	36,8
	6,00	4	4,7	5,3	42,1
	7,00	8	9,3	10,5	52,6
	8,00	10	11,6	13,2	65,8
	9,00	5	5,8	6,6	72,4
	Tipo C: Prospectiva	14	16,3	18,4	90,8
	Reactiva	7	8,1	9,2	100,0
Total	76	88,4	100,0		
Perdidos	11,00	10	11,6		
Total		86	100,0		

Para simplificar los resultados en los cuatro grupos identificados en la teoría reagrupamos los ítems siguiendo un método similar al propuesto por Shortell y Zajac (1990) de forma que los que obtengan 1,2 y 3 tienen una estrategia defensiva, los de puntuaciones intermedias (4,5,6 y 7) analizadora, y los de máxima puntuación (8,9 y 10) prospectiva. Esto nos lleva a obtener la siguiente distribución final:

Tipo de estrategia	Número de empresas	Porcentaje válido
Defensivas	16	21,1
Analizadoras	24	31,6
Prospectivas	29	38,2
Reactivas	7	9,2
Total	76	100

Nos llama la atención el importante número de empresas que declaran tener una estrategia de tipo exploradora o prospectiva, pero pensamos que este hecho podría venir explicado por el tamaño de una buena parte de las empresas consideradas. De los trabajos considerados anteriormente, y que hayan sido realizados en nuestro país sólo encontramos dos en los que se indiquen los porcentajes de empresa asignadas a cada grupo, uno en el que el porcentaje de empresas exploradoras es muy bajo (13,33%), y otro en el que es mucho más alto (64,4%). Queremos pensar que estas diferencias son debidas a la población objeto de estudio. En el primero se analizan cooperativas con más de diez trabajadores (Cano y Céspedes, 2001) y en el otro empresas de más de 500 (Romero y Valle, 2001). De no ser así se pondría en duda la validez de los resultados obtenidos por haber empleado un mal instrumento de medida o por haber considerado una tipología que no se ajusta a la realidad de las empresas españolas (Cabello et al., 2000).



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

CAPÍTULO 4

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

4.1. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se va a analizar el cumplimiento de las diferentes hipótesis planteadas en el capítulo segundo y teniendo en cuenta todos los aspectos recogidos en el capítulo tercero. Recordamos que nuestro objetivo será responder de forma genérica a la cuestión ¿existe relación entre la política de retribuciones y los resultados?, y de forma específica: ¿la congruencia entre políticas de retribuciones y la estrategia tiene efectos positivos sobre el desempeño organizativo?, ¿y la congruencia con otras políticas de recursos humanos?, ¿tiene también algún efecto?

Como ya hemos comentado, son tres las aproximaciones diferentes que nos van a permitir responder a esos interrogantes. La primera de ellas será la *universalista*, por la cual trataremos de ver si ciertas prácticas y políticas de retribuciones tienen un impacto sobre las diferentes medidas de resultados consideradas, y si éstas son más o menos importantes que otras políticas de personal. A continuación, mediante el enfoque *contingente* valoraremos si la alineación entre la estrategia y las principales decisiones estratégicas de retribución produce mejoras significativas en los resultados. En este caso, previamente tendremos que realizar un análisis descriptivo de las relaciones existentes entre ambos aspectos. Finalmente, y adoptando un enfoque *configuracional*, nos preocuparemos por analizar el efecto sobre los resultados de una alineación mucho más global: la de la estrategia con las configuraciones de retribuciones y de personal respectivamente.

Todo esto nos permitirá también al final valorar una hipótesis de partida bastante obvia que hacíamos en relación a los resultados:

Hipótesis O. Las políticas y prácticas retributivas y de recursos humanos van a tener mayor impacto, independientemente del enfoque de estudio seguido, sobre los resultados más cercanos a la función de personal y de retribuciones, que sobre los resultados financieros de la firma.

4.2. PERSPECTIVA UNIVERSALISTA

4.2.1. INTRODUCCIÓN

En este apartado nuestro objetivo es verificar si, tal como se plantea en la teoría, las prácticas de retribución y las decisiones estratégicas de retribuciones tienen un impacto significativo sobre las diversas medidas de resultados con independencia de las circunstancias en que

se apliquen. La revisión teórica de la literatura realizada en el tercer punto del capítulo 2 nos permitió establecer unas hipótesis genéricas, de las cuáles vamos a testar las siguientes:

- **Relativas a las prácticas (1.1)**

Hipótesis 1.1.1. Las empresas que pagan por conocimientos obtienen unos mejores resultados que las que no hacen uso de esta práctica retributiva.

Hipótesis 1.1.2. Las empresas que pagan incentivos y primas individuales obtienen unos mejores resultados que las que no hacen uso de esta práctica retributiva.

Hipótesis 1.1.3. Las empresas que hacen uso de la participación en beneficios obtienen unos mejores resultados que las que no emplean esta práctica retributiva.

Hipótesis 1.1.4. Las empresas que utilizan sistemas de productividad compartida o gainsharing obtienen mejores resultados que las que no los emplean.

- **Relativas a las políticas retributivas (1.2.)**

Hipótesis 1.2.1. Las empresas que conceden una gran importancia a los incentivos en el montante de sus retribuciones obtienen unos mejores resultados.

Hipótesis 1.2.2. Las empresas que pagan niveles salariales por encima de los de mercado obtienen mejores resultados que las que pagan igual o por debajo.

Hipótesis 1.2.3. Las empresas que desarrollan estructuras retributivas equitativas en un sentido tradicional obtienen mejores resultados.

Dado que nuestra intención ha sido valorar el impacto sobre diferentes tipos de resultados (con el fin de recoger el carácter multidimensional de este concepto), cada una de estas hipótesis va a ser valorada para todas y cada una de las medidas de resultados propuestas en el capítulo anterior, comenzando por las más generales (resultados financieros), pasando por las intermedias (medidas de resultados de recursos humanos) y finalizando con las específicas de las retribuciones (eficacia de la retribución)

Las hipótesis de este bloque han sido testadas por medio de los dos métodos de análisis más empleados en la literatura que trata este tema:

- **Comparaciones de medias** realizadas mediante la t de Student, con la finalidad de identificar qué prácticas y orientaciones de las políticas retributivas son susceptibles de crear diferencias en los resultados. Somos conscientes de que el hecho de que existan diferencias en los resultados entre las empresas que siguen una orientación en sus retribuciones y las que no la siguen puede ser casual y obedece a un conjunto más amplio de aspectos, sobre todo cuanto más lejanos estén los resultados de la práctica o política concreta. Por ejemplo, si el hecho de pagar salarios mayores a los de mercado tiene impacto sobre la eficacia de las retribuciones y sobre la rentabilidad económica, sí que podremos afirmar que el nivel salarial puede tener efecto sobre la eficacia percibida de las políticas retributivas, pero no podremos estar seguros de que el nivel salarial implique una mayor rentabilidad, ya que, incluso el efecto puede ser la causa, es decir, que la empresa pague mayor salario por el hecho de ser más rentable.

- Para estudiar el posible efecto de varios aspectos a la vez (variables de control y retribuciones) vamos a emplear también la **regresión lineal múltiple**, ya que esta técnica nos va a permitir identificar qué variables relativas a la remuneración contribuyen de forma significativa a la explicación de los resultados cuando estas son consideradas de forma conjunta. No obstante, en este caso no vamos a utilizar esta técnica con un carácter predictivo, sino explicativo, ya que no pretendemos saber qué nivel de resultados se obtendrá por la aplicación de determinadas combinaciones de políticas, sino simplemente si son susceptibles de causar efectos o no.

Previamente a la realización de las regresiones, hemos hecho un análisis de la matriz de correlaciones (anexo 8.1). Este análisis ha tenido como finalidad el tratar de observar si alguna de las potenciales variables independientes no guardaba ninguna correlación con las potenciales medidas de resultados. Como ya es sabido, en el empleo de las regresiones se debe intentar encontrar la parsimonia en el modelo contrastado sin incorporar variables independientes irrelevantes y sin dejarnos de lado variables que pudieran ser fundamentales para el entendimiento del mismo.

Para la realización de la regresión lineal múltiple hemos empleado el método de regresión jerárquica, ya que es el más habitual en este tipo de estudios. Así, hemos introducido un primer bloque con las variables de control mencionadas en el capítulo anterior, al que hemos ido añadiendo otros bloques con las variables de retribuciones. La expresión del modelo que incluye sólo las variables de control es la siguiente:

$$\text{Modelo U.1 : } Y_{ji} = \beta_0 + \beta_1 \text{TAM}_i + \beta_2 \text{INTC}_i + \beta_3 \text{SECTAT}_i + \beta_4 \text{GRUPO}_i + \varepsilon_i$$

Donde:

Y_{ji} = Medida de resultados j considerada para la empresa i , (j =ROA, ROE, productividad, resultados RR.HH. y eficacia de las retribuciones)

TAM_i = Tamaño de la empresa i

INTC_i = Intensidad de capital de la empresa i

SECTAT_i = Pertenencia a un sector de alta tecnología de la empresa i

GRUPO_i = Pertenencia a un grupo de la empresa i

Debemos advertir que, por tratarse del modelo básico, este aparecerá en los tres enfoques: universalista, contingente y configuracional¹.

Para el desarrollo del segundo paso de la regresión jerárquica, el elevado número de variables independientes desaconsejaba la introducción de todas las variables conjuntamente, por lo que hemos decidido plantear dos modelos distintos². La selección de las variables de cada modelo se ha hecho en función de las hipótesis planteadas, de los planteamientos teóricos recogidos en el capítulo segundo y de la significación estadística. Estos modelos son:

¹ En cualquier caso para diferenciar los número de los modelos según el enfoque hemos optado por denominarlos U.1. para el universalista, C.1. para el contingente y CF.1. para el configuracional: aunque insistimos en que la expresión es la misma para todos los casos.

² De esta forma intentamos respetar en la medida de lo posible las recomendaciones relativas a número de casos por variables independientes que debe ser como mínimo de 5 (Hair et al, 1999: 160). Por otro lado de esta manera también evitamos aumentos en el R^2 derivados de la inclusión indiscriminada de variables y posibles problemas de multicolinealidad.

- **Análisis de la incidencia de las prácticas de retribuciones sobre los resultados.** En este caso encontramos ocho posibles variables predictivas.

$$\text{Modelo U.2 : } Y_{ji} = \beta_0 + \beta_1 \text{TAM}_i + \beta_2 \text{INTC}_i + \beta_3 \text{SECTAT}_i + \beta_4 \text{GRUPO}_i + \beta_5 \text{PCON}_i + \beta_6 \text{PBEN}_i + \beta_7 \text{PRIND}_i + \beta_8 \text{GAIN}_i + \varepsilon_i$$

Donde:

Y_{ji} = Medida de resultados j considerada para la empresa i , (j =ROA, ROE, productividad, resultados RR.HH. y eficacia de las retribuciones)

TAM_i = Tamaño de la empresa i

INTC_i = Intensidad de capital de la empresa i

SECTAT_i = Pertenencia a un sector de alta tecnología de la empresa i

GRUPO_i = Pertenencia a un grupo de la empresa i

PCON_i = Pago por conocimientos en la empresa i

PBEN_i = Participación en beneficios en la empresa i

PRIND_i = Primas individuales en la empresa i

GAIN_i = Uso de *gainsharing* en la empresa i

- **Análisis de la incidencia de las orientaciones de retribuciones sobre los resultados.** Para cuya realización contamos con un modelo de ocho variables.

$$\text{Modelo U.3 : } Y_{ji} = \beta_0 + \beta_1 \text{TAM}_i + \beta_2 \text{INTC}_i + \beta_3 \text{SECTAT}_i + \beta_4 \text{GRUPO}_i + \beta_5 \text{INC}_i + \beta_6 \text{MINENT}_i + \beta_7 \text{MINDEN}_i + \beta_8 \text{SMAY}_i + \varepsilon_i$$

Donde:

Y_{ji} = Medida de resultados j considerada para la empresa i , (j =ROA, ROE, productividad, resultados RR.HH. y eficacia de las retribuciones)

TAM_i = Tamaño de la empresa i

INTC_i = Intensidad de capital de la empresa i

SECTAT_i = Pertenencia a un sector de alta tecnología de la empresa i

GRUPO_i = Pertenencia a un grupo de la empresa i

INC_i = Importancia de pagar incentivos y primas

MINENT_i = Mínimas diferencias entre niveles

MINDEN_i = Mínimas diferencias dentro de un nivel

SMAY_i = Salarios mayores que en el mercado

A continuación vamos a ir analizando cada uno de estos modelos para cada una de las medidas de resultados. Comenzaremos por el primer paso de la regresión jerárquica consistente en el análisis del impacto de las variables de control (modelo U.1). Este estudio nos servirá para todos los análisis que realicemos desde las tres perspectivas analizadas (universalista, contingente y configuracional), ya que las variables de control son siempre las mismas³. El paso siguiente será la introducción del segundo bloque de variables: las prácticas retributivas consideradas (modelo U.2) y las orientaciones de la política retributiva (modelo U.3). Simultáneamente iremos comentado los resultados obtenidos de los análisis de los test t de Student.

³ Es obvio que con las combinaciones de variables surjan diferencias en los resultados de unas regresiones y otras, pero estas son relativamente pequeñas, por lo que preferimos realizar el análisis en este momento y no repetirlo cada vez que comencemos una regresión.

4.2.2. VARIABLES DE CONTROL Y RESULTADOS

En este apartado vamos a contrastar el modelo U.1 para las cuatro medidas de resultados. Los resultados de las regresiones que se van a comentar a continuación aparecen en el anexo 8.2.b y los del contraste de medias para las variables incluidas en dicho modelo en el anexo 8.2.a.

4.2.2.1. Variables de control y resultados financieros

a) ROA

El análisis de los test t de Student nos muestra como ninguna de las variables de control consideradas tiene efectos sobre la rentabilidad económica medida mediante el ROA. De igual forma, del análisis del ANOVA correspondiente al modelo U.1 obtenemos como conclusión que no se puede rechazar con un nivel de significación de $\alpha=0,05$ la hipótesis nula de que la pendiente de la recta de regresión es igual a cero ($F = 0,951$, $p = 0,439$). El coeficiente de correlación múltiple muestral es muy bajo ($R^2 = 0,045$) y ningún β es significativo.

Esto nos lleva a la conclusión de que *el ROA no viene explicado por ninguna de las variables de control* (tamaño, intensidad de capital, sector de alta tecnología y pertenencia a grupo).

b) ROE

La rentabilidad financiera únicamente presenta diferencias significativas con un nivel de significación $p = 0,074$ para la variable pertenencia a un grupo. En concreto parecen tener un mayor ROE aquellas empresas que pertenecen a un grupo que las que no lo hacen. No obstante, y a pesar de que estos resultados concuerdan con la lógica, el error típico de la diferencia es tan elevado que debemos tomar estos resultados con cautela. De hecho, cuando introducimos estas variables junto con las demás en la regresión lineal, no observamos que se siga produciendo esta vinculación, sino que, al igual que sucedía con la otra medida de rentabilidad, no podemos afirmar que la pendiente no sea nula ($F = 1,182$, $p = 0,325$), la R^2 es muy baja (0,055) y ningún coeficiente es significativo.

Por tanto podemos afirmar que *el ROE tampoco viene explicado por ninguna de las variables de control*.

4.2.2.2. Variables de control y medidas de resultados de recursos humanos

a) Resultados de recursos humanos

En esta ocasión las diferencias de medias vuelven a ser significativas para la variable pertenencia a grupo. Concretamente, podemos afirmar con un nivel de significación de al me-

nos del 0,05 que la satisfacción de la dirección de recursos humanos para atraer, retener y motivar al personal es mayor para aquellas empresas que pertenecen a un grupo que para las que no.

En esta ocasión, la regresión lineal con las restantes variables de control nos ofrece unos resultados similares para esta variable ($\beta = 0,281$, $p = 0,012$), con el añadido de que el tamaño también parece ser significativo ($\beta = 0,215$, $p = 0,043$) en la recta de regresión. En esta ocasión, sí que podemos rechazar con un 95% de probabilidad la hipótesis nula de que la recta de regresión tiene por pendiente cero, ya que la $F = 3,161$ y la significación es 0,018. Por su parte, la R^2 ofrece un valor de 0,135.

Dadas estas circunstancias podemos afirmar que *las empresas de mayor tamaño y aquellas que pertenecen a un grupo son susceptibles de dar unas mayores puntuaciones a los resultados de recursos humanos medidos mediante sus tres objetivos clásicos*⁴. Esto podría ser debido a que se trata de empresas que, supuestamente, tienen una gestión más profesionalizada y cuentan con unas infraestructuras superiores que les permiten la obtención de esos mejores resultados.

b) Productividad

La segunda medida vinculada a recursos humanos, la productividad, se ve afectada por otra variable de control: la intensidad de capital. En esta ocasión, y como es de esperar, las empresas más intensivas en capital son aquellas que obtienen unos mayores índices de productividad ($p < 0,01$). La razón la podemos encontrar en la propia definición de ambos índices, ya que en los dos el personal aparece en el cociente de la división, de forma que cuanto mayor es el ratio de activos por empleado es de esperar que sean también mayores las ventas por empleado⁵.

De una forma similar, al realizar la regresión lineal apreciamos que la pendiente es significativamente distinta de cero ($p = 0,015$), que la R^2 es 0,140 y que el coeficiente relativo a la variable intensidad de capital es también significativo ($\beta = 0,285$ $p = 0,007$). Por otro lado y casi rozando los límites encontramos que el tamaño y la pertenencia al grupo también ofrecen betas significativos si elevamos el nivel al 0,1.

No obstante, como conclusión nos vamos a quedar únicamente con la idea de que el *grado de intensidad de capital podría tener un efecto sobre la productividad*, ya que la probabilidad de equivocarnos con las otras dos variables es más alta y no hemos encontrado diferencias significativas en las medias de los grupos analizados (ni siquiera en los análisis por percentiles llevados a cabo).

⁴ El hecho de que no surgieran diferencias en el contraste t inicial del tamaño es que en él comparábamos las empresas que están por encima y por debajo de la mediana, por lo que dejábamos de lado mucha información. Esto nos ha llevado a separar esta variable en función de sus cuartiles, encontrando en el ANOVA de los mismos (anexo 8.2.c) que, efectivamente, el hecho de pertenecer a un cuartil superior (mayor tamaño), sí que implica diferencias sobre esta variable de resultados de recursos humanos.

⁵ La correlación entre ambas variables es 0,268 $p < 0,05$ por lo que no es lo suficientemente alta como para que exista colinealidad.

4.2.2.3. Variables de control y eficacia de las retribuciones

Del análisis del contraste de medias en función de la mediana encontramos que ninguna variable de control tiene un efecto significativo sobre el hecho de que la empresa valore como más o menos eficaz su política retributiva.

De igual forma, del análisis de regresión lineal tampoco encontramos indicios suficientes como para señalar que esta medida de resultados se vea especialmente influida por dichas variables de control. De hecho, la significación del ANOVA es 0,146 y el R^2 sólo llega al 0,080, resultados más que insuficientes para demostrar que existe alguna relación. Aún así, y a pesar de estos malos resultados, volvemos a encontrar que el hecho de pertenecer a un grupo y el tamaño son las dos únicas posibles candidatas a explicar la eficacia de las retribuciones. En concreto la primera tiene un β de 0,189 ($p=0,097$) y la segunda un β de 0,180 ($p=0,1$).

Por este motivo podemos señalar que *no existe ninguna variable de control que explique de forma significativa la consecución de unos determinados niveles de eficacia percibida en la política retributiva.*

4.2.3. PRÁCTICAS RETRIBUTIVAS Y RESULTADOS

Siguiendo los planteamientos anteriores vamos a contrastar el modelo U.2., que supera al modelo U.1. con la inclusión de un segundo bloque de variables relativas a las prácticas de retribuciones. Para realizar los cálculos de la regresión hemos empleado el procedimiento “introducir”.

Las variables relativas a prácticas de retribuciones incluidas estas son:

- Pago por conocimientos
- Participación en beneficios
- Primas individuales
- Uso de gainsharing

No ha sido incluida en el modelo la variable “primas de equipo” porque estaba altamente correlacionada con “uso de gainsharing” y “pago por conocimientos”, por lo que corríamos el riesgo de introducir un sesgo importante. Tras los pertinentes análisis llegamos a la conclusión de que, estadísticamente, no era adecuado introducir las tres variables y que lo más correcto era eliminar “primas de equipo” del análisis⁶.

Los resultados de los contrastes de medias que se mencionan en este apartado aparecen en el anexo 9.2. y los resultados completos de la regresión en el anexo 10.1.

⁶ Lo que explica por qué no aparece como hipótesis al principio de este capítulo.

4.2.3.1. Prácticas retributivas y resultados financieros

a) ROA

De acuerdo con la dinámica propuesta en este trabajo en primer lugar hemos procedido a investigar mediante el contraste de medias si el hecho de utilizar o no las diferentes prácticas retributivas tiene algún efecto sobre los resultados (las medias del ROA son distintas entre las empresas que utilizan y no utilizan una práctica retributiva) y hemos encontrado que para el caso del ROA sólo existe una variable destacable: “pago por conocimientos”. Con un nivel de significación del 5% podemos señalar que aquellas empresas que emplean esta fórmula retributiva son más rentables que las que no hacen uso de ella. Muy de cerca, pero con un nivel de significación mucho menos fiable ($p = 0,099$) le sigue “primas individuales”, sólo que en este caso el efecto sería contrario: el uso de primas individuales merma la rentabilidad económica.

Para validar estos resultados ha procedido a incluir en el modelo U.1. las cuatro variables de retribuciones consideradas en esta ocasión. En este caso, mejoran sensiblemente los resultados del modelo al pasar la R^2 de 0,055 a 0,176 siendo significativo este aumento ($F = 2,773$, $p = 0,033$). Además podemos rechazar la hipótesis nula de que la pendiente de la recta de regresión es cero con un $p < 0,1$ ($F = 2,024$, $p = 0,055$)⁷.

Igualmente apreciamos (tabla 4.1) que dos de las variables contribuyen a la explicación del ROA con un $p < 0,05$, en concreto, el pago basado en conocimientos ($\beta = 0,296$, $p = 0,012$) y el uso de primas individuales ($\beta = -0,234$; $p = 0,033$). Como principal aspecto debemos destacar que estas últimas no sólo no contribuyen a mejorar la rentabilidad sobre los activos de la empresa, tal y como era de esperar por su efecto sobre el rendimiento de los empleados, sino que además lo empeoran.

Tabla 4.1. Resultados de la regresión lineal entre ROA y prácticas retributivas^{ab}

Variables	ROA	
	Modelo U.1	Modelo U.2
1. Tamaño	0,055	0,080
2. Intensidad de capital	0,041	0,004
3. Tecnología del sector	-0,146	-0,131
4. Pertenencia a grupo	0,219*	0,175
5. Pago por conocimientos		0,296**
6. Participación en beneficios		-0,016
7. Primas individuales		-0,234**
8. Gainsharing		-0,175
F	0,951	2,024*
R^2	0,045	0,176
ΔR^2		0,120**

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión β estandarizados

^b Las significaciones son: * $p < 0,1$ ** $p < 0,05$

⁷ Los análisis de los residuos y de la multicolinealidad nos muestran además que la regresión realizada puede ser considerada como válida. Algunos de estos análisis se presentan en el anexo 10.1.a.

De esta forma, observamos que los resultados de ambos estudios (medias y regresión) son recurrentes, por lo que podemos afirmar que:

- **El pago basado en conocimientos tiene un efecto positivo sobre la rentabilidad económica.**
- **El pago de incentivos individuales afecta de forma negativa a la rentabilidad económica.**

b) ROE

Del contraste de medias empleando la t de Student llegamos a la conclusión de que, de haber alguna variable que pudieran tener algún efecto sobre el ROE, ésta sería el “pago basado en conocimientos” ($p = 0,076$) y en un sentido similar al que se daba en el ROA.

En relación a la regresión, el ANOVA del modelo no nos permite rechazar la hipótesis nula de que la pendiente sea nula ($F = 1,580$, $p = 0,145$) y el cambio en la R^2 es relativamente pequeño y no significativo al 5% ($0,086$, $p = 0,117$). Los resultados aparecen en la tabla 4.2.

Tabla 4.2. Resultados de la regresión lineal entre ROE y prácticas retributivas^{ab}

Variables	ROE	
	Modelo U.1	Modelo U.2
1. Tamaño	0,080	0,082
2. Intensidad de capital	-0,085	-0,130
3. Tecnología del sector	0,070	0,095
4. Pertenencia a grupo	0,160	,102
5. Pago por conocimientos		0,210*
6. Participación en beneficios		0,209*
7. Primas individuales		-0,152
8. Gainsharing		-0,042
F	1,194	1,580
R^2	0,056	0,143
ΔR^2		0,086

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión β estandarizados

^b Las significaciones son : * $p < 0,1$

Como se puede apreciar surgen dos posibles variables explicativas del ROE: el “pago basado en conocimientos” y la “participación en beneficios”. No obstante el hecho de tener que elevar el margen de significación al 10% y las incongruencias apreciadas en los resultados globales de la regresión nos llevan a tomar estos resultados con cautela y no poder afirmar abiertamente que ambas variables tengan un efecto sobre el ROE.

En resumen, **el conjunto de las prácticas de retribución no contribuyen de forma significativa a explicar la rentabilidad financiera, pero de haber alguna práctica que tuviera algún efecto estas serían el pago basado en conocimientos y el empleo de la participación en beneficios.**

4.2.3.2. Prácticas retributivas y medidas de resultados de recursos humanos

a) Resultados de recursos humanos

Los contrastes de medias llevados a cabo empleando como variables de clasificación las diferentes prácticas retributivas no parecen ser significativos para ninguna de ellas; luego en principio el hecho de llevar a cabo o no estas prácticas no parece tener ningún efecto sobre los resultados globales de la función.

Ante tal evidencia procedemos a llevar a cabo la regresión lineal correspondiente y llegamos a unos resultados similares. Uno de los hechos más curiosos es que la regresión deja de ser significativa al introducir esas variables, al descender la F global de 2,910 a 1,552. Y aunque la R^2 mejora en 0,013, este aumento es menos que significativo ($p = 0,880$) y claramente debido a la introducción de más variables que no explican nada. Por estos motivos, no es de extrañar que sólo sean significativos los β iniciales y relativos, como comentamos anteriormente, al tamaño y a la pertenencia a un grupo. En cualquier caso los resultados aparecen en la tabla 4.3.

Tabla 4.3. Resultados de la regresión lineal entre resultados de recursos humanos y prácticas retributivas^{ab}

Variables	Resultados de recursos humanos	
	Modelo U.1	Modelo U.2
1. Tamaño	0,212**	0,198*
2. Intensidad de capital	0,001	-0,013
3. Tecnología del sector	-0,049	-0,045
4. Pertenencia a grupo	0,271**	0,268**
5. Pago por conocimientos		0,054
6. Participación en beneficios		0,010
7. Primas individuales		0,097
8. Gainsharing		-0,015
F	2,910**	1,552
R^2	0,127	0,140
ΔR^2		0,013

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión β estandarizados

^b Las significaciones son: * $p < 0,1$ ** $p < 0,05$

Por tanto, *las prácticas retributivas consideradas no contribuyen a explicar de forma significativa los resultados de recursos humanos, no pudiéndose decir que ni el pago por conocimientos, ni la participación en beneficios, ni el empleo de primas individuales, ni el gainsharing impliquen una mayor satisfacción de la dirección con respecto a la capacidad que tiene la empresa de atraer, retener y motivar al personal.*

b) Productividad

Con la productividad sucede algo, si no parecido, aún peor que en el caso anterior⁸. Desde el punto de vista de los contrastes de medias no encontramos que la productividad pueda estar relacionada con ninguna de las prácticas retributivas, y desde el punto de vista del análisis de regresión tampoco (tabla 4.4.)

Tabla 4.4. Resultados de la regresión lineal entre productividad y prácticas retributivas^{ab}

Variables	Productividad	
	Modelo U.1	Modelo U.2
1. Tamaño	0,172	0,152
2. Intensidad de capital	0,285**	0,269**
3. Tecnología del sector	-0,098	-0,096
4. Pertenencia a grupo	0,178	0,191
5. Pago por conocimientos		0,049
6. Participación en beneficios		0,005
7. Primas individuales		0,130
8. Gainsharing		-0,078
F	3,173**	1,810*
R ²	0,137	0,160
ΔR ²		0,023

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión β estandarizados

^b Las significaciones son: * $p < 0,1$ ** $p < 0,05$

Se podría decir, por tanto, que no existen evidencias confirmatorias de que las prácticas consideradas tengan algún efecto sobre la productividad.

4.2.3.3. Prácticas retributivas y eficacia de las retribuciones

Finalmente, y por el contrario de lo que era de esperar, en el análisis del impacto de las diferentes prácticas retributivas sobre la eficacia de las retribuciones es donde encontramos algunos de los resultados más curiosos. Para comenzar, los contrastes de medias son significativos al 5% únicamente para “primas de equipo” ($p = 0,038$) y si elevamos al 10%, “primas individuales” ($p = 0,092$).

Ante esta circunstancia, no hemos tenido más remedio que introducir en el modelo de regresión esta segunda variable en sustitución de “gainsharing” y hemos observado que, con ninguna combinación⁹ esta variable era significativa ni aportaba nada al modelo. Por este motivo, en la tabla 4.5. se presenta el modelo U.2 tal y como lo planteamos inicialmente¹⁰. Para comenzar, la pendiente no tiene porqué ser significativamente distinta de cero ($F = 1,400$, $p =$

⁸ Entre otras cosas, si antes la bondad del modelo no podía ser cuestionada desde el punto de vista de la validación, en esta ocasión sí que debe serlo al encontrarnos con unos residuos claramente anormales.

⁹ Introduciendo y sacando varias para que se cumplieran los supuestos que permiten aplicar la regresión.

210), la R^2 mejora de forma no significativa ($\Delta R^2 = 0,058$, $p = 0,294$) y no hay ningún coeficiente estandarizado que sea significativo ni para las variables de control ni para las prácticas retributivas.

Tabla 4.5. Resultados de la regresión lineal entre eficacia de las retribuciones y prácticas retributivas^{ab}

Variables	Eficacia de las retribuciones	
	Modelo U.1	Modelo U.2
1. Tamaño	0,175	0,145
2. Intensidad de capital	0,105	0,070
3. Tecnología del sector	-0,081	-0,069
4. Pertenencia a grupo	0,170	0,155
5. Pago por conocimientos		0,109
6. Participación en beneficios		0,104
7. Primas individuales		0,162
8. Gainsharing		-0,021
F	1,521	1,400
R^2	0,071	0,128
ΔR^2		0,058

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión β estandarizados

^b Las significaciones son * $p < 0,1$ ** $p < 0,05$

Esto nos lleva a tener que decir que ninguna práctica retributiva parece implicar una mayor eficacia percibida de las retribuciones por parte de la dirección de recursos humanos

4.2.3.4. Conclusiones relativas a las prácticas retributivas

De acuerdo con los resultados obtenidos tenemos que:

- **No se cumple la hipótesis O**, relativa a que las políticas y prácticas retributivas tendrán mayor efecto sobre las medidas de resultados cercanas que sobre las más lejanas. Llegamos a esta conclusión por el simple hecho de que en este caso **no existe ninguna práctica retributiva** que tenga impacto sobre los resultados más inmediatos. No obstante, los resultados definitivos los tendremos que posponer para el final de la investigación.
- No se cumplen la mayor parte de las hipótesis universalistas relativas al bloque U.1. Concretamente:
 - o Se cumple la hipótesis 1.1.1. relativa al pago por conocimientos en las medias de resultados financieros, pero no en las medidas de resultados de recursos humanos ni en las de retribuciones
 - o No se cumple la hipótesis 1.1.2. relativa al pago de incentivos individuales para ninguna medida de resultados. Es más, en el caso de la rentabilidad económica existe un efecto inverso al esperado.

¹⁰ En este caso también se cumplen los supuestos que permiten validar el resultado de la regresión (anexo 10.1.e.)

- Se podría cumplir la hipótesis 1.1.3. relativa a la participación en beneficios para el caso de la rentabilidad financiera, pero no para el resto de medidas de resultados.
- No se cumple la hipótesis 1.1.4. relativa al uso de *gainsharing* para ninguna de las medidas de resultados.

Todos estos aspectos pueden observarse en la tabla 4.6.

Tabla 4.6. Resumen de los resultados de las regresiones sobre prácticas retributivas

Variables	ROA	ROE	Resultados De RR.HH	Productividad	Eficacia de las retribuciones
1. Tamaño	0,080	0,082	0,198*	0,152	0,145
2. Intensidad de capital	0,004	-0,130	-0,013	0,269**	0,070
3. Tecnología del sector	-0,131	0,095	-0,045	-0,096	-0,069
4. Pertenencia a grupo	0,175	,102	0,268**	0,191	0,155
5. Pago por conocimientos	0,296**	0,210*	0,054	0,049	0,109
6. Participación en beneficios	-0,016	0,209*	0,010	0,005	0,104
7. Primas individuales	-0,234**	-0,152	0,097	0,130	0,162
8. Gainsharing	-0,175	-0,042	-0,015	-0,078	-0,021
F	2,024*	1,580	1,552	1,810*	1,400
R ²	0,176	0,143	0,140	0,160	0,128
ΔR ²	0,120**	0,086	0,013	0,023	0,058

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión β estandarizados

^b Las significaciones son * $p < 0,1$ ** $p < 0,05$

4.2.4. ORIENTACIONES DE LA POLÍTICA RETRIBUTIVA Y RESULTADOS

En este caso, vamos a seguir un procedimiento similar al del caso anterior, con la salvedad de que en esta ocasión no tratamos con prácticas que se estén llevando a cabo actualmente en el grupo objeto de estudio, sino con orientaciones más generales de la política retributiva, es decir, que no valoramos lo que la empresa hace, sino lo que determina su forma de actuar, es decir, las guías u orientaciones generales que determinan su actuación.

Dada la gran cantidad de variables potenciales a considerar, hemos optado por incluir en el modelo de regresión *únicamente aquellas que aparecían como hipótesis universalistas derivadas de la teoría*¹¹: el pago de incentivos y primas, los salarios mayores que en el mercado, y dos variables tendentes a caracterizar el grado en que la estructura salarial está más o

¹¹ Recordamos que en el capítulo segundo señalamos como algunas de las más importantes el pago de incentivos, el nivel salarial, la compresión salarial y la equidad interna. Que son las que, de forma más o menos directa hemos considerado. Nos cabía duda de si debía incluirse alguna variable relativa a la administración de las retribuciones, en concreto las referentes a la participación del trabajador en el establecimiento de su mix. Sin embargo, hemos podido comprobar que la inclusión de estas variables implica la imposibilidad de aceptar los resultados de la regresión para todas las medidas de resultados, por lo que no cabe la posibilidad de incluirla (además de que no eran significativas).

menos jerarquizada: la importancia que se concede a que existan mínimas diferencias entre niveles y a que las diferencias sean mínimas dentro de un nivel.

No obstante, y como el contraste de medias permite la introducción de tantas variables como deseemos, hemos ampliado el número para introducir algunos aspectos complementarios a los anteriores. Concretamente las variables añadidas son: salarios menores o iguales que en el mercado, deseo de individualizar el salario, importancia que se le concede al hecho de hacer que el coste retributivo sea variable, el pago de retribuciones similares en diferentes áreas, la importancia de que sean mínimas las diferencias entre niveles, la importancia que concede la empresa al hecho de ofrecer salarios flexibles, el hecho de que la política retributiva esté centralizada, la libertad que se concede a las diferentes áreas para establecer sus propias retribuciones, el secreto en el procedimiento, la participación de los distintos niveles y el margen de maniobra que se concede al empleado para decidir su propio mix. En todos los casos se ha utilizado la mediana (anexo 9.1.) para diferenciar entre los grupos que ofrecen mayores y menores puntuaciones. Los resultados de los test t de Student que pasamos a comentar a continuación se pueden consultar en el anexo 9.3. y las regresiones completas en el anexo 10.2.

A pesar de que hemos encontrado para otras variables diferencias significativas en los contrastes de medias sobre resultados, hemos optado por no incluirlos en la regresión. Algunas veces porque no partíamos teóricamente de la posibilidad de que se tratara de una práctica universalista y otras porque estadísticamente no era factible.

4.2.4.1. Políticas retributivas y resultados financieros

a) ROA

En primer lugar, el contraste de medias ofrece diferencias significativas para las empresas que ofrecen puntuaciones altas y bajas en tres casos:

- “Salarios mayores que en el mercado” ($p = 0,085$), que aunque ofrece un valor alto nos permite rechazar con un nivel de significación del 0,1 que las medias de rentabilidad entre las empresas que pagan por encima y por debajo no son iguales. Este resultado es perfectamente lógico desde el momento en que, como vimos en teoría, las empresas más rentables pagan más o el hecho de pagar más hace que las empresas sean más rentables.
- “Importancia de incentivos y primas” ($p = 0,068$). Aunque el nivel de significación no sea muy bueno podemos afirmar que, al igual que sucedía con los incentivos cuando estudiábamos las prácticas retributivas, el pago de incentivos y primas implica un empeoramiento de la rentabilidad o que son las empresas menos rentables económicamente las que más primas pagan.
- Finalmente, “decidir su propio mix” es la tercera variable en la que se observa la posibilidad de que existan diferencias significativas ($p = 0,090$).

En segundo lugar, el análisis de regresión nos ofrece un aumento significativo en la explicación de la rentabilidad económica cuando incluimos las cuatro variables relativas a las

orientaciones de la política retributiva al pasar el estadístico global del ANOVA de 1,150 a 1,924, lo que nos permite rechazar con un nivel de significación del 10% ($p = 0,069$) la hipótesis nula de que la pendiente de la recta de regresión es cero. Como se aprecia en la tabla 4.7, aparece incluso una de las tres variables anteriores como significativa: “importancia de los incentivos y primas” ($\beta = -0,328$, $p = 0,006$), que de nuevo vuelve a ofrecer una relación inversa y congruente con los resultados obtenidos en la regresión sobre el ROA de las prácticas retributivas, en la cual apreciamos que, en concreto, es el pago de primas individuales el que empeora la rentabilidad económica.

Tabla 4.7. Resultados de la regresión lineal entre ROA y orientaciones retributivas

Variables	ROA	
	Modelo U.1	Modelo U.2
1. Tamaño	0,053	0,030
2. Intensidad de capital	0,036	0,038
3. Tecnología del sector	-0,137	-0,157
4. Pertenencia a grupo	0,221*	0,253**
5. Incentivos y primas		-0,328***
6. Mínimas diferencias entre niveles		-0,093
7. Mínimas diferencias dentro de un nivel		-0,167
8. Salarios mayores que mercado		0,112
F	1,150	1,924*
R ²	0,055	0,170
ΔR^2		0,115**

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión β estandarizados

^b Las significaciones son: * $p < 0,1$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$

b) ROE

Al igual que sucedía cuando analizábamos las prácticas de retribuciones, no parece existir ninguna variable que tenga un efecto sobre el ROE tanto si consideramos las diferencias de medias como si aplicamos la regresión lineal.

Tabla 4.8. Resultados de la regresión lineal entre ROE y orientaciones retributivas^a

Variables	ROE	
	Modelo U.1	Modelo U.3
1. Tamaño	0,078	0,079
2. Intensidad de capital	-0,087	-0,86
3. Tecnología del sector	0,074	0,071
4. Pertenencia a grupo	0,161	0,138
5. Incentivos y primas		0,023
6. Mínimas diferencias entre niveles		0,130
7. Mínimas diferencias dentro de un nivel		-0,039
8. Salarios mayores que mercado		-0,019
F	1,206	0,760
R ²	0,058	0,075
ΔR^2		0,017

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión β estandarizados

En concreto en esta última no podemos rechazar la hipótesis nula de que la pendiente es cero ($F = 0,760$, $p = 0,638$) y los incrementos en la R^2 derivados del modelo U.3 son muy pequeños (tabla 4.8.). Luego nos encontramos de nuevo con que *ninguna variable, ni de retribuciones, ni de control, tiene incidencia sobre la rentabilidad económica.*

4.2.4.2 Políticas retributivas y medidas de resultados de recursos humanos

a) Resultados de recursos humanos

En esta ocasión aparecen diferencias significativas para los resultados de recursos humanos en cinco de las variables:

- Salarios mayores que en el mercado ($p = 0,030$)
- Deseo de individualizar el salario ($p = 0,006$)
- Hacer coste retributivo variable ($p = 0,016$)
- Importancia de los incentivos y primas ($p = 0,053$)
- Importancia que se concede al hecho de hacer los salarios flexibles ($p = 0,004$)

A excepción del cuarto caso, podemos decir con un 95% de probabilidad de no equivocarnos que existen diferencias significativas en todas las variables entre los valores más bajos y los más altos, y que en todos los casos se producen en el sentido esperado. A mayores salarios, mayor individualización, mayor preocupación porque el coste retributivo sea variable y los salarios flexibles, y mayor uso de incentivos y primas, se obtiene una mayor valoración por los directivos de recursos humanos en la capacidad que tienen sus políticas para atraer, retener y motivar a su personal.

Tabla 4.9. Resultados de la regresión lineal entre resultados de recursos humanos y orientaciones retributivas

Variables	Resultados de recursos humanos	
	Modelo U.1	Modelo U.2
1. Tamaño	0,231**	0,158
2. Intensidad de capital	0,023	-0,026
3. Tecnología del sector	-0,084	-0,001
4. Pertenencia a grupo	0,267**	0,206*
5. Incentivos y primas		0,200*
6. Mínimas diferencias entre niveles		0,097
7. Mínimas diferencias dentro de un nivel		-0,168
8. Salarios mayores que mercado		0,186*
F	2,989**	3,224***
R^2	0,131	0,256
ΔR^2		0,124**

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión β estandarizados

^b Las significaciones son: * $p < 0,1$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$

Desde el punto de vista de la regresión los resultados son relativamente similares para las dos variables incorporadas en la misma (tabla 4.9.) El ANOVA sigue indicándonos, al igual que en el modelo U.1, que la pendiente es, con una probabilidad de al menos el 99%, diferente

de cero ($F = 3,224$, $p = 0,003$), la R^2 aumenta considerablemente y de forma significativa ($0,124$, $p = 0,019$) y encontramos dos coeficientes estandarizados significativos pero a un nivel del 10%: “importancia de incentivos y primas” y “salarios mayores de mercado”. Otro aspecto a destacar es que, con la inclusión de estas variables, el tamaño deja de ser significativo en la recta de regresión.

Por tanto, podemos decir que, *al menos, hay dos aspectos de la política retributiva que pueden tener efecto sobre la percepción que tiene la dirección de los resultados de su función: el pago de incentivos y primas y el ofrecer unos niveles salariales, ya que ambos permiten mejorar la capacidad que tiene la empresa para atraer, retener y motivar al personal.*

b) Productividad

Al igual que en el caso anterior, “salarios mayores que en el mercado” ($p = 0,001$), “deseo de individualizar” ($p = 0,06$), “hacer el coste retributivo variable” ($p = 0,089$) y “salarios flexibles” ($p = 0,004$) son las variables que parecen tener alguna relación con la productividad. Sin embargo, la importancia de los incentivos y primas ha salido claramente de este grupo, tal y como nos sucedió cuando hablábamos de las prácticas retributivas.

De todas estas variables, la única que incluimos en la regresión, por las razones anteriormente mencionadas, ha sido “salarios mayores que en el mercado”, obteniendo que esta variable también es significativa en dicha regresión al obtener un coeficiente de $0,229$ ($p < 0,05$). Es más, se le une una segunda variable: “mínimas diferencias entre niveles” con un $\beta = -0,250$ ($p < 0,05$) y que no había salido en los contrastes anteriores. Dado que la “intensidad de capital” y la “pertenencia al grupo” también juegan un papel importante en la explicación de la productividad (sobre todo la primera) no es de extrañar que la recta de regresión tenga una pendiente distinta de cero, tal y como atestigua el ANOVA con una $F = 2,761$ ($p = 0,01$). Los resultados de este análisis los encontramos en la tabla 4.10.

Tabla 4.10. Resultados de la regresión lineal entre productividad y orientaciones retributivas

Variables	Productividad	
	Modelo U.1	Modelo U.3
1. Tamaño	0,172	0,113
2. Intensidad de capital	0,283**	0,241**
3. Tecnología del sector	-0,095	-0,037
4. Pertenencia a grupo	0,178	0,191*
5. Incentivos y primas		-0,020
6. Mínimas diferencias entre niveles		-0,250**
7. Mínimas diferencias dentro de un nivel		-,031
8. Salarios mayores que mercado		0,229**
F	3,103**	2,761**
R^2	0,092	0,227
ΔR^2		0,092*

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión β estandarizados

^b Las significaciones son: * $p < 0,1$ ** $p < 0,05$

Como conclusión de lo anterior se puede señalar que *pagar salarios por encima de los de mercado y establecer diferencias salariales entre niveles (véase que el signo es negativo) podría tener un efecto positivo sobre la productividad. Luego podríamos deducir que las políticas retributivas tendentes a crear diferencias entre unas personas y otras no basadas en incentivos y primas y que son competitivas externamente son más susceptibles de mejorar la productividad que aquellas que fomenten la igualdad y la compresión del abanico salarial.*

4.2.4.3. Políticas retributivas y eficacia de las retribuciones

Finalmente, y por el contrario de lo que sucedía con las prácticas retributivas, el mayor número de variables susceptibles de tener impacto sobre la eficacia percibida de las retribuciones se aprecia en este caso. Concretamente tenemos que:

- Ofrecer salarios mayores a los de mercado podría aumentar la eficacia percibida de las retribuciones ($p = 0,068$)
- La participación de personas de distintos niveles en el establecimiento de las retribuciones también podría favorecer la percepción de eficacia sobre las retribuciones ($p = 0,019$)
- El intento de no establecer grandes diferencias dentro de un nivel influye también en la eficacia ($p = 0,012$), pero de forma negativa, ya que parece más coherente establecer diferencias reales en los salarios de cada nivel (tal y como se deriva del resto de variables que aparecen)
- El disponer de sistemas en los que se concede gran importancia a los incentivos y primas y en los que se pretende favorecer la flexibilidad salarial afectan de forma positiva a la eficacia de las retribuciones ($p = 0,008$)
- La individualización del salario y el deseo de tener un coste salarial flexible tienen un efecto positivo clarísimo sobre la eficacia ($p < 0,001$)

Tabla 4.11. Resultados de la regresión lineal entre eficacia de las retribuciones y orientaciones retributivas

Variables	Productividad	
	Modelo U.1	Modelo U.3
1. Tamaño	0,190*	0,109
2. Intensidad de capital	0,128	0,080
3. Tecnología del sector	-0,115	-0,011
4. Pertenencia a grupo	0,161	0,089
5. Incentivos y primas		0,347***
6. Mínimas diferencias entre niveles		0,147
7. Mínimas diferencias dentro de un nivel		-0,247**
8. Salarios mayores que mercado		0,129
F	1,725	4,908***
R ²	0,080	0,344
ΔR^2		0,263 ⁺

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión β estandarizados

^b Las significaciones son: * $p < 0,1$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$ + $p < 0,0001$

De forma similar, la regresión ofrece unos resultados confirmatorios en el sentido en que las dos variables de las indicadas que se incluyen en el modelo U.3 son significativas y el resultado del análisis es más que aceptable (tabla 4.11), pudiéndose decir que se trata de la regresión que mejores resultados ofrece ($R^2 = 0,344$).

Como conclusión de este apartado podemos decir que *el pago de incentivos y el deseo de individualizar el salario, flexibilizar la estructura o hacer el coste retributivo variable afectan de forma muy positiva a la eficacia, de forma que son las empresas que siguen estas orientaciones las que más satisfechas están. Por otro lado, las empresas que no establecen diferencias entre los empleados que se encuentran en un mismo nivel, y que por tanto se apoyan en una equidad que podría estar basada en el puesto, son las que declaran tener una menor sensación de eficacia.*

4.2.4.4. Conclusiones relativas a las orientaciones de la política retributiva

En este caso (bloque U.2 de hipótesis), y por el contrario de lo que sucedía con las prácticas de retribución, los mejores resultados de las orientaciones de la política de retribución se han obtenido con las medidas de resultado en las cuáles pudieran tener un efecto más directo; concretamente, con la eficacia de las retribuciones y los resultados de recursos humanos. El impacto sobre la productividad también parece ser mayor que el impacto sobre el ROA, y finalmente tenemos el ROE, que es el que menos relación parece guardar. Por tanto, *se cumple hipótesis 0 relativa a los resultados*

En relación a si existen o no orientaciones de la política retributiva universalista podemos decir que esto va a depender de la medida de resultados utilizada y de la política en cuestión (tabla 4.12). De existir dos orientaciones universalistas estas serían el pagar salarios por encima de los de mercado y el pago de incentivos.

De esta forma podemos decir que:

- Se cumple parcialmente la hipótesis 1.2.1 relativa al pago de incentivos. Tienen un impacto positivo y significativo sobre las medidas subjetivas relativas a los resultados de las retribuciones y la eficacia de las retribuciones. Sin embargo, también tienen un impacto negativo y significativo sobre la rentabilidad económica. Esto implicaría que esta práctica es “percibida” como universalista por la dirección de recursos humanos pero tiene unos efectos contrarios a los esperados sobre la rentabilidad.
- Se cumple también parcialmente la hipótesis 1.2.2. para el caso de las medidas de recursos humanos, pero no para el resto. A mayores salarios de mercado, mayor capacidad percibida para atraer, retener y motivar al personal, y mayor índice de ventas por empleado.
- No se cumple la hipótesis 1.2.3. relativa a la existencia de estructuras equitativas. Más bien encontramos evidencias en el caso de la eficacia de las retribuciones en sentido contrario; es decir, que el mantenimiento de estructuras sala-

riales en las cuáles no se establecen grandes diferencias ni dentro de un nivel ni entre niveles implica menor percepción de eficacia.

Tabla 4.12. Resumen de los resultados de las regresiones sobre políticas retributivas

Variabes	ROA	ROE	Resultados de RR.HH	Productividad	Eficacia de las retribuciones
1. Tamaño	0,030	0,079	0,158	0,113	0,109
2. Intensidad de capital	0,038	-0,86	-0,026	0,241**	0,080
3. Tecnología del sector	-0,157	0,071	-0,001	-0,037	-0,011
4. Pertenencia a grupo	0,253**	0,138	0,206*	0,191*	0,089
5. Incentivos y primas	-0,328***	0,023	0,200*	-0,020	0,347***
6. Mínimas diferencias entre niveles	-0,093	0,130	0,097	-0,250**	0,147
7. Mínimas diferencias dentro de un nivel	-0,167	-0,039	-0,168	-0,031	-0,247**
8. Salarios mayores que mercado	0,112	-0,019	0,186*	0,229**	0,129
F	1,924*	0,760	3,224***	2,761**	4,908***
R ²	0,170	0,75	0,256	2,227	0,344
ΔR^2	0,115**	0,017	0,124**	0,092*	0,263 ⁺

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión β estandarizados

^b Las significaciones son * $p < 0,1$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$ + $p < 0,0001$

Otros aspectos a destacar de los contrastes de medias son que algunas orientaciones de las políticas retributivas como el deseo de establecer diferencias en los salarios, la preocupación por hacer el coste salarial variable y el intento de flexibilizar los salarios pueden implicar unos mejores resultados de la función de recursos humanos, en general, y de las retribuciones, en particular. Esto es debido a que las empresas que mantienen estas orientaciones presentan unos mejores resultados en estos aspectos que aquellas que no conceden importancia a los mismos.

De esta forma, se parece confirmar que las tendencias salariales actuales son percibidas como más eficaces y parecen ofrecer unos resultados mejores que las tendencias tradicionales.

4.3. PERSPECTIVA CONTINGENTE

4.3.1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este apartado es analizar si la alineación de las políticas y prácticas retributivas con la estrategia caracterizada mediante la tipología de Miles y Snow puede tener algún efecto sobre los resultados. Recordamos que, en este caso, partimos de que ciertas prácticas y políticas retributivas son más o menos adecuadas para el desarrollo de las diferentes orientaciones de la estrategia y que las hipótesis planteadas son las siguientes:

- **Relativas a las prácticas retributivas (2.1.)**

Hipótesis 2.1.1. Existen ciertas prácticas de retribución que son más adecuadas para ciertos tipos de estrategias. Concretamente:

- a) *Las empresas prospectivas hacen mayor uso de sistemas de incentivos individuales*
- b) *Las empresas defensivas hacen mayor uso de sistemas de productividad compartida*
- c) *Las empresas prospectivas tienen mayor tendencia a pagar por conocimientos*
- d) *Las empresas prospectivas hacen mayor uso de sistemas de participación en beneficio*

Hipótesis 2.1.2. Cuando las prácticas retributivas se emplean de forma consistente con la estrategia se obtienen mejores resultados organizativos

- **Relativas a las políticas retributivas (2.2.)**

Hipótesis 2.2.1. Existen ciertas orientaciones de las políticas retributivas que son más adecuadas para ciertos tipos de estrategias. Concretamente:

- a) *Las empresas prospectivas tienden a conceder mayor importancia al rendimiento como base del salario que las defensivas*
- b) *Las empresas prospectivas se preocupan más por desarrollar sistemas de administración flexibles (no burocráticos) que las defensivas*
- c) *Las empresas prospectivas tienden a ofrecer salarios mayores que los de mercado que las defensivas*
- d) *Las empresas prospectivas están más preocupadas que las defensivas por individualizar el salario del individuo*
- e) *Las empresas prospectivas conceden más importancia al hecho de conseguir unas retribuciones variables que las defensivas*
- f) *Las empresas defensivas conceden mayor importancia a las retribuciones a corto plazo que las prospectivas*

- g) *Las empresas defensivas tienden a establecer estructuras jerárquicas con mínimas diferencias dentro de un nivel y máximas diferencias entre niveles*
- h) *Las empresas prospectivas conceden una mayor importancia a los incentivos y primas como componente del paquete retributivo que las defensivas*
- i) *Las empresas defensivas tienen a desarrollar una administración de las retribuciones más centralizada que las prospectivas*

Hipótesis 2.2.2. Cuando las políticas de retribuciones son consistentes con la estrategia se obtienen los mejores resultados

Para poder comprobar estas hipótesis vamos a dividir este apartado en tres etapas:

Etapa 1. En primer lugar, y como paso previo al contraste de las hipótesis anteriores, vamos a ver si el hecho de desarrollar una determinada estrategia implica unos mayores o menores resultados en las diferentes medidas propuestas.

Etapa 2. En segundo lugar vamos a analizar si las empresas que siguen una determinada estrategia de Miles y Snow siguen un comportamiento determinado en cuanto al tipo de prácticas de retribuciones que emplean o en relación a las orientaciones de su política retributiva. De esta forma estaremos respondiendo a las hipótesis 2.1.1 y 2.2.1.

Etapa 3. Finalmente, vamos a testar si las combinaciones retribución – estrategia propuestas tienen algún impacto sobre los resultados. En este último caso vamos a prestar una atención especial a las relaciones observadas en el primero de estos bloques, pero también analizaremos las demás combinaciones con vistas a verificar las hipótesis 2.1.2. y 2.2.2.

Las técnicas estadísticas utilizadas en estos tres bloques serán explicadas en cada uno de ellos, pero en general se siguen basando, al igual que en el apartado anterior, en los contrastes de medias y en el empleo de regresiones lineales.

Con relación a los contrastes de medias debemos señalar que, en general, se van a utilizar contrastes no paramétricos. La razón fundamental es que uno de los tipos de estrategia (reactivas) tiene únicamente 7 casos.

Para las regresiones vamos a emplear de nuevo un procedimiento de regresión jerárquica partiendo de las variables de control, continuando con las estrategias y finalizando con las interacciones retribución – estrategia. En este último caso vamos a intentar incluir a la vez únicamente aquellas interacciones que sean significativas desde el punto de vista teórico y empírico, ya que es estadística y materialmente imposible incluir todas las interacciones posibles. El procedimiento empleado será similar al utilizado por Rajagopalam (1996).

4.3.2. RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y RESULTADOS

Un primer paso previo a analizar las vinculaciones entre estrategia, retribuciones y resultados consiste en analizar si el hecho de desarrollar una determinada estrategia implica unos resultados superiores. A pesar de que no hemos planteado hipótesis al respecto, hemos separado este aspecto en un apartado porque nos interesa saber si el posible impacto de la relación estrategia – retribuciones viene ocasionado por el hecho de desarrollar dicha estrategia y no por la relación de estas variables.

Los procedimientos que vamos a emplear para analizar esta relación son los habituales en este tipo de casos: los contrastes de media empleando el test de Kruskal –Wallis (anexo 11.1), y la regresión jerárquica (anexo 11.2.). En esta ocasión partiremos de un primer paso en el que se incorporan las variables de control (modelo C.1) y finalizaremos introduciendo en un segundo paso las variables relativas a la estrategia (modelo C.2). Dado que los resultados del modelo que sólo incorpora variables de control fueron comentados en el apartado 4.2.2., en este caso sólo haremos referencia al segundo modelo.

En concreto, la expresión del primero de estos modelos es:

$$\text{Modelo C.1: } Y_{ji} = \beta_0 + \beta_1 \text{TAM}_i + \beta_2 \text{INTC}_i + \beta_3 \text{SECTAT}_i + \beta_4 \text{GRUPO}_i + \varepsilon_i$$

Donde:

- Y_{ji} = Medida de resultados j considerada para la empresa i , (j =ROA, ROE, productividad, resultados RR.HH. y eficacia retribuciones)
- TAM_i = Tamaño de la empresa i
- INTC_i = Intensidad de capital de la empresa i
- SECTAT_i = Pertenencia a un sector de alta tecnología de la empresa i
- GRUPO_i = Pertenencia a un grupo de la empresa i

A continuación incluimos las estrategias de Miles y Snow. En este caso, al tratarse de una variable nominal con cuatro categorías (defensivas, analizadoras, prospectivas y reactivas), hemos tenido que aplicar una transformación para incluirlas en el modelo. El procedimiento habitual suele ser crear variables dicotómicas que toman el valor uno cuando se da la categoría considerada y cero para el resto de categorías. Para evitar problemas de colinealidad se deben tomar tantas variables como categorías tenga la variable original menos una, que será la categoría de control. En nuestro caso, y teniendo en cuenta el elevado número de interacciones posibles que tendríamos que incluir, hemos optado por incorporar solamente en la regresión los dos modelos extremos principales que van a ser empleados en el resto de los contrastes: el prospectivo y el defensivo.

De esta forma, el modelo C.2 quedaría de la siguiente forma:

$$\text{Modelo C.2: } Y_{ji} = \beta_0 + \beta_1 \text{TAM}_i + \beta_2 \text{INTC}_i + \beta_3 \text{SECTAT}_i + \beta_4 \text{GRUPO}_i + \beta_5 \text{DEFEN}_i + \beta_6 \text{PROSPEC}_i + \varepsilon_i$$

Donde:

Y_{ji} = Medida de resultados j considerada para la empresa i , (j =ROA, ROE, productividad, resultados RR.HH. y eficacia retribuciones)

TAM_i = Tamaño de la empresa i

INTC_i = Intensidad de capital de la empresa i

SECTAT_i = Pertenencia a un sector de alta tecnología de la empresa i

GRUPO_i = Pertenencia a un grupo de la empresa i

DEFEN_i = Estrategia defensiva

PROSPEC_i = Estrategia prospectiva

4.3.2.1. Consideraciones previas

Teniendo en cuenta que, como explicamos en el capítulo segundo (apartado 2.5.1.2), la tipología de Miles y Snow se presenta como un modelo ideal o “forma pura”, sería de esperar que las empresas que ajustaran su estrategia a su patrón ideal (prospectivo, defensivo o analizador) no presentaran diferencias significativas en sus resultados (Doty, Glick y Huber, 1993), siempre y cuando se implementaran correctamente. Esta hipótesis ha sido verificada por diversas investigaciones entre las que destacamos las de Smith, Guthrie y Chen (1989), Conant, Mokwa y Varadaran (1990) y Lado Cousté (1997).

No obstante, otros autores como Hambrick (1983) han estimado que las empresas prospectivas son capaces de obtener un mejor desempeño en las variables de tipo comercial (crecimiento de ventas, mejoras en cuota de mercado, etc.), mientras que las defensivas pueden obtener mejor eficiencia y ofrecer mejores resultados desde el punto de vista de la rentabilidad (Thomas, Litschert y Ramaswamy, 1991). También hay autores que llegan a la conclusión de que los analizadores obtienen mejores resultados porque saben combinar las ventajas y evitar los inconvenientes de los dos extremos (Wright, 1987; Parnell y Wright, 1993).

En lo que sí parecen estar de acuerdo una buena parte de los estudios es en el hecho de que aquellas empresas catalogadas como reactivas son las que peores resultados ofrecen, tanto desde el punto de vista comercial como financiero (Snow y Hrebiniak, 1980; Parnell y Wright, 1993; James y Hatten, 1995). Aunque debemos reconocer que como señalan Zahra y Pearce (1990: 760), este aspecto tampoco está libre de controversia.

Ante tales divergencias, no nos queda más remedio que analizar si existen diferencias significativas en las medidas de resultados escogidas para las empresas que siguen los diferentes tipos de estrategia.

4.3.2.2. Miles y Snow y resultados financieros

a) Efecto de la estrategia de Miles y Snow sobre el ROA

De acuerdo con los resultados de los análisis de medias de cada grupo observamos que, en relación a la rentabilidad económica (ROA), las empresas que mejores resultados ofrecen son las reactivas, lo que contradiría los resultados de los trabajos anteriormente expuestos. No obstante, esta conclusión resulta ser errónea si observamos los restantes descriptivos que aparecen en la tabla 4.13, ya que todos ellos nos dan una idea de la gran variabilidad que existe en esta medida entre las 7 empresas que componen el grupo. Es más, si nos atenemos a la mediana, que es más significativa en estos casos, apreciamos que son las empresas reactivas las que peores resultados ofrecen. Por el contrario, son las empresas prospectivas las que mejores resultados ofrecen independientemente del criterio de tendencia central empleado.

Tabla 4.13. Descriptivos de la rentabilidad económica según la estrategia de Miles y Snow

ROA						
Estrategia de Miles y Snow	Media	N	Desv. típ.	Mediana	Error típ. de la media	Rango
Defensiva	7,6456	17	11,6053	6,4700	2,8147	54,96
Analizadora	7,3952	23	6,6658	6,7400	1,3899	28,00
Prospectiva	8,2607	29	6,0687	8,1500	1,1269	24,20
Reactiva	9,0886	7	12,4254	5,1000	4,6964	36,70
Total	7,9374	76	8,2547	6,6150	,9469	56,67

Para contrastar la igualdad de medias hemos calculado la prueba de Kruskal – Wallis correspondiente, llegando a la conclusión de que no podemos rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias al 5% ($\text{Chi-cuadrado} = 0,689$, $p = 0,876$), por lo que *no existen diferencias significativas en la media de los grupos para la rentabilidad económica*. También debemos señalar que ni en las comparaciones dos a dos, ni en la prueba de la mediana (anexo 11.1.c)¹², encontramos que exista diferencia en el ROA para ninguno de los grupos.

En el análisis de regresión (anexo 11.2.a) se observa claramente como la inclusión de las variables relativas a la estrategia *no aportan nada nuevo al modelo*, siendo incluso la ecuación resultante menos significativa si cabe ($F = 0,727$, $p = 0,630$, $R^2 = 0,052$)¹³.

Por tanto, podemos concluir que la estrategia de Miles y Snow no afecta a la rentabilidad económica y que, en principio, los dos modelos “ideales” y el “intermedio” podrían ser igual de eficientes. Sin embargo, y aunque no nos permite justificarlo el contraste de las

¹² En la prueba de la mediana se contrasta la hipótesis nula de que todas las muestras comparadas dejan el mismo porcentaje de empresas por debajo de la mediana. Serán distintas distribuciones si p es menor que el nivel de significación considerado, en caso contrario las distribuciones son iguales.

¹³ Dado que sólo hemos considerado por las razones antes expuestas las estrategias defensiva y prospectiva también hemos hecho los análisis combinando las prospectivas y las reactivas, encontrando que en ningún caso se producía un aumento significativo de la R^2 como consecuencia de la introducción de la estrategia.

medias, el análisis de las medianas parece sugerir que las empresas reactivas obtienen menos rentabilidad económica que el resto, y las prospectivas más.

b) Efecto de la estrategia de Miles y Snow sobre el ROE

En relación al ROE, observamos un comportamiento similar al del ROA, sólo que en este caso las empresas reactivas aparecen con una media por debajo del resto (por lo que cumplen el sentido esperado). Las empresas más rentables son en esta ocasión las analizadoras, seguidas de las prospectivas y de las defensivas (tabla 4.14).

Tabla 4.14. Descriptivos de la rentabilidad financiera según la estrategia de Miles y Snow

ROE						
Estrategia de Miles y Snow	Media	N	Desv. típ.	Mediana	Error típ. de la media	Rango
Defensiva	10,0224	17	16,4705	7,7300	3,9947	61,80
Analizadora	16,9996	23	26,1090	12,1100	5,4441	154,92
Prospectiva	14,3888	29	11,7227	11,9900	2,1768	60,17
Reactiva	-7,4786	7	50,3782	8,3500	19,0412	153,44
Total	12,1881	76	23,6285	11,5750	2,7104	234,63

Sin embargo, estas posibles *diferencias en las medias no son significativas* desde el momento en que los resultados de los contrastes de medias nos permiten al igual que en el caso anterior, rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias (Chi-cuadrado= 2,878; $p = 0,411$). El test empleado ha sido de nuevo el Kruskal-Wallis¹⁴. Además, y dado que las desviaciones típicas son elevadas para algunos de los casos, se ha realizado la prueba de la mediana, obteniendo que tampoco existen diferencias en las distribuciones ($p = 0,402$). Aún así, se observa una cierta tendencia a obtener menores puntuaciones en el ROE para las empresas defensivas y las reactivas (anexo 11.1.c), ya que están por encima de la mediana el 41,17 de las defensivas, el 56,52 % de las prospectivas, el 55,17 % de las analizadoras y el 28,57 % de las reactivas.

En este caso, el análisis de la regresión también ofrece los mismos resultados, es decir, que *la inclusión de las variables de estrategia no permiten explicar el ROE en mayor medida*. El incremento en la R^2 es de sólo 0,017, por lo que no es significativo ($p = 0,494$).

De esta forma también podemos decir que, en términos generales *el hecho de desarrollar una u otra estrategia no implica unos mejores resultados financieros*, pero que de haber alguna orientación estratégica que ofreciera mejores resultados, estas serían la analizadora y la prospectiva, y de haber una que tuviera los peores, sería la defensiva.

¹⁴ En este caso también se han contrastado las diferencias entre pares de grupos empleando el Test U de Mann-Whitney, llegando a la conclusión de que no existen diferencias de medias para los grupos.

4.3.2.3. Miles y Snow y medidas de recursos humanos

a) Efecto de la estrategia de Miles y Snow sobre la eficacia de la dirección de recursos humanos

Siguiendo un procedimiento similar a los casos anteriores llegamos a la conclusión de que, a simple vista, no existen diferencias significativas en la satisfacción por los resultados de la función de recursos humanos por el hecho de desarrollar una estrategia u otra. En este caso, incluso, se aprecian unas menores diferencias entre las medias (tabla 4.15).

Tabla 4.15. Descriptivos de la eficacia de la dirección de recursos humanos según la estrategia de Miles y Snow

Resultados recursos humanos (media ponderada)

Estrategia de Miles y Snow	Media	N	Desv. típ.	Mediana	Error típ. de la media	Rango
Defensiva	5,3333	17	2,0252	5,5000	,4912	6,70
Analizadora	5,4145	23	2,0077	5,3333	,4186	7,13
Prospectiva	6,0885	29	1,4831	6,0667	,2754	6,73
Reactiva	5,0143	7	1,4481	5,1333	,5473	4,17
Total	5,6167	76	1,7880	5,6667	,2051	8,27

Las diferencias entre medias tampoco son significativas si aplicamos la prueba de Kruskal – Wallis (Chi-cuadrado = 3,480, $p = 0,323$), por lo que *no podemos afirmar que las empresas que desarrollan un tipo concreto de estrategia están más satisfechas de la dirección de recursos humanos que otras*¹⁵

Curiosamente, en este caso la regresión sí que nos muestra que una de las estrategias, en concreto la prospectiva¹⁶, presenta un coeficiente significativo ($\beta=0,282$, $p<0,05$). Sin embargo, aunque el aumento de la R^2 es significativo al 10% ($p = 0,056$). Esto es debido, en buena medida, a que la inclusión de esta estrategia viene a suplir el papel que jugaba el tamaño (que deja de ser significativo), por lo que si bien implica una mejora en el modelo, esta es muy relativa.

Como conclusión podemos señalar que *no tenemos indicios claros de que el hecho de desarrollar una determinada estrategia implique una mejor percepción de los resultados de recursos humanos, sin embargo, de haber algunas empresas cuya dirección esté más satisfecha de estos aspectos, éstas serían las que desarrollan una estrategia cercana a la prospectiva.*

¹⁵ De igual forma, las comparaciones por pares tampoco muestran diferencias significativas entre grupos 2 a 2 (anexo 11.1)

¹⁶ Dado que habíamos eliminado dos de las categorías en la regresión hemos comprobado con otras combinaciones que ni las analizadoras, ni las reactivas, ni las defensivas son significativas en ninguna de ellas y las prospectivas sí que lo son siempre.

b) Efecto de la estrategia de Miles y Snow sobre la productividad

En relación a la segunda medida de resultados intermedia, debemos advertir que en este caso también aparece una gran homogeneidad entre las medias de los cuatro grupos (tabla 4.16). Aplicando el contraste de medias correspondiente observamos que, al igual que en los casos anteriores, no se puede rechazar la H_0 de igualdad de medias, por lo que para esta medida de resultados tampoco existen diferencias significativas (Chi-cuadrado = 0,779, $p = 0,854$)¹⁷.

Tabla 4.16. Descriptivos de la productividad según la estrategia de Miles y Snow

Productividad						
Estrategia de Miles y Snow	Media	N	Desv. típ.	Mediana	Error típ. de la media	Rango
Defensiva	10,0996	17	,7310	10,0023	,1773	2,54
Analizadora	10,3931	23	1,1319	10,2624	,2360	5,08
Prospectiva	10,2115	29	,6941	10,1499	,1289	2,71
Reactiva	10,1227	7	1,0976	9,9566	,4149	3,52
Total	10,2333	76	,8828	10,1386	,1013	5,08

En esta ocasión, el análisis de la regresión es significativo, al igual que lo era en el modelo C.1. Sin embargo, el aumento de la R^2 (0,012) no es nada significativo ($p = 0,565$) ni los coeficientes de ninguna de las estrategias tampoco.

Así, podemos afirmar de forma clara que la orientación *seguida en la estrategia de Miles y Snow no afecta a la productividad en ninguno de los casos*.

4.3.2.4. Miles y Snow y eficacia de retribuciones

Finalmente, cuando tratamos de estudiar si el hecho de desarrollar una estrategia concreta de acuerdo con la tipología de Miles y Snow tiene algún impacto sobre la eficacia percibida por la dirección de la política retributiva que sigue la empresa, sí que encontramos alguna diferencia significativa. En primer lugar, resulta curioso que las empresas analizadoras y las reactivas ofrezcan unos resultados tanto para la media como para la mediana muy por debajo de los de los otros dos grupos (tabla 4.17).

Ante esta circunstancia procedemos a contrastar las medias mediante el análisis de la varianza no paramétrico, llegando a la conclusión de que la Chi – cuadrado da un valor de 7,684 con un $p = 0,053$, lo que nos permitiría aceptar la H_1 con un 90% de probabilidad de no equivocarnos que las medias difieren para alguno de los grupos. Es más, comprobando las diferencias dos a dos mediante la U de Mann – Whitney (anexo 11.1.b.4), apreciamos que existen

¹⁷ Al igual que en los casos anteriores la comparación 2 a 2 tampoco presenta ninguna diferencia significativa.

diferencias significativas entre los grupos 2 y 3 ($p = 0,007$), es decir, entre las empresas que siguen una estrategia analizadora y una prospectiva.

Tabla 4.17. Descriptivos para la eficacia de las retribuciones en función de la estrategia de Miles y Snow

Eficacia de las retribuciones						
Estrategia de Miles y Snow	Media	N	Desv. típ.	Mediana	Error típ. de la media	Rango
Defensiva	,0043700	17	,9074584	,2982915	,2200910	2,92091
Analizadora	-,2113990	23	1,0698845	,0640181	,2230863	5,15551
Prospectiva	,3163169	29	1,0905265	,6637837	,2025057	4,66675
Reactiva	-,1137697	7	,7356083	-,2302176	,2780338	1,99571
Total	,0473112	76	1,0247217	,3081561	,1175436	5,15551

Para complementar este análisis realizamos también la regresión jerárquica obteniendo en este caso de nuevo que el hecho de desarrollar una estrategia prospectiva influye de forma positiva en la eficacia de las retribuciones ($\beta = 0,273$, $p < 0,05$). En este caso incluso la introducción de la estrategia permite rechazar la hipótesis nula de que la pendiente es cero al 10% ($p = 0,067$). No obstante, de nuevo encontramos que el aumento de la R^2 , aunque significativo al 10% ($p = 0,086$) no es especialmente alto ($0,056$)¹⁸.

Por este motivo, todo hace suponer que el hecho de desarrollar una estrategia prospectiva implica una mayor satisfacción con los resultados de la función de recursos humanos.

4.3.2.4. Conclusiones relativas a la relación estrategia – resultados

Aunque no hayamos encontrado diferencias significativas en medias y medianas salvo para la última medida de resultados, parece que, en general, las empresas que mejores resultados tienen son las prospectivas y las que peores resultados tienen son las reactivas. Por tanto, y a pesar de este hecho, ***no podemos afirmar que se cumpla el principio de equifinalidad al no encontrar las diferencias con las reactivas estadísticamente significativas.***

A efectos de este estudio, también es importante destacar ***que las empresas prospectivas son aquellas en las que sus directores de recursos humanos mejor valoran la eficacia de sus retribuciones.*** Será preciso profundizar en el por qué en los apartados siguientes con vistas a saber si esta relación estrategia – resultado se da siempre o depende del tipo de orientación seguido en las políticas y prácticas retributivas.

¹⁸ Al igual que sucedía con los resultados de recursos humanos, se han realizado otras regresiones auxiliares, obteniendo de nuevo en todas ellas que la estrategia prospectiva era significativa y las restantes no.

4.3.3. RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y RETRIBUCIONES

Como acabamos de anticipar en este apartado vamos a tratar de estudiar si existe alguna relación entre la estrategia de Miles y Snow y las retribuciones. Para ello partiremos de la teoría recogida en el apartado 2.4.2.2. b-1. y que se materializó en las hipótesis 2.1.1. y 2.2.1.

Dado que hasta ahora en este capítulo venimos estudiando prácticas y orientaciones de la política retributiva por separado, en este apartado seguiremos el mismo planteamiento. Los resultados completos que se comentan a continuación se pueden encontrar en el anexo 12.

4.3.2.1. Relación Miles y Snow – prácticas retributivas

Teniendo en cuenta que las prácticas retributivas han sido medidas como variables dicotómicas, vamos a tener que emplear tablas de contingencia como medida de asociación y contraste de las diferencias entre un grupo y otro.

Comenzando por el **pago por conocimiento**, debemos señalar que el test de la Chi-cuadrado nos da un valor de 3,280 ($p = 0,361$), por lo que no se puede rechazar la hipótesis nula de independencia, o dicho de otra manera, que el hecho de desarrollar una estrategia concreta no va a implicar una diferencia significativa en el pago por conocimientos. De hecho, los coeficientes de contingencia (0,205) y V de Cramer (0,209) son muy bajos, lo que implica un bajo grado de relación entre ambas variables. Si nos atenemos al estudio de la tabla de contingencia encontramos que la única casilla que difiere sustancialmente de los resultados esperados corresponde a las empresas defensivas que pagan por conocimientos, y es que en este caso se observa que sí que parece existir una cierta tendencia a pagar por este concepto superior a la del resto de los grupos (47,1 % frente al 27,3 %, 27,6 % y 14,3 % de los restantes). Como contrapunto parecen tener menor tendencia a aplicar este tipo de políticas las empresas reactivas (el 85,7 % de ellas no lo aplican). En las empresas prospectivas y las analizadoras se observan comportamientos análogos.

Con relación al **gainsharing** debemos apuntar que tampoco existe dependencia entre la orientación estratégica seguida y el hecho de emplear esta forma de retribución. La significación del estadístico de Fisher¹⁹ es 0,741, el coeficiente de contingencia 0,152 y la V de Cramer 0,154. En este caso debemos tener en consideración el escaso número de empresas que hacen uso de esta técnica (sólo 12, 17,1%), y que en el análisis de la tabla de contingencia no parece existir ningún patrón de comportamiento al respecto.

La tercera política considerada es la **participación en beneficios**. Partiendo de que nos encontramos con el mismo problema que antes (sólo el 22,4% de las empresas lo usan), observamos que se obtienen los mismos resultados: independencia. En esta ocasión la significación es del 0,463, muy por encima del 0,1 máximo aceptable, y los coeficientes de contingencia (0,186) y la V de Cramer (0,190) denotan una muy baja relación.

¹⁹ Hemos empleado la prueba exacta porque en este caso el 50% de las casillas (4) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

Finalmente, con las **primas individuales** tampoco apreciamos que existan diferencias en el uso de estas primas en función de la estrategia de Miles y Snow desarrollada. La Chi-cuadrado ofrece un valor de 2,480 ($p = 0,483$), la V de Cramer 0,190 y el coeficiente de contingencia 0,186. En el análisis de las tablas de contingencia encontramos que las únicas diferencias que pudieran haber supuesto alguna relación serían aquellas relativas a las empresas defensivas, las cuales emplean las primas en un porcentaje ligeramente inferior al resto (47% frente al 60,9 %, 69 % y 71,4 % del resto) aunque no lo suficientemente significativo como para poder llegar a esa afirmación

Como conclusión de este apartado podemos señalar que no existen patrones de comportamiento diferenciados entre las empresas defensivas, analizadoras, prospectivas y reactivas a la hora de establecer las prácticas retributivas consideradas y que, por tanto, queda rechazada la hipótesis 2.1.1²⁰.

4.3.2.2. Relación Miles y Snow – orientaciones políticas retributivas

Para tratar de determinar si existen patrones de comportamiento diferenciados en las orientaciones generales de la política retributiva entre los cuatro modelos de estrategia identificados en la teoría vamos a partir de la comparación de las medias. Con vistas a hacer lo más amplio el estudio, hemos incluido un amplio conjunto de aspectos sobre los que hacer estos contrastes y no nos hemos limitado a los recogidos en la hipótesis 2.1.1.

Por otro lado, y como ya justificamos al principio de este apartado el instrumento básico va a ser el empleo del test de Kruskal –Wallis. En este caso existe homogeneidad de varianza de acuerdo con el test de Levene (anexo 12.2.b) en todas las orientaciones de la política retributiva a excepción de la “centralización de la política retributiva” que ofrece un valor en dicho estadístico de 3,785 ($p = 0,014 < 0,05$) y de “centrada en el corto plazo” que tiene un valor de 2,210 ($p = 0,094 < 0,1$).

El listado con las variables sobre las que se ha hecho el estudio y el resultado del contraste de medias se muestra en la tabla 4.18. Se puede observar que únicamente existen diferencias significativas en las medias de tres de las orientaciones: la importancia de que el salario sea flexible (Chi-cuadrado = 8,748 $p = 0,033$), la centralización de la política retributiva (Chi-cuadrado = 9, $p = 0,029$) y, con un menor nivel de significación, el deseo de individualizar el salario (Chi-cuadrado = 6,338, $p = 0,096$).

²⁰ Dado que las hipótesis las habíamos planteado en términos de comparación entre prospectivas y defensivas también hemos calculado los estadísticos que comparan únicamente estas dos orientaciones estratégicas para todas las prácticas de retribuciones, habiendo llegado en todos los casos a los mismos resultados: las prácticas no son distintas según la estrategia seguida.

Tabla 4.18. Contrastes de medias para las orientaciones de la política retributiva

Estadísticos de contraste^{a,b}

	Chi-cuadrado	gl	Sig. asintót.
Importancia del puesto	1,227	3	,746
Importancia de conocimientos y habilidades	4,292	3	,232
Importancia del rendimiento obtenido	,664	3	,882
Importancia del resultado de la empresa	1,875	3	,599
Importancia del resultado de la unidad estratégica	1,060	3	,787
importancia de la antigüedad	1,567	3	,667
Salarios mayores que en el mercado	,955	3	,812
Salarios mayores o iguales que en el mercado	3,398	3	,334
Deseo de individualizar el salario	6,338	3	,096
Hacer que el coste retributivo variable	3,931	3	,269
Retribuciones similares en diferentes áreas	,071	3	,995
Mínimas diferencias entre niveles	2,037	3	,565
Mínimas diferencias dentro de un nivel	4,910	3	,179
Centrado en el CP	,669	3	,881
Centrado en el largo plazo	2,038	3	,565
Importancia del sueldo base	1,006	3	,800
Importancia de incentivos y primas	2,190	3	,534
Importancia de que sea flexible	8,748	3	,033
Centralización política retributiva	9,000	3	,029
Libertad de las distintas áreas	3,879	3	,275
No conozcan las de otros	1,945	3	,584
Secreto en el procedimiento	1,454	3	,693
Decidir su propio mix	4,371	3	,224
Participar distintos niveles	1,758	3	,624

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Estrategia de Miles y Snow

Para medir las diferencias existentes entre grupos dos a dos también hemos llevado a cabo los correspondientes test de contrastes de media. Como algunos de los grupos tienen un tamaño pequeño hemos optado por aplicar directamente el test de la U de Mann-Whitney para todos ellos. Los resultados obtenidos han sido los siguientes²¹:

- En la relación entre las estrategias *defensiva* y *la analizadora* sólo se aprecian diferencias significativas en la variable “importancia de conocimientos y habilidades” ($p = 0,055$). En concreto se observa un mayor uso de las mismas en las empresas defensivas, superior al resto de los grupos y, especialmente, al de las analizadoras. Sin embargo, si apreciamos las medias del resto de variables, se observa que el hecho de que no existan diferencias en ninguna de ellas es debido a que ambos tipos de estrategia siguen patrones muy similares de comportamiento en materia retributiva.
- Las estrategias *defensiva* y *prospectiva*, como modelos ideales extremos, presentan diferencias en tres orientaciones. El “deseo de individualizar el salario” ($p = 0,035$), el

²¹ Los valores de las medias, desviaciones típicas, error, etc. pueden apreciarse en el anexo 12.2.a.

esfuerzo por mantener las “mínimas diferencias dentro de un nivel” ($p = 0,061$) y la “importancia de que la política retributiva sea flexible” ($p = 0,041$).

La individualización del salario en el grupo prospectivo ofrece una media de 6,689 (desv. típ. =2,05), que resulta ser superior a la del resto de los grupos y en concreto a la del defensivo (media = 5,11; desv. típ. 2,52). Por el contrario, y como es de esperar, la segunda variable significativa: “mantener diferencias dentro de un nivel” ofrece un comportamiento opuesto: la media más alta en el grupo defensivo con un valor de 5,52 (desv. típ. =2,18) y la más baja en el prospectivo (media = 4,13; desv. típ. 2,47). Finalmente, la preocupación por la flexibilidad es mucho mayor en las empresas prospectivas (media = 7,31; desv. típ. = 2,36) que en las defensivas (desv. típ. 2,74)²²

Se podría decir que estos resultados son congruentes con los planteamientos teóricos señalados en el apartado 2.4.2.2. B-1; en el cual señalábamos que los estudios desarrollados al respecto indicaban en las empresas prospectivas una mayor orientación a la maximización del rendimiento a largo plazo de los empleados y en las defensivas una mayor preocupación por mantener estructuras equitativas.

- Cuando estudiamos la orientación en la política retributiva entre las empresas *defensivas y reactivas* sólo encontramos una diferencia (poco) significativa en la “libertad de las diferentes áreas” a la hora de diseñar y administrar sus políticas retributivas ($p = 0,087$). Y es que las empresas reactivas son las que mayor libertad parecen ofrecer frente a las defensivas que son las que menos importancia conceden a este aspecto. Esta circunstancia no es de extrañar si tenemos en cuenta que en las empresas defensivas el grado de centralización es muy alto, por lo que se da poca libertad a las diferentes áreas para que ajusten las retribuciones a sus necesidades.
- A la hora de establecer las diferencias entre las empresas *analizadoras y las prospectivas*, observamos que estas difieren en, al menos cuatro aspectos: “el deseo de individualizar el salario” ($p = 0,052$), “mantener mínimas diferencias dentro de un nivel” ($p = 0,97$), “la importancia de que sea flexible” ($p = 0,012$) y la “centralización de la política retributiva” ($p = 0,074$). Si como acabamos de comentar en las empresas prospectivas había una gran preocupación por la individualización y la flexibilidad y una baja preocupación por no crear diferencias entre niveles, en el caso de las empresas analizadoras sucede todo lo contrario, pudiendo decir que, al menos en estos aspectos, estas empresas siguen un comportamiento muy similar al de las empresas defensivas. No obstante, si consideramos la cuarta variable en la que existen diferencias, “centralización de la política retributiva”, observamos que, a pesar de que las cuatro orientaciones estratégicas ofrecen puntuaciones altas al hecho de que la administración esté centralizada, en este caso en concreto la preocupación de las analizadoras por centralizar es aún mayor.
- “La centralización de la política retributiva” ($p = 0,003$) y “Decidir su propio mix” ($p = 0,08$) son los dos aspectos de la política retributiva en los que se diferencian las estrategias *analizadora y reactiva*. En este caso, ambas variables nos hacen suponer que las empresas reactivas están menos descentralizadas y dan más libertad a los empleados

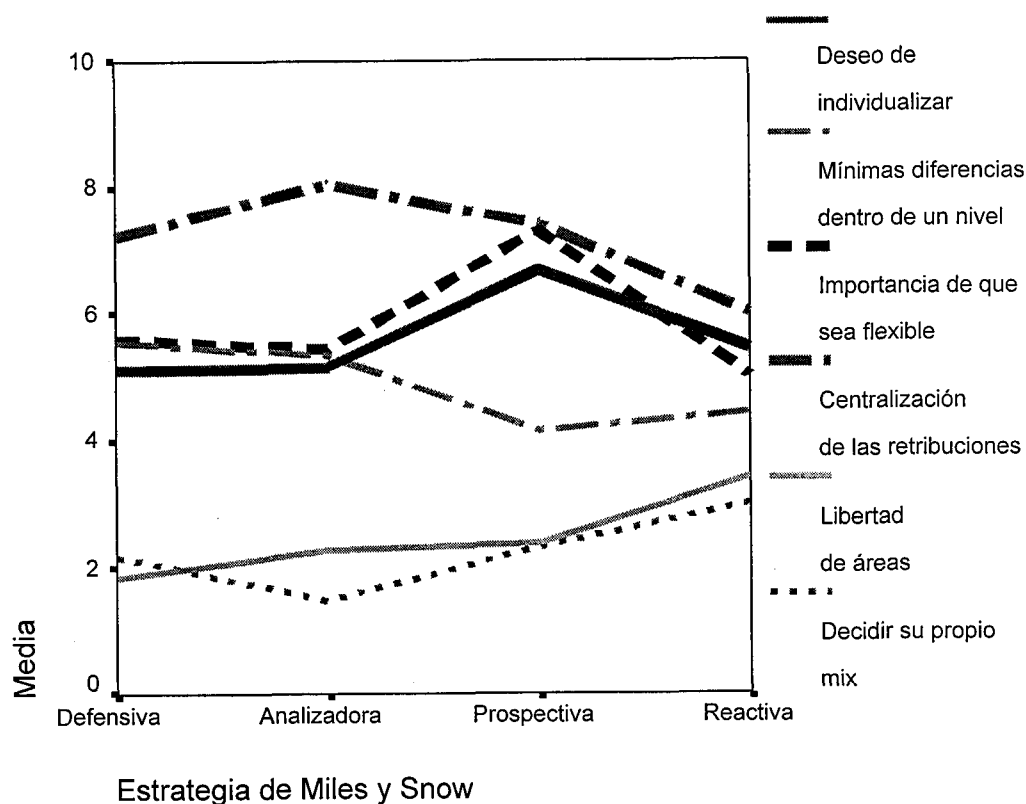
²² En los tres casos el análisis de las medianas ofrecen los mismos resultados.

que las analizadoras, aunque hay que señalar que este segundo aspecto alcanza para todos los tipos de empresas unos valores muy bajos.

- Finalmente, entre las *prospectivas* y *reactivas* encontramos diferencias de nuevo en lo referente a la flexibilidad ($p = 0,054$) y la centralización ($p = 0,036$). Concretamente, volvemos a encontrar que las empresas prospectivas son las que mayor preocupación muestran por la flexibilidad de sus políticas retributivas, siendo las reactivas las que menos atención prestan a este aspecto. Por el contrario, son las reactivas las que menos descentralizadas están desde el punto de vista de su administración.

Para observar mejor las relaciones que existen entre los cuatro tipos de estrategia en lo referente a los aspectos que han resultado ser significativos en al menos un contraste hemos procedido a realizar su representación gráfica (figura 4.1). En dicho gráfico hemos marcado con un trazo más grueso las variables que son significativas en el modelo general de Kruskal – Wallis y con un trazo más fino las restantes.

Figura 4.1. Representación de los principales aspectos diferenciadores en las orientaciones de la política retributiva



Como se puede observar, la **estrategia prospectiva** alcanza mayores valores en sus medias para aquellos aspectos relativos a la individualización salarial y la flexibilidad, pero no podemos afirmar que esta se produzca como consecuencia de la aplicación de primas e incentivos, por lo que se debe hacer uso de otras modalidades que permitan diferenciar los méritos. En concreto se suele señalar que estas empresas aplican incentivos con una orientación a largo plazo, y aunque en este caso también se aprecia este hecho al ofrecer estas empresas una media

superior al resto de orientaciones en esta variable, las diferencias con respecto al resto de los grupos no son significativas. Por tanto, podemos decir que, en general, estos resultados son congruentes con el estado de la cuestión actual.

Los resultados que son más contradictorios por lo que respecta a esta estrategia son los relativos a la administración de las retribuciones. Supuestamente una estrategia de estas características exige de un alto grado de descentralización y de participación con la finalidad de favorecer la adaptación de la empresa a las circunstancias del entorno. Y aunque es cierto que la centralización no es la más alta en relación con las otras estrategias (en este caso corresponde a las analizadoras), tampoco se puede decir que sea baja. Realmente llama la atención que la centralización en general es muy alta y la participación es baja, independientemente de la orientación de la estrategia.

También son coherentes los resultados relativos a la **estrategia defensiva** en el sentido de que existe una cierta preocupación por mantener unas estructuras sin grandes diferencias en los salarios y en el hecho de que mantienen una cierta centralización en las decisiones. Sin embargo no se observa ni que tengan una visión a corto plazo, ni que la antigüedad sea un criterio determinante, ni que tengan un importante peso las primas e incentivos individuales.

En lo relativo a la estrategia **analizadora** debemos señalar que, a pesar de que se plantea como una combinación de las dos anteriores, en nuestro caso se comporta de una forma más similar a la estrategia defensiva que a la prospectiva. Este aspecto se observa claramente en el gráfico anterior, por el que podríamos llegar a afirmar que tiene un comportamiento defensivo acompañado de una alta centralización.

La estrategia **reactiva**, presenta en nuestro caso algunos aspectos curiosos y contradictorios, en el sentido de que presenta comportamientos extremos y no sujetos a un patrón coherente. Así por ejemplo, es la que más descentralizada está y la que más libertad y participación concede. Sin embargo, también es la que menos importancia concede a la flexibilidad y no tiende a individualizar los salarios. La justificación de estas circunstancias la deberíamos encontrar en el hecho de que estas empresas no poseen una estrategia definida y van cambiando de acuerdo con sus necesidades. No obstante, tampoco podemos generalizar los resultados debido al escaso número de empresas que componen la muestra.

Como conclusión general de este apartado se puede señalar que *son muy pocos los aspectos de la política retributiva en los que existen diferencias significativas según la orientación de Miles y Snow seguida. Sin embargo, a pesar de este hecho, las variables identificadas sí que permiten hacer alguna diferenciación relativa al diseño y a la administración de las retribuciones. En concreto se aprecia cómo las empresas prospectivas difieren en su comportamiento de las analizadoras y las defensivas, mientras que estas últimas mantienen comportamientos muy similares para las variables analizadas.*

Por tanto, la hipótesis 2.1.1 queda validada parcialmente y sólo para algunos de los aspectos, en concreto, para los aspectos que se resumen en la tabla 4.19.

Tabla 4.19. Resumen de la hipótesis 2.1.1. relativa a la relación estrategia de Miles y Snow – orientaciones de la política retributiva

Proposición	¿Validada?
a) Las empresas prospectivas tienden a conceder mayor importancia al rendimiento como base del salario que las defensivas	No
b) Las empresas prospectivas tienden a ofrecer salarios mayores que los de mercado que las defensivas	No
c) Las empresas prospectivas están más preocupadas que las defensivas por individualizar el salario del individuo.	Si
d) Las empresas prospectivas conceden más importancia al hecho de conseguir unas retribuciones variables que las defensivas	No
e) Las empresas defensivas conceden mayor importancia a las retribuciones a corto plazo que las prospectivas	No
f) Las empresas defensivas tienden a establecer estructuras jerárquicas con mínimas diferencias dentro de un nivel y máximas diferencias entre niveles.	Parcialmente
g) El uso de incentivos y primas tendrá mayor impacto sobre los resultados en las empresas prospectivas que en las defensivas	No
h) Las empresas defensivas tienen a desarrollar una administración de las retribuciones más centralizada que las prospectivas.	No
i) Las empresas prospectivas se preocupan más por desarrollar sistemas flexibles (no burocráticos) que las defensivas	Si

4.3.4. RETRIBUCIONES, ESTRATEGIA Y RESULTADOS

Para contrastar las relaciones existentes entre las tres variables vamos a emplear únicamente la regresión jerárquica, dado que algunos de los contrastes de medias tendríamos que hacerlos con grupos muy pequeños al no bastarnos con distinguir si una práctica aparece o no, o si una política está por encima o por debajo de la mediana, y tener que analizar además a qué tipo de empresa pertenece según Miles y Snow.

El uso de regresiones tampoco está exento de problemas en este caso, ya que al introducir interacciones se empeora la validez de las mismas desde el punto de vista de la multicolinealidad. Sin embargo, este sí que ha sido el modo habitual de proceder en la literatura y por tanto es un procedimiento claramente aceptado. En cualquier caso, en lugar de introducir interacciones de forma indiscriminada, como es habitual en muchos de los trabajos, vamos a ir incorporando sólo las relativas a las variables que estemos analizando siguiendo una metodología similar a la empleada por Rajagopalam (1996) y Sanz y Sabater (1999b). De esta forma respetamos en todo momento el número de casos por ítem que nos propusimos en la investigación.

En concreto, los pasos que vamos a seguir serían los siguientes:

- Paso 1: Variables de control (tamaño, intensidad de capital, sector de alta tecnología, pertenencia a grupo)
- Paso 2: Variables de control + Variables de estrategia (defensiva, prospectiva)
- Paso 3: Variables de control + Variables de estrategia + Prácticas / Políticas retributivas (este paso se repetirá para cada práctica / política retributiva considerada)
- Paso 4: Variables de control + Variables de estrategia + Prácticas / Políticas retributivas + Interacciones (cada práctica / política x cada estrategia)

De todos estos pasos sólo vamos a representar los pasos 3 y 4, ya que los pasos 1 y 2 ya han sido comentados en otros apartados de este trabajo al corresponderse con los modelos C.1 y C.2, luego valoraremos la incorporación de la práctica / política después de haber considerado la estrategia (modelo C.3z / modelo C.5z) y las interacciones que tienen estas prácticas con las estrategias (modelo C.4z / C.6z)²³.

Dado que tenemos que distinguir las prácticas de las políticas para responder a las hipótesis de los bloques 2.1. y 2.2., consideramos que las expresiones de los modelos empleados deberían ser las siguientes:

- **Para las prácticas retributivas** (bloque 2.1. de hipótesis)

Modelo C.3z:
$$Y_{ji} = \beta_0 + \beta_1 TAM_i + \beta_2 INTC_i + \beta_3 SECTAT_i + \beta_4 GRUPO_i + \beta_5 DEFEN_i + \beta_6 PROSPEC_i + \beta_7 X_{zi} + \varepsilon_i$$

Modelo C.4z:
$$Y_{ji} = \beta_0 + \beta_1 TAM_i + \beta_2 INTC_i + \beta_3 SECTAT_i + \beta_4 GRUPO_i + \beta_5 DEFEN_i + \beta_6 PROSPEC_i + \beta_7 X_{zi} + \beta_8 (DEFEN_i \times X_{zi}) + \beta_9 (PROSPEC_i \times X_{zi}) + \varepsilon_i$$

Donde:

Y_{ji} = Medida de resultados j considerada para la empresa i, (j =ROA, ROE, productividad, resultados RR.HH. y eficacia retribuciones)

TAM_i = Tamaño de la empresa i

$INTC_i$ = Intensidad de capital de la empresa i

$SECTAT_i$ = Pertenencia a un sector de alta tecnología de la empresa i

$GRUPO_i$ = Pertenencia a un grupo de la empresa i

$DEFEN_i$ = Estrategia defensiva

$PROSPEC_i$ = Estrategia prospectiva

X_{zi} = Valor que toma la práctica z para la empresa i (z= Pago por conocimientos, participación en beneficios, primas individuales, gainsharing)

- **Para las políticas retributivas** (bloque 2.2 de hipótesis)

Modelo C.5z:
$$Y_{ji} = \beta_0 + \beta_1 TAM_i + \beta_2 INTC_i + \beta_3 SECTAT_i + \beta_4 GRUPO_i + \beta_5 DEFEN_i + \beta_6 PROSPEC_i + \beta_7 W_{ki} + \varepsilon_i$$

Modelo C.6z:
$$Y_{ji} = \beta_0 + \beta_1 TAM_i + \beta_2 INTC_i + \beta_3 SECTAT_i + \beta_4 GRUPO_i + \beta_5 DEFEN_i + \beta_6 PROSPEC_i + \beta_7 W_{ki} + \beta_8 (DEFEN_i \times W_{ki}) + \beta_9 (PROSPEC_i \times W_{ki}) + \varepsilon_i$$

Y_{ji} = Medida de resultados j considerada para la empresa i, (j =ROA, ROE, productividad, resultados RR.HH. y eficacia retribuciones)

TAM_i = Tamaño de la empresa i

$INTC_i$ = Intensidad de capital de la empresa i

$SECTAT_i$ = Pertenencia a un sector de alta tecnología de la empresa i

$GRUPO_i$ = Pertenencia a un grupo de la empresa i

$DEFEN_i$ = Estrategia defensiva

$PROSPEC_i$ = Estrategia prospectiva

W_{ki} = Valor que toma la política k para la empresa i (k = importancia del rendimiento, importancia de que sea flexible, salarios mayores que en el mercado, deseo de individualizar el salario, coste retributivo variable, centradas en el corto plazo, mínimas diferencias entre niveles, centralización de las retribuciones)

²³ Dada la gran cantidad de regresiones que supone el desarrollo de estos modelos, únicamente vamos a incluir algunas de ellas a modo de ejemplo en el anexo 13.

4.3.4.1. Relación prácticas retributivas – estrategia – resultados

4.3.4.1.1. Incidencia de la estrategia de Miles y Snow y de las prácticas retributivas sobre los resultados financieros

a) ROA

A la vista de los resultados de la tabla 4.20, podemos concluir claramente que, para el caso de la rentabilidad económica, el enfoque contingente no tiene validez en el sentido de que de todas las interacciones entre las prácticas retributivas y las dos estrategias extremas de Miles y Snow no obtenemos nada más que una interacción válida, y que no corresponde a ninguna de las esperadas.

Tabla 4.20. Resultados de la regresión lineal sobre el ROA de las interacciones entre prácticas retributivas – estrategia^{abc}

Variables	ROA							
	C.3 ₁	C.4 ₁	C.3 ₂	C.4 ₂	C.3 ₃	C.4 ₃	C.3 ₄	C.4 ₄
Tamaño	0,003	-0,008	0,018	0,021	0,011	-0,05	-0,001	-0,007
Intensidad de capital	0,008	0,008	0,045	0,039	0,038	-0,016	0,034	0,026
Sector	-0,144	-0,146	-0,165	-0,176	-0,163	-0,114	-0,163	-0,152
Pertenencia a grupo	0,213*	0,192	0,213*	0,205*	0,221*	0,172	0,242*	0,223*
E. Defensiva	-0,036	-0,081	-,036	-0,043	-0,014	0,190	-0,028	-0,008
E. Prospectiva	0,109	0,037	0,106	-0,003	0,089	0,118	0,090	0,034
Pago por conocimiento	0,206*	0,078	-	-	-	-	-	-
Primas individuales	-	-	-0,193*	-0,247	-	-	-	-
Participación en beneficio	-	-	-	-	-0,064	0,206	-	-
Gainsharing	-	-	-	-	-	-	-0,103	-0,161
P. conoc. x defensiva	-	0,109	-	-	-	-	-	-
P. conoc. x prospectiva	-	0,170	-	-	-	-	-	-
Pr. Indiv. X defensiva	-	-	-	0,005	-	-	-	-
Pr. Indiv. x prospectiva	-	-	-	0,147	-	-	-	-
P. benef. x defensiva	-	-	-	-	-	-0,450***	-	-
P. benef. x prospectiva	-	-	-	-	-	-0,109	-	-
Gaing x defensiva	-	-	-	-	-	-	-	-0,049
Gaing x prospectiva	-	-	-	-	-	-	-	0,151
F	1,305	1,120	1,077	0,874	0,664	1,428	0,743	0,740
R ²	0,106	0,118	0,088	0,094	0,056	0,145	0,063	0,081
ΔR ²	0,039*	0,012	0,036*	0,006	0,04	0,088**	0,010	0,018

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión β estandarizados

^b El incremento de la R² muestra el aumento respecto al modelo que incluye sólo las variables de control.

^c Las significaciones son: * $p < 0,1$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$

En ninguno de los casos podemos rechazar la hipótesis nula de que la pendiente de la recta de regresión es igual a cero, y los aumentos en la R² no son significativos nada más que en un caso: la participación en beneficios. Esta práctica retributiva parece tener un efecto negativo sobre el ROA cuando se combina con una estrategia defensiva ($\beta = -0,450$).

Si comparamos los resultados con los del enfoque universalista, observamos que la introducción de la estrategia en el modelo C.3₁ no ocasiona grandes diferencias, ya que, si en el apartado 4.2.3.1. (modelo U.2) obtuvimos que la introducción del pago por conocimientos tenía efectos positivos y las primas individuales una repercusión negativa, ahora hemos obtenido los

mismos resultados. Sin embargo, la introducción de las interacciones en esos dos casos (modelos C.4₁ y C.4₂) no aporta nada nuevo ni explica nada más (anexo 13.1.a).

Por este motivo, podemos señalar que *el enfoque contingente no es válido para el caso de las prácticas retributivas y la rentabilidad económica, al no encontrar que la introducción de la estrategia ni sus interacciones explique mejor esta medida de resultados.*

b) ROE

En el caso de la rentabilidad financiera encontramos en el planteamiento universalista que el pago por conocimientos y la participación en beneficios podrían ser prácticas universalistas. Al introducir la estrategia (modelos C.3₁ y C.3₃), el pago por conocimientos deja de ser significativo, pero la participación en beneficios no (tabla 4.21). Es más, al introducir las interacciones (modelo C.4₃) encontramos que la participación en beneficios al combinarse con una estrategia defensiva vuelve a tener un impacto negativo sobre la rentabilidad ($\beta = -0,504$, $p < 0,01$), el modelo global es significativo ($F = 2,270$, $p < 0,05$) y el incremento de la R^2 también ($0,107$, $p < 0,01$).

Tabla 4.21. Resultados de la regresión lineal sobre el ROE de las interacciones entre prácticas retributivas – estrategia^{abc}

Variables	ROE							
	C.3 ₁	C.4 ₁	C.3 ₂	C.4 ₂	C.3 ₃	C.4 ₃	C.3 ₄	C.4 ₄
Tamaño	0,029	0,029	0,040	0,039	0,014	0,005	0,034	0,036
Intensidad de capital	-0,123	-0,123	-0,096	-0,106	-0,112	-0,170	-0,101	-0,102
Sector	0,078	0,078	0,069	0,064	0,077	0,122	0,071	0,074
Pertenencia a grupo	0,161	0,160	0,189	0,182	0,186	0,133	0,187	0,181
E. Defensiva	0,010	0,004	0,032	0,062	0,011	0,233*	0,039	0,053
E. Prospectiva	0,144	0,144	0,159	0,048	0,143	0,199	0,149	0,142
Pago por conocimiento	0,179	0,176	-	-	-	-	-	-
Primas individuales	-	-	-0,096	-0,133	-	-	-	-
Participación en beneficio	-	-	-	-	0,185*	0,529***	-	-
Gainsharing	-	-	-	-	-	-	0,024	0,030
P. conoc. x defensiva	-	0,011	-	-	-	-	-	-
P. conoc. x prospectiva	-	-0,001	-	-	-	-	-	-
Pr. indiv. x defensiva	-	-	-	-0,048	-	-	-	-
Pr. indiv. x prospectiva	-	-	-	0,151	-	-	-	-
P. benef. x defensiva	-	-	-	-	-	-0,504***	-	-
P. benef. x prospectiva	-	-	-	-	-	-0,199	-	-
Gaing x defensiva	-	-	-	-	-	-	-	-0,034
Gaing x prospectiva	-	-	-	-	-	-	-	0,017
F	1,272	0,964	0,979	0,833	1,308	2,270**	0,870	0,671
R ²	0,104	0,104	0,081	0,090	0,105	0,119	0,072	0,074
ΔR^2	0,029	0,000	0,009	0,009	0,033*	0,107***	0,001	0,001

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión β estandarizados

^b El incremento de la R^2 muestra el aumento respecto al modelo que incluye sólo las variables de control.

^c Las significaciones son: * $p < 0,1$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$

No obstante, hay algunos aspectos que nos hacen dudar si estos aumentos son reales o debido a la introducción de las interacciones. Como ya comentamos anteriormente, la introducción de interacciones implica un elevado riesgo de multicolinealidad. En este caso, los índices

de tolerancia y el FIV no son excelentes, pero el diagnóstico de colinealidad no nos indica que exista una colinealidad clara (anexo 13.1.b). Sin embargo, cuando se introduce la interacción, las dos variables que se cruzan aumentan de forma importante su coeficiente y su significación, cuando el efecto que debería producirse sería más bien el contrario. Esto nos lleva a tener que tomar los resultados de esta interacción con reservas.

En cualquier caso, los resultados globales del modelo no hacen más que señalarnos de nuevo que *el enfoque contingente tampoco ofrece un mayor carácter explicativo para la rentabilidad financiera*.

4.3.4.1.2. Incidencia de la estrategia de Miles y Snow y de las prácticas retributivas sobre los resultados de recursos humanos

a) Resultados de recursos humanos

En el caso de los resultados de recursos humanos, todos los modelos planteados permiten rechazar la hipótesis nula de que la recta de regresión es distinta de cero al observar que todos los F de los ANOVA correspondientes son significativos, sin embargo, el hecho de que ningún incremento en la explicación sea significativo nos vuelve a indicar que, probablemente, los modelos no sean válidos debido a las interacciones práctica – estrategia, sino a otras variables que ya estaban en los modelos, concretamente, la pertenencia al grupo.

Tabla 4.22. Resultados de la regresión lineal sobre los resultados de recursos humanos de las interacciones entre prácticas retributivas – estrategia^{abc}

Variables	Resultados de recursos humanos							
	C.3 ₁	C.4 ₁	C.3 ₂	C.4 ₂	C.3 ₃	C.4 ₃	C.3 ₄	C.4 ₄
Tamaño	0,116	0,123	0,113	0,134	0,115	0,116	0,118	0,123
Intensidad de capital	-0,026	-0,010	-0,023	-0,009	-0,021	-0,015	-0,019	-0,024
Sector	-0,050	-0,047	-0,046	-0,083	-0,047	-0,051	-0,048	-0,040
Pertenencia a grupo	0,336***	0,307***	0,358***	0,344***	0,355***	0,360***	0,355***	0,337***
E. Defensiva	0,016	-0,161	0,037	-0,112	0,028	0,006	0,033	0,078
E. Prospectiva	0,272**	0,215	0,275**	0,141	0,281	0,276**	0,282**	0,268**
Pago por conocimiento	0,058	-0,136	-	-	-	-	-	-
Primas individuales	-	-	0,073	-0,069	-	-	-	-
Participación en beneficio	-	-	-	-	0,031	-0,003	-	-
Gainsharing	-	-	-	-	-	-	0,003	0,031
P. conoc. x defensiva	-	0,337*	-	-	-	-	-	-
P. conoc. x prospectiva	-	0,123	-	-	-	-	-	-
Pr. indiv. x defensiva	-	-	-	0,209	-	-	-	-
Pr. indiv. x prospectiva	-	-	-	0,182	-	-	-	-
P. benef. x defensiva	-	-	-	-	-	0,050	-	-
P. benef. x prospectiva	-	-	-	-	-	0,019	-	-
Gaing x defensiva	-	-	-	-	-	-	-	-0,107
Gaing x prospectiva	-	-	-	-	-	-	-	0,034
F	2,549**	2,464**	2,803**	2,370**	2,729**	2,082**	2,714**	2,187**
R ²	0,188	0,228	0,201	0,219	0,197	0,198	0,196	0,206
ΔR ²	0,003	0,040	0,005	0,018	0,001	0,001	0,000	0,10

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión β estandarizados

^b El incremento de la R² muestra el aumento respecto al modelo que incluye sólo las variables de control.

^c Las significaciones son: * $p < 0,1$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$

Sin embargo, en todos estos modelos encontramos un hecho importante a destacar: que la interacción entre la estrategia defensiva y el pago por conocimientos podría implicar unos mejores resultados de la función de recursos humanos. Lo destacable es que, con la introducción de la interacción la estrategia deja de ser significativa y el pago por conocimientos sigue sin explicar nada, lo que nos podría indicar que esta interacción sí que es importante. Lamentablemente en este caso, el R^2 tiene un aumento importante frente a los otros modelos (0,04) pero no lo suficiente como para que sea significativo.

Por tanto, podemos señalar que, en general, *las prácticas retributivas combinadas con la estrategia no explican los resultados de recursos humanos en mayor medida y que el enfoque contingente sigue sin ser demostrado.*

Sin embargo, *las empresas defensivas que emplean el pago por conocimientos podrían implicar unos mayores niveles de satisfacción.* Esto contradice nuestra hipótesis inicial planteada sobre la base de que las empresas defensivas no conceden importancia al pago basado en el conocimiento y se preocupan más por pagar por el puesto. Podemos justificar este resultado si pensamos que estas empresas deben estar más orientadas al desarrollo interno y que uno de los principales instrumentos de los que disponemos hoy día para lograrlo son estos sistemas de pago.

b) Productividad

Al igual que sucedía con el enfoque universalista, las prácticas retributivas consideradas no parecen tener ningún impacto sobre la productividad, se consideren éstas por separado, o en relación a la estrategia (tabla 4.23). Es más, en este caso, ni siquiera la estrategia parece ser determinante. Únicamente encontramos que la validez del modelo está supeditada de nuevo a la variable intensidad de capital, que es significativa en todos los casos. Sin embargo, la introducción de la estrategia y de las interacciones práctica retributiva – estrategia no supone ninguna mejora en los R^2 .

Así pues, *en el caso de la productividad tampoco queda validada la hipótesis de que las combinaciones eficientes entre práctica retributiva y estrategia supongan mejores resultados.* Es más, en este caso ni siquiera otras combinaciones “no eficientes” son significativas.

4.3.4.1.3. Incidencia de la estrategia de Miles y Snow y de las prácticas retributivas sobre la eficacia de las retribuciones

Con la eficacia de las retribuciones vuelve a suceder lo mismo que en el caso anterior. Ninguna práctica, combinada con ninguna estrategia, supone una posición superior en resultados que otra. Volvemos a apreciar, como en el caso del enfoque universalista, que estas prácticas de retribución no suponen mejores resultados desde el punto de vista de la eficacia de las retribuciones, ni sola, ni combinada con la estrategia.

Tabla 4.23. Resultados de la regresión lineal sobre la productividad de las interacciones entre prácticas retributivas – estrategia^{abc}

Variables	Productividad							
	C.3 ₁	C.4 ₁	C.3 ₂	C.4 ₂	C.3 ₃	C.4 ₃	C.3 ₄	C.4 ₄
Tamaño	0,162	0,176	0,157	0,156	0,161	0,169	0,163	0,170
Intensidad de capital	0,303***	0,304***	0,303***	0,311***	0,307***	0,303***	0,309***	0,318***
Sector	-0,119	-0,117	-0,114	-0,107	-0,115	-0,121	-0,117	-0,130
Pertenencia a grupo	0,167	0,188	0,195*	0,202*	0,190	0,185	0,203*	0,228*
E. Defensiva	-0,141	-0,101	-0,112	-0,131	-0,127	-0,109	-0,123	-0,147
E. Prospectiva	-0,083	-0,005	-0,081	0,025	-0,070	-0,038	-0,067	0,002
Pago por conocimiento	0,065	0,196	-	-	-	-	-	-
Primas individuales	-	-	0,126	0,165	-	-	-	-
Participación en beneficio	-	-	-	-	0,043	0,127	-	-
Gainsharing	-	-	-	-	-	-	-0,054	0,017
P. conoc. x defensiva	-	-0,100	-	-	-	-	-	-
P. conoc. x prospectiva	-	-0,183	-	-	-	-	-	-
Pr. indiv. x defensiva	-	-	-	-0,032	-	-	-	-
Pr. indiv. x prospectiva	-	-	-	-0,142	-	-	-	-
P. benef. x defensiva	-	-	-	-	-	-0,058	-	-
P. benef. x prospectiva	-	-	-	-	-	-0,105	-	-
Gaing x defensiva	-	-	-	-	-	-	-	0,059
Gaing x prospectiva	-	-	-	-	-	-	-	-0,188
F	2,017*	1,695	2,251**	1,792*	2,037*	1,601	2,053*	1,894*
R ²	0,155	0,169	0,168	0,175	0,155	0,159	0,156	0,183
ΔR ²	0,004	0,014	0,015	0,007	0,02	0,005	0,003	0,028

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión β estandarizados

^b El incremento de la R² muestra el aumento respecto al modelo que

incluye sólo las variables de control.

^c Las significaciones son: * p < 0,1

** p < 0,05

*** p < 0,01

Tabla 4.24. Resultados de la regresión lineal sobre la eficacia de las retribuciones de las interacciones entre prácticas retributivas – estrategia^{abc}

Variables	Eficacia de las retribuciones							
	C.3 ₁	C.4 ₁	C.3 ₂	C.4 ₂	C.3 ₃	C.4 ₃	C.3 ₄	C.4 ₄
Tamaño	0,095	0,088	0,089	0,105	0,086	0,075	0,102	0,106
Intensidad de capital	0,064	0,063	0,068	0,067	0,067	0,061	0,0765	0,077
Sector	-0,074	-0,075	-0,062	-0,098	-0,060	-0,045	-0,064	-0,065
Pertenencia a grupo	0,208*	0,200	0,256**	-0,236**	0,246**	0,241**	0,244**	0,243*
E. Defensiva	0,041	0,033	0,090	0,004	0,060	0,082	0,081	0,096
E. Prospectiva	0,247**	0,214	0,258**	0,016	0,268**	0,243*	0,2,72**	0,287**
Pago por conocimiento	0,122	0,070	-	-	-	-	-	-
Primas individuales	-	-	0,154	-0,004	-	-	-	-
Participación en beneficio	-	-	-	-	0,137	0,108	-	-
Gainsharing	-	-	-	-	-	-	0,030	0,066
P. conoc. x defensiva	-	0,029	-	-	-	-	-	-
P. conoc. x prospectiva	-	0,079	-	-	-	-	-	-
Pr. indiv. x defensiva	-	-	-	0,113	-	-	-	-
Pr. indiv. x prospectiva	-	-	-	0,326	-	-	-	-
P. benef. x defensiva	-	-	-	-	-	-0,030	-	-
P. benef. x prospectiva	-	-	-	-	-	0,079	-	-
Gaing x defensiva	-	-	-	-	-	-	-	-0,034
Gaing x prospectiva	-	-	-	-	-	-	-	-0,043
F	1,677	1,300	2,092*	1,890*	2,017*	1,586	1,755	1,345
R ²	0,132	0,135	0,158	0,183	0,153	0,158	0,136	0,137
ΔR ²	0,013	0,003	0,023	0,025	0,018	0,005	0,001	0,001

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión β estandarizados

^b El incremento de la R² muestra el aumento respecto al modelo que incluye sólo las variables de control.

^c Las significaciones son: * p < 0,1

** p < 0,05

*** p < 0,01

Es más, en casi todos los casos la estrategia prospectiva es significativa y lo sigue siendo tras introducir las interacciones excepto en uno: el modelo C.4₂. En este caso, parece como si la combinación prospectiva – primas individuales explica más que el hecho de desarrollar exclusivamente una estrategia prospectiva, sin embargo, el coeficiente no es significativo ni el incremento en la explicación del modelo tampoco.

Por estas razones, debemos afirmar que *las combinaciones práctica retributiva – estrategia, tampoco tienen impacto sobre la eficacia de las retribuciones.*

4.3.4.1.4. Resumen de los resultados de la relación entre prácticas retributivas – estrategia y resultados

Como resumen de los apartados anteriores, debemos apuntar que, en general no se cumplen las hipótesis contingentes para el caso de las prácticas retributivas. Partíamos de dos hechos que iban a dificultar obtener unos resultados favorables: que tampoco habían dado buenos resultados como prácticas universalistas (salvo para casos puntuales), y que no habíamos conseguido encontrar que existiera ninguna relación entre prácticas y estrategia. El resumen de las hipótesis lo encontramos en la tabla 4.25.

Tabla 4.25. Resumen de las hipótesis contingentes sobre las prácticas de retribuciones (hipótesis 2.1.2)

(a)	Los sistemas de incentivos individuales no suponen ninguna ventaja adicional para los resultados cuando se combinan con una estrategia prospectiva, pero tampoco cuando lo hacen una defensiva
(b)	Los sistemas de productividad compartida no afectan a los resultados cuando se combinan con una estrategia prospectiva, ni tampoco con una defensiva
(c)	El pago por conocimientos no tiene ningún impacto sobre los resultados cuando se combina con la estrategia prospectiva, pero podría tenerlo cuando se combina con una estrategia defensiva, al menos en lo que a la medida de resultados de recursos humanos se refiere.
(d)	La participación en beneficios, cuando se combina con una estrategia prospectiva no implica unos mejores resultados, pero sí que podría tener un impacto negativo sobre la rentabilidad (económica y financiera) cuando se combina con una estrategia defensiva

En base a todos estos resultados, no nos queda más que señalar que, además de que las empresas no parecen conceder importancia a sus prácticas retributivas actuales como elemento que pudiera ofrecer una mayor satisfacción²⁴, tampoco parecen percibir que ciertas políticas puedan ser más útiles para ciertos tipos de comportamientos deseables, o no tienen claro, incluso cuáles son esos comportamientos (no piensan de acuerdo con dichos modelos).

Dado que no podemos llegar a esas afirmaciones sin un análisis más riguroso, matizaremos si realmente existe conciencia de que ciertas prácticas pueden ser mejores para ciertos modelos en el apartado siguiente y, sobre todo, en el enfoque configuracional.

²⁴ Ver conclusiones del enfoque universalista (4.2.3.4.)

4.3.4.2. Relación orientaciones de la política retributiva – estrategia – resultados

4.3.4.2.1. Incidencia de la estrategia de Miles y Snow y de las políticas retributivas sobre los resultados financieros

a) ROA

En líneas generales podríamos decir que la rentabilidad económica no viene explicada suficientemente en ninguno de los modelos (tabla 4.26), ya que los R^2 son bajos y no significativos en ningún caso. Ahora bien, en este caso encontramos que sí que hay interacciones entre estrategia y políticas retributivas cuyo coeficiente es diferente de cero. Concretamente: salarios mayores que en el mercado – defensivas, retribución variable – defensivas, y salarios flexibles – defensivas.

b) ROE

En este caso (tabla 4.27), vuelve a quedar claro que los aspectos retributivos no tienen una especial relevancia para el logro de la rentabilidad financiera. De hecho, con la introducción de la estrategia no conseguimos incrementar la R^2 de forma significativa en ninguno de los modelos, ni siquiera en el C.67, en el cual aparece con un signo negativo la interacción mínimas diferencias entre niveles – defensiva. En este caso se aprecia como, con la introducción de estas variables la estrategia defensiva aparece como más rentable financieramente, el hecho de establecer estructuras planas también, pero la interacción entre estos dos aspectos supone un efecto negativo para esta medida de rentabilidad.

4.3.4.2.2. Incidencia de la estrategia de Miles y Snow y de las políticas retributivas sobre los resultados de recursos humanos

a) Resultados de recursos humanos

La importancia de los incentivos y primas y la orientación a corto plazo en las retribuciones sí que provocan aumentos significativos en la explicación del modelo cuando incluimos interacciones para la medida de resultados de recursos humanos. Es más, en otros dos casos encontramos interacciones cuyos betas son significativamente distintos a cero (tabla 4.28.)

Por un lado tenemos que cuando se concede importancia al rendimiento como base del salario y se desarrolla una estrategia defensiva, se puede tener un mayor impacto sobre los resultados de recursos humanos, incluso superior al que tenía el hecho de desarrollar una estrategia prospectiva. Algo similar sucede con las variables “deseo de individualizar” y “retribución variable”.

Por otro, “importancia de incentivos y primas” explica mucho mejor cuando se combina con la estrategia que cuando se aplica de forma aislada. En este caso sí que tenemos que

tanto la estrategia prospectiva como la variable consideradas independientemente dejan de ser significativas al combinarse entre sí, siendo más significativas las interacciones con la prospectiva que con la defensiva. El R^2 también aumenta, y la significación global del modelo también. Se puede decir por tanto, que para este caso sí que se podría cumplir el enfoque contingente.

b) Productividad

La productividad tampoco parece venir explicada en mayor medida por el enfoque contingente (tabla 4.29). De hecho, la introducción de las interacciones tampoco ofrece incrementos sustanciales en la explicación del modelo, e incluso en ocasiones empeora los resultados. En esta ocasión encontramos dos interacciones cuyo coeficiente es significativo y distinto de cero: deseo de individualizar el salario – defensiva y centrado en el corto plazo – defensiva. En el primer caso la relación es negativa y en el segundo es positiva; pero se trata de dos relaciones débiles ($p < 0,1$) y que no aportan realmente carácter explicativo al modelo. De nuevo observamos que el principal elemento determinante de la productividad es el sector.

4.3.4.2.3. Incidencia de la estrategia de Miles y Snow y de las políticas retributivas sobre la eficacia de las retribuciones

En este último caso (tabla 4.30) es donde mejor se justifica la supremacía de la perspectiva universalista sobre la perspectiva contingente, ya que encontramos un elevado número de variables en las que, el modelo inicial ofrece valores de beta significativamente distintos de cero que dejan de serlo o son menos significativos al introducir las interacciones con la estrategia. Concretamente, tienen este comportamiento las variables “importancia del rendimiento”, “sistema de administración flexible”, “coste retributivo variable”, “deseo de individualizar el salario”, “centrado en el corto plazo” e “importancia de incentivos y primas”.

También se observa un coeficiente significativo para la interacción de las variables “salarios mayores que en el mercado” y “defensivas”. Sin embargo, en la medida en que aumentan los coeficientes de estas dos variables también y son significativos (sin serlo previamente), debemos tomar estos resultados con cautela²⁵.

De hecho, en general, tampoco encontramos que ninguno de los modelos C.6_z aporte mejores resultados desde un punto de vista global que el C.5_z.

²⁵ El aumento del R^2 no es significativo y la F del ANOVA alcanza un menor valor.

Tabla 4.26 Resultados de la regresión lineal sobre el ROA de la interacción políticas retributivas – estrategia^{abc}

Variables	ROA																	
	C5 ₁	C6 ₁	C5 ₂	C6 ₂	C5 ₃	C6 ₃	C5 ₄	C6 ₄	C5 ₅	C6 ₅	C5 ₆	C6 ₆	C5 ₇	C6 ₇	C5 ₈	C6 ₈	C5 ₉	C6 ₉
Tamaño	-0,018	0,029	0,009	0,043	-0,024	0,005	0,025	0,040	0,025	0,031	0,026	0,035	0,001	0,009	0,021	0,015	0,006	0,011
Intensidad de capital	0,059	0,045	0,031	0,005	0,004	-0,014	0,039	0,038	0,069	0,032	0,043	0,047	0,029	0,020	0,050	0,048	0,036	0,036
Sector	-0,170	-0,204*	-0,143	-0,171	-0,117	-0,125	-0,163	-0,212*	-0,185	-0,258**	-0,168	-0,171	-0,136	-0,127	-0,205*	-0,231	-0,168	-0,163
Pertenencia a grupo	0,256**	0,288**	0,257**	0,255**	0,240*	0,234*	0,261**	0,265**	0,266**	0,306**	0,247**	0,258**	0,280**	0,270**	0,287**	0,295	0,223	0,222
E. Defensiva	-0,002	-0,484	-0,001	-0,496*	-0,001	-0,312	0,001	-0,313	0,022	-0,508*	-0,001	-0,233	0,000	0,105	0,020	-0,168	-0,023	0,032
E. Prospectiva	0,139	-0,490	0,120	-0,100	0,131	-0,088	0,145	-0,223	0,155	-0,054	0,133	0,097	0,132	0,098	0,166	-0,078	0,087	-0,012
1. Imp. rendimiento	-0,156	-0,360**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Sistema flexible	-	-	-0,005	-0,209	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Salarios mayores	-	-	-	-	0,129	-0,085	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Individualizar sal.	-	-	-	-	-	-	-0,084	-0,264	-0,183	-0,395**	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Retribución variable	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6. Contrato CP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7. Mín. dif. niveles	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8. Incentivos y primas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9. Centraliz. admón.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. defensiva x 1	-	0,531	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. prospectiva x 1	-	0,658	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. defensiva x 2	-	-	-	-0,579**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. prospectiva x 2	-	-	-	-0,306	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. defensiva x 3	-	-	-	-	-	0,480*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. prospectiva x 3	-	-	-	-	-	0,260	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. defensiva x 4	-	-	-	-	-	-	-	0,349	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. prospectiva x 4	-	-	-	-	-	-	-	0,443	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. defensiva x 5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,632**	-	-	-	-	-	-	-	-
E. prospectiva x 5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,299	-	-	-	-	-	-	-	-
E. defensiva x 6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,254	-	-	-	-	-	-	-
E. prospectiva x 6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,046	-	-	-	-	-	-	-
E. defensiva x 7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-0,116	-	-	-	-
E. prospectiva x 7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,033	-	-	-	-
E. defensiva x 8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,222	-	-	-
E. prospectiva x 8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,313	-	-	-
E. defensiva x 9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-0,057
E. prospectiva x 9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-0,101
F	1,086	1,244	0,773	1,079	0,957	1,133	0,871	0,892	1,136	1,384	1,119	0,942	0,911	0,717	1,857*	1,600	0,640	0,496
R ²	0,090	0,130	0,066	0,116	0,081	0,121	0,073	0,097	0,095	0,144	0,092	0,102	0,077	0,080	0,144	0,161	0,054	0,055
ΔR ²	0,022	0,040	0,000	0,050	0,015	0,040	0,00	0,023	0,029	0,049	0,025	0,009	0,011	0,003	0,077**	0,060	0,002	0,001

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión β estandarizados

^b El incremento de la R² muestra el aumento respecto al modelo que incluye sólo las variables de control.

^c Las significaciones son: * p < 0,1 ** p < 0,05 *** p < 0,01

Tabla 4.27 Resultados de la regresión lineal sobre el ROE de la interacción políticas retributivas – estrategia^{abc}

Variables	ROE																	
	C5 ₁	C6 ₁	C5 ₂	C6 ₂	C5 ₃	C6 ₃	C5 ₄	C6 ₄	C5 ₅	C6 ₅	C5 ₆	C6 ₆	C5 ₇	C6 ₇	C5 ₈	C6 ₈	C5 ₉	C6 ₉
Tamaño	0,059	0,075	0,030	0,045	0,031	0,052	0,033	0,036	0,046	0,055	0,028	0,020	0,041	0,048	0,033	0,022	0,036	0,045
Intensidad de capital	-0,124	-0,125	-0,106	-0,106	-0,105	-0,118	-0,102	-0,109	-0,073	-0,114	-0,105	-0,119	-0,102	-0,165	-0,103	-0,108	-0,098	-0,100
Sector	0,092	0,083	0,080	0,078	0,079	0,081	0,075	0,044	0,044	-0,034	0,082	0,063	0,070	0,123	0,079	0,066	0,061	0,069
Pertenencia a grupo	0,196	0,206	0,196	0,200	0,196	0,196	0,197	0,191	0,205	0,231*	0,201	0,200	0,174	0,143	0,194	0,198	0,198	0,195
E. Defensiva	0,047	0,016	0,041	-0,062	0,042	-0,177	0,0423	-0,074	0,059	-0,336	0,047	0,070	0,040	0,556*	0,042	-0,022	0,039	0,190
E. Prospectiva	0,142	-0,052	0,149	-0,124	0,155	0,128	0,154	-0,262	0,181	-0,255	0,152	-0,158	0,141	0,488	0,153	-0,095	0,150	0,014
1. Imp. rendimiento	0,135	0,092	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Sistema flexible	-	-	0,017	-0,083	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Salarios mayores	-	-	-	-	0,028	-0,087	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Individualizar sal.	-	-	-	-	-	-	0,008	-0,119	-0,138	-0,378**	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Retribución variable	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,065	0,027	0,110	0,355**	-	-	-	-
6. Contrato CP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-0,087	-	-
7. Min. dif. niveles	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8. Incentivos y primas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9. Centraliz. admón.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. defensiva x 1	-	0,037	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. prospectiva x 1	-	0,209	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. defensiva x 2	-	-	-	0,125	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. prospectiva x 2	-	-	-	0,328	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. defensiva x 3	-	-	-	-	-	0,286	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. prospectiva x 3	-	-	-	-	-	0,028	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. defensiva x 4	-	-	-	-	-	-	0,129	-	-	0,487	-	-	-	-	-	-	-	-
E. prospectiva x 4	-	-	-	-	-	-	0,482	-	-	0,553	-	-	-	-	-	-	-	-
E. defensiva x 5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. prospectiva x 5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-0,030	-	-	-	-	-	-
E. defensiva x 6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,333	-	-	-	-	-	-
E. prospectiva x 6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. defensiva x 7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. prospectiva x 7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. defensiva x 8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,081	-	-
E. prospectiva x 8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,313	-	-	-
E. defensiva x 9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-0,159
E. prospectiva x 9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,139
F	1,105	0,867	0,884	0,760	0,883	0,869	0,885	0,842	1,088	1,285	0,937	0,795	1,028	1,251	0,893	0,821	0,924	0,746
R ²	0,091	0,094	0,075	0,085	0,075	0,096	0,074	0,092	0,091	0,135	0,074	0,087	0,087	0,132	0,0754	0,090	0,077	0,081
ΔR ²	0,017	0,003	0,000	0,009	0,000	0,020	0,000	0,017	0,016	0,030	0,004	0,009	0,011	0,046	0,001	0,015	0,005	0,005

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión β estandarizados

^b El incremento de la R² muestra el aumento respecto al modelo que incluye sólo las variables de control.

^c Las significaciones son: * p < 0,1 ** p < 0,05 *** p < 0,01

Tabla 4.28 Resultados de la regresión lineal sobre los resultados de RR.HH. de la interacción políticas retributivas – estrategia^{abc}

Variables	Resultados de recursos humanos																	
	C5 ₁	C6 ₁	C5 ₂	C6 ₂	C5 ₃	C6 ₃	C5 ₄	C6 ₄	C5 ₅	C6 ₅	C5 ₆	C6 ₆	C5 ₇	C6 ₇	C5 ₈	C6 ₈	C5 ₉	C6 ₉
Tamaño	0,149	0,184	0,078	0,101	0,079	0,065	0,081	0,104	0,109	0,114	0,101	0,099	0,136	0,146	0,110	0,101	0,124	0,111
Intensidad de capital	-0,048	-0,065	-0,052	-0,068	-0,042	-0,033	-0,034	-0,027	-0,053	-0,088	-0,030	-0,039	0,000	-0,017	-0,030	-0,031	-0,015	-0,016
Sector	-0,028	-0,058	-0,038	-0,057	-0,047	-0,041	-0,016	-0,069	-0,030	-0,099	-0,031	-0,047	-0,091	-0,077	-0,015	-0,067	-0,064	-0,077
Pertenencia a grupo	0,347***	0,373***	0,318**	0,317***	0,321***	0,325**	0,333***	0,345***	0,335***	0,377***	0,357***	0,362***	0,329***	0,315***	0,327***	0,342***	0,366***	0,367**
E. Defensiva	0,031	-0,566	0,042	-0,284	0,046	0,202	0,030	-0,415	0,016	-0,526**	0,035	-0,071	0,045	0,214	0,015	-0,378	0,034	-0,046
E. Prospectiva	0,257*	-0,253	0,227*	0,057	0,325***	0,462**	0,222*	0,043	0,259**	0,119	0,265**	-0,004	0,296**	0,284	0,248**	-0,171	0,282**	0,551
1. Imp. rendimiento	0,175	-0,024	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Sistema flexible	-	-	0,270**	0,130	0,207*	0,325**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Salarios mayores	-	-	-	-	-	-	0,212*	0,035	0,241*	0,046	0,172	0,105	0,083	0,134	0,187*	-0,080	0,113	0,130
4. Individualizar sal.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Retribucion variable	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6. Centrado CP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7. Min. dif. niveles	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8. Incentivos y primas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9. Centraliz. admón.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. defensiva x 1	-	0,653*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. defensiva x 2	-	0,560	-	0,382	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. defensiva x 3	-	-	-	0,230	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. defensiva x 4	-	-	-	-	-	-0,205	-	0,497*	-	0,642**	-	-	-	-	-	-	-	-
E. defensiva x 5	-	-	-	-	-	-0,164	-	0,240	-	0,219	-	0,114	-	-0,187	-	0,464*	-	0,082
E. defensiva x 6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,293	-	0,008	-	0,539**	-	-0,276
E. defensiva x 7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. defensiva x 8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. defensiva x 9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
F	2,985***	2,847***	3,806***	3,220***	3,412***	2,744***	3,162***	2,897***	3,634***	3,556***	2,983***	2,344**	2,860**	2,244**	3,065***	3,141***	2,931***	2,300**
R ²	0,213	0,255	0,260	0,281	0,239	0,250	0,223	0,258	0,251	0,302	0,213	0,220	0,208	0,214	0,218	0,274	0,208	0,214
ΔR ²	0,028	0,041	0,058**	0,022	0,037*	0,011	0,038*	0,035	0,049**	0,051*	0,028	0,006	0,007	0,006	0,033*	0,056*	0,012	0,006

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión β estandarizados

^b El incremento de la R² muestra el aumento respecto al modelo que incluye sólo las variables de control.

^c Las significaciones son: * p < 0,1 ** p < 0,05 *** p < 0,01

Tabla 4.29 Resultados de la regresión lineal sobre la productividad de la interacción políticas retributivas – estrategia^{abc}

Variables	Productividad																	
	C5 ₁	C6 ₁	C5 ₂	C6 ₂	C5 ₃	C6 ₃	C5 ₄	C6 ₄	C5 ₅	C6 ₅	C5 ₆	C6 ₆	C5 ₇	C6 ₇	C5 ₈	C6 ₈	C5 ₉	C6 ₉
Tamaño	0,174	0,167	0,135	0,108	0,117	0,124	0,144	0,121	0,149	0,147	0,168	0,165	0,149	0,135	0,165	0,162	0,164	0,167
Intensidad de capital	0,302***	0,302***	0,281**	0,286**	0,272**	0,268**	0,303***	0,298**	0,274**	0,283**	0,313***	0,304**	0,308***	0,359***	0,312**	0,311***	0,308***	0,309***
Sector	-0,113	-0,110	-0,090	-0,083	-0,080	-0,081	-0,101	-0,046	-0,079	-0,062	-0,125	-0,140	-0,105	-0,149	-0,123	-0,133	-0,111	-0,108
Pertenencia a grupo	0,180	0,177	0,165	0,159	0,157	0,156	0,172	0,162	0,172	0,163	0,179	0,183	0,228*	0,260**	0,182	0,185	0,188	0,188
E. Defensiva	-0,127	-0,150	-0,132	0,099	-0,130	-0,201	-0,127	0,311	-0,150	-0,024	-0,130	-0,207	-0,128	-0,584**	-0,128	-0,195	-0,121	-0,132
E. Prospectiva	-0,084	-0,011	-0,123	0,302	-0,063	-0,099	-0,108	0,123	-0,111	-0,068	-0,076	-0,332	-0,055	-0,230	-0,076	-0,161	-0,068	-0,138
1. Imp. rendimiento	0,053	0,064	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Sistema flexible	-	-	0,145	0,323*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Salarios mayores	-	-	-	-	0,185	0,142	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Individualizar sal.	-	-	-	-	-	-	0,300*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Retribución variable	-	-	-	-	-	-	-	-	0,159	0,208	-0,034	-0,092	-	-	-	-	-	-
6. Contrato CP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-0,215**	-0,400**	-0,015	-0,066	-	-
7. Min. dif. niveles	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8. Incentivos y primas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9. Centraliz. Admón.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-0,034	-0,045
E. defensiva x 1	-	0,023	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. prospectiva x 1	-	-0,078	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. defensiva x 2	-	-	-	-0,276	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. prospectiva x 2	-	-	-	-0,518	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. defensiva x 3	-	-	-	-	-	0,092	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. prospectiva x 3	-	-	-	-	-	0,042	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. defensiva x 4	-	-	-	-	-	-	-	-0,488*	-	-0,150	-	-	-	-	-	-	-	-
E. prospectiva x 4	-	-	-	-	-	-	-	-0,297	-	-0,063	-	-	-	-	-	-	-	-
E. defensiva x 5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,082	-	-	-	-	-	-
E. prospectiva x 5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,278	-	-	-	-	-	-
E. defensiva x 6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,507*	-	-	-	-
E. prospectiva x 6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,204	-	-	-	-
E. defensiva x 7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,080	-	-	-
E. prospectiva x 7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,109	-	-	-
E. defensiva x 8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,013
E. prospectiva x 8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,072
E. defensiva x 9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. prospectiva x 9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
F	1,998*	1,521	2,178**	1,969*	2,388**	1,832*	2,134**	2,032**	2,252**	1,739*	1,976*	1,558	2,615**	2,436**	1,962*	1,510	2,026*	1,538
R ²	0,154	0,154	0,167	0,193	0,180	0,182	0,162	0,196	0,172	0,175	0,152	0,158	0,194	0,229	0,151	0,153	0,154	0,154
ΔR ²	0,003	0,000	0,017	0,026	0,030	0,002	0,011	0,034	0,021	0,003	0,001	0,005	0,044**	0,034	0,000	0,002	0,001	0,000

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión β estandarizados

^b El incremento de la R² muestra el aumento respecto al modelo que incluye sólo las variables de control.

^c Las significaciones son: * p < 0,1 ** p < 0,05 *** p < 0,01

Tabla 4.30 Resultados de la regresión lineal sobre la eficacia de las retribuciones de la interacción políticas retributivas – estrategia^{abc}

Variables	Eficacia de las retribuciones																	
	C5 ₁	C6 ₁	C5 ₂	C6 ₂	C5 ₃	C6 ₃	C5 ₄	C6 ₄	C5 ₅	C6 ₅	C5 ₆	C6 ₆	C5 ₇	C6 ₇	C5 ₈	C6 ₈	C5 ₉	C6 ₉
Tamaño	0,162	0,153	0,047	0,052	0,075	0,044	0,011	0,025	0,073	0,077	0,062	0,064	0,118	0,129	0,084	0,068	0,108	0,106
Intensidad de capital	0,020	0,013	0,039	0,033	0,071	0,091	0,045	0,047	0,011	-0,016	0,057	0,054	0,099	0,102	0,058	0,050	0,082	0,096
Sector	-0,029	-0,030	-0,053	-0,059	-0,083	-0,086	0,008	-0,026	-0,015	-0,070	-0,033	-0,041	-0,116	-0,117	-0,004	-0,018	-0,087	-0,083
Pertenencia a grupo	0,230**	0,229**	0,192*	0,190	0,209*	0,209*	0,198*	0,204*	0,206*	0,234**	0,251**	0,257**	0,201*	0,191	0,191*	0,195*	0,265**	0,275**
E. Defensiva	0,074	-0,225	0,078	-0,016	0,083	0,401*	0,071	-0,187	0,033	-0,344	0,082	-0,048	0,082	0,114	0,042	-0,011	0,082	-0,408
E. Prospeciva	0,218*	0,273	0,189	0,198	0,295**	0,320	0,129	-0,028	0,203*	0,030	0,232*	0,094	0,267**	0,094	0,200*	-0,132	0,273**	0,091
1. Imp. rendimiento	0,354**	0,315**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Sistema flexible	-	-	0,319**	0,293*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Salarios mayores	-	-	-	-	0,139	0,277*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Individualizar sal.	-	-	-	-	-	-	0,496*	0,382**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Retribución variable	-	-	-	-	-	-	-	-	0,402*	0,245	0,366**	0,312**	-	-	-	-	-	-
6. Centrado CP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,121	0,090	0,372*	0,228	0,159	0,025
7. Min. dif. niveles	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8. Incentivos y primas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9. Centraliz. admón.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. defensiva x 1	0,320	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. prospectiva x 1	-0,051	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. defensiva x 2	-	-	-	0,110	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. prospectiva x 2	-	-	-	-0,002	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. defensiva x 3	-	-	-	-	-	-0,416*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. prospectiva x 3	-	-	-	-	-	-0,022	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. defensiva x 4	-	-	-	-	-	-	-	0,288	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. prospectiva x 4	-	-	-	-	-	-	-	0,199	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. defensiva x 5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,451	-	0,144	-	-0,035	-	-	-	-
E. prospectiva x 5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,241	-	0,153	-	0,187	-	-	-	-
E. defensiva x 6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,017	-	-	0,521
E. prospectiva x 6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,419	-	-	0,189
E. defensiva x 7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. prospectiva x 7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. defensiva x 8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. prospectiva x 8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. defensiva x 9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E. prospectiva x 9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
F	3,366***	2,698***	3,044***	2,332**	2,004*	2,059**	5,366**	4,290*	4,132*	3,543***	3,609***	2,787***	1,957*	1,545	3,638***	3,167***	2,119*	1,897*
R ²	0,234	0,245	0,219	0,221	0,156	0,200	0,328	0,340	0,276	0,301	0,247	0,251	0,153	0,158	0,249	0,275	0,160	0,183
ΔR ²	0,115***	0,010	0,080**	0,002	0,017	0,044	0,209*	0,012	0,137*	0,021	0,128***	0,004	0,014	0,005	0,130*	0,027	0,025	0,024

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión β estandarizados

^b El incremento de la R² muestra el aumento respecto al modelo que incluye sólo las variables de control.

^c Las significaciones son: * p < 0,1 ** p < 0,05 *** p < 0,01 + p < 0,001

4.3.4.2.4. Resumen de la relación entre políticas retributivas – estrategia – resultados

A la vista de los resultados de los subapartados anteriores no podemos más que señalar que no ha sido validado el enfoque contingente para el caso de las políticas retributivas, o dicho de otra manera, que las empresas que siguen una determinada orientación en sus retribuciones y una estrategia de Miles y Snow concreta no obtienen mejores resultados que las que emplean otras combinaciones. Únicamente encontramos algunos cruces de variables que aportan resultados significativos y, en ocasiones, en un sentido contrario al esperado. Un resumen de la hipótesis 2.2.2. lo encontramos en la tabla 4.31.

Como se puede observar en la tabla 4.31., no podemos decir nada acerca de los apartados (f) e (i), se validan (para algunas medidas de resultados) los apartados (b), (g) y (h) y encontramos evidencias contradictorias en el resto. Por tanto podemos concluir que no se cumple el enfoque contingente.

Tabla 4.31. Resumen de la hipótesis 2.2.2. sobre la relación entre políticas retributivas – estrategia y resultados

(a)	Las empresas prospectivas que conceden mayor importancia al rendimiento como base del salario no obtienen mejores resultados que las defensivas que mantienen esta preocupación . Más bien al contrario, las empresas defensivas podrían tener un mayor impacto sobre los resultados de recursos humanos cuando tienen en cuenta este aspecto en el pago.
(b)	Las empresas defensivas que desarrollan sistemas de administración flexibles obtienen peor rentabilidad económica que las prospectivas.
(c)	Las empresas prospectivas que pagan por encima del mercado no obtienen mejores resultados que las defensivas, sin embargo, la rentabilidad podría ser mayor en las empresas defensivas que siguen esa orientación, pero la eficacia de las retribuciones menor.
(d)	Si teórica y empíricamente hemos comprobado que son las empresas prospectivas las que más individualizan el salario, este hecho no viene acompañado de una mejor rentabilidad, ya que son las defensivas las que mejores rentabilidades obtienen. Por el contrario, son esta últimas también las que menor productividad ofrecen.
(e)	El esfuerzo por conseguir un coste retributivo variable es mucho más rentable desde el punto de vista económico y mucho más eficaz desde el punto de vista de los resultados de recursos humanos para las empresas defensivas que para las prospectivas.
(f)	La orientación a corto plazo no es una variable determinante de los resultados en ninguna de las estrategias consideradas
(g)	El esfuerzo por desarrollar estructuras salariales planas, o dicho de otra forma, de no establecer diferencias entre niveles, tiene un impacto positivo sobre la rentabilidad financiera y negativo sobre la productividad en el caso de las empresas defensivas.
(h)	Tal y como era de espera, pero sólo para la medida de resultados de recursos humanos, las empresas prospectivas que conceden una gran importancia a los incentivos y primas, obtienen mejores resultados.
(i)	La centralización de las retribuciones no tiene ningún impacto sobre los resultados

Las razones por las cuáles podemos haber llegado a este resultado pueden ser de tipo estadístico y de tipo teórico. Estadísticamente la consideración de interacciones entre variables puede introducir distorsiones entre los conjuntos de variables que no invalidan el modelo pero que dificultan la explicación del mismo. Teóricamente, parece estar muy claro que las empresas

defensivas no pagan casi incentivos y que cuando lo hacen son individuales, sin embargo, en nuestro caso no hemos podido comprobar este aspecto, por lo que difícilmente iban a poder ser validadas algunas de las hipótesis planteadas.

4.3.5. CONCLUSIONES DEL ENFOQUE CONTINGENTE

Para aclarar mejor aún la idea anteriormente planteada creemos conveniente reunir de nuevo los resultados obtenidos en cada uno de los apartados. Así podemos concluir que:

- No existe ningún sistema de Miles y Snow que sea estadísticamente más eficaz que los otros, pero de haberlo sería el prospectivo. Por el contrario, la orientación menos eficaz sería la reactiva.
- No existe una relación significativa entre las prácticas retributivas y la estrategia de Miles y Snow. Únicamente podríamos señalar que parece ser más frecuente el pago de incentivos individuales en empresas prospectivas y el pago por conocimiento en empresas defensivas. Esta última combinación podría tener un efecto positivo sobre los resultados de recursos humanos, supuestamente porque supone una mejora importante sobre el sueldo basado exclusivamente en el puesto, lo que mejoraría la capacidad de atraer, retener y motivar, pero no otros resultados de tipo cuantitativo.
- La participación en beneficios podría tener un impacto negativo sobre las rentabilidades económica y financiera para empresas que desarrollan una estrategia defensiva.
- Existen ciertos aspectos de las orientaciones de la política retributiva que se corresponden con el modelo teórico de Miles y Snow. Las empresas prospectivas están más preocupadas que las defensivas por individualizar el salario y por flexibilizar la administración del sistema de retribuciones, mientras que las defensivas parecen preocuparse más por no establecer diferencias en los salarios de los empleados pertenecientes a un mismo nivel.
- De estas relaciones encontramos que dos de ellas implican mejores resultados: la de las empresas prospectivas con sistemas flexibles y las de las defensivas con diferencias entre niveles. Pretender alcanzar la flexibilidad en el sistema retributivo en una estrategia defensiva puede ser visto como un intento de manipulación por parte de la dirección, lo que justifica que la eficacia de las retribuciones sea percibida de peor forma. Por otro lado, una estructura salarial plana en la que no se establecen diferencias en los empleados en función del rendimiento debe tener un impacto negativo en la productividad, y si las empresas que desarrollan este tipo de comportamiento son las defensivas, no es de extrañar que sea mayor este impacto en ellas.
- También hemos encontrado una diferencia significativa en las empresas prospectivas que conceden importancia a los incentivos y primas, ya que éstas sí que ofrecen mejores resultados de recursos humanos, con lo cual se confirma que las empresas orientadas al mercado y en constante innovación obtienen mejor satisfacción de la dirección de la función cuando hacen uso de este sistema de retribución.

A pesar de todo esto, no podemos decir que los resultados sean enteramente satisfactorios, ya que se han quedado muchos aspectos sin validar y otros sólo se han validado de forma parcial. Resulta curioso el hecho de que aquellas interacciones que han aparecido como signifi-

cativas en un sentido contrario al esperado no parecen más que mostrar una necesidad de cambio en los sistemas retributivos. Así, la importancia del rendimiento, la preocupación por individualizar, el ofrecer salarios mayores que en el mercado o el deseo de conseguir un coste retributivo variable parecen ofrecer mejores resultados en las empresas defensivas que en las prospectivas, lo que indica claramente que el modelo teórico propuesto no funciona correctamente en el sentido de que son las empresas que se salen de la norma las que mejores resultados obtienen. Esto podría explicarse mediante dos ideas: la primera es que, a lo mejor, estamos partiendo de un modelo de estrategia que no se corresponde con la práctica de las empresas de nuestra muestra, y la segunda es que es posible que las empresas no sean conscientes de que la estrategia es un elemento que hay que considerar para definir su política retributiva.

Para poder comprobar la primera idea (que el modelo de estrategia considerado no es válido para nuestra muestra) se hace preciso un análisis más exhaustivo basado en la consideración de sistemas retributivos; análisis al que vamos a proceder en el apartado 4.4. de este capítulo. Es posible que las diferencias puntuales entre lo que dice la teoría y lo obtenido en la práctica se integren dentro de un esquema lógico superior (el sistema).

Por otro lado, para llegar la conclusión de que la estrategia no es un elemento determinante, no tenemos más que ver nuestros resultados. Las relaciones son escasas y en casi en ningún caso aportan más significado del que aportaba el sistema universalista.

4.4. PERSPECTIVA CONFIGURACIONAL

4.4.1. INTRODUCCIÓN

En este último punto del capítulo vamos a contrastar si los sistemas integrados de recursos humanos y la estrategia de negocio, cuando son considerados de forma conjunta, tienen algún impacto sobre los resultados. Se trata por tanto de introducir la contingencia horizontal entre prácticas y la vertical con respecto a la estrategia.

Dado que en la teoría hemos identificado unos sistemas de retribuciones y unos sistemas de recursos humanos, pensamos que en la fase empírica también podría ser interesante considerar ambos por separado con vistas a contrastar las diferencias.

En el capítulo segundo planteamos que, como resultado de diversos trabajos empíricos, era posible identificar dos modelos contrapuestos de retribuciones: el orgánico y el mecánico; y dos configuraciones de recursos humanos: el “comprar” y el “hacer”. En el capítulo tercero, partiendo de una serie de orientaciones de las políticas retributivas, coincidimos en los resultados con estos trabajos identificando cuatro grupos diferentes de retribuciones, cuyos extremos podrían catalogarse en dichos términos. De igual forma, en dicho capítulo también conseguimos identificar empíricamente tres grupos de empresas de los cuáles dos de ellos tenían características muy similares a los dos sistemas “ideales” de recursos humanos antes señalados.

En ambos casos, partíamos de la existencia de unas ciertas relaciones entre estos sistemas o configuraciones con la estrategia de Miles y Snow que concretamos en una serie de hipótesis. Como se recordará estas hipótesis iban destinadas a estudiar si las configuraciones implicaban unos mejores resultados cuando se ajustaban a las estrategias de negocio dadas. Concretamente, las hipótesis eran las siguientes:

- ***Para el sistema de retribuciones (3.1):***

Hipótesis 3.1.1. Cuanto más cercana esté una empresa a un modelo ideal de retribuciones, mejores resultados obtendrá

Hipótesis 3.1.2. Las empresas que se aproximan a un modelo retributivo ideal y desarrollan una estrategia consistente con el mismo obtienen mejores resultados.

Esta hipótesis se puede concretar en los siguiente términos:

- *Las empresas defensivas que desarrollan sistemas de retribuciones mecánicos obtienen mejores resultados*
- *Las empresas prospectivas que desarrollan sistemas de retribuciones orgánicos obtienen mejores resultados*

Hipótesis 3.1.3. Las empresas que se aproximan a un modelo híbrido y desarrollan una estrategia consistente con ella obtienen mejores resultados.

Esta hipótesis se puede concretar en los siguientes términos:

- *Las empresas analizadoras que desarrollan sistemas retributivos intermedios obtienen mejores resultados.*

En nuestro caso, los sistemas intermedios son los sistemas orgánicos intermedios y los tradicionalistas, por lo que tendremos que estudiar la relación con ambos.

- ***Para los sistemas de recursos humanos***

Hipótesis 3.2.1. Cuanto más cercana esté una empresa a una configuración ideal de recursos humanos, mejores resultados obtendrá.

Hipótesis 3.2.2. Las empresas que se aproximan a una configuración de recursos humanos ideal y desarrollan una estrategia consistente con el mismo obtienen mejores resultados.

Esta hipótesis se puede concretar en los siguientes términos:

- *Las empresas defensivas que desarrollan sistemas de recursos humanos “make” (u orientados al desarrollo interno) obtienen mejores resultados.*
- *Las empresas prospectivas que desarrollan sistemas de recursos humanos “buy” (u orientados al mercado) obtienen mejores resultados.*

Hipótesis 3.2.3. Las empresas que se aproximan a un modelo híbrido y desarrollan una estrategia consistente con ella obtienen mejores resultados.

Esta hipótesis se puede concretar en los siguientes términos:

- *Las empresas analizadoras que desarrollan sistemas de recursos humanos intermedios obtienen mejores resultados.*

Como ya comentamos en su momento, este enfoque es muy restrictivo ya que no nos vale cualquier asociación entre configuraciones y estrategia, y además estas se tienen que dar dos a dos en el caso de las hipótesis 3.1.2. y 3.2.2.

Para proceder al contraste de estas hipótesis vamos a seguir un proceso en tres etapas que es similar tanto para los sistemas de retribuciones como para los de recursos humanos:

Etapa 1: *Relación entre los sistemas (retribuciones / recursos humanos) y la estrategia de Miles y Snow.* En esta etapa lo que se pretende descubrir es si en nuestra muestra existe alguna asociación entre ambas y conocer el sentido de esta asociación. Esta etapa se llevará a cabo mediante la utilización de tablas de contingencia.

Etapa 2: *Relación entre los sistemas (retribuciones / recursos humanos) y los resultados.* Este estudio nos va a permitir contrastar las hipótesis 3.1.1 y 3.2.1. Para contrastar estas hipótesis haremos uso de contrastes de medias entre los diferentes grupos identificados para cada una de las medidas de resultados y de regresiones jerárquicas.

El análisis de la regresión de esta etapa partirá de nuevo de un modelo CF.1 en el que sólo incluimos las variables de control (similar al analizado en el modelo U.1) y continuará con la incorporación sucesiva de los diferentes sistemas (retributivos/ de recursos humanos). Lo que haremos en esta etapa sería el equivalente a lo que en la teoría del tema 2 denominamos “*sistema universalista de sistemas o conjuntos integrados de políticas y prácticas*”.

Etapa 3: *Análisis de cómo afecta la relación estrategia – sistema (retributivo / recursos humanos) a las diferentes medidas de resultados*. Para esta última fase únicamente emplearemos la regresión jerárquica, ya que el número de grupos que aparece de la interacción entre estrategia y sistemas es tan elevado que el análisis de medias no tiene sentido. La expresión concreta de las regresiones estudiadas vendrá especificada en cada uno de los apartados correspondientes.

En este caso estaríamos adoptando un enfoque similar al del “*sistema contingente de sistemas o conjuntos integrados de políticas y prácticas*”, con la salvedad de que no profundizamos en él al no contrastar todas las opciones sino únicamente las combinaciones básicas que supone el cumplimiento de los principios del modelo configuracional.

A continuación vamos a analizar por separado cada uno de los sistemas. Empezaremos por los sistemas retributivos en el apartado 4.4.2 y, posteriormente, empleando una metodología similar, analizaremos los sistemas de recursos humanos en el punto 4.4.3.

4.4.2. IMPACTO DE LOS SISTEMAS RETRIBUTIVOS SOBRE LOS RESULTADOS

Como acabamos de comentar, para poder ver el impacto que tienen los sistemas retributivos sobre los resultados previamente debemos saber:

- Si existe alguna vinculación entre los sistemas retributivos identificados y la estrategia (etapa 1)
- Si alguno de los sistemas retributivos tiene un impacto sobre los resultados superior al resto (etapa 2)

Sobre la base de estos dos análisis que realizaremos en los apartados 4.4.2.1. y 4.4.2.2. respectivamente, pasaremos en el punto final de este bloque (punto 4.4.2.3) a ver la tercera etapa planteada.

4.4.2.1. Relación entre los sistemas retributivos y el modelo de Miles y Snow

Teniendo en cuenta que se trata de dos variables categóricas con cuatro categorías cada una, hemos procedido a realizar la correspondiente tabla de contingencia con vistas a comprobar si las empresas que siguen una determinada estrategia de negocio desarrollan un tipo concreto de sistema retributivo. El resultado de la tabla de contingencia se muestra en la tabla 4.32. y los estadísticos de contraste en el anexo 14.1.

Como se puede apreciar, en el contraste global no podemos rechazar la hipótesis nula de independencia de ambas variables porque el valor del estadístico exacto de Fisher ofrece una significación $p = 0,682$, luego *el hecho de desarrollar una u otra estrategia no implica necesariamente que se utilice un sistema retributivo u otro. Esto implicaría la inexistencia de contingencia entre ambos sistemas.*

Tabla 4.32. Tabla de contingencia entre estrategia de Miles y Snow y sistemas retributivos

Tabla de contingencia Estrategia de Miles y Snow * Grupos de retribuciones

			Grupos de retribuciones				Total
			1	2	3	4	
Estrategia de Miles y Snow	Defensiva	Recuento	2	4	8	3	17
		Frecuencia esperada	2,5	6,7	5,5	2,3	17,0
		% de Estrategia de Miles y Snow	11,8%	23,5%	47,1%	17,6%	100,0%
		% de Grupos de retribuciones	18,2%	13,8%	33,3%	30,0%	23,0%
		% del total	2,7%	5,4%	10,8%	4,1%	23,0%
		Residuos tipificados	-,3	-1,0	1,1	,5	
	Analizadora	Recuento	5	7	6	3	21
		Frecuencia esperada	3,1	8,2	6,8	2,8	21,0
		% de Estrategia de Miles y Snow	23,8%	33,3%	28,6%	14,3%	100,0%
		% de Grupos de retribuciones	45,5%	24,1%	25,0%	30,0%	28,4%
		% del total	6,8%	9,5%	8,1%	4,1%	28,4%
		Residuos tipificados	1,1	-,4	-,3	,1	
	Prospectiva	Recuento	3	14	9	3	29
		Frecuencia esperada	4,3	11,4	9,4	3,9	29,0
		% de Estrategia de Miles y Snow	10,3%	48,3%	31,0%	10,3%	100,0%
		% de Grupos de retribuciones	27,3%	48,3%	37,5%	30,0%	39,2%
		% del total	4,1%	18,9%	12,2%	4,1%	39,2%
		Residuos tipificados	-,6	,8	-,1	-,5	
Reactiva	Recuento	1	4	1	1	7	
	Frecuencia esperada	1,0	2,7	2,3	,9	7,0	
	% de Estrategia de Miles y Snow	14,3%	57,1%	14,3%	14,3%	100,0%	
	% de Grupos de retribuciones	9,1%	13,8%	4,2%	10,0%	9,5%	
	% del total	1,4%	5,4%	1,4%	1,4%	9,5%	
	Residuos tipificados	,0	,8	-,8	,1		
Total	Recuento	11	29	24	10	74	
	Frecuencia esperada	11,0	29,0	24,0	10,0	74,0	
	% de Estrategia de Miles y Snow	14,9%	39,2%	32,4%	13,5%	100,0%	
	% de Grupos de retribuciones	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	14,9%	39,2%	32,4%	13,5%	100,0%	

4.4.2.2. Efecto de los sistemas retributivos sobre los resultados

Como dijimos anteriormente, para contrastar si alguno de los grupos de retribuciones identificados empíricamente mediante el análisis cluster tiene un impacto superior sobre los resultados que otro hemos empleado contrastes de medias y regresiones jerárquicas. Para los contrastes de medias hemos combinado pruebas paramétricas y no paramétricas debido a que el test de Levene sobre homogeneidad de varianzas nos da que existe una cierta heterocedasticidad (anexo 14.2.a). El resultado de estos contrastes globales aparece en el anexo 14.2.b y los de los contrastes dos a dos en el anexo 14.2.c

En relación a las regresiones utilizadas, en este caso se trata de testar si la contingencia horizontal entre las prácticas retributivas tiene impacto sobre los resultados, y por este motivo no se ha incluido la estrategia en el modelo. Se trata de un planteamiento similar al del enfoque universalista, pero con el sistema de prácticas retributivas en lugar de utilizar prácticas concretas. Dado que estos sistemas no se pueden incluir simultáneamente en la variable “grupos de

retribuciones” al ser de naturaleza categórica, hemos tenido que crear las variables “S. Orgánico”, “S. Mecanicista”, “S. Tradicionalista” y “S. Orgánico intermedio” que toman valor 1 cuando la empresa se corresponde con ese perfil de acuerdo con la clasificación de obtuvimos en el análisis cluster del capítulo 2, y cero cuando no.

En relación a cómo vamos a plantear este contraste, partiremos del modelo CF1 que sólo incluye las variables de control y añadiremos una a una las variables relativas a los sistemas retributivos, obteniendo los modelos CF.3, CF.4, CF.5 y CF.6. Finalmente incorporaremos el efecto global de todas ellas en el modelo CF.2., en el cual no se incorpora la variable relativa al cuarto grupo (S. Org. Intermedio) porque la inclusión de la misma implicaría la aparición de la matriz identidad y una colinealidad perfecta. La principal precaución que supone trabajar de esta forma es que los resultados de los otros tres grupos siempre van a tener que interpretarse con respecto al grupo de referencia o categoría omitida²⁶.

Las expresiones de estos modelos son las siguientes:

$$\text{Modelo CF.1 : } Y_{ji} = \beta_0 + \beta_1 \text{TAM}_i + \beta_2 \text{INTC}_i + \beta_3 \text{SECTAT}_i + \beta_4 \text{GRUPO}_i + \varepsilon_i$$

$$\text{Modelo CF.2 : } Y_{ji} = \beta_0 + \beta_1 \text{TAM}_i + \beta_2 \text{INTC}_i + \beta_3 \text{SECTAT}_i + \beta_4 \text{GRUPO}_i + \beta_5 \text{SMEC}_i + \beta_6 \text{SORG}_i + \beta_7 \text{STRAD}_i + \varepsilon_i$$

$$\text{Modelo CF.3 : } Y_{ji} = \beta_0 + \beta_1 \text{TAM}_i + \beta_2 \text{INTC}_i + \beta_3 \text{SECTAT}_i + \beta_4 \text{GRUPO}_i + \beta_5 \text{SMEC}_i + \varepsilon_i$$

$$\text{Modelo CF.4 : } Y_{ji} = \beta_0 + \beta_1 \text{TAM}_i + \beta_2 \text{INTC}_i + \beta_3 \text{SECTAT}_i + \beta_4 \text{GRUPO}_i + \beta_5 \text{SORG}_i + \varepsilon_i$$

$$\text{Modelo CF.5 : } Y_{ji} = \beta_0 + \beta_1 \text{TAM}_i + \beta_2 \text{INTC}_i + \beta_3 \text{SECTAT}_i + \beta_4 \text{GRUPO}_i + \beta_5 \text{STRAD}_i + \varepsilon_i$$

$$\text{Modelo CF.6 : } Y_{ji} = \beta_0 + \beta_1 \text{TAM}_i + \beta_2 \text{INTC}_i + \beta_3 \text{SECTAT}_i + \beta_4 \text{GRUPO}_i + \beta_5 \text{SOINT}_i + \varepsilon_i$$

Donde:

Y_{ji} = Medida de resultados j considerada para la empresa i , (j =ROA, ROE, productividad, resultados RR.HH. y eficacia de las retribuciones)

TAM_i = Tamaño de la empresa i

INTC_i = Intensidad de capital de la empresa i

SECTAT_i = Pertenencia a un sector de alta tecnología de la empresa i

GRUPO_i = Pertenencia a un grupo de la empresa i

SMEC_i = Sistema mecánico

SORG_i = Sistema orgánico

STRAD_i = Sistema tradicionalista

SOINT_i = Sistema orgánico intermedio

²⁶ Dada la gran cantidad de regresiones que supone la realización de las tablas de cada uno de los resultados (20) únicamente se han incluido en el anexo 14.2.e las regresiones del modelo CF.2, es decir, el global con todos los sistemas.

El impacto de los sistemas de retribución sobre los resultados de acuerdo con las técnicas anteriores se expone a continuación.

4.4.2.2.1. Impacto de los sistemas de retribuciones sobre los resultados financieros

a) ROA

En relación al ROA, el contraste global nos muestra claramente como sí que existen diferencias con un nivel de significación del 5% ($\chi^2 = 7,882$, $p = 0,049$). En concreto, las diferencias se establecen entre los grupos 1 y 4 y 2 y 4²⁷. Esto es debido a que el grupo 4 (mecanicistas) presenta una media muy baja en el ROA (3,7815), mientras que los grupos 2 (orgánica intermedia) y 3 (orgánica) tienen unas medias muy similares (en torno a 7), pero menores que la media del ROA del grupo 1 (tradicionalistas: 11,556). No obstante, las desviaciones típicas son lo suficientemente grandes como para proceder al análisis de las medianas (tabla 4.33).

Tabla 4.33. Estadísticos básicos de distribución del ROA según el sistema retributivo seguido

ROA	Grupos de retribuciones				Total
	1	2	3	4	
Media	11,5562	7,8697	7,0998	3,7815	7,5692
N	13	32	26	13	84
Desv. típ.	9,7736	5,6022	10,1846	2,4327	7,9039
Mediana	6,4700	7,6550	6,4250	3,9500	6,3800
Rango	34,08	25,34	54,96	8,08	56,67

En concreto se aprecia claramente que el grupo 2 es el que tiene una mediana superior al resto, siendo de nuevo el grupo 4 cuarto el que tiene la mediana inferior. Para contrastar si estas diferencias en la distribución de las medianas son significativas se ha procedido a realizar *la prueba de la mediana*²⁸ (anexo 14.2.d), encontrando que el p-valor asociado al estadístico de contraste (significación = 0,040) es menor que 0,05, por lo que rechazamos la hipótesis nula de que todos los grupos dejan el mismo número de empresas por debajo de la mediana de la variable ROA. Concretamente, grupo 2 (orgánicos intermedios) deja el 62,5% de las empresas por encima de la mediana del ROA y el grupo 4 (mecanicistas) el 84% de las empresas por debajo.

Los análisis mediante regresión jerárquica de los modelos CF.2, CF.3, CF.4, CF.5 y CF.6. en los cuales incorporamos a las variables de control y las variables dicotómicas relativas a los sistemas retributivos, nos muestran que, efectivamente las empresas del grupo 4 que poseen un sistema retributivo mecánico (modelo CF.3) son las que peores resultados obtienen, mientras que las del grupo 1 o con un sistema tradicionalista (modelo CF.4) son las que, por el contrario, mejores resultados ofrecen frente al resto (tabla 4.34). No obstante, al incorporar to-

²⁷ Las diferencias entre grupos se presentan en el anexo 14.2.c.

²⁸ La prueba de la mediana se utiliza para contrastar la hipótesis nula de que las muestras proceden de k subpoblaciones en las que la probabilidad de obtener un resultado menor o igual que la mediana de la variable X sobre toda la población, es la misma en todas las subpoblaciones.

das ellas en contraste con el grupo de control el R^2 mejora en 0,100 ($p = 0,034$) y la pendiente de la recta es significativamente distinta de cero al 10% ($p = 0,084$) (anexo 14.2.e-1)

Tabla 4.34. Resultados de la regresión lineal entre ROA y sistemas de retribuciones^{a,b,c}

Variables independientes	ROA				
	Modelo CF.2	Modelo CF.3	Modelo CF.4	Modelo CF.5	Modelo CF.6
1. Tamaño	0,062	0,039	0,045	0,072	0,041
2. Intensidad de capital	0,062	0,041	0,035	0,065	0,034
3. Tecnología del sector	-0,194*	-0,143	-0,168	0,201*	-0,153
4. Pertenencia a grupo	0,239**	0,205*	0,204*	0,215*	0,192
5. S. Mecanicista	-0,208*	-0,214*	-	-	-
6. S. Orgánico	-0,102	-	-0,091	-	-
7. S. Tradicionalista	0,191	-	-	0,258**	-
8. S. Orgánico intermedio	-	-	-	-	0,022
F	1,883*	1,587	0,893	1,930*	0,760
R^2	0,145	0,09	0,053	0,108	0,045
ΔR^2	0,100**	0,045**	0,008	0,063**	0,000

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión β estandarizados

^b El incremento de la R^2 muestra el aumento respecto al modelo que incluye sólo las variables de control.

^c Las significaciones son * $p < 0,1$ ** $p < 0,05$

También se observa, al igual que con los contrastes de la mediana y en el del modelo CF.2, que las empresas mecanicistas (grupo 4) parecen tener un efecto negativo y significativo sobre la rentabilidad económica superior al de las empresas del grupo 2 (grupo de referencia).

Ante tal evidencia podemos señalar que las empresas del grupo 1 son las más rentables y las del grupo 4 las menos rentables desde el punto de vista de la rentabilidad económica. Recordamos que el grupo 1 era un grupo intermedio entre el orgánico y el mecánico pero con más afinidad a este último que al primero, por lo que encontramos que *no se cumplen las hipótesis configuracionales de que las empresas que se ajustan a los tipos ideales son menos eficientes que las que sí que lo hacen*. Además, esta afirmación se ratifica si tenemos en cuenta que el grupo 4 era el que mejor se ajustaba a uno de los modelos ideales (el mecánico) y es el que mejores resultados ofrece.

b) ROE

Con relación al ROE, en este caso no encontramos diferencias significativas en el conjunto (Chi – cuadrado= 4,618, $p = 202$), sin embargo, sí que parecen existir diferencias en los análisis dos a dos. En concreto, entre los mismos grupos que antes: el 1 y 4, y 2 y 4. No obstante, nos volvemos a encontrar con el mismo problema que antes, las desviaciones típicas de los grupos son realmente grandes (tabla 4.35), por lo que el análisis de las medias es muy dudoso. Teniendo en cuenta de nuevo las medianas, vemos que estas son más bajas para los grupos 3 y 4, y más altas para los grupos 1 y 2, sin embargo, en este caso no podemos concluir por la prueba de la mediana que la distribución de las empresas que están por encima y por debajo de la mediana

del ROE sea diferente (anexo 14.1.d). El único hecho destacable es que parece como si, de nuevo, las empresas del grupo 4 estuvieran ligeramente por debajo (el 70% de ellas frente al 46,15%, 40,65%, y 53,84%)

Tabla 4.35. Estadísticos básicos de distribución del ROE según el sistema retributivo seguido

ROE	Grupos de retribuciones				
	1	2	3	4	Total
Media	15,2708	10,9108	17,2125	-2,8865	11,4008
N	13	32	26	13	84
Desv. típ.	9,9393	12,6548	26,7139	35,5619	22,7349
Mediana	12,6000	11,6050	9,7050	8,1400	11,0400
Rango	33,45	68,61	139,46	138,83	234,63

Esta duda es aclarada al utilizar el análisis de regresión sobre el ROE, ya que las empresas mecanicistas (grupo 4) presentan en el modelo CF.2 un β estandarizado de $-0,246$ ($p = 0,034$), la recta de regresión tiene una pendiente distinta de cero ($p = 0,048$) y el incremento de la R^2 es significativo al 5% (tabla 4.36).

Tabla 4.36. Resultados de la regresión lineal entre ROE y sistemas de retribuciones ^{a,b,c}

Variables independientes	ROE				
	Modelo CF.2	Modelo CF.3	Modelo CF.4	Modelo CF.5	Modelo CF.6
1. Tamaño	0,079	0,073	0,076	0,067	0,078
2. Intensidad de capital	-0,073	-0,079	-0,085	-0,077	-0,086
3. Tecnología del sector	0,087		0,094	0,055	0,069
4. Pertenencia a grupo	0,162	0,083	0,131	0,165	0,0158
5. S. Mecanicista	-0,246**	-0,287***	-	-	-
6. S. Orgánico	0,106	-	0,163	-	-
7. S. Tradicionalista	0,058	-	-	0,077	-
8. S. Orgánico intermedio	-	-	-	-	0,008
F	1,904*	2,531**	1,404	1,035	0,935
R ²	0,146	0,137	0,081	0,061	0,055
ΔR^2	0,069**	0,081***	0,026	0,006	0,000

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión β estandarizados

^b El incremento de la R^2 muestra el aumento respecto al modelo que incluye sólo las variables de control.

^c Las significaciones son: * $p < 0,1$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$

De este modo, y a pesar de que algunos datos son contradictorios, tenemos indicios de que *las empresas mecanicistas son menos rentables financieramente que el resto de las empresas, no pudiendo destacar ninguna de las otras como más rentables*. Estos resultados concuerdan con los que acabamos de analizar relativos a la rentabilidad económica, luego es posible que, en general, estas empresas sean las menos rentables.

4.4.2.2. Impacto de los sistemas de retribuciones sobre las medidas de recursos humanos

a) Resultados de recursos humanos

En este caso, el contraste global de medias realizado mediante el ANOVA no nos señala que existan diferencias significativas en los grupos para esta variable ($p = 0,145$)²⁹. Ni siquiera los contrastes 2 a 2 suponen diferencias significativas. Tendríamos que elevar el nivel de significación al 0,1 para encontrar medias diferentes entre los grupos 1 y 3 ($p = 0,093$). En ese caso parece como si la media de la satisfacción de la función de recursos humanos fuera superior para las empresas del grupo 3 (orgánicas) que para las empresas del grupo 1 (tradicionalistas), sin embargo las diferencias no son lo suficientemente altas como para llegar a un resultado concluyente (tabla 4.37).

Tabla 4.37. Estadísticos básicos de distribución de los resultados de recursos humanos según el sistema retributivo seguido

Resultados recursos humanos (media ponderada)					
	Grupos de retribuciones				
	1	2	3	4	Total
Media	4,8718	5,4937	6,0577	5,1231	5,5147
N	13	32	26	13	84
Desv. típ.	1,8316	1,3080	1,8805	1,7115	1,6715
Mediana	4,6000	5,3500	6,2333	5,6667	5,4333
Rango	5,43	5,27	7,43	5,23	8,27

Tabla 4.38. Resultados de la regresión lineal entre resultados de recursos humanos y sistemas de retribuciones^{a,b,c}

Variables independientes	Resultados de recursos humanos				
	Modelo CF.2	Modelo CF.3	Modelo CF.4	Modelo CF.5	Modelo CF.6
1. Tamaño	0,198*	0,212**	0,213**	0,201*	0,216**
2. Intensidad de capital	-0,008	0,006	0,003	-0,011	0,004
3. Tecnología del sector	-0,002	-0,038	-0,020	-0,021	-0,045
4. Pertenencia a grupo	0,261**	0,289**	0,255**	0,268**	0,280**
5. S. Mecanicista	-0,115	-0,121	-	-	-
6. S. Orgánico	0,098	-	0,163	-	-
7. S. Tradicionalista	-0,122	-	-	-	-
8. S. Orgánico intermedio	-	-	-	-0,126	-0,009
F	2,426**	2,810**	3,061**	3,161**	2,499**
R ²	0,179	0,149	0,161	0,150	0,135
ΔR ²	0,044	0,014	0,024	0,015	0,000

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión β estandarizados

^b El incremento de la R² muestra el aumento respecto al modelo que incluye sólo las variables de control.

^c Las significaciones son: * $p < 0,1$ ** $p < 0,05$

²⁹ La prueba de Kruskal – Wallis ofrece resultados similares ($p = 0,246$)

El análisis de la regresión del modelo conjunto CF.2. (anexo 14.2.e-3) nos muestra como con la introducción de las variables relativas a los sistemas retributivos no se produce ningún aumento significativo de la capacidad de explicar del modelo ($\Delta R^2=0.044$, $p = 0,253$), y que por tanto, de acuerdo con esta técnica, tampoco existe un sistema retributivo que tenga mayor impacto sobre los resultados. De hecho, ningún coeficiente es significativamente distinto de cero (tabla 4.38) en ninguna de las regresiones auxiliares.

Por tanto, en este caso *no parece que el hecho de pertenecer a un grupo o a otro implique una mayor satisfacción con los resultados de la función de recursos humanos.*

b) Productividad

Al igual que en el caso anterior, el contraste global de medias tampoco muestra que existan diferencias significativas en las medias por el hecho de pertenecer a uno u otro grupo. De igual forma, los contrastes dos a dos ofrecen unos resultados similares. Es más, en esta ocasión se observa una distribución de las medias por grupo muy homogénea (tabla 4.39.)

Tabla 4.39. Estadísticos básicos de distribución de la productividad según el sistema retributivo seguido

Productividad	Grupos de retribuciones				
	1	2	3	4	Total
Media	10,0377	10,4445	10,0609	10,1098	10,2110
N	13	32	26	13	84
Desv. típ.	,5038	,9577	,7720	,9385	,8488
Mediana	10,0023	10,4665	10,1394	9,9126	10,1417
Rango	1,97	4,64	3,16	3,39	5,08

Curiosamente, en este caso la recta de regresión del modelo global CF.2 sigue siendo significativa ($p = 0,028$), el aumento del R^2 es muy bajo (0,037) y poco significativo ($p = 0,326$), y sin embargo nos aparece que el hecho de desarrollar un sistema retributivo orgánico frente a uno orgánico intermedio podría afectar a la productividad con un 90% de probabilidad de no equivocarnos. Ahora bien, el sentido en el que afecta es negativo (tabla 4.40). No obstante, cuando analizamos el impacto de este sistema retributivo con respecto al resto (modelo CF.4), encontramos de nuevo que no hay relación, ya que el coeficiente de la recta de regresión no es significativamente distinto de cero. Sin embargo, en este análisis individualizado nos emerge otro sistema que en principio sí que podría tener un impacto sobre la productividad: el sistema 2. El modelo CF.6. presenta un aumento significativo del R^2 ($p = 0,041$) y un valor del β estandarizado de 0,206 ($p = 0,048$).

De nuevo *observamos que un sistema, en principio híbrido, ofrece mejores resultados que un sistema extremo.* Lo curioso es que, a pesar de ser ambos orgánicos, el menos centrado en el rendimiento, menos igualitario y más descentralizado es el que mejores resultados ofrece

un sus ventas por empleado. Esto concuerda perfectamente con las hipótesis universalistas relativas al pago de incentivos.

Tabla 4.40. Resultados de la regresión lineal entre productividad y sistemas de retribuciones^{a,b,c}

Variables independientes	Productividad				
	Modelo CF.2	Modelo CF.3	Modelo CF.4	Modelo CF.5	Modelo CF.6
1. Tamaño	0,164	0,173	0,176*	0,173	0,153
2. Intensidad de capital	0,277***	0,286***	0,285***	0,283**	0,266**
3. Tecnología del sector	-0,103	-0,093	-0,117	-0,093	-0,086
4. Pertenencia a grupo	0,218*	0,189*	0,208*	0,184	0,208*
5. S. Mecanicista	-0,133	-0,058	-	-	-
6. S. Orgánico	-0,205*	-	-0,143	-	-
7. S. Tradicionalista	-0,091	-	-	-0,013	-
8. S. Orgánico intermedio	-	-	-	-	0,206**
F	2,405**	2,687**	3,052**	2,617**	3,549***
R ²	0,178	0,144	0,160	0,141	0,182
ΔR ²	0,037	0,003	0,020	0,000	0,041**

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión β estandarizados

^b El incremento de la R² muestra el aumento respecto al modelo que incluye sólo las variables de control.

^c Las significaciones son: * p < 0,1 ** p < 0,05 *** p < 0,01

4.4.2.2.3. Impacto de los sistemas de retribuciones sobre la eficacia de las retribuciones

En este caso es donde mayores diferencias encontramos, ya que la Chi – cuadrado da un valor de 17,555, lo que supone una significación del 0,001. Por pares también encontramos diferencias con un nivel de significación del 5% entre los grupos 1 y 2, 1 y 3, 2 y 4 y 3 y 4, y con un nivel de significación del 10% entre los grupos 2 y 3. Únicamente no existen diferencias entre los grupos 1 y 4. La distribución de los estadísticos básicos aparece en la tabla 4.41.

Tabla 4.41. Estadísticos básicos de distribución de la eficacia de las retribuciones según el sistema retributivo seguido

	Eficacia de las retribuciones				
	Grupos de retribuciones				
	1	2	3	4	Total
Media	-,7306831	,1121262	,4520470	-,4539300	-6,989E-04
N	13	32	26	13	84
Desv. típ.	1,0941552	,8064062	,8543608	,8428228	,9608748
Mediana	-,6413612	,2916681	,5698427	-,5199130	,2813613
Rango	4,18994	4,00206	4,00398	2,28983	4,85977

Esto nos hace pensar que los grupos de orientación mecánica presentan un comportamiento similar en el que se obtienen puntuaciones bajas, mientras que los grupos de orientación orgánica tienen un comportamiento también similar, pero esta vez basado en la obtención de puntuaciones altas. Concretamente, es el grupo 3 (orgánico) el que supone mejores percepciones de eficacia de las retribuciones.

Tabla 4.42. Resultados de la regresión lineal entre eficacia de las retribuciones y sistemas de retribuciones ^{a,b,c}

Variables independientes	Productividad				
	Modelo CF.2	Modelo CF.3	Modelo CF.4	Modelo CF.5	Modelo CF.6
1. Tamaño	0,142	0,175	0,176*	0,149	0,171
2. Intensidad de capital	0,079	0,110	0,106	0,074	0,098
3. Tecnología del sector	0,013	-0,062	-0,028	-0,020	-0,067
4. Pertenencia a grupo	0,152	0,203*	0,144	0,161	0,198*
5. S. Mecanicista	-0,215**	-0,205*	-	-	-
6. S. Orgánico	0,144	-	0,278***	-	-
7. S. Tradicionalista	-0,279**	-	-	-0,275**	-
8. S. Orgánico intermedio	-	-	-	-	0,082
F	3,424***	2,213*	2,923**	2,858**	1,511
R ²	0,235	0,122	0,154	0,152	0,086
ΔR^2	0,155***	0,042*	0,075**	0,072**	0,007

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión β estandarizados

^b El incremento de la R² muestra el aumento respecto al modelo que incluye sólo las variables de control.

^c Las significaciones son: * p < 0,1 ** p < 0,05 *** p < 0,01

El resultado de la regresión conjunta (modelo CF.2) ofrece exactamente los mismos efectos: el hecho de pertenecer a una empresa tradicionalista o a una mecánica (y no a la orgánica intermedia)³⁰ implica unos peores resultados desde el punto de vista de la eficacia retributiva. Tanto ese modelo como casi todos los demás (a excepción del CF.6 relativo a las orgánicas intermedias) son válidos y los incrementos de las R² son importantes y significativos (tabla 4.42), siendo las betas de todos esos modelos significativamente distintas de cero. Los signos de dichos coeficientes también son los esperados: desarrollar modelos tradicionalistas o mecánicos afecta de forma negativa, y desarrollar un sistema orgánico afecta positivamente a la eficacia.

Por tanto, se puede concluir sobre la base de los dos estudios que *las empresas que poseen sistemas de retribución orgánicos tienen una mayor percepción de eficacia que aquellas que desarrollan sistemas mecánicos.*

³⁰ Recordamos que esa es la categoría de referencia.

4.4.2.2.4. Conclusiones relativas a la relación entre los sistemas retributivos y los resultados de la organización

Como conclusión de este apartado, podemos decir que, excepto en el caso de la rentabilidad (económica y financiera) y de la eficacia de las retribuciones, no existen diferencias lo suficientemente claras en los resultados derivados del hecho de pertenecer a un grupo u otro. Es más, los tipos más cercanos a los modelos ideales (grupos 4 y 3) no tienen unos resultados superiores que los modelos intermedios. Incluso, la rentabilidad económica (y posiblemente la financiera) de las empresas con un sistema retributivo mecánico es la más baja, y la eficacia de las retribuciones de las empresas con un sistema próximo al orgánico es la más alta.

Todas estas afirmaciones nos llevan a concluir que:

- No se cumple la hipótesis 3.1.1. relativa a que las empresas que están más cerca del modelo ideal de retribuciones obtienen mejores resultados. Llegamos a esta conclusión porque:
 - En el caso de la rentabilidad uno de los modelos “ideales” (el mecanicista) ofrece peores resultados que el resto.
 - En el caso de los resultados de recursos humanos todos los sistemas son aproximadamente igual de eficaces. Esto implica que no existe diferencia entre los sistemas híbridos y los sistemas “ideales”.
 - Para la productividad se obtienen mejores resultados en un sistema híbrido (orgánico intermedio) que en los sistemas “ideales”
 - La eficacia de las retribuciones es menor cuando nos aproximamos a los modelos mecánicos que cuando estamos más cerca de los orgánicos.

El incumplimiento de la equifinalidad de los sistemas “ideales” tiene una causa clara: que trabajamos con sistemas derivados de la investigación empírica y que cumplen la mayor parte de los requisitos de la investigación teórica, pero no todos. O dicho de otro modo, que los sistemas “no son los ideales sino una aproximación a los mismos”. Inevitablemente, y utilicemos el sistema de elaboración de “sistemas retributivos” que utilicemos, nos vamos a encontrar con este problema, ya que trabajamos con muestras y no con una población ideal³¹.

En cualquier caso, el incumplimiento de la hipótesis básica del modelo configuracional presenta unas conclusiones mucho más interesantes desde el punto de vista del aprovechamiento directivo y que quedan bastante claras con las ideas anteriormente expresadas y es que ***“para casi todas las medidas de resultados el desarrollo de sistemas mecánicos ofrece peores resultados que el desarrollo de sistemas orgánicos”***. Por tanto, y teniendo en cuenta la naturaleza o componentes de cada uno de estos sistemas, parece ratificarse el “sentir generalizado” en la prensa profesional de dirección de recursos humanos y en algunos medios académicos de que los sistemas que fomentan la retribución variable basada más en el rendimiento que en el puesto,

³¹ Si hubiésemos empleado una escala sumativa y considerado sólo los dos extremos (mecánico – orgánico) habríamos forzado a las empresas a situarse en esos dos extremos ideales, pero habríamos seguido teniendo una muestra con empresas situadas en posiciones intermedias sin poder identificar sus características distintivas.

que conceden importancia a la participación y que pretenden conseguir una estructura igualitaria y que favorezca la flexibilidad, son “mejores” que aquellos basados en el puesto y el secretismo y que conceden poca importancia al rendimiento y a la retribución variable.

4.4.2.3. Impacto de la interacción estrategia – sistema retributivo sobre los resultados

En este apartado vamos a comprobar, finalmente, si la combinación de determinados sistemas retributivos con determinadas estrategias implica mayores resultados. Concretamente, partimos con los planteamientos teóricos expuestos en el capítulo segundo por los cuales señalábamos que las empresas defensivas que poseen sistemas retributivos mecánicos o algorítmicos son tan efectivas como las empresas prospectivas que han desarrollado modelos de retribuciones experimentales u orgánicos (hipótesis 3.1.2.). A esta hipótesis añadíamos que el cumplimiento de las hipótesis configuracionales exigía que los sistemas de retribuciones híbridos que tenían estrategias analizadoras también obtendrían mejores resultados (hipótesis 3.1.3.). Cualquier otra combinación, en principio, será menos eficiente desde el punto de vista de la consecución de resultados. Es importante destacar que, tal y como se han planteado las hipótesis y el análisis en sí, no se está estudiando qué tipo de sistema retributivo es el mejor para cada estrategia. Tampoco se pretende identificar todas las posibles combinaciones eficientes. Ambas investigaciones, aunque podrían ser interesantes, no han sido incluidas porque escapan al objeto de este estudio al no corresponderse con las hipótesis teóricas, al margen de que requerirían otra metodología de análisis diferente.

Por ejemplo, en este caso, el contraste de medias no se ha considerado porque el número de cruces entre los cuatro grupos de estrategia y cuatro sistemas retributivos implicaba dieciséis posibles grupos, lo que origina tamaños muy pequeños en algunos de ellos, sobre todo considerando que después había que dividir cada una de las dieciséis combinaciones en función de la mediana de los resultados para ver si era significativa la diferencia de medias (32 grupos) .

Por este motivo, para contrastar estos aspectos vamos a realizar varias regresiones jerárquicas para cada una de las medidas de resultados. Debemos de tener en cuenta que la introducción de todas las combinaciones simultáneamente plantea problemas de multicolinealidad y de que el número de variables incluidas en la regresión es excesivamente alto, por lo que hemos preferido considerar los pasos que se enumeran a continuación para cada una de las dos regresiones jerárquicas³².

Para el contraste de la *hipótesis 3.1.2.* se ha desarrollado el modelo de regresión que hemos denominado “CF.7”, el cual incluye los siguientes pasos:

Paso 1: Variables de control

Paso 2: Variables de control + variables de estrategia (defensiva y prospectiva)

³² En este caso no se pretende testar si el enfoque configuracional es mejor o peor que el contingente o el universalista, por lo que se han obviado algunos modelos intermedios y nos hemos ido directamente al modelo que nos interesa desde el punto de vista de las hipótesis.

Paso 3: Variables de control + variables de estrategia + modelos retributivos (mecánico y orgánico)

Paso 4: Variables de control + variables de estrategia + modelos retributivos + interacciones (defensiva x mecánica y prospectiva x orgánica)

Este modelo adopta, por tanto, la siguiente expresión final:

$$\text{Modelo CF.7: } Y_{ji} = \beta_0 + \beta_1 \text{TAM}_i + \beta_2 \text{INTC}_i + \beta_3 \text{SECTAT}_i + \beta_4 \text{GRUPO}_i + \beta_5 \text{DEFEN}_i + \beta_6 \text{PROSPEC}_i + \beta_7 \text{SMEC}_i + \beta_8 \text{SORG}_i + \beta_9 (\text{DEFEN} \times \text{SMEC})_i + \beta_{10} (\text{PROSPEC} \times \text{SORG})_i + \varepsilon_i$$

Donde:

Y_{ji} = Medida de resultados j considerada para la empresa i , (j =ROA, ROE, productividad, resultados RR.HH. y eficacia de las retribuciones)

TAM_i = Tamaño de la empresa i

INTC_i = Intensidad de capital de la empresa i

SECTAT_i = Pertenencia a un sector de alta tecnología de la empresa i

GRUPO_i = Pertenencia a un grupo de la empresa i

DEFEN_i = Estrategia defensiva

PROSPEC_i = Estrategia prospectiva

SMEC_i = Sistema mecánico

SORG_i = Sistema orgánico

Este modelo permite contrastar el ajuste de los modelos según lo que prescribe la teoría: prospectivas con sistemas orgánicos y defensivas con sistemas mecánicos. Por este motivo sólo hemos extraído el efecto de las interacciones sobre los resultados incorporando en el paso dos y en el tres las estrategias y modelos retributivos directamente implicados³³.

Por su parte, para el contraste de la *hipótesis 3.1.3*, se ha planteado el modelo CF.8, cuya regresión jerárquica se ha obtenido mediante las siguientes etapas:

Paso 1: Variables de control

Paso 2: Variables de control + variables de estrategia (analizadora)

Paso 3: Variables de control + variables de estrategia + modelos retributivos (tradicionalista y orgánico intermedio)

Paso 4: Variables de control + variables de estrategia + modelos retributivos + interacciones (analizadora x orgánico intermedio y analizadora x tradicionalista)

$$\text{Modelo CF.8: } Y_{ji} = \beta_0 + \beta_1 \text{TAM}_i + \beta_2 \text{INTC}_i + \beta_3 \text{SECTAT}_i + \beta_4 \text{GRUPO}_i + \beta_5 \text{ANALIZ}_i + \beta_6 \text{STRAD}_i + \beta_7 \text{SOINT}_i + \beta_8 (\text{ANALIZ} \times \text{STRAD})_i + \beta_9 (\text{ANALIZ} \times \text{SOINT})_i + \varepsilon_i$$

Donde:

Y_{ji} = Medida de resultados j considerada para la empresa i , (j =ROA, ROE, productividad, resultados RR.HH. y eficacia de las retribuciones)

TAM_i = Tamaño de la empresa i

³³ Podríamos haber planteado las hipótesis desde un punto de vista exploratorio, sin considerar combinaciones ideales e incorporando todas las combinaciones posibles. Sin embargo, en un intento de respetar los planteamientos teóricos relativos al enfoque configuracional sólo vamos a considerar las combinaciones ideales y las híbridas y no otras situaciones intermedias.

$INTC_i$ = Intensidad de capital de la empresa i
 $SECTAT_i$ = Pertenencia a un sector de alta tecnología de la empresa i
 $GRUPO_i$ = Pertenencia a un grupo de la empresa i
 $ANALIZ_i$ = Estrategia analizadora
 $STRAD_i$ = Sistema tradicionalista
 $SOINT_i$ = Sistema orgánico intermedio

Por el contrario, este modelo trata de ver si un modelo intermedio de estrategia cuando se combina con cualquiera de los sistemas de retribuciones que hemos considerado también intermedios obtiene mejores resultados. Algunos de los resultados de las regresiones están en el anexo 14.3.

4.4.2.3.1. Combinaciones sistemas retributivos – estrategia y resultados financieros

a) ROA

Los resultados de las dos regresiones anteriormente comentadas aparecen en la tabla 4.43. En ella no se han incluido todos los pasos intermedios porque la mayoría de estos ya han sido testados en otros apartados de este trabajo³⁴. Como se puede observar con claridad, la introducción de las interacciones entre los perfiles ideales no aporta ningún valor a la explicación del ROA. El incremento del R^2 respecto al modelo del paso anterior es mínimo (0,002, n.s.) y el valor total explicado por la regresión también. Los perfiles intermedios tampoco aportan en este caso ninguna explicación a esa medida de resultado dado que sus coeficientes estandarizados tampoco son significativamente distintos de cero.

Únicamente tienen coeficientes significativos el sistema mecánico en el modelo CF.7 y el tradicionalista en el modelo CF.8., tal y como sucedía en los modelos CF.3 y CF.5 estudiados en el apartado anterior. Esto nos indicaría, que el modelo configuracional no parece aportar mejores resultados que el “universalista con sistemas de prácticas”, o dicho de otra forma, que la contingencia horizontal ejerce un efecto superior sobre la rentabilidad que la contingencia horizontal y la vertical consideradas conjuntamente.

Por tanto, podemos concluir que en el caso del ROA no se cumple el enfoque configuracional para ninguna de las hipótesis.

³⁴ Y en ninguna de las indicadas para los otros resultados de retribuciones

Tabla 4.43. Impacto sobre el ROA de las interacciones entre sistemas retributivos y estrategias de Miles y Snow^{abcd}

	ROA	
	Modelo CF.7	CF.8
Tamaño	0,006	0,068
Intensidad de capital	0,030	0,065
Tecnología del sector	-0,176	-0,176
Pertenencia a grupo	0,258**	0,210*
E. Defensiva	0,016	-
E. Prospectiva	0,111	-
E. Analizadora	-	-0,006
S. Mecanicista	-0,241*	-
S. Orgánico	-0,144	-
S. Tradicionalista	-	0,365**
S. Orgánico intermedio	-	0,094
Defensivas x mecanicista	-0,029	-
Prospectivas x orgánico	-0,055	0,045
Analizadoras x org. Intermedio	-	-0,127
Analizadoras x tradicionalista	-	-
F	1,044	1,272
R ²	(0,122)	(0,131)
ΔR^2	(0,002)	(0,011)

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión β estandarizados para el modelo que incluye todas esas variables.

^b Para el R² se presenta entre paréntesis el valor del mismo. Los asteriscos en el valor de la R² señalan la medida en que ha sido significativo el aumento en el mismo al pasar de un paso al otro.

^c Para la F se presenta entre paréntesis la F resultante del ANOVA del modelo. Los asteriscos indican el nivel de significación que tiene dicho estadístico.

^d Las significaciones son * $p < 0,1$ ** $p < 0,05$

c) ROE

En el caso de la rentabilidad financiera volvemos a encontrar de nuevo que las interacciones entre los sistemas de retribuciones y las estrategias de negocio no tienen ningún impacto, ni siquiera en un sentido diferente al esperado. Los resultados de la regresión (tabla 4.44) no muestran que la pendiente difiera significativamente de cero ($F = 1,504$, $p = 0,155$ para el modelo CF.7 y $F = 0,918$, $p = 0,514$ para el modelo CF.8) y ninguno de los coeficientes relativos a las interacciones es válido.

Por otro lado, la consideración de los sistemas de retribuciones sin interacciones con las estrategias sí que son significativos en el mismo sentido que los estudiados en el apartado anterior, por lo que podríamos hacer la misma afirmación que en el caso del ROA: la contingencia vertical y horizontal simultáneamente no es significativa.

Por tanto, en este caso tampoco parece existir efecto entre estas interacciones y los resultados.

Tabla 4.44. Impacto sobre el ROE de las interacciones entre sistemas retributivos y estrategias de Miles y Snow^{abcd}

	ROE	
	Modelo CF.7	CF.8
Tamaño	0,032	0,065
Intensidad de capital	-0,075	-0,089
Tecnología del sector	,0101	0,013
Pertenencia a grupo	0,194	0,166
E. Defensiva	-0,043	-
E. Prospectiva	0,154	-
E. Analizadora	-	0,280*
S. Mecanicista	-0,306**	-
S. Orgánico	0,145	-
S. Tradicionalista	-	0,157
S. Orgánico intermedio	-	0,133
Defensivas x mecanicista	0,131	-
Prospectivas x orgánico	-0,099	-
Analizadoras x org. Intermedio	-	-0,212
Analizadoras x tradicionalista	-	-0,157
F	1,504	0,918
R ²	0,167	0,098
ΔR ²	0,056	0,025

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión β estandarizados para el modelo que incluye todas esas variables.

^b Para el R² se presenta entre paréntesis el valor del mismo. Los asteriscos en el valor de la R² señalan la medida en que ha sido significativo el aumento en el mismo al pasar de un paso al otro.

^c Para la F se presenta entre paréntesis la F resultante del ANOVA del modelo. Los asteriscos indican el nivel de significación que tiene dicho estadístico.

^d Las significaciones son * $p < 0,1$ ** $p < 0,05$

4.4.2.3.2. Combinaciones sistemas retributivos – estrategia y medidas de resultados de recursos humanos

a) Resultados de recursos humanos

La interacción entre la estrategia defensiva y los sistemas de retribución mecanicistas, que supuestamente debería ofrecer mejores resultados de acuerdo con nuestras hipótesis al tratarse de la combinación de dos modelos congruentes e “ideales”, ofrece un resultado totalmente contrario (modelo 4.45). El modelo CF.7 es significativo con un $p < 0,001$ ($F=2,754$) y el beta relativo a la relación defensiva x mecanicista es $-0,277$ ($p = 0,032$). El incremento en la explicación del modelo no es muy elevado, pero también es significativo al 10%. En este caso, el modelo híbrido no implica ningún resultado, ni positivo ni negativo.

Tabla 4.45. Impacto sobre los resultados de RR. HH. de las interacciones entre sistemas retributivos y estrategias de Miles y Snow^{abcd}

	Resultados de recursos humanos	
	Modelo CF.7	CF.8
Tamaño	0,100	0,204*
Intensidad de capital	-0,045	-0,021
Tecnología del sector	-0,063	-0,014
Pertenencia a grupo	0,344***	0,270**
E. Defensiva	0,115	-
E. Prospectiva	0,287**	-
E. Analizadora	-	-0,056
S. Mecanicista	0,055	-
S. Orgánico	0,110	-
S. Tradicionalista	-	-0,146
S. Orgánico intermedio	-	-0,040
Defensivas x mecanicista	-0,277**	-
Prospectivas x orgánico	-0,009	-
Analizadoras x org. Intermedio	-	-0,039
Analizadoras x tradicionalista	-	0,012
F	2,754***	1,591
R ²	0,269	0,159
ΔR^2	0,048*	0,01

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión β estandarizados para el modelo que incluye todas esas variables.

^b Para el R² se presenta entre paréntesis el valor del mismo. Los asteriscos en el valor de la R² señalan la medida en que ha sido significativo el aumento en el mismo al pasar de un paso al otro.

^c Para la F se presenta entre paréntesis la F resultante del ANOVA del modelo. Los asteriscos indican el nivel de significación que tiene dicho estadístico.

^d Las significaciones son * $p < 0,1$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,001$

Por tanto, podemos concluir que la dirección de recursos humanos de las empresas que disponen de un sistema mecanicista o que desarrollan una estrategia defensiva no valora, de por sí, ni peor ni mejor sus resultados de recursos humanos, pero cuando se combinan entre sí ambos (sistema retributivo y estrategia), los resultados van a ser peores, o dicho de otra forma, la empresa valora de forma más negativa su capacidad para atraer, retener y/o motivar al personal.

b) Productividad

Con la segunda medida de recursos humanos sucede algo similar, pero al contrario. Existe una combinación estrategia – sistema retributivo que es mucho más eficaz que el resto: la combinación estrategia analizadora y sistema orgánico intermedio. En esta ocasión (tabla 4.46), la introducción de la configuración sí que supone una mejora considerable de la capacidad que tiene el modelo para explicar la productividad, ya que el R² pasa de 0,216 a 0,303 ($\Delta R^2 = 0,087$, $p = 0,11$), recta que es significativamente distinta de cero ($F = 3,678$, $p = 0,001$) y el beta correspondiente a la interacción mencionada arroja un valor de 0,430 ($p = 0,003$).

Tabla 4.46. Impacto sobre la productividad de las interacciones entre sistemas retributivos y estrategias de Miles y Snow^{abcd}

	Productividad	
	Modelo CF.7	CF.8
Tamaño	0,175	0,185*
Intensidad de capital	0,298***	0,340***
Tecnología del sector	-0,130	-0,071
Pertenencia a grupo	0,215*	0,177*
E. Defensiva	-0,052	-
E. Prospectiva	-0,088	-
E. Analizadora	-	-0,087
S. Mecanicista	-0,082	-
S. Orgánico	-0,201	-
S. Tradicionalista	-	0,009
S. Orgánico intermedio	-	0,042
Defensivas x mecanicista	-0,063	-
Prospectivas x orgánico	0,070	-
Analizadoras x org. Intermedio	-	0,430***
Analizadoras x tradicionalista	-	0,100
F	1,666	3,678***
R ²	0,182	0,303
ΔR^2	0,004	0,087**

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión β estandarizados para el modelo que incluye todas esas variables.

^b Para el R² se presenta entre paréntesis el valor del mismo. Los asteriscos en el valor de la R² señalan la medida en que ha sido significativo el aumento en el mismo al pasar de un paso al otro.

^c Para la F se presenta entre paréntesis la F resultante del ANOVA del modelo. Los asteriscos indican el nivel de significación que tiene dicho estadístico.

^d Las significaciones son * $p < 0,1$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,001$

Esto nos lleva a que en este caso las combinaciones de los híbridos de los sistemas retributivos y de las estrategias ofrecen mejores resultados que las combinaciones que consideran los modelos y estrategias ideales.

4.4.2.3.3. Combinaciones sistemas retributivos – estrategia y eficacia de las retribuciones

Por último, las combinaciones idóneas de los sistemas retributivos con sus estrategias correspondientes tampoco aportan nada significativo a la explicación de la eficacia de las retribuciones ($\Delta R^2 = 0,017$, n.s. para modelo CF.7 e $\Delta R^2 = 0,036$, n.s. para el modelo CF.8). No obstante, el efecto de la consideración de los sistemas por separado es tan grande que en ambos casos el ANOVA global del modelo no deja de ofrecernos resultados significativos (tabla 4.47).

En resumen, que de nuevo observamos como los sistemas retributivos considerados aisladamente explican más los resultados, en este caso, la eficacia de las retribuciones, que las combinaciones estudiadas

Tabla 4.47. Impacto de las interacciones entre sistemas retributivos y estrategias de Miles y Snow sobre la eficacia de las retribuciones^{abcd}

	Eficacia de las retribuciones	
	Modelo CF.7	CF.8
Tamaño	0,078	0,168
Intensidad de capital	0,074	0,079
Tecnología del sector	-0,056	0,010
Pertenencia a grupo	0,231**	0,180
E. Defensiva	0,066	-
E. Prospectiva	0,300**	-
E. Analizadora	-	-0,313**
S. Mecanicista	-0,067	-
S. Orgánico	0,277**	-
S. Tradicionalista	-	-0,395***
S. Orgánico intermedio	-	-0,095
Defensivas x mecanicista	-0,121	-
Prospectivas x orgánico	-0,116	-
Analizadoras x org. Intermedio	-	0,193
Analizadoras x tradicionalista	-	0,251
F	2,253**	2,120**
R ²	0,231	0,201
ΔR^2	0,017	0,036

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión β estandarizados para el modelo que incluye todas esas variables.

^b Para el R² se presenta entre paréntesis el valor del mismo. Los asteriscos en el valor de la R² señalan la medida en que ha sido significativo el aumento en el mismo al pasar de un paso al otro.

^c Para la F se presenta entre paréntesis la F resultante del ANOVA del modelo. Los asteriscos indican el nivel de significación que tiene dicho estadístico.

^d Las significaciones son * p < 0,1 ** p < 0,05 *** p < 0,001

4.4.2.3.4. Conclusiones relativas a las interacciones sistema retributivo – estrategia

Con relación a las hipótesis relativas al modelo configuracional debemos señalar que en nuestra investigación, al igual que en la mayor parte de los estudios analizados en el último apartado del capítulo 2, no hemos podido comprobar el cumplimiento de ninguna de las dos hipótesis configuracionales planteadas.

Concretamente:

- No se cumple la hipótesis 3.1.2. relativa a que las combinaciones entre sistemas ideales ofrecen mejores resultados ya que no hemos podido demostrar que las combinaciones entre prospectiva – sistema orgánico y defensiva – sistema mecánico tengan una mayor incidencia sobre los resultados que otras combinaciones. Es más, en uno de los casos (resultados de recursos humanos), las empresas defensivas con sistemas mecánicos son las que perciben que obtienen peores resultados.
- No se cumple la hipótesis 3.1.3 por la que los sistemas intermedios podrían tener una mayor adecuación con las estrategias analizadoras a la hora de obtener

resultados. Únicamente, y para el caso de la productividad, observamos que las empresas que siguen una estrategia analizadora, cuando emplean sistemas orgánicos intermedios, obtienen mejores resultados que otras combinaciones estrategia – sistema retributivo.

4.4.2.4. Conclusiones relativas a las configuraciones de retribuciones

En base a los resultados obtenidos en los dos apartados anteriores podemos decir que, en general, *no se cumple el enfoque configuracional*. Únicamente hemos encontrado algunas relaciones entre estrategia y sistema retributivo que podrían implicar unos mejores o unos peores resultados, pero que no nos permite afirmar que las combinaciones supuestamente eficientes entre ambos aspectos impliquen unos mejores resultados.

Lo que sí parece confirmarse, hasta cierto punto, es que *la contingencia horizontal entre las políticas retributivas parece jugar un mayor papel que la contingencia horizontal y la vertical simultáneamente*, pudiéndose apreciar que, en general, las empresas que implantan sistemas retributivos menos basados en la equidad interna y en el puesto son las que mejores resultados suelen ofrecer.

Con esto no queremos, ni podemos, decir siquiera que el enfoque de sistemas de retribución ofrezca un resultado superior al universalista. Con los datos que hemos obtenido de estos análisis no podemos hacer una comparación exacta, ya que sería preciso introducir todas las políticas que empleamos para los análisis factoriales del capítulo anterior y eso no es factible estadísticamente por el elevado número de variables que supondría en la regresión. Lo que sí podemos hacer es comparar, a título orientativo, los resultados del enfoque universalista con los de la primera hipótesis del modelo configuracional para cada medida de resultados³⁵. Como se recordará esta primera hipótesis era equivalente a lo que en el capítulo segundo denominaban algunos autores “sistema universalista con sistemas de prácticas”. Esta comparación, que hemos hecho empleando la explicación final del modelo (R^2), aparece en la tabla 4.48.

Como se puede observar, salvo para el caso del ROE, en ninguna de las otras medidas de resultados se obtienen mejoras significativas superiores para el enfoque de sistemas de retribución que para el enfoque universalista. Este hecho podría haber sido debido a que en el enfoque universalista hay una variable más que el enfoque de sistemas de prácticas³⁶; sin embargo, una única variable no tiene porqué producir variaciones tan grandes en los R^2 de la productividad, los resultados de recursos humanos y la eficacia de las retribuciones si no es realmente significativa (en el ROA no existe tanta diferencia). Esto nos lleva a decir que *la consideración de sistemas de retribuciones no explica más que las prácticas individuales, o dicho de otra*

³⁵ Sólo hemos considerado las políticas retributivas en la perspectiva universalista y no las prácticas porque como se recordará estas últimas no ofrecían resultados significativos para tres de las medidas de resultados. No obstante sí que hemos comparado el ROA y el ROE y los resultados no varían con respecto a los resultados que estamos comprobando aquí sustancialmente. El ROA también se explica menos y el ROE más.

³⁶ En el modelo universalista se disponía de ocho variables incluyendo las de control y en el de sistemas de prácticas de 7.

manera, que la empresa piensa más en términos de políticas y prácticas retributivas concretas que en términos de “conjuntos integrados de retribuciones”.

Tabla 4.48. Comparación aproximativa de los resultados del enfoque universalista con prácticas individuales y con conjuntos integrados^{abcd}

	ROA	ROE	Resultados de recursos humanos	Productividad	Eficacia de las retribuciones
Universalista (con políticas)	0,170* (0,115)**	0,075 (0,017)	0,256*** (0,124)**	0,227** (0,092)*	0,344*** (0,263) ⁺
Configuracional (con conjuntos de prácticas)	0,145* (0,100)**	0,146* (0,069)**	0,179** (0,044)	0,178** (0,037)	0,235*** (0,155)***

^a El valor que aparece es la R^2 del modelo en el que se añade a las variables de control: las políticas retributivas consideradas (E. universalista) o los sistemas retributivos empleados (E. universalista de sistemas). La significación que se indica es la global del ANOVA de la regresión.

^b El valor entre paréntesis es el incremento en la R^2 .

^b Las significaciones son * $p < 0,1$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,001$ + $p < 0,0001$

La explicación a todos estos hechos relativos al escaso valor añadido de la contingencia de horizontal y de la contingencia horizontal – vertical simultáneamente podría estar en el hecho de que trabajamos con “aproximaciones” a los modelos ideales. Sin embargo, el hecho de haber partido de la muestra para la construcción de los grupos de retribuciones nos sugiere otra idea que coincide con la justificación que ofrecen Romero y Valle (2001) en los resultados de uno de sus trabajos: que en nuestro país no se siguen los mismos modelos retributivos que los utilizados para hacer las identificaciones teóricas, con lo cual se desfigura el concepto de “modelo ideal”, o incluso que muchas de las empresas no tienen siquiera un modelo claro de retribución. Es más, otros investigadores llegan a poner en duda la validez del modelo de Miles y Snow (Carmelo et al., 2001) en el sentido de que los directivos no perciben sus estrategias de esa forma.

Ante estas circunstancias, *si las empresas no piensan en términos de las estrategias de Miles y Snow ni tienen una conciencia clara de qué orientación retributiva deben mantener es muy difícil que se den las combinaciones esperadas y que además estas combinaciones sean más eficaces.* La prueba empírica la tenemos en que, como vimos en el punto 4.4.2.1., sistemas retributivos y estrategias de Miles y Snow no guardan ninguna relación entre sí, y mucho menos en el sentido esperado; por lo que sería más que casual que, además, el escaso número de empresas que sigue la orientación esperada tuviera mejores resultados.

4.4.3. IMPACTO DE LAS CONFIGURACIONES DE RECURSOS HUMANOS SOBRE LOS RESULTADOS

Finalmente, se va a proceder a contrastar qué impacto tienen las configuraciones de recursos humanos sobre los resultados. Esto supone el paso final de nuestra investigación en el sentido de que ahora tratamos de testar si la contingencia horizontal y vertical de las retribuciones con el resto de políticas de recursos humanos y con la estrategia de Miles y Snow ofrece unos resultados superiores.

Tal y como planteamos en la introducción de esta perspectiva (punto 4.4.1.) vamos a seguir tres etapas. Debemos partir, en primer lugar, de analizar la relación entre estas configuraciones de recursos humanos y la estrategia. Nos interesa comprobar en este caso si las empresas que siguen una estrategia defensiva emplean sistemas de recursos humanos más preocupados por el desarrollo interno y las empresas prospectivas sistemas más orientados al mercado. En segundo lugar, queremos analizar qué vinculación guardan los sistemas de recursos humanos considerados por sí solos (sin la estrategia) con las diferentes medidas de resultados, con vistas a observar si dichos sistemas son equifinalistas. En tercer lugar valoraremos hasta qué punto las interacciones “ideales” antes mencionadas implican unos mejores resultados que otras interacciones entre sistemas híbridos y, finalmente, valoraremos los resultados comparándolos con los obtenidos en el apartado anterior.

4.4.3.1. Relación entre los sistemas de recursos humanos y el modelo de Miles y Snow

En esta ocasión también vamos a hacer uso de las tablas de contingencia para estudiar la relación entre las dos variables categóricas: grupo de recursos humanos y estrategia de Miles y Snow. En la tabla resultante (tabla 4.49) se aprecia que, a pesar de que no podemos rechazar la hipótesis nula de independencia entre ambas variables (Estadístico exacto de Fisher = 7,724, $p = 0,240$, coeficiente de V de Cramer = 0,229. Anexo 15.1), ni podemos asegurar que estadísticamente son diferentes las estrategias seguidas según la orientación de recursos humanos seguidas, la empresas orientadas al desarrollo interno (grupo 2) aplican en mayor medida una estrategia prospectiva (el 51,4% son prospectivas frente al 11,4% que desarrollan una estrategia defensiva, y el 25,7% una analizadora).

Esto contradice, en parte, la teoría planteada en el capítulo segundo según la cual las empresas prospectivas deberían estar más orientadas al mercado y las defensivas al desarrollo interno, y no es más que un reflejo de lo que comentamos en las conclusiones del apartado anterior: que no parece existir una conciencia de que determinados sistemas de recursos humanos pudieran ser más adecuados para determinadas estrategias de negocio. También es cierto, que nuestro trabajo no es el único desarrollado en nuestro país que llega a esta conclusión, ya que en un estudio llevado a cabo por Valle, Cabello y Martín (1996) se obtiene el mismo resultado.

También es posible que hagamos la lectura en otros términos, según los cuales o bien las estrategias, o bien los sistemas, no están definidos teóricamente o no se corresponden con la práctica. Esta última idea podría explicar, a juicio de Perck (1994: 730-731), por qué las empre-

sas prospectivas se preocupan más por el desarrollo interno que por el mercado; ya que en su estudio también obtiene unos resultados similares a los nuestros que justifica tratando de demostrar que las orientaciones de recursos humanos consideradas y la tipología de estrategia de Miles y Snow no concuerdan en la práctica.

Tabla 4.49. Tabla de contingencia entre estrategia de Miles y Snow y grupos de recursos humanos

Tabla de contingencia Estrategia de Miles y Snow * Configuraciones RR.HH

			Configuraciones RR.HH			Total
			O. mercado	D. interno	Reactivas	
Estrategia de Miles y Snow	Defensiva	Recuento	8	4	5	17
		Frecuencia esperada	5,7	8,3	3,1	17,0
		% de Estrategia de Miles y Snow	47,1%	23,5%	29,4%	100,0%
		% de Configuraciones RR.HH	33,3%	11,4%	38,5%	23,6%
		% del total	11,1%	5,6%	6,9%	23,6%
		Residuos tipificados	1,0	-1,5	1,1	
	Analizadora	Recuento	7	9	4	20
		Frecuencia esperada	6,7	9,7	3,6	20,0
		% de Estrategia de Miles y Snow	35,0%	45,0%	20,0%	100,0%
		% de Configuraciones RR.HH	29,2%	25,7%	30,8%	27,8%
		% del total	9,7%	12,5%	5,6%	27,8%
		Residuos tipificados	,1	-,2	-,2	
	Prospectiva	Recuento	7	18	3	28
		Frecuencia esperada	9,3	13,6	5,1	28,0
		% de Estrategia de Miles y Snow	25,0%	64,3%	10,7%	100,0%
		% de Configuraciones RR.HH	29,2%	51,4%	23,1%	38,9%
		% del total	9,7%	25,0%	4,2%	38,9%
		Residuos tipificados	-,8	1,2	-,9	
Reactiva	Recuento	2	4	1	7	
	Frecuencia esperada	2,3	3,4	1,3	7,0	
	% de Estrategia de Miles y Snow	28,6%	57,1%	14,3%	100,0%	
	% de Configuraciones RR.HH	8,3%	11,4%	7,7%	9,7%	
	% del total	2,8%	5,6%	1,4%	9,7%	
	Residuos tipificados	-,2	,3	-,2		
Total	Recuento	24	35	13	72	
Frecuencia esperada	24,0	35,0	13,0	72,0		
% de Estrategia de Miles y Snow	33,3%	48,6%	18,1%	100,0%		
% de Configuraciones RR.HH	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
% del total	33,3%	48,6%	18,1%	100,0%		

4.4.3.2. Efecto de los sistemas de recursos humanos sobre los resultados

Siguiendo un planteamiento similar al empleado en el caso de los sistemas retributivos, hemos analizado si existían diferencias significativas en los resultados por el hecho de desarrollar un determinado sistema de recursos humanos. Esto nos permitirá estudiar la validez de la hipótesis 3.2.1. Los métodos utilizados han sido los contrastes de medias y las regresiones jerárquicas.

Para los contrastes de medias hemos empleado contrastes paramétricos y no paramétricos de forma combinada, ya que el grupo más pequeño tiene quince empresas y en los resultados de la prueba de Levene (anexo 15.2.a) aparecen dos medidas de resultados en las cuáles no

se puede decir que las varianzas sean iguales (ROA y productividad). Todos los resultados de estos contrastes (los globales y los intergrupos aparecen en el anexo 15.2 b y c)³⁷

En relación a la regresión jerárquica, partiremos del modelo básico en el que sólo se incluyen las variables de control (CF.1) y, añadiremos en el siguiente paso (modelo CF.9) todas las configuraciones de retribuciones menos una (para evitar la matriz identidad). Posteriormente, y para ver por separado el efecto de cada una de las configuraciones iremos obteniendo los modelos CF.10 (variables de control + la configuración orientado al mercado), CF.11 (variables de control + Desarrollo interno) y CF.12 (variables de control + empresas reactivas). Recordamos que en esta ocasión la variable “configuraciones de recursos humanos” tiene tres categorías, por lo que hemos tenido que crear tres variables nuevas denominadas “O. Mercado”, “D. Interno” y “Reactivas” que toman el valor 1 cuando la empresa tiene dicha configuración y cero en los restantes casos.

Las expresiones de dichos modelos son las siguientes:

$$\text{Modelo CF.1 : } Y_{ji} = \beta_0 + \beta_1 \text{TAM}_i + \beta_2 \text{INTC}_i + \beta_3 \text{SECTAT}_i + \beta_4 \text{GRUPO}_i + \varepsilon_i$$

$$\text{Modelo CF.9 : } Y_{ji} = \beta_0 + \beta_1 \text{TAM}_i + \beta_2 \text{INTC}_i + \beta_3 \text{SECTAT}_i + \beta_4 \text{GRUPO}_i + \beta_5 \text{OMDO}_i + \beta_6 \text{ODI}_i + \varepsilon_i$$

$$\text{Modelo CF.10 : } Y_{ji} = \beta_0 + \beta_1 \text{TAM}_i + \beta_2 \text{INTC}_i + \beta_3 \text{SECTAT}_i + \beta_4 \text{GRUPO}_i + \beta_5 \text{OMDO}_i + \varepsilon_i$$

$$\text{Modelo CF.11 : } Y_{ji} = \beta_0 + \beta_1 \text{TAM}_i + \beta_2 \text{INTC}_i + \beta_3 \text{SECTAT}_i + \beta_4 \text{GRUPO}_i + \beta_5 \text{ODI}_i + \varepsilon_i$$

$$\text{Modelo CF.12 : } Y_{ji} = \beta_0 + \beta_1 \text{TAM}_i + \beta_2 \text{INTC}_i + \beta_3 \text{SECTAT}_i + \beta_4 \text{GRUPO}_i + \beta_5 \text{OREAC}_i + \varepsilon_i$$

Donde:

Y_{ji} = Medida de resultados j considerada para la empresa i , (j =ROA, ROE, productividad, resultados RR.HH. y eficacia de las retribuciones)

TAM_i = Tamaño de la empresa i

INTC_i = Intensidad de capital de la empresa i

SECTAT_i = Pertenencia a un sector de alta tecnología de la empresa i

GRUPO_i = Pertenencia a un grupo de la empresa i

OMDO_i = Orientado al mercado

ODI_i = Orientación al desarrollo interno

OREAC_i = Orientación reactiva

³⁷ En el anexo aparecen los contrastes de medias paramétricos y no paramétricos para todos los grupos y todas las medidas de resultados. Aunque iremos haciendo uso de unos u otros estadísticos según las circunstancias, debemos advertir de la comparación de ambos que en este caso los dos contrastes ofrecen resultados similares en las comparaciones globales de todas las configuraciones. En los contrastes 2 a 2, hemos hecho uso directamente de la prueba de U de Mann-Whitney por el pequeño tamaño del grupo de empresas reactivas, pero hemos comprobado que los resultados también son recurrentes con la prueba t de Student (ya que sí que podríamos haberla utilizado para algunos tipos de resultado y para comparar las otras dos configuraciones).

Veamos a continuación cada uno de estos modelos para cada una de las medidas de resultados, comenzando como siempre por los resultados más generales y finalizando por los más concretos. En este sentido, debemos señalar que, a pesar de que se trata de configuraciones de recursos humanos, se ha incluido también como medida de resultados la eficacia de las retribuciones. La razón es que no sólo nos interesa ver si la combinación de los sistemas retributivos con otras prácticas de recursos humanos inciden sobre las medidas de resultados de recursos humanos, sino también en la propia eficacia de las mismas.

4.4.3.2.1. Impacto de los sistemas de recursos humanos sobre los resultados financieros

a) ROA

El contraste global de medias llevado a cabo por la prueba de Kruskal - Wallis³⁸ nos indica que en este caso no podemos decir que las medias de los tres grupos sean estadísticamente distintas (Chi –cuadrado = 0,469, p = 0,791). Este aspecto se aprecia claramente en la comparación visual de dichas medias y medianas que se puede hacer observando la tabla 4.50., en la cual queda patente que ninguno de los grupos ofrece resultados en términos de rentabilidad económica superiores a los de otro. De haber algún grupo, este sería el orientado al mercado; sin embargo, la desviación típica del ROA de las empresas pertenecientes a este grupo es tan grande que nos parece más fiable el análisis de las medianas y el resultado de la prueba de la mediana (anexo 15.2.d), por el que se concluye también que las distribuciones de las medianas son equivalentes. Los contrastes dos a dos entre grupos tampoco parecen indicar que existan diferencias entre grupos para esta medida de resultado (anexo 15.2.c)

Tabla 4.50. Estadísticos básicos de distribución del ROA según el grupo de recursos humanos al que se pertenece

ROA	Configuraciones RR.HH			
	O. mercado	D. interno	Reactivas	Total
Media	9,4359	6,5823	6,3860	7,5208
N	28	39	15	82
Desv. tip.	9,7935	7,6446	3,8510	7,9926
Mediana	6,6000	5,5200	6,1100	6,2000
Rango	41,52	41,72	13,59	56,67

En el análisis de regresión sobre la variable dependiente ROA tampoco se aprecia que la introducción del conjunto global ni la de las variables por separado aporte ningún valor explicativo a la rentabilidad económica. De hecho, los incrementos a la R² explicada por el modelo CF1 son muy bajos y muy poco significativos (tabla 4.51).

Por tanto, *se puede decir sin lugar a dudas que las configuraciones de recursos humanos no tienen ningún efecto sobre la rentabilidad económica.*

³⁸ Para esta medida de resultados, la prueba de Levene sí que nos permite rechazar la hipótesis nula de homogeneidad de varianzas al ofrecer ésta un valor de 3,412 (p = 0,038).

Tabla 4.51. Resultados de la regresión lineal entre ROA y sistemas de recursos humanos ^{a,b,c}

Variables independientes	ROA			
	Modelo CF.9	Modelo CF.10	Modelo CF.11	Modelo CF.12
1. Tamaño	0,044	0,036	0,052	0,032
2. Intensidad de capital	0,023	0,015	0,036	0,026
3. Tecnología del sector	-0,144	-0,144	-0,148	-0,157
4. Pertenencia a grupo	0,183	0,179	0,189	0,183
5. O. mercado	0,082	0,132	-	-
6. D. Interno	-0,076	-	-0,128	-
7. O. Reactiva	-	-	-	-0,059
F	0,915	1,052	1,043	0,806
R ²	0,065	0,062	0,061	0,048
ΔR ²	0,020	0,017	0,016	0,003

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión β estandarizados

^b El incremento de la R² muestra el aumento respecto al modelo que incluye sólo las variables de control.

^c Las significaciones son * $p < 0,1$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$

b) ROE

Desde el punto de vista del contraste de medias, la rentabilidad financiera tampoco parece venir influida por el hecho de desarrollar una orientación u otra en las políticas de recursos humanos, de hecho el valor del estadístico F es de 1,462 ($p = 0,238$), por lo que no podemos decir que las medias sean distintas (anexo 15.2. b). Dado que, como se observa en la tabla 4.52, las desviaciones típicas son elevadas en los cuatro grupos, procedemos al estudio de las medianas. Concretamente, la prueba de la mediana ofrece unos resultados similares a los contrastes de medias en el sentido de que el p valor de la misma es muy elevado ($p = 0,889$). De hecho, si observamos las medianas vemos que estas son relativamente homogéneas, frente a una media bastante volátil en las diferencias entre los grupos 1 y 3. No obstante, esta diferencia entre ambos grupos no es lo suficientemente grande como para que existan diferencias significativas ($p = 0,889$).

Tabla 4.52. Estadísticos básicos de distribución del ROE según el grupo de recursos humanos al que se pertenece

ROE	Configuraciones RR.HH			
	O. mercado	D. interno	Reactivas	Total
Media	5,6957	12,5659	17,5291	11,1279
N	28	39	15	82
Desv. tip.	27,9047	14,7858	29,0120	22,9430
Mediana	9,7750	11,2400	11,9800	10,3400
Rango	153,44	77,80	119,73	234,63

El análisis de la regresión, en esta ocasión, presenta unos resultados contradictorios con los análisis anteriores (tabla 4.53). Concretamente, obtenemos que las empresas orientadas al mercado son mucho menos rentables que las demás (CF.10), y especialmente que las reactivas (modelo CF.9). No obstante, y a pesar de que los aumentos en el R^2 llegan a ser incluso significativos en el modelo CF.10, en ninguno de los dos casos queda explicado suficientemente el resultado financiero ni se llega a poder rechazar la hipótesis nula de que la pendiente de la recta de regresión es cero³⁹.

Tabla 4.53. Resultados de la regresión lineal entre ROE y sistemas de recursos humanos^{a,b,c}

Variables independientes	ROE			
	Modelo CF.9	Modelo CF.10	Modelo CF.11	Modelo CF.12
1. Tamaño	0,104	0,089	0,076	0,112
2. Intensidad de capital	-0,042	-0,057	-0,086	-0,059
3. Tecnología del sector	0,054	0,055	0,067	0,078
4. Pertenencia a grupo	0,178	0,171	0,157	0,174
5. O. mercado	-0,272*	-0,182*	-	-
6. D. Interno	-0,138	-	0,036	-
7. O. Reactiva	-	-	-	0,172
F	1,430	1,525	0,958	1,436
R^2	0,098	0,087	0,056	0,082
ΔR^2	0,043	0,032*	0,001	0,027

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión β estandarizados

^b El incremento de la R^2 muestra el aumento respecto al modelo que incluye sólo las variables de control.

^c Las significaciones son

* $p < 0,1$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$

Ante estos resultados, debemos señalar que *el ROE podría venir explicado de forma negativa por el hecho de desarrollar un sistema orientado al mercado, pero no encontramos suficientes evidencias confirmatorias como para hacer tajante dicha afirmación.*

4.4.3.2.2. Impacto de los sistemas de recursos humanos sobre las medidas de resultados de recursos humanos

a) Resultados de recursos humanos

En relación a la satisfacción percibida por la dirección de recursos humanos sobre los resultados de su función encontramos que sí que existen diferencias significativas entre los grupos al poder rechazar la hipótesis nula de que las medias son idénticas para los tres grupos ($F = 5,618$, $p = 0,005$). Concretamente, las diferencias no se establecen entre los dos modelos “ideales”, sino entre estos y el grupo intermedio que hemos denominado “reactivo” (anexo 15.2.c).

³⁹ Eso sin contar que el análisis de residuos no ofrece unos buenos resultados, lo que podría poner en duda la validez de la regresión.

Por tanto, no existen diferencias entre el grupo 1 y el 2 ($t = -0,480$, $p = 0,633$), pero sí entre los grupos 1 y 3 ($p < 0,05$) y 2 y 3 ($p < 0,01$). Como se puede observar en la tabla 4.54, el sentido de dichas diferencias es el esperado, es decir, que las reactivas suponen unos peores resultados de recursos humanos.

Tabla 4.54. Estadísticos básicos de distribución de los resultados de recursos humanos según el grupo de recursos humanos al que se pertenece

	Resultados recursos humanos (media ponderada)			
	Configuraciones RR.HH			
	O. mercado	D. interno	Reactivas	Total
Media	5,6524	5,8308	4,2533	5,4813
N	28	39	15	82
Desv. típ.	1,7028	1,3361	1,9305	1,6722
Mediana	5,2333	5,9000	4,4333	5,3500
Rango	7,47	5,20	6,70	8,27

En este caso, la regresión confirma parcialmente los resultados. En concreto, cuando comparamos las configuraciones 1 y 2 frente a la 3 (omitida como grupo de control) apreciamos que el coeficiente β da un valor de 0,254 significativamente distinto de cero ($p = 0,016$) para “D. Interno” y tiene un valor alto en el coeficiente de “O. mercado”. Como era de esperar, cuando comparamos estas dos configuraciones por separado frente a las restantes (modelos CF.10 y CF.11) apreciamos que no tienen un valor explicativo significativo⁴⁰; pero cuando comparamos las “reactivas” frente a las restantes en el modelo CF.12 observamos claramente que la influencia sobre la variable dependiente es significativa al 99% y negativa.

Tabla 4.55. Resultados de la regresión lineal entre resultados de recursos humanos y sistemas de recursos humanos^{a,b,c}

Variables independientes	Resultados de recursos humanos			
	Modelo CF.9	Modelo CF.10	Modelo CF.11	Modelo CF.12
1. Tamaño	0,187*	0,214**	0,206*	0,158
2. Intensidad de capital	-0,027	0,000	0,001	-0,043
3. Tecnología del sector	-0,041	-0,043	-0,050	-0,060
4. Pertenencia a grupo	0,268**	0,280**	0,282**	0,253**
5. O. mercado	0,183	0,016	-	-
6. D. Interno	0,254*	-	0,137	-
7. O. Reactiva	-	-	-	-0,291***
F	2,742**	2,502**	2,903**	4,321***
R ²	0,172	0,135	0,154	0,213
ΔR^2	0,037	0,0000	0,019	0,078***

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión β estandarizados

^b El incremento de la R² muestra el aumento respecto al modelo que incluye sólo las variables de control.

^c Las significaciones son

* $p < 0,1$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$

⁴⁰ Esto es debido a que en el caso del modelo CF.10 se compara “O. Mercado” con “D. Interno” y con “Reactivas”, por lo que no puede ser significativo el coeficiente de “O. Mercado” al no existir realmente diferencias con respecto a “D. Interno”. De igual forma en el modelo CF.11 se compara “D. Interno” con “O. Mercado” y “Reactivas”, por lo que no se aprecian estas diferencias.

Sobre la base de estos resultados podemos decir que las orientaciones extremas (modelos make y buy) son más eficaces desde el punto de vista de los recursos humanos que las orientaciones intermedias. Además, de haber algún modelo que ofrezca mejores resultados este sería el de desarrollo interno, aunque esta afirmación la tengamos que hacer con una cierta cautela al no haber podido afirmarlo por los contrastes de medias.

b) Productividad

En el caso de la segunda medida de resultados de carácter intermedia más vinculada a las acciones de recursos humanos, encontramos que esta sigue un comportamiento muy similar a la medida de resultados anterior: los contrastes de medias globales señalan que éstas son distintas ($p < 0,05$)⁴¹, y los contrastes dos a dos que estas diferencias se establecen entre los grupos 1 y 3, y 2 y 3, no existiendo diferencias entre los grupos 1 y 2 (anexo 15.2.d). El sentido de las medias es también el mismo (tabla 4.56): las empresas que siguen configuraciones reactivas son menos productivas. También se observa como la media de “O. Mercado” es ligeramente superior a la de “D. Interno”, pero no lo suficiente como para decir que las medias sean distintas.

Tabla 4.56. Estadísticos básicos de distribución de la productividad según el grupo de recursos humanos al que se pertenece

Productividad	Configuraciones RR.HH			
	O. mercado	D. interno	Reactivas	Total
Media	10,6523	10,0914	9,6894	10,2094
N	28	39	15	82
Desv. típ.	,9384	,7676	,4618	,8552
Mediana	10,5295	10,1692	9,7993	10,1417
Rango	4,46	3,57	1,75	5,08

Para confirmar estos aspectos hemos realizado también las regresiones correspondientes (tabla 4.57), observando en el modelo CF.9 que la introducción de las configuraciones supone un importantísimo aumento en la explicación de la productividad ($\Delta R^2 = 0,108$, $p < 0,001$) y en la validez del modelo de regresión ($F = 4,363$, $p < 0,001$). Concretamente, la configuración que mejores resultados aporta es la orientada al mercado (frente a reactiva), al ofrecer un $\beta = 0,404$, $p < 0,001$).

En este caso también hemos realizado las regresiones auxiliares de cada una de las configuraciones por separado frente a las restantes, obteniendo unos resultados similares: desarrollar unas políticas de recursos humanos similares a las del modelo orientado al mercado frente a las otras implica un aumento de la productividad, y desarrollar unas políticas de acuerdo con el modelo reactivo implica los peores resultados en términos de productividad.

Tabla 4.57. Resultados de la regresión lineal entre productividad y sistemas de recursos humanos^{a,b,c}

Variables independientes	Productividad			
	Modelo CF.9	Modelo CF.10	Modelo CF.11	Modelo CF.12
1. Tamaño	0,142	0,155	0,184*	0,135
2. Intensidad de capital	0,221**	0,235**	0,286***	0,253**
3. Tecnología del sector	-0,070	-0,071	-0,090	-0,106
4. Pertenencia a grupo	0,154	0,161	0,185*	0,166
5. O. mercado	0,404***	0,320***	-	-
6. D. Interno	0,127	-	-0,132	-
7. O. Reactiva	-	-	-	-0,203*
F	4,363***	5,042 ⁺	2,995**	3,467***
R ²	0,249	0,240	0,158	0,178
ΔR^2	0,108***	0,099***	0,017	0,038*

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión β estandarizados

^b El incremento de la R² muestra el aumento respecto al modelo que incluye sólo las variables de control.

^c Las significaciones son

* $p < 0,1$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$ + $p < 0,001$

Como conclusión de todo lo anterior podemos decir, que al igual que en el caso anterior, *las empresas que hemos definido como “reactivas” ofrecen unos peores resultados que los otros dos modelos extremos. Sin embargo, y aunque no existen diferencias significativas en las medias de estos dos modelos, el análisis de la regresión nos sugiere que sí que podría tener un mayor impacto sobre la productividad por el hecho de desarrollar un conjunto de prácticas “orientado al mercado” antes que uno “orientado al desarrollo interno”.*

4.4.3.2.3. Impacto de los sistemas de recursos humanos sobre la eficacia de las retribuciones

Por último, el análisis de los resultados del impacto de los sistemas de recursos humanos sobre los resultados de las retribuciones es el que ofrece mejores resultados. Partiendo del análisis visual de las medias y medianas de los tres grupos (tabla 4.58), observamos como las empresas pertenecientes al cluster “D. Interno” son las que declaran tener una mayor eficacia en sus retribuciones, seguidas por las empresas “O. Mercado” en segundo lugar, y las “Reactivas” en tercer lugar. Este aspecto se confirma con los contrastes de medias globales, en los cuáles queda claro que las medias de los grupos son diferentes ($F = 11,228$, $p < 0,0001$), y con los contrastes de medias dos a dos, en los que el grupo 1 (“O. Mercado”) es distinto del grupo 2 (“D. Interno”) ($p = 0,023$) y del grupo 3 (“Reactivas”) ($p < 0,0001$), y el grupo 2 es también distinto del grupo 3 ($p = 0,033$). Por tanto, se puede decir de nuevo que las empresas pertenecientes a la configuración “no ideal” son las que peores resultados tienen.

⁴¹ En este caso se ha vuelto a usar directamente la prueba de Kruskal – Wallis al haber obtenido un $p < 0,1$ en el test de Levene. En cualquier caso, el resultado del ANOVA es idéntico ($p = 0,001$)

Tabla 4.58. Estadísticos básicos de distribución de la eficacia de las retribuciones según el grupo de recursos humanos al que se pertenece

	Configuraciones RR.HH			
	O. mercado	D. interno	Reactivas	Total
Media	-7,989E-02	,3786101	-,8441891	-1,635E-03
N	28	39	15	82
Desv. típ.	,8875373	,7248739	1,0910348	,9581304
Mediana	,1909843	,5339857	-1,0224297	,2813613
Rango	4,00206	3,77959	4,28645	4,85977

En el análisis de la regresión, la introducción de las configuraciones de recursos humanos (modelo CF.9) ofrece unos resultados muy positivos para la explicación de la eficacia de las retribuciones ($\Delta R^2 = 0,137$; $p < 0,0001$), siendo debido este aumento fundamentalmente a la configuración “D.Interno” (frente a “reactiva”). Este aspecto queda confirmado en las regresiones de los modelos CF.11 y CF.12, en los cuáles se cumplen los sentidos esperados en los signos de los coeficientes (tabla 4.59).

Tabla 4.59. Resultados de la regresión lineal entre eficacia de las retribuciones y Sistemas de recursos humanos^{a,b,c}

Variables independientes	Eficacia de las retribuciones			
	Modelo CF.9	Modelo CF.10	Modelo CF.11	Modelo CF.12
1. Tamaño	0,135	0,185*	0,157	0,112
2. Intensidad de capital	0,070	0,121	0,104	0,051
3. Tecnología del sector	-0,075	-0,078	-0,085	-0,089
4. Pertenencia a grupo	0,174	0,197*	0,190*	0,156
5. O. mercado	0,212	-0,098	-	-
6. D. Interno	0,471***	-	0,336***	-
7. Reactivas	-	-	-	-0,348***
F	3,640***	1,565	3,790***	3,778***
R ²	0,217	0,089	0,192	0,191
ΔR^2	0,137***	0,009	0,112***	0,111***

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión β estandarizados

^b El incremento de la R² muestra el aumento respecto al modelo que incluye sólo las variables de control.

^c Las significaciones son

* $p < 0,1$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$

De esta forma podemos concluir que desarrollar un sistema de recursos humanos “D.Interno” supone una mayor eficacia en las retribuciones que desarrollar otros sistemas, y especialmente, que desarrollar un sistema “Reactivo”.

4.4.3.2.4. Conclusiones de la relación entre sistemas de recursos humanos y resultados

Por el contrario de lo que sucedía con los modelos retributivos identificados, el hecho de desarrollar un determinado conjunto de prácticas de recursos humanos sí que parece tener un impacto sobre los resultados, *pero especialmente sobre aquellos más directamente vinculados a la función* (tabla 4.60). Esto resulta hasta cierto punto curioso, ya que como se recordará los sistemas retributivos sólo tenían impacto sobre las medidas de rentabilidad, por lo que no se podía decir que el impacto fuera tan real⁴². En cualquier caso, encontrar mayor impacto de los sistemas de recursos humanos es lo más habitual dentro de la literatura empírica (Bird y Beechler, 1995; Sanz y Sabater, 1999b; Rodríguez Pérez, 2001b)

Tabla 4.60. Resumen del impacto de los sistemas retributivos sobre diferentes medidas de resultados (modelo CF.9)

Variables independientes	ROA	ROE	Resultados de recursos humanos	Productividad	Eficacia de las retribuciones
1. Tamaño	0,044	0,104	0,187*	0,142	0,135
2. Intensidad de capital	0,023	-0,042	-0,027	0,221**	0,070
3. Tecnología del sector	-0,144	0,054	-0,041	-0,070	-0,075
4. Pertenencia a grupo	0,183	0,178	0,268**	0,154	0,174
5. O. mercado	0,082	-0,272*	0,183	0,404***	0,212
6. D. Interno	-0,076	-0,138	0,254*	0,127	0,471***
7. Reactivas	-	-	-	-	-
F	0,915	1,430	2,742**	4,363***	3,640***
R ²	0,065	0,098	0,172	0,249	0,217
ΔR ²	0,020	0,043	0,037	0,108***	0,137***

Además, también encontramos en los análisis llevados a cabo en los apartados anteriores que son los sistemas cercanos a las configuraciones ideales los que mejores resultados obtienen, siendo los sistemas reactivos, en general, las que peores resultados tienen.

Por este motivo podemos decir que:

- Se cumple parcialmente la hipótesis 3.2.1. relativa a que las empresas que desarrollan sistemas próximos a las configuraciones ideales son las que mejores resultados obtienen. El hecho de que se cumpla o no va a depender de las medidas de resultados.
 - En el caso de las rentabilidades económica y financiera no encontramos resultados concluyentes, aunque nos cabe la duda, por los resultados de la regresión, de si el hecho de desarrollar un modelo cercano al orienta-

⁴² Es decir, que a pesar de que existían diferencias en el ROA y en el ROE entre los modelos seguidos, los factores no considerados en esta investigación y que podían incidir son tantos que el impacto podría ser casual. Sin embargo, en este caso, los sistemas de recursos humanos considerados sí que tienen impacto directo sobre sus medidas más cercanas por lo que es de esperar que sí que sirva el sistema desarrollado para explicar el resultado.

do al mercado pudiera tener un efecto negativo sobre la rentabilidad financiera. No obstante esta circunstancia no podemos afirmarla en el sentido de que, realmente, ese grupo no obtiene peores resultados financieros que el resto.

- La hipótesis configuracional básica se puede aceptar en el caso de los resultados de recursos humanos, ya que desarrollar sistemas cercanos al modelo orientado al mercado o al orientado al desarrollo interno implican una mayor percepción de satisfacción de los resultados obtenidos por la función. En este caso podrían tener mayor incidencia los sistemas basados en el desarrollo interno, pero a efectos prácticos las medias de los dos grupos no difieren sustancialmente entre sí. Por otro lado, la hipótesis queda confirmada en el sentido de que el modelo intermedio que hemos denominado “reactivo” por no tener una orientación clara de la función de personal obtiene los peores resultados.
- Con relación a la productividad también podemos aceptar la hipótesis de forma relativa en el sentido de que los dos sistemas “ideales” obtienen mejores resultados que los intermedios. Sin embargo debemos hacer la salvedad de que, en este caso, la regresión nos muestra como el hecho de desarrollar un sistema orientado al mercado tiene un impacto muy superior sobre esta medida de resultados que los otros dos grupos; y, al mismo tiempo, pertenecer al grupo de reactivos afecta de forma muy negativa a la productividad.
- La percepción de eficacia que tienen los directivos acerca de sus retribuciones no cumple el principio de equifinalidad, por lo que no se puede aceptar la hipótesis propuesta en un sentido puro. En esta ocasión sí que existen diferencias entre los dos modelos ideales: las empresas orientadas al desarrollo interno ofrecen mejores puntuaciones significativas en este aspecto que las orientadas al mercado y que las reactivas. Lo que vuelve a quedar claro, además, es que las reactivas son las que peores resultados ofrecen.

Otro aspecto a destacar es que, independientemente de que en unas ocasiones la orientación al mercado pueda ser superior para ciertas medidas de resultados que la orientación al desarrollo interno, y viceversa, el hecho de tener una estrategia más o menos coherente de acuerdo con estos patrones va a ofrecer mejores resultados (para una buena parte de las medidas empleadas) que el hecho de desarrollar una orientación de recursos humanos “reactiva”.

Si recordamos la forma en que definimos la orientación reactiva, ésta se caracterizaba por conceder poca importancia al personal y al desarrollo de sus habilidades, por no desarrollar una planificación de personal y por una escasa preocupación en los tres temas relativos a temas salariales (retribuciones variables, igualitarias y competitivas externamente). Es decir, que más que ser una posición intermedia es una orientación “indefinida” o que concede poca importancia al personal; lo que, de acuerdo con nuestros resultados, va a implicar unos peores resultados.

4.4.3.3. Impacto de la interacción estrategia – sistema de recursos humanos sobre los resultados

En este apartado vamos a testar la hipótesis configuracional final según la cual la combinación de los sistemas “ideales” de recursos humanos con las estrategias de negocio más adecuadas van a implicar unos resultados superiores a los de otras. Estas combinaciones son, para la hipótesis 3.2.2., estrategia defensiva – sistema basado en el desarrollo interno y estrategia prospectiva – sistema orientado al mercado; y para la hipótesis 3.2.3., estrategia analizadora – sistemas de recursos humanos intermedio.

Al igual que nos sucedía cuando estudiábamos las combinaciones entre modelo retributivo y estrategia, tampoco vamos a proceder a realizar el contraste de medias debido al bajo número de empresas de que disponemos. Sí que vamos a hacer uso de la regresión en los mismos términos que entonces. De esta forma tenemos que plantear los siguientes modelos para contrastar en la regresión jerárquica:

Para el contraste de la *hipótesis 3.2.2.* se ha desarrollado el modelo “CF.13”, el cual incluye los siguientes pasos:

Paso 1: Variables de control

Paso 2: Variables de control + variables de estrategia (defensiva y prospectiva)

Paso 3: Variables de control + variables de estrategia + configuraciones de recursos humanos (O. Mercado y D. Interno)

Paso 4: Variables de control + variables de estrategia + configuraciones de recursos humanos + interacciones (defensiva x D. Interno, prospectiva x O. Mercado)

Por lo que este modelo adopta la expresión:

$$\text{Modelo CF.13 : } Y_{ji} = \beta_0 + \beta_1 \text{TAM}_i + \beta_2 \text{INTC}_i + \beta_3 \text{SECTAT}_i + \beta_4 \text{GRUPO}_i + \\ + \beta_5 \text{DEFEN}_i + \beta_6 \text{PROSPEC}_i + \beta_7 \text{OMDO}_i + \beta_8 \text{ODI}_i + \\ + \beta_9 (\text{DEFEN} \times \text{ODI})_i + \beta_{10} (\text{PROSPEC} \times \text{OMDO})_i + \varepsilon_i$$

Donde:

Y_{ji} = Medida de resultados j considerada para la empresa i , (j =ROA, ROE, productividad, resultados RR.HH. y eficacia de las retribuciones)

TAM_i = Tamaño de la empresa i

INTC_i = Intensidad de capital de la empresa i

SECTAT_i = Pertenencia a un sector de alta tecnología de la empresa i

GRUPO_i = Pertenencia a un grupo de la empresa i

DEFEN_i = Estrategia defensiva

PROSPEC_i = Estrategia prospectiva

OMDO_i = Orientación al mercado

ODI_i = Orientación al desarrollo interno

Para el contraste de la *hipótesis 3.2.3.* se ha tenido que plantear el modelo CF.14, cuya regresión jerárquica ha seguido las siguientes etapas:

Paso 1: Variables de control

Paso 2: Variables de control + variables de estrategia (analizadora)

Paso 3: Variables de control + variables de estrategia + configuraciones de recursos humanos (reactiva)

Paso 4: Variables de control + variables de estrategia + configuraciones de recursos humanos + interacciones (analizadora x reactiva)

Estos pasos se han materializado en la siguiente expresión:

$$\text{Modelo CF.14 : } Y_{ji} = \beta_0 + \beta_1 \text{TAM}_i + \beta_2 \text{INTC}_i + \beta_3 \text{SECTAT}_i + \beta_4 \text{GRUPO}_i + \beta_5 \text{ANALIZ}_i + \beta_6 \text{OREAC}_i + \beta_7 (\text{ANALIZ} \times \text{OREAC})_i + \varepsilon_i$$

Donde:

Y_{ji} = Medida de resultados j considerada para la empresa i, (j =ROA, ROE, productividad, resultados RR.HH. y eficacia de las retribuciones)

TAM_i = Tamaño de la empresa i

INTC_i = Intensidad de capital de la empresa i

SECTAT_i = Pertenencia a un sector de alta tecnología de la empresa i

GRUPO_i = Pertenencia a un grupo de la empresa i

ANALIZ_i = Estrategia analizadora

OREAC_i = Orientación reactiva

Debemos advertir que en este modelo de lo que se trata es de valorar las dos configuraciones intermedias cruzadas entre sí, y que, a pesar de que hemos denominado al grupo de recursos humanos intermedio “reactivo”, éste no se corresponde con la estrategia “reactiva” empleada en Miles y Snow, por lo que no hacemos la interacción con ella.

Al igual que en los casos anteriores no introducimos más interacciones porque buscamos una relación muy concreta y porque la introducción indiscriminada de cruces de variables que aparecen en pasos anteriores del modelo puede causar problemas de colinealidad. En cualquier caso, y como se puede observar en el anexo 15.3., la introducción de las interacciones no nos ocasiona ningún problema de multicolinealidad.

4.4.3.3.1. Combinación sistemas de recursos humanos – estrategia y resultados financieros

a) ROA

Los resultados económicos de la empresa no se ven afectados de una forma especial ni por la incorporación de las interacciones entre las configuraciones ideales de recursos humanos y de estrategia, ni por la incorporación de los modelos intermedios. Al igual que sucedía cuando incluíamos los sistema de recursos humanos por sí solos, la F del modelo no es lo suficientemente grande como para rechazar la hipótesis nula de que la pendiente de la recta de regresión de los modelos propuestos es distinta de cero (tabla 4.61). Los incrementos en la R son muy pequeños y poco significativos y ningún beta del modelo (que no sea variable de control) sirve para explicar los resultados.

Tabla 4.61. Impacto sobre el ROA de las interacciones entre sistemas de recursos humanos y estrategias de Miles y Snow^{abcd}

	ROA	
	Modelo CF.13	CF.14
Tamaño	-0,40	0,033
Intensidad de capital	0,038	0,025
Tecnología del sector	-0,172	-0,154
Pertenencia a grupo	0,252*	0,183
E. Defensiva	-0,059	-
E. Prospectiva	0,223	-
E. Analizadora	-	-0,004
O. Mercado	0,161	-
O. Desarrollo interno	-0,130	-
O. Reactiva	-	-0,054
Defensivas x O. Desarrollo interno	-0,034	-
Prospectivas x O. Mercado	-0,193	-
Analizadoras x O. Reactiva	-	-0,010
F	0,873	0,563
R ²	0,104	0,045
ΔR ²	0,023	0,000

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión beta estandarizados para el modelo que incluye todas esas variables.

^b Para el R² se presenta entre paréntesis el valor del mismo. Los asteriscos en el valor de la R² señalan la medida en que ha sido significativo el aumento en el mismo al pasar de un paso al otro.

^c Para la F se presenta entre paréntesis la F resultante del ANOVA del modelo. Los asteriscos indican el nivel de significación que tiene dicho estadístico.

^d Las significaciones son * p < 0,1 ** p < 0,05 *** p < 0,001

En base a estos resultados podemos decir que **las combinaciones estrategia – sistemas de recursos humanos consideradas no afectan de ninguna forma al ROA y no se cumple el principio de equifinalidad**

b) ROE

En este caso también se produce un efecto similar: la introducción de las interacciones estrategia - sistemas de recursos humanos no tienen valor explicativo en el modelo. Es más, el conjunto de variables independientes a duras penas ofrece algún valor explicativo de la rentabilidad financiera (tabla 4.62.).

De esta forma, ni la combinación estrategia defensiva – desarrollo interno, ni la prospectiva – orientada al mercado, ni la analizadora – reactiva tienen por qué ofrecer mejores resultados que las otras con lo que no se cumple la hipótesis configuracional planteada en la teoría.

Tabla 4.62. Impacto sobre el ROE de las interacciones entre sistemas de recursos humanos y estrategias de Miles y Snow^{abcd}

	ROE	
	Modelo CF.13	Modelo CF.14
Tamaño	0,078	0,098
Intensidad de capital	-0,070	-0,044
Tecnología del sector	0,070	0,033
Pertenencia a grupo	0,186	0,180
E. Defensiva	0,094	-
E. Prospectiva	0,087	-
E. Analizadora	-	0,068
O. Mercado	-0,308*	-
O. Desarrollo interno	-0,116	-
O. Reactiva	-	0,106
Defensivas x O. Desarrollo interno	-0,075	-
Prospectivas x O. Mercado	0,095	-
Analizadoras x O. Reactiva	-	0,128
F	1,019	1,285
R ²	0,120	0,104
ΔR^2	0,006	0,010

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión beta estandarizados para el modelo que incluye todas esas variables.

^b Para el R² se presenta entre paréntesis el valor del mismo. Los asteriscos en el valor de la R² señalan la medida en que ha sido significativo el aumento en el mismo al pasar de un paso al otro.

^c Para la F se presenta entre paréntesis la F resultante del ANOVA del modelo. Los asteriscos indican el nivel de significación que tiene dicho estadístico.

^d Las significaciones son * p < 0,1 ** p < 0,05 *** p < 0,001

4.4.3.3.2. Combinación sistemas de recursos humanos – estrategia y medidas de resultados de recursos humanos

a) Resultados de recursos humanos

En este caso sí que se produce un hecho relevante al incluir las interacciones propuestas. En ambos modelos la pendiente de la recta de regresión es diferente de cero, en buena parte debido a la incidencia de la variable de control “pertenencia a grupo”, sin embargo cuando incluimos la relación entre la estrategia analizadora y el sistema reactivo apreciamos que el modelo queda explicado en mayor medida en el último paso (tabla 4.63)

No obstante, el efecto no es el esperado de acuerdo con la teoría, sino inverso. Es decir que las empresas que desarrollan una estrategia analizadora y un conjunto de prácticas “intermedios” son las que peores resultados obtienen de todas las combinaciones posibles⁴³. De esta

⁴³ Hacemos esta afirmación con la observación de las medias y medianas de los grupos de empresas. Las empresas analizadoras y reactivas que siguen sistemas de recursos humanos reactivos son las que menos puntuaciones medias obtienen (mediana : 2,5 las primeras y 2,8 las segundas sobre 10)

forma se completan los resultados obtenidos en la etapa anterior (apartado 4.4.3.2.2.a) y podemos matizar que si las empresas reactivas obtienen peores resultados, dentro de ellas son las analizadoras las que peor lo tienen.

Tabla 4.63. Impacto sobre los resultados de recursos humanos de las interacciones entre sistemas de recursos humanos y estrategias de Miles y Snow^{abcd}

	Resultados de recursos humanos	
	Modelo CF.13	CF.14
Tamaño	0,075	0,181*
Intensidad de capital	-0,027	-0,055
Tecnología del sector	-0,062	-0,007
Pertenencia a grupo	0,387***	0,239**
E. Defensiva	-0,070	-
E. Prospectiva	0,375**	-
E. Analizadora	-	-0,003
O. Mercado	0,251*	-
O. Desarrollo interno	0,109	-
O. Reactiva	-	-0,178
Defensivas x O. Desarrollo interno	0,177	-
Prospectivas x O. Mercado	-0,174	-
Analizadoras x O. Reactiva	-	-0,220*
F	2,492**	3,661***
R ²	0,249	0,247
ΔR^2	0,027	0,029*

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión beta estandarizados para el modelo que incluye todas esas variables.

^b Para el R² se presenta entre paréntesis el valor del mismo. Los asteriscos en el valor de la R² señalan la medida en que ha sido significativo el aumento en el mismo al pasar de un paso al otro.

^c Para la F se presenta entre paréntesis la F resultante del ANOVA del modelo. Los asteriscos indican el nivel de significación que tiene dicho estadístico.

^d Las significaciones son * p < 0,1 ** p < 0,05 *** p < 0,001

b) Productividad

Los comentarios que acabamos de hacer relativos a las medidas subjetivas de recursos humanos son extrapolables a esta segunda medida de tipo objetivo: de nuevo son las analizadoras con sistemas de recursos humanos reactivas las que peores resultados ofrecen (tabla 4.64).

En esta ocasión el modelo también es significativo en ambos casos, pero es el primero el que mejor explica los resultados, y no debido a la incorporación de las interacciones, sino al coeficiente de las empresas orientadas al mercado. Las combinaciones eficientes vuelven a no ser significativamente distintas de otras.

Tabla 4.64. Impacto sobre la productividad de las interacciones entre sistemas de recursos humanos y estrategias de Miles y Snow^{abcd}

	Productividad	
	Modelo CF.13	CF.14
Tamaño	0,130	0,153
Intensidad de capital	0,238**	0,269***
Tecnología del sector	-0,085	-0,108
Pertenencia a grupo	0,156	0,140
E. Defensiva	-0,124	-
E. Prospectiva	-0,100	-
E. Analizadora	-	0,253**
O. Mercado	0,356**	-
O. Desarrollo interno	0,132	-
O. Reactiva	-	-0,091
Defensivas x O. Desarrollo interno	-0,015	-
Prospectivas x O. Mercado	0,123	-
Analizadoras x O. Reactiva	-	-0,227*
F	2,822***	3,491***
R ²	0,273	0,239
ΔR ²	0,008	0,031*

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión beta estandarizados para el modelo que incluye todas esas variables.

^b Para el R² se presenta entre paréntesis el valor del mismo. Los asteriscos en el valor de la R² señalan la medida en que ha sido significativo el aumento en el mismo al pasar de un paso al otro.

^c Para la F se presenta entre paréntesis la F resultante del ANOVA del modelo. Los asteriscos indican el nivel de significación que tiene dicho estadístico.

^d Las significaciones son * p < 0,1 ** p < 0,05 *** p < 0,001

4.4.3.3.3. Combinación sistemas de recursos humanos – estrategia y eficacia de las retribuciones

Finalmente, el impacto de la incorporación de las interacciones sobre la eficacia de las retribuciones es en ambos casos nulo (tabla 4.65). Aunque el modelo no deja de ser válido, las incorporaciones de las interacciones aportan unos incrementos en la R² prácticamente nulos y no significativos. Luego, en este caso, las empresas con una orientación de recursos humanos “reactiva” parece que sí que son igualmente ineficaces independientemente de la estrategia que desarrollemos, o al menos, la combinación con la analizadora no es más ineficaz que el resto.

Luego en este caso tampoco se cumplen las hipótesis planteadas.

Tabla 4.65. Impacto sobre la eficacia de las retribuciones de las interacciones entre sistemas de recursos humanos y estrategias de Miles y Snow^{abcd}

	Eficacia de las retribuciones	
	Modelo CF.13	CF.14
Tamaño	0,073	0,121
Intensidad de capital	0,055	0,035
Tecnología del sector	-0,075	-0,048
Pertenencia a grupo	0,249**	0,155
E. Defensiva	0,034	-
E. Prospectiva	0,298**	-
E. Analizadora	-	-0,111
O. Mercado	0,269*	-
O. Desarrollo interno	0,370**	-
O. Reactiva	-	-0,309**
Defensivas x O. Desarrollo interno	0,149	-
Prospectivas x O. Mercado	-0,149	-
Analizadoras x O. Reactiva	-	-0,073
F	2,801***	2,984***
R ²	0,272	0,211
ΔR^2	0,020	0,003

^a Para las variables independientes se muestran los coeficientes de regresión beta estandarizados para el modelo que incluye todas esas variables.

^b Para el R² se presenta entre paréntesis el valor del mismo. Los asteriscos en el valor de la R² señalan la medida en que ha sido significativo el aumento en el mismo al pasar de un paso al otro.

^c Para la F se presenta entre paréntesis la F resultante del ANOVA del modelo. Los asteriscos indican el nivel de significación que tiene dicho estadístico.

^d Las significaciones son * p < 0,1 ** p < 0,05 *** p < 0,001

4.4.3.3.4. Conclusiones relativas a las interacciones entre sistemas de recursos humanos y resultados

Como resumen de los anteriores apartados podemos decir que en la consideración entre las combinaciones de las estrategias de Miles y Snow y los sistemas propuestos no se cumplen las hipótesis configuracionales planteadas.

Es decir,

- No se cumple la hipótesis 3.2.2. acerca de que las combinaciones entre los modelos ideales ofrecen mejores resultados. En ninguno de los casos hemos podido comprobar que tener un comportamiento prospectivo y desarrollar un sistema retributivo orientado al mercado o actuar de forma defensiva y abogar por un conjunto de prácticas como el que hemos denominado desarrollo interno supongan mejores resultados que otras combinaciones.
- La hipótesis 3.2.3. tampoco puede validarse porque los sistemas intermedios combinados entre sí no sólo no producen mejores resultados, sino que encima

estos son peores, al menos en lo que a las medidas de recursos humanos se refiere, que son las que más nos interesan en este caso. Esto invalida totalmente la hipótesis, pero puede ser un buen indicador de qué aspectos deben evitarse al considerar estrategia y recursos humanos simultáneamente.

4.4.3.4. Conclusiones relativas a las configuraciones de recursos humanos

De acuerdo con los resultados de los apartados anteriores, podemos decir que, aunque se cumple en parte la hipótesis básica por la que los sistemas cercanos a los modelos ideales obtienen mejores resultados (hipótesis 3.2.1.), *no se encuentra respaldo suficiente como para validar el enfoque configuracional.*

Al igual que en el caso de los modelos retributivos, encontramos que al introducir la contingencia vertical junto a la horizontal no estamos aportando un mayor valor explicativo a los resultados. De esta forma encontramos que, dependiendo de la medida de resultados empleada, los sistemas orientados al mercado y los orientados al desarrollo interno (próximos a los dos modelos ideales) son relativamente eficaces, mientras que los sistemas reactivos son altamente ineficaces en todos esos casos. Este último hecho podría tener una explicación clara derivada de las precauciones con las que tomamos los sistemas de recursos humanos y que nos llevaron a denominar al sistema supuestamente intermedio como “reactivo”, ya que más que alcanzar posiciones intermedias lo que hacen estas empresas es no definir un conjunto coherente de prácticas. Así, llegamos a la conclusión de que *las empresas que no siguen una orientación clara en su política de recursos humanos obtienen peores resultados que aquellas que sí que la tienen.*

En cierto modo estamos encontrando unos resultados similares a los obtenidos por Delery y Doty (1996) en el estudio empleado como base para el desarrollo de las hipótesis configuracionales, quienes tampoco pudieron validar este modelo al encontrar que los sistemas no eran equifinalistas, ni las combinaciones entre estrategia y recursos humanos permitían explicar mejor el resultado. En nuestro caso, nosotros hemos podido comprobar como, en principio, algunas medidas de resultados (las de recursos humanos) se comportaban, hasta cierto punto⁴⁴, como equifinalistas en el sentido de que ofrecían resultados similares para los dos modelos ideales, por lo que hemos encontrado un cierto soporte a la hipótesis 3.2.1., pero no encontramos soporte alguno a las restantes hipótesis.

Si los sistemas de recursos humanos pueden tener incidencia independientemente de la orientación estratégica seguida, podemos decir que esta variable no actúa como una variable moderadora pura (Sharma, Durand y Oded Gur-Arie, 1981) en la mayoría de los casos. Únicamente encontramos una excepción al “no impacto” sobre los resultados de la combinación entre contingencia horizontal y vertical: cuando incorporamos sistemas de recursos humanos “reactivos” a las empresas que siguen estrategias analizadoras. Es más, en el caso de las medidas de recursos humanos (resultados de recursos humanos y productividad) sí que podría actuar la es-

⁴⁴ Decimos hasta cierto punto porque, como se recordará, no concuerdan exactamente los resultados de los contrastes de medias con los resultados de la regresión.

trategia como una medida moderadora porque los sistemas dejan de ser significativos al introducir la interacción, o dicho de otra forma, que es la combinación la que “peores resultados” ofrece⁴⁵.

No obstante, la falta de ajuste en los dos supuestos básicos nos lleva a poner en tela de juicio de nuevo si realmente la agrupación empleada para caracterizar las políticas de personal se corresponde con las necesidades de la estrategia de Miles y Snow, o incluso si este modelo de estrategia es un modelo adecuado para el caso español, ya que los resultados obtenidos en los estudios realizados en nuestro país y que emplean este modelo de estrategia no son nada concluyentes (Sanz y Sabater, 1999b; Cabello et al. 2000; Cano y Céspedes, 2001; Rodríguez Pérez, 2001). Otras posibles causas para la falta de validez de la contingencia vertical las podemos encontrar de acuerdo con Chadwick y Cappelli (1999) en la no consideración de otras variables adicionales que son fundamentales para la consideración de la estrategia y que podrían tener un impacto en la relación, la inadecuación de las escalas de medida (tanto de estrategia como de recursos humanos), el efecto retardado entre la aplicación de las políticas de recursos humanos y los resultados obtenidos, o que los resultados no dependan de las relaciones orientación – estrategia sino del personal que hay. Estas circunstancias nos llevarían a cambiar los planteamientos en la investigación de estas relaciones en el sentido de abandonar las tipologías tradicionales (entre ellas la de Miles y Snow) y utilizar nuevos esquemas de trabajo.

Por último también debemos comentar que, tanto en el caso de las configuraciones de recursos humanos como en el de retribuciones se cumple la hipótesis 0, ya que el impacto sobre los resultados va siendo mayor cuanto más cercana esté la medida a la función. La prueba de ello la tenemos en las significaciones de los modelos y en los coeficientes R^2 , los cuáles llegan a duplicarse con respecto a los de las medidas de rentabilidad.

⁴⁵ Debemos recordar que el impacto es negativo, no positivo, en los dos casos.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

CONCLUSIONES



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

CONCLUSIONES

En este trabajo se ha pretendido analizar la problemática del estudio de las retribuciones en la actualidad, con la intención de ver cómo se relacionan éstas con la estrategia empresarial y qué impacto tiene esta integración sobre el desempeño organizativo.

1. CONCLUSIONES TEÓRICAS

a) Concepto e importancia de las retribuciones

1. Las retribuciones se constituyen como uno de los aspectos vinculados a la dirección de recursos humanos más importantes debido a la incidencia que tienen sobre los empleados, sobre la empresa y sobre la sociedad en general.
2. La retribución no es simplemente un intercambio económico, ya que incorpora matices relativos a la psicología de las personas y del entorno en el que se lleva a cabo la transacción. Este hecho es lo que dificulta el diseño y la administración de los sistemas retributivos.
3. Podemos definir la retribución como “todo aquello que un empleado valora y desea, y que la organización puede o quiere ofrecer a cambio de su contribución”. De esta forma, se adopta una visión amplia del concepto, no relativa exclusivamente a los aspectos monetarios y extrínsecos.
4. Desde el punto de vista legal, la retribución del trabajo por cuenta ajena, adopte la forma que adopte, se materializa en el salario. La contraprestación que recibe un empleado viene regulada por la legislación vigente, pero existe un cierto margen de discrecionalidad directiva que es la que permite la aparición de una política retributiva.
5. La estrategia retributiva es la utilización deliberada del sistema retributivo como un mecanismo esencial de integración de los esfuerzos de las distintas unidades organizativas e individuos para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.
6. En la configuración de este sistema retributivo se incorporan el conjunto de recompensas o contraprestaciones pactado, los métodos, los procedimientos y las guías que permiten componer y administrar dicho sistema.
7. Las recompensas financieras que componen el paquete retributivo pueden ser directas e indirectas. Entre las directas destacan el salario base, el pago por mérito, los incentivos y los ajustes por el coste de vida. Las retribuciones indirectas se refieren a los beneficios extrasalariales que tienen un valor en el mercado. Al margen de estas recompensas financieras se pueden establecer otras de carácter no financiero, algunas de las cuáles pueden ser intrínsecas y otras extrínsecas.

8. En lo que respecta los métodos, procedimientos y guías, el sistema retributivo también incorpora las políticas y prácticas por las cuáles se hacen operativas esas recompensas.

b) Naturaleza y efecto del cambio en las retribuciones

9. En las dos últimas décadas se viene produciendo un importante cambio en el modo de estudiar las retribuciones, habiendo pasado de contemplarlas desde un enfoque “micro” casi exclusivamente basado en la Psicología y la Economía, a un enfoque “macro” que incorpora un mayor número de influencias pertenecientes a otras Teorías vinculadas al área de conocimiento de la Organización de Empresas. En este cambio de perspectiva se deben destacar dos ideas que son las que han servido de base para el desarrollo de los dos capítulos teóricos. La primera ha sido la consideración de las retribuciones desde un punto de vista estratégico. La segunda, es que la integración entre retribución y estrategia podría tener un impacto superior sobre el desempeño organizativo.
10. Los nuevos puntos de vista desarrollados para estudiar las retribuciones responden a un cambio mucho más general que se ha producido en el entorno y que ha incidido sobre diversos aspectos de la sociedad, entre los que se deben destacar los relativos a los nuevos desafíos competitivos de las empresas, y la nueva forma de dirigir y gestionar a los recursos humanos que las componen.
11. Las organizaciones de tipo burocrático, que buscan la eficiencia a través de estructuras rígidas y procesos claramente definidos, no son adecuadas para competir en entornos dinámicos y complejos, por lo que deberían flexibilizarse y conceder una mayor importancia a un personal que es algo más que “una fuerza de trabajo” o un simple coste.
12. En esta transformación también es necesario abandonar las estructuras retributivas tradicionales basadas en el puesto y preocupadas por conseguir la satisfacción mediante el logro de la equidad interna y externa, en favor de otras que reconozcan la verdadera contribución del individuo a los resultados de la organización.
13. La consideración de las diferencias individuales tiene una gran incidencia sobre el sentimiento de equidad de los individuos, y por tanto, sobre la contribución que éstos realicen a los resultados de la empresa. Si las personas que desempeñan puestos parecidos deben tener salarios similares, no es menos cierto que los trabajadores no miden su aportación exclusivamente en función del puesto, sino que también consideran otros aspectos como la experiencia, formación, antigüedad y desempeño de sus compañeros en comparación con el suyo propio. En este sentido, resulta ser más justo un sistema que paga igual lo que es igual y diferente lo que es diferente, que un sistema que no reconozca las diferencias individuales. Después de todo, cada individuo realiza una contribución a la empresa, y desde el punto de vista de la justicia distributiva tiene derecho a que se le pague por lo que aporta y no sólo por el puesto que ocupa; por mucho que el puesto implique un valor superior vinculado a los conocimientos, responsabilidades, o experiencia que teóricamente deba poseer el individuo.
14. Este cambio en los argumentos sobre “lo que se debe retribuir”, también se materializa en la selección de los instrumentos que se deben emplear para establecer esas retribuciones. Si tradicionalmente aparecían la valoración de puestos y los estudios de mercado como

instrumentos determinantes, las tendencias apuntan que éstos deben pasar a un segundo plano en favor de nuevos sistemas basados en la evaluación del rendimiento y el análisis de las competencias de los empleados.

15. Desde un punto de vista práctico, el cambio se debería manifestar en un aumento de la importancia de la retribución variable y de las formas retributivas basadas en el rendimiento y la persona, como podrían ser los sistemas de pago basados en conocimientos y habilidades, los incentivos y primas (individuales o grupales) por la consecución de objetivos de diversos niveles, primas a largo plazo, etc. No obstante, todas estas “nuevas” fórmulas de pago están siendo aplicadas lentamente en las organizaciones debido a la resistencia implícita que conlleva el cambio de mentalidad anteriormente mencionado tanto para la dirección como para los propios trabajadores.
16. Sin embargo, el cambio más importante al que se debe hacer referencia, al menos desde el punto de vista de la investigación, es que la contingencia se instala definitivamente en la retribución, o dicho de otra manera, que el diseño e implantación de la estrategia retributiva debe responder a los objetivos y necesidades a largo plazo de la organización.
17. Esto significaría que no existen “sistemas universalistas de retribución”, “fórmulas mágicas” o “mejores maneras de retribuir”. Sin embargo, en la literatura profesional del tema se presentan, con mucha frecuencia, fórmulas magistrales que son aplicadas por un efecto imitación del éxito conseguido por otras empresas y sin que necesariamente se ajusten a las necesidades de la organización. De hecho, el rechazo frontal a los sistemas tradicionales de retribuciones y la defensa de otros nuevos sin considerar la adecuación estratégica de unos y de otros, no es más que una prueba de este hecho.

c) Carácter estratégico de las retribuciones: La estrategia retributiva

18. A pesar de la idea expuesta en el apartado anterior, las retribuciones tienen un marcado carácter estratégico, dado que pueden ayudar a la empresa a responder a las amenazas y oportunidades del entorno al incidir de forma directa sobre el desempeño de los trabajadores y, por tanto, de la organización. Este efecto se producirá siempre y cuando los sistemas retributivos estén unidos y sean consistentes con las directrices generales de la empresa.
19. Las retribuciones son susceptibles de ayudar a crear una ventaja competitiva sostenible si favorecen los conocimientos y comportamientos adecuados para la aparición y mantenimiento de la misma. Sin embargo, para ello es preciso que la relación estrategia – retribución no se plantee exclusivamente a nivel directivo, o a nivel de colectivos concretos, sino para todos los componentes de la organización. También es necesario que las políticas y prácticas de retribución respalden y sean respaldadas por el resto de políticas y prácticas de recursos humanos que desarrolle la empresa.
20. Para el establecimiento de las retribuciones desde un punto de vista estratégico es preciso, en primer lugar, delimitar los objetivos básicos que se van a intentar cumplir con la estrategia retributiva y, en segundo lugar, tomar una serie de decisiones estratégicas que a su vez se van a materializar en unas decisiones tácticas y operativas, y en la utilización de unas determinadas técnicas.

21. Partiendo de que el objetivo básico de la función de recursos humanos debe ser “añadir valor” y que la estrategia retributiva también debe contribuir al mismo fomentando el rendimiento operativo, la flexibilidad y la integración del personal en el proyecto de empresa, se puede concretar este objetivo señalando que la manera de conseguirlo es canalizando los comportamientos individuales y organizativos para conseguir los objetivos de la organización y, más concretamente, el éxito de la firma.
22. Este objetivo tan genérico se puede concretar analizando algunos de los objetivos clásicos y actuales que se suelen atribuir al sistema retributivo, entre los que destacan:
- Atraer y retener al personal no simplemente ofreciendo un salario mayor al de la competencia, sino también una combinación de los componentes retributivos que satisfaga en mayor medida a los empleados.
 - Estimular el rendimiento recompensando la aportación individual o grupal en función de las circunstancias reales.
 - Motivar la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades mediante el desarrollo de sistemas que favorezcan el aprendizaje dentro de la organización y que no estén exclusivamente basados en la esperanza de la promoción o ascenso en la cada vez más corta línea jerárquica.
 - Aumentar la satisfacción del personal evitando las injusticias vinculadas con el salario y haciendo un adecuado uso de retribuciones no dinerarias e incluso intrínsecas.
 - Difundir la cultura organizativa potenciando con la política retributiva aquellos comportamientos acordes con la misma.
 - Controlar los costes laborales desarrollando sistemas objetivos que faciliten el cálculo.
 - Favorecer el cambio organizativo, si no potenciando el mismo, al menos evitando que éste sea un lastre que lo impida.
23. Con relación a las decisiones a tomar para diseñar el sistema retributivo, partimos del hecho de que cada empresa va a hacer frente a ellas de una forma distinta al encontrarse en circunstancias internas y externas diferentes. No obstante, existe un cuerpo más o menos delimitado de decisiones que son consideradas como estratégicas en el sentido de que son críticas para el éxito de la empresa.
24. Aunque encontramos diferentes clasificaciones de las decisiones según los autores podemos agruparlas en cinco grandes bloques:
- a) La decisión de nivel o competitividad externa se refiere a cuánto vamos a pagar con respecto a la competencia.
 - b) Las decisiones relativas a la estructura interna son aquellas que nos indican cuán jerarquizada va a estar la estructura (número de esquemas, número de niveles, diferencias dentro del nivel), qué importancia va a tener la equidad interna frente a la externa y cuáles van a ser los criterios básicos considerados en su diseño (puesto o habilidades y conocimientos).
 - c) Las decisiones de combinación del paquete retributivos hacen referencia a la determinación de qué componentes van a ser aplicados a cada colectivo de la empresa y con qué intensidad van a aparecer en cada uno de ellos.

- d) El bloque de decisiones relativas a los criterios utilizados para los incrementos trata de recoger si lo importante va a ser pagar al individuo o al grupo, si se va a recompensar más el trabajo a corto o a largo plazo, la frecuencia con la que se van a producir estos aumentos en la retribución y si se va a tener en consideración otras unidades de orden superior al grupo de trabajo como los resultados del departamento, unidad o corporación.
- e) Finalmente, las decisiones relativas a la administración, se refieren a si ésta va a estar centralizada o descentralizada, al grado de participación de los empleados en la definición y/o cálculo de su *mix* retributivo, al nivel de transparencia que va a existir a la hora de exponer el procedimiento de cálculo o lo que cobra cada empleado, y al carácter flexible o burocrático que va a tener en sí el sistema retributivo en su administración.
25. Como se ha dicho, las opciones escogidas en todas estas dimensiones van a venir condicionadas por un elevado número de factores internos y externos. Entre los factores externos se destacan la legislación laboral, el poder sindical, el mercado de trabajo, la cultura nacional, la naturaleza de la competencia y el coste de la vida. Entre los internos los más importantes, al margen de la estrategia, son la cultura organizativa, el tamaño, el nivel de productividad alcanzado, la rentabilidad, el presupuesto para gastos de personal, la existencia de mercados de trabajos internos, etc.

d) Modelos retributivos

26. Las combinaciones de las diferentes decisiones estratégicas dan lugar a un innumerable conjunto de sistemas retributivos, delimitado por dos modelos extremos resultantes de considerar los valores extremos de cada una de esas decisiones. Estos dos modelos teóricos no tienen por qué darse en la práctica al implicar una caracterización perfecta. Sin embargo, sí que podemos intentar ver el grado de similitud que tiene cada empresa respecto a los mismos.
27. Una empresa que desarrolla un modelo algorítmico o mecanicista de retribuciones se caracteriza, fundamentalmente, por establecer estructuras jerárquicas en las que existen muchos niveles con grandes diferencias entre ellos, pero con escasas diferencias dentro de cada uno de ellos. A pesar de que paga por encima del mercado, su gran preocupación es la consistencia interna, por lo que el criterio básico para el establecimiento de las retribuciones es el puesto. En relación a los componentes retributivos, hace poco uso de los incentivos, pero de haberlos se basarían en el rendimiento individual, serían a corto plazo, se apoyarían en medidas cuantitativas y tendrían poca importancia en el paquete retributivo total. La frecuencia de los aumentos tampoco es elevada, ya que se prefiere premiar a la persona por su antigüedad y mediante promociones y ascensos. A la hora de administrar el sistema, no permite la participación, y la política retributiva es secreta y está centralizada. Además, el sistema de administración es burocrático.
28. En el otro extremo se encuentran las organizaciones con sistemas retributivos experimentales u orgánicos, las cuales, a pesar de preocuparse más por la competitividad externa, no pagan por encima del mercado, sino que atraen y retienen a su personal pagando a sus empleados en función de su aportación. Lo importante no es pagar mucho a

todos, sino una mayor cantidad a los que más contribuyen. De este modo las estructuras salariales son más planas (menos niveles, menos diferencias entre niveles, mayores diferencias dentro de un nivel) y reconocen al individuo por sus habilidades y por su rendimiento. Los incentivos son frecuentes y retribuyen al individuo o al grupo, según las circunstancias. La administración está descentralizada por áreas, la comunicación es abierta y se admite la participación del personal, el cual puede influir sobre el montante que recibe a final de mes. Se puede decir, por tanto, que el sistema es flexible y permite adaptarse rápidamente a los cambios.

e) Las retribuciones y el desempeño organizativo. Aspectos básicos.

29. Una conclusión que se extraía del nuevo enfoque de las retribuciones es que éstas podían tener un impacto importante sobre el desempeño organizativo. Para analizar este impacto se pueden utilizar tres perspectivas: la universalista, la contingente y la configuracional. Lo importante de la consideración de estos tres planteamientos es, por un lado, que se considera la estrategia en las relaciones retribución – resultado, por otro, que se adopta una visión de sistemas en el estudio de las retribuciones y, por último, que se hace precisa la introducción del concepto de ajuste.
30. Definimos “ajuste” como el grado en que las necesidades, demandas, metas, objetivos y/o estructuras de un componente, son consistentes con las necesidades, demandas, metas, objetivos y/o estructuras de otro componente. Supuestamente, cuando hay ajuste se obtiene mayor eficiencia en los sistemas, sin embargo, esto no siempre es así, porque en ocasiones es mucho más importante la flexibilidad.
31. Podemos decir que hay dos tipos de ajuste en el campo de la dirección y gestión de recursos humanos: el interno u horizontal, que está relacionado con la consistencia interna o complementariedad entre las prácticas de recursos humanos, y el externo o vertical que refleja la alineación de dichas prácticas con las necesidades del negocio en general, y con la estrategia en particular. Dependiendo del tipo de ajuste del que hablemos nos encontraremos en un enfoque u otro.
32. Para el estudio de los resultados sobre los que puede afectar el desarrollo de un sistema retributivo se adopta habitualmente el concepto de desempeño organizativo, el cual no se circunscribe exclusivamente a los resultados financieros de la firma, sino que incluye diferentes niveles de resultado entre los que se incluyen aquellos más próximos a la función de recursos humanos. De igual forma, debemos señalar que en la medición del desempeño organizativo debería tomarse en consideración el propósito organizativo y, como consecuencia de ello, los diferentes grupos de interés.
33. En la investigación relativa a retribuciones ha existido, tradicionalmente, una distinción entre las medidas de desempeño utilizadas para analizar el impacto de las remuneraciones de los distintos colectivos. En el caso de los directivos se ha analizado el efecto sobre los resultados de la empresa con medidas contables y de mercado, mientras que en el caso del resto de personal ha sido más habitual el empleo de medidas más cercanas a la retribución, tales como la productividad, la satisfacción, el absentismo o la rotación de los empleados.

34. En principio es de esperar que las retribuciones de los empleados tengan un mayor impacto sobre las medidas más inmediatas que sobre las medidas más generales relativas a los resultados de la corporación, ya que en la consecución de las mismas interviene un conjunto más amplio de factores.
35. La introducción de nuevas teorías en el estudio de las retribuciones permite justificar también teóricamente la relación entre éstas y los resultados. Entre las teorías que permiten demostrar la validez de los tres planteamientos empleados (universalista, contingente y configuracional) encontramos la Teoría de Sistemas, la Teoría de la Contingencia, la Teoría de Recursos y Capacidades, la Teoría Institucional, la Teoría de Capital Humano, la Teoría del Comportamiento, la Teoría de la Agencia y la Teoría de la Expectativa.

f) Las retribuciones en la perspectiva universalista

36. De acuerdo con la perspectiva universalista, existe una relación positiva entre el desempeño organizativo y ciertas prácticas de retribuciones a lo largo de toda una población de organizaciones e independientemente de las circunstancias externas e internas; es decir, que la aplicación de esas prácticas implicará siempre mejores resultados.
37. El estudio de las retribuciones desde la perspectiva universalista se puede realizar de dos formas: considerando prácticas aisladas exclusivamente, o permitiendo además el análisis de sistemas integrados de prácticas. En nuestro caso, la consideración del enfoque configuracional nos lleva a adoptar la primera forma, ya que el análisis de la existencia de sistemas de prácticas que tengan impacto sobre los resultados pertenece a las hipótesis básicas de la perspectiva configuracional.
38. En la investigación de recursos humanos se suele considerar que existe un amplio conjunto de prácticas de personal tales como la rigurosidad de la selección, la inversión en formación, la seguridad en el empleo, el uso de incentivos, etc., que son generalmente aceptadas como prácticas excelentes, mejores prácticas o prácticas de alto rendimiento. Desde un punto de vista empírico, en la literatura de dirección estratégica de recursos humanos se consigue validar, generalmente, la perspectiva universalista.
39. A pesar de ello, son numerosas las críticas. Por un lado encontramos a los que rechazan el enfoque por la falta de uniformidad a la hora de considerar las prácticas, o los que observan que aparecen como excelentes prácticas contradictorias. Por otro lado estarían los que señalan que es imposible justificar la conexión entre un aspecto aislado y una medida de resultado, ya que en la consecución del mismo, aunque sea de naturaleza cercana a la función (como podría ser la productividad), pueden incidir un amplio conjunto de factores que escapan al control del investigador. Finalmente, encontramos a los que señalan que en el enfoque universalista se está suponiendo que los efectos de las diferentes prácticas universalistas son aditivos, con lo que se están ignorando las posibles relaciones entre dichas prácticas.
40. Existen diferentes investigaciones que han estudiado el carácter universalista de las retribuciones, ya sean de forma específica o junto con otras variables de recursos humanos. Aunque en muchos de ellos no se han validado las hipótesis, en general se observa como existe una cierta tendencia a considerar como universalistas: el uso de incentivos, la

participación en beneficios, el nivel salarial, las opciones sobre acciones, la compresión salarial y otras formas de retribuir al empleado, ya sea individualmente o en grupo. Muchos de estos aspectos tienen una clara justificación teórica y son los que nos han permitido plantear las hipótesis universalistas.

41. De acuerdo con el enfoque universalista, algunas prácticas de pago basadas en el rendimiento tales como el uso de incentivos individuales, el pago basado en el conocimiento, las primas de equipo, la participación en beneficios y los sistemas de primas de productividad compartida deberían de tener un impacto positivo sobre los resultados. En todos los casos se trata de sistemas que reconocen el rendimiento individual o del grupo y el desarrollo de habilidades y conocimientos.
42. De igual forma, ciertas orientaciones de la política retributiva como pagar un salario por encima del mercado, hacer uso de los incentivos y primas en el paquete retributivo, o establecer estructuras salariales que favorezcan la equidad interna en un sentido tradicional, también pueden ser consideradas como orientaciones universalistas al incidir sobre la motivación de los individuos y, por tanto, sobre su rendimiento.

g) Las retribuciones en la perspectiva contingente

43. La perspectiva contingente incorpora el ajuste externo o contingencia vertical al análisis de las relaciones entre el desempeño organizativo y las retribuciones, considerando que las políticas y prácticas retributivas tienen efectos diferentes sobre el desempeño según la relación que guarden con una o varias variables contingentes.
44. Las variables contingentes más utilizadas en la investigación de recursos humanos han sido la etapa del ciclo de vida, la estructura y, especialmente, la estrategia. La justificación de por qué el ajuste con estas variables ofrece mejores niveles de desempeño la encontramos, fundamentalmente, en el hecho de que cada realidad organizativa requiere de unos determinados conocimientos, habilidades y comportamientos, por lo que siempre se conseguirá mayor eficiencia cuando las políticas de recursos humanos favorecen el desarrollo de los mismos que cuando no lo hacen.
45. A pesar de que la justificación teórica está muy clara, algunos investigadores plantean que existe muy poca evidencia empírica que demuestre que la relación entre recursos humanos y estas variables influya en el desempeño organizativo. Las razones podrían estar en la forma en que se realiza la investigación: se centra solamente en la estrategia y utiliza tipologías para encapsular las tipologías genéricas. De esta forma se están dejando de lado un amplio conjunto de aspectos y se está haciendo la suposición de que la empresa es coherente y no comete ninguna ambigüedad a la hora de diseñar e implantar sus estrategias.
46. En la investigación sobre retribuciones perteneciente a la perspectiva contingente la principal variable empleada ha sido también la estrategia. Con relación a la misma encontramos dos bloques de trabajos: los que estudian la relación entre estrategia y retribuciones, y los que tratan de analizar qué impacto tiene el ajuste de ambas sobre los resultados.

47. Dentro de las relaciones de la retribución con la estrategia y los resultados, hay trabajos que han abordado la relación desde el punto de vista de la estrategia corporativa y otros que lo han hecho desde la perspectiva de la estrategia de negocio.
48. El marco más utilizado para hacer operativa la estrategia corporativa ha sido la tipología de Rumelt, quien caracteriza la estrategia de diversificación en función del grado, naturaleza y proceso de diversificación. Empíricamente, se ha estudiado la relación entre estos tres aspectos y las retribuciones pudiendo encontrar que sí que parece existir una cierta relación entre ambas, pero especialmente cuando se analizan las retribuciones directivas.
49. En el análisis de las estrategias de negocio las tipologías más empleadas en la investigación de retribuciones han sido las de Miles y Snow, Gerstein y Reishman, y Porter., siendo la primera la que más contraste empírico ha recibido.
50. De acuerdo con la tipología de Miles y Snow, las empresas prospectivas o exploradoras se caracterizarían, a grandes rasgos, por tener una gran capacidad de innovación y por estar orientadas hacia el crecimiento y la explotación de nuevas oportunidades de mercado, lo que les lleva a ser líderes en el mismo con una cierta frecuencia. Por este motivo, estas organizaciones precisan de estructuras flexibles, descentralizadas y con bajo grado de formalización. En lo que respecta a las retribuciones, sería preciso que este sistema intentara maximizar el rendimiento, la participación y la flexibilidad, mediante la aplicación de las siguientes políticas y prácticas retributivas: preocupación por ser competitivos externamente, desarrollo de estructuras igualitarias que se apoyen en sistemas que concedan más importancia al rendimiento o a los conocimientos y habilidades que al puesto, alto porcentaje del paquete retributivo variable, elevado componente de primas e incentivos tanto individuales como grupales, incentivos a largo plazo y desarrollo de sistemas de administración flexibles, descentralizados y participativos.
51. Las empresas defensivas pretenden encontrar una posición en el mercado que les permita trabajar con eficiencia, por lo que precisan de estructuras de tipo burocrático. Por este motivo, el sistema retributivo debe conceder una gran importancia a la jerarquía basada en el puesto y debe reforzar el poder directivo. Esto se traduce en una composición del paquete salarial fundamentalmente fija, basada en el salario base, con un escaso uso de incentivos y que reconoce la aportación de las personas mediante la antigüedad. La administración del sistema en este caso está centralizada, se hace un escaso uso de la participación y las retribuciones son secretas.
52. Las empresas analizadoras, por encontrarse entre ambas estrategias, recogen algunas características tanto de unas como de otras.

h) Las retribuciones en la perspectiva configuracional

53. La perspectiva configuracional incorpora simultáneamente el ajuste interno o contingencia horizontal y el ajuste externo o contingencia vertical. Esto supone que cuando son convenientemente alineados los sistemas homogéneos de prácticas de recursos humanos o de retribuciones (según el nivel que adoptemos) con una variable contingente se producen mayores resultados.

54. La contingencia horizontal incorpora la idea de que los sistemas de recursos humanos, o conjuntos integrados de prácticas, son un objeto de investigación mucho más interesante que las prácticas aisladas, ya que al introducir todas ellas conjuntamente se pueden producir diversos efectos de tipo aditivo e interactivo. Entre los efectos interactivos debemos destacar el efecto sustitución y el efecto sinergia (positiva o negativa). Estas ideas han dado pie a que muchos autores hayan intentado aplicar el enfoque universalista a los sistemas integrados en busca de los denominados “sistemas de alto rendimiento”, que tratan de combinar prácticas excelentes y analizar el impacto sobre los resultados. No obstante, la mayor parte de estos estudios presuponen un efecto aditivo al emplear escalas sumativas, ignorando otras posibles relaciones como las comentadas.
55. La contingencia vertical introduce otras variables (como la estrategia) en la relación entre esos sistemas de prácticas y el desempeño organizativo. No obstante, la contingencia en el caso del enfoque configuracional tiene unas características muy definidas:
- Las configuraciones deben ser consideradas como modelos o tipos ideales que tienen una base teórica definida. El problema lo encontramos en la caracterización de estos modelos, que debe hacerse sobre la base de una serie de factores susceptibles de tomar diferentes valores. Los valores que tome cada configuración se pueden obtener por diversos métodos, siendo uno de los más habituales considerar que cada configuración se sitúa en los extremos de un continuo de forma que una tenga las puntuaciones máximas y otra las más bajas.
 - Se debe encontrar una relación de ajuste basada en la teoría
 - Debe cumplirse el principio de equifinalidad, por el cual los diferentes tipos ideales maximizan la eficacia. Concretamente, existen diferentes modelos de ajuste, entre los que destaca el modelo de perfiles híbridos contingente. En este modelo, las diferentes configuraciones ideales y sus híbridos obtienen mejores resultados únicamente cuando se combinan con los contextos (estrategias) adecuados.
56. Se hace preciso, por tanto, encontrar configuraciones teóricas de recursos humanos y de retribuciones que sean consistentes con configuraciones teóricas de la variable contingente (estrategia).
57. Desde el punto de vista de los recursos humanos se identifican diferentes aportaciones teóricas susceptibles de ser consideradas como configuraciones ideales, algunas de las cuales han recibido contraste empírico. De entre ellas, la más interesante por las posibilidades que ofrece de combinarse con la estrategia, es la proposición que hacen Miles y Snow, quienes diferencian entre sistemas “hacer” (*make*) y sistemas “comprar” (*buy*). Los primeros están orientados al desarrollo interno por lo que hacen uso del reclutamiento interno, conceden una gran importancia a la formación para el desarrollo, evalúan el progreso de sus empleados y mantienen sistemas retributivos basados en el puesto con la finalidad de conseguir una consistencia interna. Los sistemas “comprar” prefieren adquirir los conocimientos en el mercado, por lo que hacen uso de sistemas de reclutamiento externo, emplean técnicas de selección, desarrollan la formación limitada y relativa al puesto de trabajo y tratan de ser competitivos externamente en su política retributiva. Estas dos orientaciones, además, se relacionan con otros dos modelos de estrategia: la defensiva para el caso de los sistemas “hacer” y la prospectiva para los sistemas “comprar”.

Por otro lado, se cumple teóricamente el principio de equifinalidad para los perfiles híbridos contingentes, ya que tanto estas combinaciones, como las intermedias, son igual de eficientes.

58. Desde el punto de vista de las retribuciones, se destaca como principal modelo encuadrado en este enfoque la propuesta de Gómez Mejía y Welbourne, matizada posteriormente por Gómez Mejía y Balkin. Los modelos algorítmico o mecanicista y el experiencial u orgánico, a pesar de basarse en estudios empíricos tienen una carga teórica suficiente como para ser considerados como perfiles teóricos, se han configurado en base a una serie de factores (las decisiones retributivas) que se sitúan entre dos extremos a cuyos lados se encuentran cada uno de estos modelos, y son susceptibles de ser analizados de forma contingente con la estrategia.

Concretamente, para el caso de la estrategia de negocio, las empresas defensivas deberían de tender a usar sistemas mecanicistas, mientras que las empresas prospectivas deberían utilizar el orgánico. Las analizadoras, por su parte, encuentran como sistemas retributivos adecuados modelos híbridos.

59. Empíricamente también se ha comprobado si existían esas relaciones entre los modelos de recursos humanos y la estrategia, encontrando resultados contradictorios. A nivel internacional, son pocos los estudios que ratifican la validez de ambas contingencias simultáneamente. Es más, una de las principales investigaciones que aplica este enfoque configuracional con detenimiento no puede aceptar las hipótesis relativas a este modelo. En nuestro país, no encontramos ningún estudio que haya conseguido validar la mayor eficacia de la integración entre los sistemas de recursos humanos próximos a la clasificación de Miles y Snow y la tipología estratégica de estos mismos autores. A lo sumo, se ha encontrado apoyo a la mayor eficacia de los sistemas frente a las prácticas individuales.

Las principales razones señaladas por los autores para justificar esta inadecuación son la falta de validez de la tipología de Miles y Snow para el contexto español, el haber dejado de lado otras variables no recogidas en la estrategia y el carácter aproximativo de las configuraciones empleadas, ya que los sistemas de recursos humanos o las estrategias no son más que aproximaciones a los modelos ideales.

60. En el caso de las retribuciones tampoco encontramos evidencias claras de que se cumpla el enfoque configuracional, a excepción de los trabajos realizados por los propios autores de la configuración. En nuestro país únicamente encontramos un estudio que ratifica la validez contingente de los sistemas retributivos, pero hace referencia a las retribuciones directivas; el resto de las investigaciones (sobre personal directivo o no) no llega a ninguna conclusión válida al respecto.

2. CONCLUSIONES EMPÍRICAS

a) Diseño de la encuesta y variables seleccionadas

1. Con la intención de comprobar si las hipótesis relativas a las tres perspectivas planteadas en la teoría se cumplen se ha realizado una encuesta postal entre empresas manufactureras españolas de más de doscientos trabajadores y con una cifra de ventas superior a los 10 millones de euros. Se ha optado, por tanto, por emplear métodos de investigación

cuantitativa y realizar análisis multivariante para estudiar las relaciones entre las variables. El paquete estadístico empleado ha sido el SPSS.

2. Las empresas que constituyen la población se han extraído de varias bases de datos, destacando de entre todas ellas el Sistema de Análisis de Balances Ibéricos de Informa. El total de empresas que ofrecían todos los datos necesarios y cumplían los criterios de tamaño y cifra de ventas del año 2000 fue de 864.
3. Para la validación del cuestionario se han realizado varias revisiones y dos pre-test; el primero con profesionales del área de recursos humanos (consultores y directivos), y el segundo mediante entrevista personal con otros directores de recursos humanos de empresas pertenecientes a las provincias de Valencia, Murcia y Alicante. Se ha escogido esta figura porque dicho cuestionario iba dirigido, genéricamente, al responsable de la función (siempre y cuando no se conociera su identidad).
4. El número total de cuestionarios válidos obtenido fue de 86, lo que supone un índice de respuesta del 10%, sin que existan sesgos entre las empresas que responden y no lo hacen para las categorías de zona geográfica, sector y tamaño (medido en número de empleados).
5. Las variables de control consideradas en el estudio han sido: el tamaño medido en función del número de empleados, la pertenencia a un grupo medida como una variable dicotómica, el grado de intensidad de capital de la empresa valorado mediante el logaritmo del cociente entre el total de activos y el número de empleados, y el sector, estableciendo diferencias exclusivamente entre sectores en función de si eran de alta tecnología o no. Se han considerado y calculado otras medidas relativas al sector y al entorno que finalmente no han sido utilizadas para evitar un número excesivo de variables en los análisis de regresión.
6. Con la finalidad de captar el carácter multidimensional del desempeño organizativo se han empleado varias medidas de esta variable dependiente, en diferentes niveles, y de distinta naturaleza. Así, los resultados más generales de cada corporación han sido cuantificados de forma objetiva mediante las dos medidas de rentabilidad más frecuentes: la rentabilidad económica (ROA) y la rentabilidad financiera (ROE). Los resultados intermedios de la función de personal ha sido medidos con una variable objetiva (la productividad) y con otra subjetiva (satisfacción de la dirección de recursos humanos por la consecución de los objetivos de la función, ponderada por la importancia atribuida a cada uno de ellos). Finalmente, los resultados más próximos a la estrategia retributiva han sido valorados con una medida subjetiva relativa al grado de eficacia que la dirección de recursos humanos cree que consiguen los diferentes colectivos de la aplicación de la política retributiva.
7. La variable independiente “retribución” ha sido valorada de diversas formas dependiendo de la perspectiva que se fuese a analizar. Para los análisis desde los enfoques universalista y contingente se ha hecho una selección de las principales prácticas y políticas retributivas que aparecen en las hipótesis, las cuales han sido medidas generalmente mediante una escala que iba de 0 a 10 y para un grupo de personal concreto cuando fuese preciso: personal no directivo vinculado a producción (no administrativos ni comerciales) y que tenga un nivel de cualificación medio – alto. Este grupo de referencia también fue usado para algunas de las medidas de personal.
Para el estudio de la perspectiva configuracional se ha tratado de clasificar a las empresas en función de su sistema de retribución mediante el empleo de análisis factoriales (para

reducir la información) y de análisis *cluster* (para realizar una agrupación estadísticamente significativa). De los cuatro grupos de empresas identificados se aprecia como hay dos que se aproximan a la configuración teórica orgánica y dos cercanas a la mecanicista, siendo mayores las similitudes con los perfiles ideales en este segundo caso. Esta falta de ajuste entre los perfiles teóricos y los sistemas obtenidos empíricamente no significa que los *clusters* no sean válidos para representar a dichos modelos, ya que las diferencias entre las variables originales (las empleadas para los factoriales) son significativas entre los grupos en el sentido esperado para casi todos los casos.

8. La variable independiente “recursos humanos” únicamente ha sido considerada para estudiar las retribuciones en un sistema mucho mayor y que incorporara otras políticas de personal. Para caracterizar estos sistemas de recursos humanos también se ha utilizado la técnica del *cluster*, pero en esta ocasión aplicado sobre el resultado del factorial de retribuciones relativo a las tendencias del diseño y sobre los resultados de un factorial realizado sobre un conjunto de doce orientaciones de la política de recursos humanos medidas en una escala de 0 a 10 (sobre planificación, contratación, formación, reconocimientos, capacidad de toma de decisiones, participación, etc.). En esta ocasión los grupos obtenidos son tres: a) empresas orientadas al mercado, que son aquellas que presentan una gran preocupación por el empleado, desarrollan planes formales, no hacen uso de la promoción interna, conceden poca importancia a la retribución variable y pagan unos salarios superiores que en el mercado; b) las empresas orientadas al desarrollo interno, que también tienen una relativa preocupación por el empleado, se preocupan de que este desarrolle sus habilidades, hacen uso de la promoción interna y no conceden importancia a pagar por encima del mercado pero sí que hacen uso de retribuciones variables; c) las empresas reactivas, que no tienen una política de recursos humanos definida al encontrarse en unos aspectos por debajo y en otros por encima de las orientaciones anteriores.
9. La variable independiente “estrategia” se ha medido considerando exclusivamente el nivel de unidad estratégica de negocio y, concretamente, la tipología de Miles y Snow. De entre los diferentes sistemas de medición se ha escogido el método del párrafo por su sencillez y por ser un método comúnmente aceptado.

b) Contraste de hipótesis universalistas

10. Para el estudio de las hipótesis universalistas se han utilizado los contrastes de media paramétricos realizados mediante la t de Student y la regresión lineal múltiple mediante el procedimiento de regresión jerárquica. Los contrastes de medias han servido para observar si las variables que obtenían puntuaciones por encima y por debajo de la mediana implicaban unos resultados distintos en las variables consideradas (siempre que no fueran dicotómicas, ya que en este caso se contrastaba la utilización de la práctica directamente).
11. Se han establecido dos bloques de análisis, uno para las prácticas retributivas y otro para las orientaciones de las políticas retributivas. De esta forma se han planteado tres modelos: el modelo U.1 que incorpora exclusivamente las variables de control, el modelo U.2. en el que se incorporan las prácticas retributivas y el modelo U.3 en el que se hace lo propio con las orientaciones de la política retributiva.

12. En el caso de las prácticas retributivas, los análisis muestran como las únicas susceptibles de ser consideradas como universalistas son el pago basado en conocimientos y la participación en beneficios, pero únicamente para las medidas de resultado financiero. Los incentivos individuales podrían tener un efecto negativo sobre la rentabilidad económica.
13. El análisis de las medias y de las regresiones relativas a las orientaciones de la política retributiva muestra que el uso de incentivos y primas podría tener de nuevo un efecto negativo sobre la rentabilidad económica, pero positivo sobre las medidas subjetivas de resultados. Esto implicaría que, aunque se percibe que tener un paquete retributivo que incorpora incentivos es positivo para el logro de los objetivos de la función de recursos humanos (atraer, retener y motivar al personal) y para alcanzar la eficacia en la política retributiva, realmente tienen un efecto negativo sobre la rentabilidad económica. Esto podría venir justificado por diversas circunstancias, entre las que se podría señalar un desajuste temporal entre el momento en que se aplicará la política (y afectará al gasto de la empresa) y el momento en el que se miden los resultados; ya que el hecho de que nos encontremos en un momento de cambio en los sistemas de retribuciones puede hacer que estos no coincidan. Esta apreciación se hace más creíble desde el momento en que en nuestro caso las medidas subjetivas están temporalmente mejor alineadas que las objetivas. Una segunda orientación que también puede ser considerada como universalista es la de pagar salarios mayores que en el mercado, que tienen una incidencia muy clara sobre las dos medidas de resultados intermedias: satisfacción por los resultados de recursos humanos y productividad.
- Por último, el desarrollo de estructuras equitativas en el sentido tradicional, es decir, en las que no se establezcan diferencias dentro de un nivel pero sí entre niveles, no resulta validada, sino que más bien sucede al contrario para las medidas de desempeño de productividad y eficacia de retribuciones. No establecer diferencias entre niveles y no establecer diferencias dentro de un nivel implican una peor productividad y una peor eficacia percibida en las retribuciones, ya que no se está individualizando ni estableciendo ningún tipo de diferencias por rendimiento. De hecho, en ambos casos los contrastes de medias nos muestran cómo individualizar los salarios, hacer el coste retributivo variable o intentar que el sistema sea flexible, implican un desempeño superior para ambas medidas.

c) Contraste de hipótesis contingentes

14. El análisis de las prácticas y políticas de retribuciones desde el punto de vista de la perspectiva contingente se ha llevado a cabo comprobando si un conjunto seleccionado de prácticas y políticas contribuyen en mayor medida a los resultados cuando son usadas en combinación con una determinada estrategia.
15. Este análisis desde el punto de vista contingente se ha llevado a cabo en tres etapas: En la primera de ellas se ha estudiado si el hecho de desarrollar una estrategia u otra implicaba unos mayores resultados. En la segunda se ha analizado la relación existente entre las políticas y prácticas de personal y la estrategia. Finalmente, en la tercera se han testado el último bloque de hipótesis planteado, comprobando si las combinaciones predefinidas en las hipótesis tenían un impacto superior sobre los resultados.

16. En relación con el impacto de la estrategia sobre los resultados (etapa primera), debemos señalar que los análisis de medidas, medianas y las retribuciones correspondientes señalan que, en general, las empresas prospectivas obtienen mejores resultados en casi todas las medidas (ROA, ROE y eficacia de las retribuciones) que las demás orientaciones, siendo las reactivas las que peor desempeño parecen mostrar.
17. La relación entre la estrategia empresarial y las retribuciones (segunda etapa) se ha plasmado en dos bloques de hipótesis. El primero de ellos, relativo a las prácticas retributivas no queda validado para ninguna de las hipótesis, al no encontrar en las tablas de contingencia que existan diferencias entre las variables cualitativas consideradas. El segundo bloque, que hace referencia a las políticas sí que es validado para algunas de las orientaciones consideradas. Concretamente, las empresas prospectivas tienden a estar más preocupadas por individualizar el salario que las defensivas, desarrollan sistemas de administración más flexibles, conceden poca importancia a mantener las mínimas diferencias dentro de un nivel y más libertad a las diferentes áreas.
18. Por último, la relación entre retribuciones – estrategia y resultados no ofrece unos resultados muy prometedores al contrastarla empíricamente. Entre los resultados que encontramos a nivel de prácticas se debe señalar que las empresas defensivas que utilizan sistemas de participación en beneficios obtienen una rentabilidad negativa (ROA y ROE), lo que no tiene por qué implicar que se cumpla la hipótesis de que las prospectivas que sí la emplean tengan una rentabilidad mayor. El resto de interacciones no consiguen mejorar el R^2 de forma significativa, por lo que no permiten validar el enfoque contingente para las prácticas retributivas comentadas.

En lo que respecta a las orientaciones de la política retributiva encontramos también que, en general, las combinaciones supuestamente eficientes no implican mejores resultados, de hecho, ningún modelo consigue incrementar el R^2 lo suficiente como para que sea significativo. Aún así, sí que encontramos algunos coeficientes significativamente distintos de cero, por ejemplo:

- Las empresas prospectivas que hacen un mayor uso de incentivos y primas obtienen mejores resultados en la satisfacción de la dirección por los objetivos conseguidos.
- Las empresas defensivas que desarrollan sistemas de administración flexibles obtienen peor rentabilidad económica que las prospectivas.
- Las empresas defensivas que se esfuerzan por pagar incentivos obtienen mejores resultados que las prospectivas, lo que podría venir justificado en el caso de que las empresas que desarrollen estas estrategias se encuentren en un proceso de cambio.
- Las empresas defensivas que pagan por encima de mercado obtienen una mejor rentabilidad económica, lo que contradice la hipótesis planteada, pero tiene una justificación teórica que ya hemos ofrecido también. Por el contrario, esta combinación también tiene un efecto negativo sobre la eficacia de las retribuciones, cosa que no es de extrañar si tenemos en cuenta que podría estar mal visto por los trabajadores eficaces y por la dirección que todos, independientemente del rendimiento, perciban unas retribuciones superiores.
- De igual forma, encontramos un conjunto de hipótesis relativas a la individualización y al deseo de tener costes retributivos variables en los que se obtienen resultados inversos a los esperados; es decir, que son las empresas

defensivas las que mejores resultados obtienen. Esto podría ser debido también a que se valora el esfuerzo positivo que está haciendo esta empresa por cambiar sus sistemas retributivos hacia otras orientaciones.

A la luz de estos resultados, encontramos que no queda suficientemente validado el enfoque contingente, es más, parece que existe una tendencia generalizada al cambio hacia sistemas basados en el rendimiento y el desarrollo de estructuras más flexibles, lo que reforzaría más la perspectiva universalista que la contingente.

d) Contraste de hipótesis configuracionales

19. El contraste de las hipótesis configuracionales se ha hecho en dos frentes: uno a menor nivel, considerando sistemas de retribuciones, y otro empleando sistemas de recursos humanos. En ambos casos el enfoque configuracional se ha testado analizando las combinaciones teóricas que debían existir entre dichos sistemas y la tipología de Miles y Snow.

20. En ambos casos se ha desarrollado el estudio en tres etapas. En la primera se analiza la relación existente entre estos sistemas y la estrategia de Miles y Snow con el empleo de tablas de contingencia. En la segunda se contrastan mediante comparaciones de medias y regresiones jerárquicas las primeras hipótesis relativas a la relación existente entre los sistemas y las medidas de desempeño. Para concluir, en la tercera se estudia la relación de la combinación de las dos variables dependientes (sistemas de retribuciones/recursos humanos – estrategia) y su impacto sobre los resultados.

La forma de plantear las hipótesis es muy restrictiva, ya que implica la aparición simultánea de varias combinaciones, lo que hace muy difícil su validación, sobre todo teniendo en cuenta que no trabajamos con modelos ideales sino con modelos empíricos próximos a dichas configuraciones.

21. En relación a los sistemas retributivos se aprecia que no existe una vinculación clara entre estos y la estrategia de negocio (primera etapa) y que, si bien no existe una supremacía de un sistema sobre todos los demás, tampoco se cumple el principio de equifinalidad (segunda etapa). No obstante, sí que encontramos una conclusión interesante en este segundo análisis que reforzaría más las hipótesis universalistas de sistemas que el enfoque configuracional: los sistemas orgánicos ofrecen mejores resultados para casi todas las medidas de éstos que los defensivos. En lo que respecta a la tercera etapa, no encontramos ninguna evidencia concluyente de que las combinaciones eficientes entre defensivas y sistemas mecánicos, y entre prospectivas y sistemas orgánicos, impliquen un mejor desempeño organizativo. A lo sumo, una combinación híbrida de ambas podría tener un impacto positivo sobre la productividad.

En definitiva, no se puede validar el enfoque configuracional para los sistemas de retribuciones, pero sí podemos decir que éstos pueden tener un impacto positivo sobre los resultados.

22. Los sistemas de recursos humanos tampoco guardan una relación estadísticamente significativa con la estrategia de Miles y Snow (etapa 1). Se cumple el principio de equifinalidad para los resultados intermedios (etapa 2), pero encontramos evidencias contradictorias para el resto de medidas. A pesar de que dependiendo de la medida

considerada aparezcan unos sistemas como superiores a los otros, lo que sí que parece estar claro es que las empresas que peores resultados obtienen son aquellas que no se corresponden con ninguno de los patrones ideales, es decir, las reactivas. Finalmente debemos señalar que tampoco se cumplen las hipótesis contingentes: las empresas que desarrollan sistemas de recursos humanos coherentes con sus estrategias no obtienen mejores logros que otras combinaciones. Sin embargo, las empresas que siguen sistemas intermedios de recursos humanos (reactivos) y una estrategia analizadora podrían implicar unos peores resultados de recursos humanos que el resto.

e) Conclusiones finales

23. Se puede decir, por tanto, que, al igual que una buena parte de los trabajos realizados en nuestro país, se encuentra mucha más evidencia para el enfoque universalista de prácticas aisladas y de sistemas de éstas (considerando sólo la contingencia horizontal) que para las perspectivas contingente y configuracional. En el caso del enfoque contingente de prácticas y orientaciones de la política de retribución consideradas aisladamente, únicamente encontramos algunas relaciones válidas y que funcionan en el sentido esperado sobre las medidas de desempeño, pero los resultados no son los suficientemente concluyentes como para aceptar la validez de este enfoque. En relación con el enfoque configuracional, éste tampoco puede ser validado para todas sus hipótesis, es más, ni siquiera se puede decir que la simple introducción de la contingencia vertical (sin las restricciones que impone esta perspectiva) suponga unos resultados mejores como norma general. En cualquier caso, sí que parece claro que la contingencia horizontal implica unos resultados superiores, sólo que, para el caso de los sistemas de recursos humanos el sistema más efectivo depende de la medida escogida. A este respecto, también queda claro que los sistemas defensivos de retribuciones y los sistemas reactivos de recursos humanos son los menos eficaces.
24. También podemos validar la hipótesis básica que planteamos relativa a los resultados, ya que, en general, el impacto de las variables es mayor sobre las medidas de desempeño cercanas a la función de retribución y de recursos humanos que sobre las medidas de resultados globales de la empresa. También se puede señalar, que las medidas subjetivas obtenidas por fuentes primarias parecen recoger mejor el impacto de las variables analizadas que las medidas obtenidas por fuentes secundarias; de hecho, la incidencia sobre el ROE y la productividad ha sido en ocasiones muy limitada.
25. Como justificación del incumplimiento de las hipótesis contingentes y configuracionales planteadas, y al margen de los posibles problemas de medida de las variables (que se han intentado soslayar utilizando los sistemas de medida habituales para poder comparar los resultados de este estudio con otros), podemos señalar que:
 - O bien no existe una conciencia de que se deben de desarrollar ciertas prácticas y políticas de recursos humanos para apoyar a ciertos tipos de estrategias, con lo que cualquier ajuste sería una pura casualidad, o bien las empresas españolas no desarrollan modelos de estrategia acordes con la estrategia de Miles y Snow.
 - Hemos trabajado con modelos de retribuciones y de recursos humanos de base empírica, que hemos asimilado con modelos de fundamento teórico. El posible desajuste entre ambos, que únicamente hemos podido medir de forma cualitativa,

también podría ser la causa de que no encontrásemos sustento al enfoque configuracional. No obstante, esta limitación es muy relativa, ya que estadísticamente, no existía relación con las estrategias que supuestamente eran ideales para esos sistemas ni con las otras.

- Estos resultados también podrían ser el reflejo de la necesidad de incorporar otras variables adicionales en la relación y que no han sido tenidas en cuenta, tales como la cultura, el sistema técnico, u otras dimensiones de la estrategia.
- La falta de ajuste podría haber sido debida a que tanto las retribuciones como la función de recursos humanos se encuentren en un proceso de cambio en muchas de las empresas de la muestra, por lo que cualquier apreciación de contingencia requeriría de un plazo de tiempo mayor.
- Se haya producido el efecto retardo, derivado del hecho de que las orientaciones actuales tendrán incidencia en un período de tiempo más o menos largo, pero siempre posterior al momento de realización del estudio.

26. Aunque no se ha analizado este aspecto de una forma directa ya que no hemos realizado un estudio longitudinal, sí que parece existir una cierta tendencia al cambio en las retribuciones como el planteado en las conclusiones teóricas de este trabajo. El perfil genérico de retribuciones que se ha podido encontrar en estas empresas parece conceder bastante importancia a todos los aspectos “de moda”, especialmente los relativos a la retribución variable y al individuo (con medias de puntuaciones altas) y muy poca a todos los basados en el puesto, la antigüedad, la descentralización, la participación o la comunicación abierta (que tienen una medias de puntuaciones relativamente bajas para lo que sería de esperar). Curiosamente, muchas de estas empresas siguen empleando sistemas de valoración de puestos y los aprecian de forma positiva, y por el contrario, no disponen de sistemas de evaluación del rendimiento.

Esto podría denotar que se están introduciendo algunas modificaciones en estos sistemas, pero que no acaba de existir una conciencia de que estas modificaciones deben integrarse en otros sistemas de orden superior.

También nos podría llevar a plantearnos el interrogante de si el efecto de la “institucionalización” social de las prácticas y políticas de personal es mayor que el efecto de la “contingencia” con las circunstancias concretas de la empresa, lo que podría explicar por qué ciertas prácticas son valoradas subjetivamente cómo universalistas y no guardan ninguna relación con la estrategia.

3. POSIBLES LÍNEAS DE ESTUDIO FUTURAS

El hecho de no haber podido validar algunas de las hipótesis propuestas nos lleva a plantearnos algunos retos que pensamos que debemos afrontar en un futuro:

1. En primer lugar, sería preciso profundizar en el entendimiento de las relaciones entre variables contingentes y retribuciones ampliando el número de aspectos a considerar. Así, por ejemplo, la muestra nos ha obligado a centrarnos en el nivel de negocio de la estrategia, pero podría haber sido conveniente estudiar la estrategia corporativa, o haber analizado la propia estrategia de negocio de acuerdo con otros criterios u otras tipologías. También sería

interesante incorporar la cultura o la estructura organizativa, ya que los estudios que abordan estos dos aspectos son muy escasos. Esto nos podría llevar incluso a la posibilidad de desarrollar un estudio de casos, ya que, de esta forma, podríamos tener una visión mucho más amplia de todos estos aspectos.

2. La necesidad de homogeneizar ciertos aspectos de la política retributiva nos ha obligado también a centrarnos únicamente en un determinado grupo de empleados y en un tipo concreto de empresas: las manufactureras. Conscientes de las diferencias que guardan estas últimas con las empresas de servicios, podría ser también interesante realizar en el futuro el estudio sobre este otro segmento de empresas y analizar las particularidades que ofrece el mismo.
3. También podría ser interesante la consideración de este estudio desde un punto de vista longitudinal, repitiendo parte del mismo en un período de tiempo prudencial, con vistas a comprobar si realmente se está produciendo este cambio del que se ha hablado o no. Esto nos permitiría responder el último interrogante que nos hacíamos en las conclusiones empíricas: ¿qué importancia concede la dirección a la política retributiva?, ¿establece ésta por inercia de las circunstancias sociales?, ¿existe una premeditación basada en las necesidades del negocio?
4. En relación al enfoque configuracional sería preciso seguir profundizando en el concepto de contingencia horizontal, en el de contingencia vertical y en los principios básicos de este enfoque. Aunque hemos conseguido comprobar que el ajuste interno entre prácticas podría tener un impacto positivo sobre los resultados, no hemos podido comparar con fiabilidad los resultados con el enfoque universalista, porque la metodología empleada en esta perspectiva no nos lo permitía. Esto nos llevaría a tener que encontrar, para el estudio de la contingencia horizontal, diferentes métodos de establecer sistemas que recogieran todas las relaciones entre las variables y que no fueran exclusivamente sumativos. Por su parte, para el análisis de la contingencia vertical se podría intentar identificar otros modelos de estrategia diferentes que siguieran cumpliendo los principios de esta perspectiva; aunque debemos insistir en que el carácter restrictivo de estos principios dificulta el contraste empírico.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

ANEXOS



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

ANEXO 1: CUESTIONARIO DEFINITIVO

CUESTIONES GENERALES DE LA EMPRESA

1. Localidad.....Provincia
- Código postal Sector de actividad
2. Producto o línea de productos
3. Su empresa es una:
 - Matriz de un grupo
 - Filial de un grupo
 - Ninguna de las anteriores

En caso afirmativo, la pertenencia a dicho grupo o multinacional condiciona:

- | | <u>SI</u> | <u>NO</u> |
|--|--------------------------|--------------------------|
| a) La filosofía de dirección | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Las prácticas de recursos humanos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- 4 ¿La empresa desarrolla su actividad en varias unidades estratégicas de negocio? SI NO En caso afirmativo, son comunes para todas ellas:

	<u>SI</u>	<u>NO</u>
a) La estrategia competitiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) La filosofía de dirección del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) La política retributiva.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Cuantifique los siguientes datos de la empresa a la que usted pertenece referentes al año 2000

- Número total medio de empleados
- Porcentaje (o número) medio de personal fijo... % , o n° de personas
- Volumen anual de ventas

6. ¿Ha recibido la certificación de alguna empresa de aseguramiento de calidad o está en trámites de recibirla a corto plazo? SI NO ¿cuál?

ORGANIZACIÓN Y ESTRATEGIA

7. Respecto al sistema tecnológico de su empresa, se podría decir que en su sistema productivo, en términos generales, se requiere un nivel de habilidades y conocimientos:
 - Muy bajo
 - Bajo
 - Medio
 - Alto
 - Extremadamente alto
8. ¿Cómo calificaría el sistema productivo de su empresa?
 - El 80% o más de las ventas son generadas en largas series de productos, con líneas de ensamblaje o con un sistema de producción continua.
 - El 80 % o más de las ventas son generadas en pequeñas tiradas o series de productos con una maquinaria muy flexible que se debe adaptar frecuentemente al producto fabricado.
9. Señale a la izquierda, cuál de las siguientes afirmaciones es la que más se corresponde con el grado de diversificación de su empresa.
 - El 95% o más de los ingresos de la empresa están derivados de un *único producto*
 - La empresa ofrece varios productos, pero existe un *producto dominante* que supone entre el 70 y el 94% de los ingresos de la firma.
 - Amplia gama de *productos relacionados*, ninguno de los cuales supone más del 70% de los ingresos.
 - Amplia gama de *productos que no guardan relación entre sí*, ninguno de los cuales supone más del 70% de los ingresos

10. Lea atentamente las siguientes descripciones sobre la estrategia que sigue su organización, y trate de señalar sobre la escala si su empresa, *en relación a otras empresas del sector*, se situaría más cerca del tipo A, el B o el C, o si sería una empresa del tipo D (fuera de la escala). En el caso de que su empresa esté muy diversificada y la estrategia seguida por cada una de las unidades de negocio sea muy diferente, conteste pensando en la actividad principal. Considere a su organización como un todo, y tenga en cuenta *que ninguno de los tipos que se describen es inherentemente bueno o malo*.

Tipo A: Este tipo de organización intenta situarse y mantener un nicho seguro en un área de producto o servicio relativamente estable. La organización intenta proteger su dominio ofreciendo mayor calidad, y/o mejor servicio, y/o menores precios, etc. Este tipo de organización no está a la cabeza de los avances del sector, tiende a ignorar los cambios industriales que no tienen una influencia directa en sus áreas actuales de operación y, a cambio, se concentra en actuar lo mejor posible en un área limitada.

Tipo B: Este tipo de organización intenta mantener una línea de productos o servicios estable y limitada, a la vez que sigue con rapidez una cuidadosa selección de las innovaciones más prometedoras del sector. La organización raramente se pone a la cabeza en el lanzamiento de productos o servicios. Sin embargo, vigilando atentamente las acciones de sus principales competidores, la organización puede ser frecuentemente la segunda o, al menos, estar entre las primeras con un coste menor del producto o servicio.

Tipo C: Este tipo de organización normalmente opera en un producto-mercado amplio que es periódicamente definido. La organización valora ser la primera en lanzar nuevos productos y en entrar en nuevos mercados, incluso aunque no todos los esfuerzos sean muy rentables. La organización responde rápidamente a los primeros signos de oportunidades, y estas respuestas suelen conducir a nuevas actuaciones competitivas. Sin embargo, este tipo de organización es posible que no mantenga ventaja en todas las áreas en las que entra.

Tipo D: Este tipo de organización opera como todas las organizaciones anteriores (tipos A, B y C) según las circunstancias, y por tanto no puede ser claramente clasificada como una de ellas.

Su orientación actual es (márquelo con un círculo aquí):

Tipo A					B						C	o bien D
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		<input type="checkbox"/>

POLÍTICAS DE PERSONAL

11. Valore las siguientes afirmaciones de 0 a 10 de acuerdo con la frecuencia con que aparecen las siguientes prácticas de personal en su organización. (0 = nunca, 10 = siempre).

• La empresa planifica formalmente el número de trabajadores y las habilidades necesarias para poder desarrollar la actividad en el futuro	—
• Cuando se va a realizar un ascenso es la antigüedad el principal criterio para escoger al candidato.	—
• Se pretende que la contratación sea, en la medida de lo posible, indefinida	—
• Los empleados de esta organización tienen clara su posible trayectoria profesional dentro de la empresa, y ésta suele ser conocida, por sus supervisores.....	—
• En la selección se pretende encontrar antes a personas que tengan una alta capacidad creativa y un <i>elevado potencial para adquirir nuevas competencias</i> , que a personas que <i>ya posean la capacidad y la experiencia</i> como para desarrollar eficientemente el trabajo que se realiza <i>actualmente</i> en la organización.....	—
• La formación se orienta más hacia la consecución de habilidades y conocimientos amplios que hacia aspectos concretos relativos al trabajo que se hace actualmente	—
• La formación que se lleva a cabo está subvencionada.....	—
• La empresa determina sus necesidades de formación y elabora planes de formación propios que serán desarrollados independientemente de que se obtengan subvenciones o no	—
• Se realizan planes de formación (propios o subvencionados) distintos de la formación en el puesto de trabajo	—
• Los trabajadores son capaces de realizar muchos trabajos diferentes.....	—
• La capacidad de decisión que tiene el personal de los niveles más bajos sobre las actividades que realiza es muy alta (deciden qué hacer, cuándo, cómo, etc.).....	—
• La empresa intenta diseñar puestos de trabajo enriquecidos (variedad de tareas, trabajo motivador, autonomía, dotar de significado, etc.).....	—
• Los empleados tienen un alto grado de participación, incluso para aquellos aspectos no vinculados a su puesto de trabajo	—

12. ¿Existen programas de evaluación del rendimiento? SI NO

En caso afirmativo:

- ¿De qué naturaleza? Formal Informal
- ¿Se informa a los evaluados del resultado de la valoración?
(Valore de 0 a 10, tal que 0= nunca y 10= siempre): ____
- ¿Qué importancia tiene dicho sistema de valoración del rendimiento para el establecimiento de las retribuciones? (Valore de 0 a 10, siendo 0= nada importante, 10= extremadamente importante)
 - Personal directivo ____
 - Personal no directivo ____

SISTEMA DE RETRIBUCIONES

13. Señale, en la lista siguiente, los tres objetivos del sistema de retribuciones que su organización considere más importantes (*ordénelos de 1 a 3*).

- | | |
|---|--|
| ___ Atraer nuevos empleados
___ Retener a los empleados actuales
___ Estimular el rendimiento / desempeño
___ Motivar la adquisición de nuevos conocimientos y/o habilidades | ___ Aumentar la satisfacción
___ Difundir la cultura organizativa
___ Controlar los costes laborales
___ Favorecer el cambio organizativo
___ Facilitar la implantación de estrategias |
|---|--|

14. ¿Dispone la empresa o grupo de un convenio colectivo propio? SI NO

En caso negativo, ¿dentro de qué convenio sectorial se encuadraría (sector y ámbito)?.....

Para las siguientes categorías señale que porcentajes de personal se encuentran fuera de convenio (aprox.):

Supervisores _____%, Técnicos _____%, Administrativos _____%, Operarios _____%

15. ¿Existe, o ha existido alguna vez, una valoración de puestos formal? SI NO

En caso afirmativo, responda a las siguientes preguntas:

- ¿Sigue en uso? SI NO
- ¿Qué técnica se utilizó?

<input type="checkbox"/> Sistema Hay	<input type="checkbox"/> Jerarquización simple
<input type="checkbox"/> Comparación por factores	<input type="checkbox"/> Clasificación
<input type="checkbox"/> Puntuación por factores	<input type="checkbox"/> Otro, Cuál?.....
- ¿Qué satisfacción se tiene con dicho sistema de valoración? ____ (0=muy insatisfecho, 10=muy satisfecho)
- ¿Se prevé cambiarla o eliminarla en los próximos tres años? SI NO

16. En los siguientes ítems indique en qué categorías se aplican los siguientes componentes retributivos:

En el caso de que no se aplique, no marque nada

	Directivos	Técnicos	Operarios	Administrativos	Vendedores
Complementos vinculados al puesto (toxicidad, penosidad, etc.)					
Complementos vinculados a la persona (no al rendimiento)					
Primas individuales a la productividad (vinculadas al resultado)					
Primas individuales por mejora de calidad					
Primas colectivas					
Primas vinculadas a valoraciones del rendimiento no basadas en resultados					
Incentivos por la consecución de <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos individuales - Objetivos de equipo/departamento - Objetivos de empresa - Objetivos multinivel 					
Incentivos a largo plazo					
Participación en beneficios					

17. ¿Existe algún sistema de pago basado en habilidades o en conocimientos? SI NO En caso afirmativo,

- ¿Sobre quién se aplica? Directivos , Supervisores y mandos , Técnicos , Operarios , Administrativos

18. ¿Se ofrecen sistemas de pago basados en mejoras de la productividad compartida (*Gainsharing*)? SI NO

En caso afirmativo

- ¿Qué sistema de reparto se usa? Improshare , Plan Scanlon , Plan Rucker , Multi-cost _____

19. Señale si está de acuerdo o no con las siguientes afirmaciones relativas al sistema de retribución existente en el último año. Dado que es posible que haya importantes diferencias entre los distintos tipos de puesto, conteste cuando sea preciso pensando en el personal no directivo que tenga un grado de cualificación medio-alto; y, si es posible, vinculado a la producción (en ningún caso vendedores ni administrativos). Valore de 0 a 10, 0= Totalmente en desacuerdo, 10= Totalmente de acuerdo.

a) Determinantes del salario

Acuerdo de 0 a 10

* La determinación del salario para este grupo de empleados se realiza en base a:
(de 0 a 10)

- El puesto de trabajo (tareas, responsabilidad, etc)..... —
- Las habilidades y capacidades que son necesarias para el trabajo..... —
- El rendimiento o contribución obtenido por el empleado..... —
- El esfuerzo, independientemente de que se consiga o no el resultado..... —
- La antigüedad en el puesto..... —
- El resultado que obtiene la empresa en su totalidad..... —
- El resultado que obtiene su unidad de trabajo..... —

b) Componentes retributivos

Acuerdo de 0 a 10

* La estrategia retributiva que afecta a estos empleados tiene como elemento más importante (de 0 a 10):

- El salario base dentro del total de la retribución..... —
- Las prestaciones extrasalariales respecto al total de la retribución..... —
- Los incentivos o primas..... —
- Las participaciones en beneficios..... —
- Las recompensas no monetarias en general..... —

c) Orientaciones de la retribución

Acuerdo de 0 a 10

* El sistema retributivo de la empresa:

- Consigue la atención de los empleados hacia los objetivos a largo plazo..... —
- Recompensa las contribuciones a corto plazo..... —
- Intenta conseguir la individualización del salario..... —
- Consigue que una parte sustancial de los costes retributivos sea variable..... —

* En el diseño de las retribuciones se intenta:

- Que la retribución sea equiparable entre las distintas partes de la organización. —
- Que se mantengan las mínimas diferencias posibles entre los distintos niveles.. —
- Que no existan grandes diferencias entre los empleados que se encuentran en un mismo nivel (o realicen un puesto similar)..... —
- Ofrecer privilegios o retribuciones especiales para los niveles altos..... —
- Pagar salarios que sean similares a los que se pagan en el mercado..... —
- Ofrecer salarios por encima de los del mercado —
- Disponer de un sistema lo suficientemente flexible como para poder hacer frente a los cambios en la estrategia de la empresa..... —

d) Administración de las retribuciones

Acuerdo de 0 a 10

- Mi empresa intenta mejorar las condiciones salariales del convenio..... —
- La política de retribuciones está centralizada..... —
- Cada división o departamento establece su propia política retributiva..... —
- Unos empleados no deben conocer las retribuciones de otros..... —
- No se desvela el procedimiento utilizado en el establecimiento de las retribuciones. —
- El personal participa en el diseño de su mix retributivo..... —
- Distintos tipos de empleados participan en el diseño de las políticas retributivas..... —

20. Conteste *sí o no* a las siguientes preguntas relativas a su política retributiva.

- | | <u>SI</u> | <u>NO</u> |
|---|--------------------------|--------------------------|
| a) Para un puesto dado, existen diferencias en la retribución de los empleados de bajo rendimiento y los de alto rendimiento. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Se da mayor prioridad a la <i>equidad interna</i> que a la <i>competitividad salarial externa</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) El <i>poder de los sindicatos y/o</i> representantes del personal en el establecimiento de las retribuciones es fuerte..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) El criterio que se utiliza para recompensar el <i>rendimiento</i> se basa más en <i>medidas cuantitativas</i> que en <i>medidas cualitativas</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) Para establecer la retribución es más importante el puesto o categoría que la persona o su rendimiento..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

21. Valore de 0 a 10 los siguiente ítems relativos a la eficiencia de su política retributiva (0 = Totalmente en desacuerdo, 10= Totalmente de acuerdo)

Acuerdo de 0 a 10

- | | |
|--|---|
| a) Las políticas y prácticas retributivas de la empresa son altamente efectivas | — |
| b) La dirección de la empresa está muy satisfecha con la forma en que el sistema de retribuciones contribuye al logro de las metas globales de la empresa..... | — |
| c) Las estrategias de retribución contribuyen verdaderamente a dar valor a la inversión de los accionistas o propietarios..... | — |
| d) Las retribuciones parecen tener una alta aceptación entre los empleados..... | — |
| e) Las retribuciones contribuyen realmente a conseguir los objetivos para los que se proponen..... | — |

RESULTADOS DE LA FUNCIÓN DE PERSONAL EN GENERAL

22. De los siguientes objetivos de la función de personal valore de 0 a 10 en qué medida se consideran importantes para su empresa (0=*nada importante*, 10=*máxima importancia*) e igualmente valore de 0 a 10 en qué medida se han conseguido con las políticas de personal actuales (0=*no se ha logrado*, 10=*logrado al 100%*)

No importante	Máxima importancia		No logrado	Logrado al 100%
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		Atraer a los empleados esenciales	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		Retener a los empleados esenciales	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		Motivar al personal	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

DATOS DE LA PERSONA QUE RELLENA LA ENCUESTA

23. Por último, y si es tan amable, conteste a las siguientes preguntas:

- Cargo de la persona que rellena el cuestionario
- Nº de años que desempeña dicho cargo en la organización _____
- Formación:
 - Práctica
 - Bup / COU.....
 - FP
 - Diplomado /Licenciado (especificar) _____
 - Ingeniero Técnico / superior (especificar) _____
 - Postgrado (especificar) _____
- Edad: Sexo: Hombre Mujer
- En el caso de que trabaje en el área de recursos humanos: ¿Cuántos años de experiencia tiene en dicha área? _____



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

ANEXO 2: ANÁLISIS DE LA RESPUESTA

Anexo 2-1. Localización

Nomenclatura:

- Zona A (Norte): Galicia, Asturias, Cantabria, País Vasco y Navarra
- Zona B (Centro): Castilla-León, Castilla-La Mancha, Madrid y La Rioja.
- Zona C (Este): Aragón, Cataluña, Comunidad Valenciana, Murcia y Baleares
- Zona D (Suroeste): Andalucía, Extremadura, Ceuta y Melilla e Islas Canarias

Tabla de contingencia

		Respuesta		Total
		NO	SI	
ZONA A	Recuento	167	19	186
	Frecuencia esperada	167,5	18,5	186,0
	% de ZONA	89,8%	10,2%	100,0%
	% de RESPU	21,5%	22,1%	21,5%
	% del total	19,3%	2,2%	21,5%
	Residuos tipificados	,0	,1	
B	Recuento	208	21	229
	Frecuencia esperada	206,2	22,8	229,0
	% de ZONA	90,8%	9,2%	100,0%
	% de RESPU	26,7%	24,4%	26,5%
	% del total	24,1%	2,4%	26,5%
	Residuos tipificados	,1	-,4	
C	Recuento	367	38	405
	Frecuencia esperada	364,7	40,3	405,0
	% de ZONA	90,6%	9,4%	100,0%
	% de RESPU	47,2%	44,2%	46,9%
	% del total	42,5%	4,4%	46,9%
	Residuos tipificados	,1	-,4	
D	Recuento	36	8	44
	Frecuencia esperada	39,6	4,4	44,0
	% de ZONA	81,8%	18,2%	100,0%
	% de RESPU	4,6%	9,3%	5,1%
	% del total	4,2%	,9%	5,1%
	Residuos tipificados	-,6	1,7	
Total	Recuento	778	86	864
	Frecuencia esperada	778,0	86,0	864,0
	% de ZONA	90,0%	10,0%	100,0%
	% de RESPU	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	90,0%	10,0%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,642 ^a	3	,303
Razón de verosimilitud	3,065	3	,382
Asociación lineal por lineal	,334	1	,563
N de casos válidos	864		

a. 1 casillas (12,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 4,38.

Medidas simétricas

		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,065			,303
	V de Cramer	,065			,303
	Coefficiente de contingencia	,065			,303
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,020	,036	,578	,563 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,019	,036	,550	,582 ^c
N de casos válidos		864			

a. No asumiendo la hipótesis nula.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

Anexo 2-2. Sector de actividad

Nomenclatura:

- Grupo 1: Alimentación, bebidas y tabaco (15 y 16)
- Grupo 2: Industrias extractivas del petróleo (23)
- Grupo 3: Industria química (24)
- Grupo 4: Metalurgia y fabricación de productos metálicos de base (27 y 28)
- Grupo 5: Productos minerales no metálicos diversos (26)
- Grupo 6: Material de transporte (34 y 35)
- Grupo 7: Material y equipo eléctrico, electrónico y óptico (30,31,32 y 33)
- Grupo 8: Maquinaria y equipo mecánico (29)
- Grupo 9: Industria confección, cuero y calzado (17,18 y 19)
- Grupo 10: Madera y Corcho (20)
- Grupo 11: Papel edición y artes gráficas (21 y 22)
- Grupo 12: Caucho y materias plásticas (25)
- Grupo 13: Industrias manufactureras diversas (36)

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,588 ^a	12	,211
Razón de verosimilitud	15,357	12	,222
Asociación lineal por lineal	,018	1	,892
N de casos válidos	864		

a. 5 casillas (19,2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es ,60.

Medidas simétricas

		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,134			,211
	V de Cramer	,134			,211
	Coefficiente de contingencia	,133			,211
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-,005	,034	-,135	,892 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-,005	,035	-,136	,892 ^c
N de casos válidos		864			

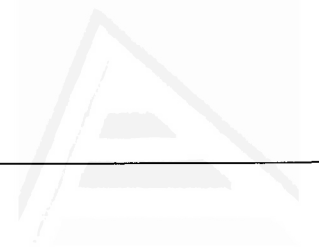
a. No asumiendo la hipótesis nula.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

Tabla de contingencia

Sector	Categoría	Descripción	Respuesta		Total
			NO	SI	
Sector agrupados	1,00	Recuento	147	19	166
		Frecuencia esperada	149,5	16,5	166,0
		% de sector	88,6%	11,4%	100,0%
		% de respuesta	18,9%	22,1%	19,2%
		% del total	17,0%	2,2%	19,2%
		Residuos tipificados	-,2	,6	
	2,00	Recuento	5	1	6
		Frecuencia esperada	5,4	,6	6,0
		% de sector	83,3%	16,7%	100,0%
		% de respuesta	,6%	1,2%	,7%
		% del total	,6%	,1%	,7%
		Residuos tipificados	-,2	,5	
	3,00	Recuento	105	9	114
		Frecuencia esperada	102,7	11,3	114,0
% de sector		92,1%	7,9%	100,0%	
% de respuesta		13,5%	10,5%	13,2%	
% del total		12,2%	1,0%	13,2%	
Residuos tipificados		-,2	-,7		
4,00	Recuento	89	9	98	
	Frecuencia esperada	88,2	9,8	98,0	
	% de sector	90,8%	9,2%	100,0%	
	% de respuesta	11,4%	10,5%	11,3%	
	% del total	10,3%	1,0%	11,3%	
	Residuos tipificados	,1	-,2		
5,00	Recuento	54	3	57	
	Frecuencia esperada	51,3	5,7	57,0	
	% de sector	94,7%	5,3%	100,0%	
	% de respuesta	6,9%	3,5%	6,6%	
	% del total	6,3%	,3%	6,6%	
	Residuos tipificados	,4	-,1		
6,00	Recuento	85	13	98	
	Frecuencia esperada	88,2	9,8	98,0	
	% de sector	86,7%	13,3%	100,0%	
	% de respuesta	10,9%	15,1%	11,3%	
	% del total	9,8%	1,5%	11,3%	
	Residuos tipificados	-,3	1,0		
7,00	Recuento	72	9	81	
	Frecuencia esperada	72,9	8,1	81,0	
	% de sector	88,9%	11,1%	100,0%	
	% de respuesta	9,3%	10,5%	9,4%	
	% del total	8,3%	1,0%	9,4%	
	Residuos tipificados	-,1	,3		
8,00	Recuento	45	2	47	
	Frecuencia esperada	42,3	4,7	47,0	
	% de sector	95,7%	4,3%	100,0%	
	% de respuesta	5,8%	2,3%	5,4%	
	% del total	5,2%	,2%	5,4%	
	Residuos tipificados	,4	-,1		
9,00	Recuento	57	5	62	
	Frecuencia esperada	55,8	6,2	62,0	
	% de sector	91,9%	8,1%	100,0%	
	% de respuesta	7,3%	5,8%	7,2%	
	% del total	6,6%	,6%	7,2%	
	Residuos tipificados	-,2	-,5		
10,00	Recuento	8	4	12	
	Frecuencia esperada	10,8	1,2	12,0	
	% de sector	66,7%	33,3%	100,0%	
	% de respuesta	1,0%	4,7%	1,4%	
	% del total	,9%	,5%	1,4%	
	Residuos tipificados	-,9	2,6		
11,00	Recuento	57	8	65	
	Frecuencia esperada	58,5	6,5	65,0	
	% de sector	87,7%	12,3%	100,0%	
	% de respuesta	7,3%	9,3%	7,5%	
	% del total	6,6%	,9%	7,5%	
	Residuos tipificados	-,2	,6		
12,00	Recuento	37	4	41	
	Frecuencia esperada	36,9	4,1	41,0	
	% de sector	90,2%	9,8%	100,0%	
	% de respuesta	4,8%	4,7%	4,7%	
	% del total	4,3%	,5%	4,7%	
	Residuos tipificados	,0	,0		
13,00	Recuento	17	0	17	
	Frecuencia esperada	15,3	1,7	17,0	
	% de sector	100,0%	,0%	100,0%	
	% de respuesta	2,2%	,0%	2,0%	
	% del total	2,0%	,0%	2,0%	
	Residuos tipificados	,4	-,1		
Total	Recuento	778	86	864	
	Frecuencia esperada	778,0	86,0	864,0	
	% de sector	90,0%	10,0%	100,0%	
	% de respuesta	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	90,0%	10,0%	100,0%	



Anexo 2-3. Número de empleados

- 1: De 0 a 222
- 2: De 223 a 250
- 3: De 251 a 276
- 4: De 277 a 317
- 5: De 318 a 360
- 6: De 361 a 412
- 7: De 413 a 511
- 8: De 512 a 688
- 9: De 689 a 1051
- 10: De 1051 en adelante

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,925 ^a	9	,125
Razón de verosimilitud	14,245	9	,114
Asociación lineal por lineal	,308	1	,579
N de casos válidos	882		

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 8,09.

Medidas simétricas

	Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada	
Nominal por nominal	Phi	,126		,125	
	V de Cramer	,126		,125	
	Coefficiente de contingencia	,125		,125	
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	-,016	,032	-,516	,606
	Tau-c de Kendall	-,013	,025	-,516	,606
	Gamma	-,041	,080	-,516	,606
	Correlación de Spearman	-,019	,037	-,569	,570 ^c
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-,019	,037	-,555	,579 ^c
Medida de acuerdo	Kappa	, ^d			
N de casos válidos	882				

a. No asumiendo la hipótesis nula.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

d. No se pueden calcular los estadísticos de Kappa. Requieren una tabla simétrica de 2 vías en la que los valores de la primera variable sean idénticos a los valores de la segunda.

Tabla de contingencia

Perfiles		Respuesta		Total
		NO	SI	
1	Recuento	70	15	85
	Frecuencia esperada	76,5	8,5	85,0
	% de percentiles	82,4%	17,6%	100,0%
	% de respuesta	9,0%	17,4%	9,8%
	% del total	8,1%	1,7%	9,8%
	Residuos tipificados	-,7	2,2	
2	Recuento	81	8	89
	Frecuencia esperada	80,1	8,9	89,0
	% de percentiles	91,0%	9,0%	100,0%
	% de respuesta	10,4%	9,3%	10,3%
	% del total	9,4%	,9%	10,3%
	Residuos tipificados	,1	-,3	
3	Recuento	80	6	86
	Frecuencia esperada	77,4	8,6	86,0
	% de percentiles	93,0%	7,0%	100,0%
	% de respuesta	10,3%	7,0%	10,0%
	% del total	9,3%	,7%	10,0%
	Residuos tipificados	,3	-,9	
4	Recuento	71	13	84
	Frecuencia esperada	75,6	8,4	84,0
	% de percentiles	84,5%	15,5%	100,0%
	% de respuesta	9,1%	15,1%	9,7%
	% del total	8,2%	1,5%	9,7%
	Residuos tipificados	-,5	1,6	
5	Recuento	82	5	87
	Frecuencia esperada	78,3	8,7	87,0
	% de percentiles	94,3%	5,7%	100,0%
	% de respuesta	10,5%	5,8%	10,1%
	% del total	9,5%	,6%	10,1%
	Residuos tipificados	,4	-1,2	
6	Recuento	84	3	87
	Frecuencia esperada	78,3	8,7	87,0
	% de percentiles	96,6%	3,4%	100,0%
	% de respuesta	10,8%	3,5%	10,1%
	% del total	9,7%	,3%	10,1%
	Residuos tipificados	,6	-1,9	
7	Recuento	78	9	87
	Frecuencia esperada	78,3	8,7	87,0
	% de percentiles	89,7%	10,3%	100,0%
	% de respuesta	10,0%	10,5%	10,1%
	% del total	9,0%	1,0%	10,1%
	Residuos tipificados	,0	,1	
8	Recuento	79	7	86
	Frecuencia esperada	77,4	8,6	86,0
	% de percentiles	91,9%	8,1%	100,0%
	% de respuesta	10,2%	8,1%	10,0%
	% del total	9,1%	,8%	10,0%
	Residuos tipificados	,2	-,5	
9	Recuento	80	7	87
	Frecuencia esperada	78,3	8,7	87,0
	% de percentiles	92,0%	8,0%	100,0%
	% de respuesta	10,3%	8,1%	10,1%
	% del total	9,3%	,8%	10,1%
	Residuos tipificados	,2	-,6	
10	Recuento	73	13	86
	Frecuencia esperada	77,4	8,6	86,0
	% de percentiles	84,9%	15,1%	100,0%
	% de respuesta	9,4%	15,1%	10,0%
	% del total	8,4%	1,5%	10,0%
	Residuos tipificados	-,5	1,5	
Total	Recuento	778	86	864
	Frecuencia esperada	778,0	86,0	864,0
	% de percentiles	90,0%	10,0%	100,0%
	% de respuesta	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	90,0%	10,0%	100,0%



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

ANEXO 3: CLASIFICACIÓN SECTORES ALTA TECNOLOGÍA

CNAE	Sectores
Industrias de tecnología punta	
244	Industria farmacéutica
30	Maquinaria de oficina y ordenadores
321	Componentes electrónicos
32-321	Aparatos de radio, TV y comunicación
353	Construcción aeroespacial
Industrias de tecnología media-alta	
24-244	Química (excepto farmacia)
29	Maquinaria y equipo mecánico
31	Maquinaria y aparatos eléctricos
33	Instrumentos médicos y de precisión
34	Industria del automóvil
35-353	Otro material de transporte
Servicios de alta tecnología	
64	Correos y telecomunicaciones
72	Actividades informáticas
73	Investigación y desarrollo
TOTAL ALTA TECNOLOGÍA	



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

ANEXO 4. EFICACIA DE LAS RETRIBUCIONES

Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica	N del análisis
Eficacia en general	5,8721	2,0338	86
Eficacia para la dirección	5,8256	2,2865	86
Eficacia para los accionistas	5,4070	2,4272	86
Eficacia para los empleados	5,8256	2,0011	86
Eficacia respecto a los objetivos	5,8721	2,2533	86

Matriz de correlaciones^a

	Eficacia en general	Eficacia para la dirección	Eficacia para los accionistas	Eficacia para los empleados	Eficacia respecto a los objetivos
Correlación					
Eficacia en general	1,000	,865	,664	,503	,718
Eficacia para la dirección	,865	1,000	,664	,441	,772
Eficacia para los accionistas	,664	,664	1,000	,414	,739
Eficacia para los empleados	,503	,441	,414	1,000	,519
Eficacia respecto a los objetivos	,718	,772	,739	,519	1,000
Sig. (Unilateral)					
Eficacia en general	,000	,000	,000	,000	,000
Eficacia para la dirección	,000	,000	,000	,000	,000
Eficacia para los accionistas	,000	,000	,000	,000	,000
Eficacia para los empleados	,000	,000	,000	,000	,000
Eficacia respecto a los objetivos	,000	,000	,000	,000	,000

a. Determinante = 2,830E-02

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,808
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	294,094
	gl	10
	Sig.	,000

Matrices anti-imagen

	Eficacia en general	Eficacia para la dirección	Eficacia para los accionistas	Eficacia para los empleados	Eficacia respecto a los objetivos
Covarianza anti-imagen					
Eficacia en general	,223	-,146	-5,647E-02	-9,148E-02	3,538E-03
Eficacia para la dirección	-,146	,201	-7,390E-03	4,336E-02	-9,364E-02
Eficacia para los accionistas	-5,647E-02	-7,390E-03	,417	3,523E-03	-,155
Eficacia para los empleados	-9,148E-02	4,336E-02	3,523E-03	,686	-,116
Eficacia respecto a los objetivos	3,538E-03	-9,364E-02	-,155	-,116	,291
Correlación anti-imagen					
Eficacia en general	,776 ^a	-,689	-,185	-,234	1,389E-02
Eficacia para la dirección	-,689	,756 ^a	-2,551E-02	,117	-,387
Eficacia para los accionistas	-,185	-2,551E-02	,873 ^a	6,587E-03	-,444
Eficacia para los empleados	-,234	,117	6,587E-03	,868 ^a	-,259
Eficacia respecto a los objetivos	1,389E-02	-,387	-,444	-,259	,823 ^a

a. Medida de adecuación muestral

Comunalidades

	Inicial	Extracción
Eficacia en general	1,000	,814
Eficacia para la dirección	1,000	,818
Eficacia para los accionistas	1,000	,695
Eficacia para los empleados	1,000	,423
Eficacia respecto a los objetivos	1,000	,808

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes^a

	Componente
	1
Eficacia en general	,902
eficacia para la dirección	,905
Eficacia para los accionistas	,834
eficacia para los empleados	,651
eficacia respecto a los objetivos	,899

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,559	71,175	71,175	3,559	71,175	71,175
2	,665	13,306	84,482			
3	,413	8,259	92,741			
4	,245	4,893	97,634			
5	,118	2,366	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Correlaciones reproducidas

		Eficacia en general	Eficacia para la dirección	Eficacia para los accionistas	Eficacia para los empleados	Eficacia respecto a los objetivos
Correlación reproducida	Eficacia en general	,814 ^b	,816	,752	,587	,811
	Eficacia para la dirección	,816	,818 ^b	,754	,589	,813
	Eficacia para los accionistas	,752	,754	,695 ^b	,542	,749
	Eficacia para los empleados	,587	,589	,542	,423 ^b	,585
	Eficacia respecto a los objetivos	,811	,813	,749	,585	,808 ^b
Residual [†]	Eficacia en general		4,917E-02	-8,849E-02	-8,392E-02	-9,325E-02
	Eficacia para la dirección	4,917E-02		-9,040E-02	-,148	-4,115E-02
	Eficacia para los accionistas	-8,849E-02	-9,040E-02		-,128	-1,045E-02
	Eficacia para los empleados	-8,392E-02	-,148	-,128		-6,547E-02
	Eficacia respecto a los objetivos	-9,325E-02	-4,115E-02	-1,045E-02	-6,547E-02	

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

a. Los residuos se calculan entre las correlaciones observadas y reproducidas. Hay 7 (70,0%) residuos no redundantes con valores absolutos > 0,05.

b. Comunalidades reproducidas

ANEXO 5. OBTENCIÓN DE LOS FACTORES DE RETRIBUCIONES

Anexo 5.1. Análisis de componentes principales aplicados sobre variables de retribución: bases de pago

Variables consideradas:

- Importancia de las habilidades y conocimientos
- Importancia del rendimiento obtenido
- Importancia del puesto
- Importancia de los resultados de la empresa
- Importancia de los resultados de la unidad

Determinante de la matriz de correlaciones = 0,178

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,656
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	140,556
	gl	10
	Sig.	,000

Matrices anti-imagen

		1	2	3	4	5
Covarianza anti-imagen	Importancia de conocimientos y habilidades	,751	-,251	2,908E-02	-6,18E-02	,163
	Importancia del rendimiento obtenido	-,251	,617	-5,833E-02	-8,08E-02	-9,58E-02
	Importancia del resultado de la empresa	2,908E-02	-5,83E-02	,328	-,240	-4,29E-02
	Importancia del resultado de la unidad estratégica	-6,18E-02	-8,08E-02	-,240	,310	1,502E-02
	Importancia del puesto	,163	-9,58E-02	-4,291E-02	1,502E-02	,946
Correlación anti-imagen	Importancia de conocimientos y habilidades	,669 ^a	-,369	5,858E-02	-,128	,194
	Importancia del rendimiento obtenido	-,369	,780 ^a	-,130	-,185	-,125
	Importancia del resultado de la empresa	5,858E-02	-,130	,622 ^a	-,753	-7,70E-02
	Importancia del resultado de la unidad estratégica	-,128	-,185	-,753	,629 ^a	2,774E-02
	Importancia del puesto	,194	-,125	-7,703E-02	2,774E-02	,413 ^a

a. Medida de adecuación muestral

Comunalidades

	Inicial	Extracción
Importancia de conocimientos y habilidades	1,000	,618
Importancia del rendimiento obtenido	1,000	,614
Importancia del resultado de la empresa	1,000	,771
Importancia del resultado de la unidad estratégica	1,000	,795
importancia del puesto	1,000	,777

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,469	49,373	49,373	2,469	49,373	49,373	2,460	49,202	49,202
2	1,106	22,128	71,501	1,106	22,128	71,501	1,115	22,299	71,501
3	,785	15,699	87,200						
4	,459	9,176	96,376						
5	,181	3,624	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes rotados^a

	Componente	
	1	2
Importancia de conocimientos y habilidades	,531	-,579
Importancia del rendimiento obtenido	,774	
Importancia del resultado de la empresa	,869	
Importancia del resultado de la unidad estratégica	,891	
Importancia del puesto		,864

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Los residuos se calculan entre las correlaciones observadas y reproducidas. Hay 8 (80,0%) residuos no redundantes con valores absolutos > 0,05.

Anexo 5.2 Análisis de componentes principales aplicados sobre variables de retribución: tendencias del diseño

Las variables consideradas en esta ocasión son las siguientes:

- Salarios mayores que en el mercado
- Deseo de establecer diferencias entre el salario de los empleados
- Deseo de hacer el coste retributivo variable
- Retribuciones similares en diferentes áreas
- Mínimas diferencias entre niveles
- Preocupación por el corto plazo
- Importancia del sueldo base
- Importancia de incentivos y primas
-

Determinante de la matriz de correlaciones: 8,733 E-02

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,701
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	193,829
	gl	28
	Sig.	,000

Matrices anti-imagen

		1	2	3	4	5	6	7	8
Covarianza anti-imagen	1. Importancia del sueldo base	,521	,264	-1,0E-02	9,28E-03	2,01E-02	-3,9E-02	-7,8E-02	7,7E-02
	2. Importancia de incentivos y primas	,264	,400	-8,9E-02	-,104	-6,5E-02	-8,2E-02	-7,3E-03	6,9E-02
	Centrado en el CP	-1,0E-02	-8,9E-02	,616	-,124	-,143	-6,2E-02	,103	5,9E-02
	3. Deseo de individualizar el salario	9,283E-03	-,104	-,124	,520	-,191	2,97E-02	-,104	8,7E-02
	4. Deseo de hacer el coste retributivo variable	2,005E-02	-6,5E-02	-,143	-,191	,513	3,36E-02	7,9E-03	-,215
	5. Retribuciones similares en diferentes áreas	-3,9E-02	-8,2E-02	-6,2E-02	2,97E-02	3,36E-02	,728	-,345	4,4E-02
	6. Mínimas diferencias entre niveles	-7,8E-02	-7,3E-03	,103	-,104	7,87E-03	-,345	,691	-,143
7. Salarios mayores que en el mercado	7,702E-02	6,89E-02	5,88E-02	8,69E-02	-,215	4,35E-02	-,143	,848	
Correlación anti-imagen	1. Importancia del sueldo base	,703 ^a	,578	-1,8E-02	1,78E-02	3,88E-02	-6,3E-02	-,129	,116
	2. Importancia de incentivos y primas	,578	,725 ^a	-,179	-,227	-,144	-,151	-1,4E-02	,118
	Centrado en el CP	-1,8E-02	-,179	,826 ^a	-,219	-,254	-9,3E-02	,157	8,1E-02
	3. Deseo de individualizar el salario	1,782E-02	-,227	-,219	,788 ^a	-,369	4,83E-02	-,174	,131
	4. Deseo de hacer el coste retributivo variable	3,878E-02	-,144	-,254	-,369	,759 ^a	5,50E-02	1,3E-02	-,325
	5. Retribuciones similares en diferentes áreas	-6,3E-02	-,151	-9,3E-02	4,83E-02	5,50E-02	,490 ^a	-,486	5,5E-02
	6. Mínimas diferencias entre niveles	-,129	-1,4E-02	,157	-,174	1,32E-02	-,486	,460 ^a	-,187
7. Salarios mayores que en el mercado	,116	,118	8,14E-02	,131	-,325	5,54E-02	-,187	,325 ^a	

a. Medida de adecuación muestral

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,987	37,338	37,338	2,987	37,338	37,338	2,960	37,005	37,005
2	1,532	19,149	56,487	1,532	19,149	56,487	1,517	18,964	55,969
3	1,089	13,618	70,105	1,089	13,618	70,105	1,131	14,136	70,105
4	,795	9,935	80,041						
5	,564	7,053	87,094						
6	,412	5,156	92,250						
7	,348	4,345	96,595						
8	,272	3,405	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes rotados^a

	Componente		
	1	2	3
Importancia del sueldo base	-,721		
Importancia de incentivos y primas	,848		
Centrado en el CP	,742		
Deseo de individualizar el salario	,781		
Deseo de hacer el coste retributivo variable	,742		,379
Retribuciones similares en diferentes áreas		,859	
Mínimas diferencias entre niveles		,854	
Salarios mayores que en el mercado			,957

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 4 iteraciones.

Los residuos se calculan entre las correlaciones observadas y reproducidas. Hay 14 (50,0%)

residuos no redundantes con valores absolutos > 0,05

Anexo 5.3 Análisis de componentes principales aplicados sobre variables de retribución: administración de las retribuciones

Variables consideradas:

- Importancia de que el sistema sea flexible para adaptarse a los cambios en las estrategias
- Centralización de la política retributiva
- Libertad de las diferentes áreas para establecer su propia política retributiva
- Secreto en las retribuciones de cada empleado
- Secreto en el procedimiento de establecimiento
- Participación del empleado en la composición de su mix
- Niveles que participan en el establecimiento de las retribuciones

Determinante de la matriz de correlaciones 0,187

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,601
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	133,799
	gl	21
	Sig.	,000

Matrices anti-imagen

		1	2	3	4	5	6	7
Covarianza anti-imagen	1. Importancia de que sea flexible	,904	-9,8E-03	-6,1E-02	-,108	8,6E-03	2,4E-02	-,145
	2. Centralización política retributiva	-1,E-02	,719	,234	4,6E-02	8,7E-02	,100	-,141
	3. Libertad de las distintas áreas	-6,E-02	,234	,563	,117	-6,E-02	-,212	-7,5E-02
	4. No conozcan las de otros	-,108	4,6E-02	,117	,585	-,348	-6,3E-02	5,4E-02
	5. Secreto en el procedimiento	8,6E-03	8,7E-02	-6,1E-02	-,348	,569	6,9E-02	-,125
	6. Decidir su propio mix	2,4E-02	,100	-,212	-6,3E-02	6,9E-02	,554	-,255
	7. Participar distintos niveles	-,145	-,141	-7,5E-02	5,4E-02	-,125	-,255	,647
Correlación anti-imagen	1. Importancia de que sea flexible	,706 ^a	-1,2E-02	-8,6E-02	-,149	1,2E-02	3,5E-02	-,190
	2. Centralización política retributiva	-1,E-02	,632 ^a	,368	7,1E-02	,137	,159	-,207
	3. Libertad de las distintas áreas	-9,E-02	,368	,658 ^a	,204	-,108	-,380	-,125
	4. No conozcan las de otros	-,149	7,1E-02	,204	,491 ^a	-,603	-,111	8,8E-02
	5. Secreto en el procedimiento	1,2E-02	,137	-,108	-,603	,536 ^a	,123	-,206
	6. Decidir su propio mix	3,5E-02	,159	-,380	-,111	,123	,650 ^a	-,427
	7. Participar distintos niveles	-,190	-,207	-,125	8,8E-02	-,206	-,427	,607 ^a

a. Medida de adecuación muestral

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,403	34,329	34,329	2,403	34,329	34,329	1,923	27,466	27,466
2	1,535	21,930	56,259	1,535	21,930	56,259	1,665	23,780	51,246
3	1,069	15,264	71,524	1,069	15,264	71,524	1,419	20,278	71,524
4	,808	11,548	83,072						
5	,463	6,617	89,689						
6	,420	5,995	95,684						
7	,302	4,316	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes rotados^a

	Componente		
	1	2	3
Importancia de que sea flexible			,688
Centralización política retributiva	-,777		
Libertad de las distintas áreas	,828		
No conozcan las de otros		,893	
Secreto en el procedimiento		,857	
Decidir su propio mix	,707		,449
Participar distintos niveles	,327		,776

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

Los residuos se calculan entre las correlaciones observadas y reproducidas. Hay 16 (76,0%) residuos no redundantes con valores absolutos > 0,05.

ANEXO 6. CLUSTER DE RETRIBUCIONES

Anexo 6.1. Diagnóstico de colinealidad

ANOVA^b

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	33,425	8	4,178	7,248	,000 ^a
	Residual	43,235	75	,576		
	Total	76,660	83			

a. Variables predictoras: (Constante), Preocupación por la retribución variable, Preocupación por la equidad externa, Tendencia al igualitarismo, Orientación al puesto, Descentralización de la política retributiva, Secreto en el establecimiento de la política retributiva, Flexibilidad y participación, Orientación al rendimiento / a la persona

b. Variable dependiente: REGR factor score 1 for analysis 1

Resultados de la regresión de los factores sobre la variable independiente eficacia de las retribuciones: Tabla A6.1.1

Resultados del diagnóstico de colinealidad resultante de dicha regresión: Tabla A6.1.2

Anexo 6.2. Resultados del cluster jerárquico por el método de Ward

Resumen casos:

Resumen del procesamiento de los casos^{a,b}

Casos					
Válidos		Perdidos		Total	
N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
84	97,7	2	2,3	86	100,0

a. distancia euclídea al cuadrado usada

b. Vinculación de Ward

Historial de aglomeración: Tabla A6.2.1.

Frecuencias de grupos: Tabla A6.2.2.

Contraste de medias de diferentes grupos: Tabla A6.2.3.

Cálculo de los centroides de los grupos: Tabla A6.2.4.



Tabla A6.1.1. Resultados de regresión

Coefficientes^a

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		t	Sig.	Intervalo de confianza para B al 95%		Correlaciones			Estadísticos de colinealidad		
	B	Error típ.	Beta				Límite inferior	Límite superior	Orden cero	Parcial	Semip.	Tol.	FIV	
1 (Constante)	-1,222E-04	,083			-,001	,999	-,165	,165						
Orientación al puesto	5,903E-02	,084	,062		,703	,485	-,108	,226	-,021	,081	,061	,972	1,029	
Descentralización de la política retributiva	-,158	,088	-,164		-1,801	,076	-,333	,017		-,204	-,156	,902	1,108	
Secreto en el establecimiento de la política retributiva	-8,446E-02	,086	-,088		-,981	,330	-,256	,087	-,006	-,113	-,085	,938	1,066	
Flexibilidad y participación	,113	,102	,117		1,105	,273	-,090	,315	,445	,127	,096	,669	1,494	
Tendencia al igualitarismo	,124	,090	,129		1,373	,174	-,056	,304	,184	,157	,119	,849	1,178	
Preocupación por la equidad externa	,190	,087	,198		2,175	,033	,016	,364	,184	,244	,189	,910	1,098	
Orientación al rendimiento / a la persona	1,998E-02	,107	,021		,187	,852	-,193	,233	,340	,022	,016	,621	1,610	
Preocupación por la retribución variable	,515	,114	,536		4,522	,000	,288	,743	,567	,463	,392	,534	1,871	

a. Variable dependiente: REGR factor score 1 for analysis 1



Universitat d'Alacant
 Universidad de Alicante

Tabla A6.1.2. Diagnóstico de colinealidad

Diagnósticos de colinealidad^a

Modelo	Dimensión	Autovalor	Índice de condición	Proporciones de la varianza									
				(Constante)	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	1	2,027	1,000	,00	,00	,01	,00	,09	,02	,00	,09	,09	,09
	2	1,271	1,263	,00	,06	,15	,17	,02	,27	,01	,00	,00	,01
	3	1,134	1,337	,00	,00	,19	,11	,01	,01	,43	,01	,02	,02
	4	1,068	1,377	,01	,41	,08	,18	,01	,01	,12	,04	,00	,00
	5	1,000	1,424	,99	,01	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	6	,883	1,515	,00	,49	,20	,07	,09	,01	,11	,03	,00	,00
	7	,757	1,636	,00	,00	,09	,42	,06	,48	,00	,01	,05	,05
	8	,526	1,963	,00	,00	,28	,02	,42	,00	,29	,38	,00	,00
	9	,333	2,468	,00	,02	,00	,03	,30	,19	,02	,44	,83	,83

a. Variable dependiente: Eficacia de las retribuciones

1. Orientación al puesto
2. Descentralización de la política retributiva
3. Secreto en el establecimiento de las retribuciones
4. Flexibilidad y participación
5. Tendencia al igualitarismo
6. Preocupación por la equidad externa
7. Orientación al rendimiento / persona
8. Preocupación por la retribución variable

Tabla A6.2.1. Historial de aglomeración método de Ward

Historial de conglomeración

Etapa	Conglomerado que se combina		Coeficientes	Etapa en la que el conglomerado aparece por primera vez		Próxima etapa
	Conglomerado 1	Conglomerado 2		Conglomerado 1	Conglomerado 2	
1	13	73	412	0	0	9
2	3	14	848	0	0	17
3	9	51	1,447	0	0	19
4	20	35	2,196	0	0	22
5	64	76	3,021	0	0	24
6	43	67	3,883	0	0	28
7	47	59	4,808	0	0	27
8	24	57	5,788	0	0	17
9	13	25	6,792	1	0	14
10	31	54	7,818	0	0	24
11	10	80	8,886	0	0	28
12	4	71	9,959	0	0	27
13	26	36	11,053	0	0	23
14	13	38	12,306	9	0	17
15	39	83	13,613	0	0	15
16	11	12	14,936	0	0	24
17	13	46	16,334	14	0	26
18	49	78	17,756	0	0	20
19	9	16	19,209	3	0	11
20	21	49	20,783	0	18	60
21	61	68	22,367	0	0	19
22	20	86	23,955	4	0	11
23	26	40	25,557	13	0	13
24	2	64	27,185	0	5	21
25	17	48	28,816	0	0	11
26	7	63	30,594	0	0	61
27	4	15	32,420	12	0	20
28	50	85	34,508	0	0	64
29	30	58	36,628	0	0	16
30	72	79	38,785	0	0	15
31	9	20	40,944	19	22	29
32	60	62	43,111	0	0	65
33	33	70	45,295	0	0	71
34	11	74	47,585	16	0	23
35	39	52	50,121	15	0	12
36	18	66	52,699	0	0	19
37	3	24	55,281	2	8	26
38	53	75	57,957	0	0	19
39	18	61	60,705	36	21	10
40	4	8	63,484	27	0	63
41	2	6	66,277	24	0	29
42	45	69	69,142	0	0	27
43	11	81	72,384	34	0	18
44	22	31	75,741	0	10	66
45	56	82	79,204	0	0	17
46	3	13	82,787	37	17	61
47	45	47	86,489	42	7	69
48	10	43	90,314	11	6	67
49	2	9	94,198	41	31	67
50	18	55	98,143	39	0	77
51	17	19	102,229	25	0	13
52	39	84	106,456	35	0	72
53	17	26	111,237	51	23	74
54	29	41	116,303	0	0	64
55	65	72	121,691	0	30	76
56	30	37	127,270	29	0	80
57	1	56	132,972	0	45	72
58	11	77	138,789	43	0	68
59	44	53	144,849	0	38	70
60	21	42	151,014	20	0	65
61	3	7	157,352	46	26	69
62	23	32	163,987	0	0	71
63	4	28	170,673	40	0	66
64	29	50	178,827	54	28	78
65	21	60	187,114	60	32	79
66	4	22	196,482	63	44	68
67	2	10	208,014	49	48	73
68	4	11	219,567	66	58	75
69	3	45	232,155	61	47	73
70	5	44	245,596	0	59	76
71	23	33	259,985	62	33	75
72	1	39	275,007	57	52	78
73	2	3	292,414	67	69	74
74	2	17	310,573	73	53	77
75	4	23	333,745	68	71	79
76	5	65	357,118	70	55	82
77	2	18	380,699	74	50	81
78	1	29	406,583	72	64	80
79	4	21	436,334	75	65	81
80	1	30	466,700	78	56	82
81	2	4	513,242	77	79	83
82	1	5	567,429	80	76	83
83	1	2	663,426	82	81	0

Tabla A6.2.2. Frecuencias de grupos

Ward Method

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	14	16,3	16,7	16,7
	2	40	46,5	47,6	64,3
	3	23	26,7	27,4	91,7
	4	7	8,1	8,3	100,0
	Total	84	97,7	100,0	
Perdidos	Sistema	2	2,3		
Total		86	100,0		

Ward Method

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	21	24,4	25,0	25,0
	2	63	73,3	75,0	100,0
	Total	84	97,7	100,0	
Perdidos	Sistema	2	2,3		
Total		86	100,0		

Tabla A6.2.3. Contrastes de medias para dos y cuatro grupos

Tabla de ANOVA para cuatro grupos

Inter-grupos (Combinadas)

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Factor 1	16,756	3	5,585	6,909	,000
Factor 2	12,828	3	4,276	4,806	,004
Factor 3	16,341	3	5,447	6,537	,001
Factor 4	29,932	3	9,977	15,041	,000
Factor 5	43,380	3	14,460	29,197	,000
Factor 6	29,587	3	9,862	14,772	,000
Factor 7	35,526	3	11,842	19,955	,000
Factor 8	12,376	3	4,125	4,673	,005

Prueba de Kruskal – Wallis para cuatro grupos

Estadísticos de contraste^{a,b}

	Chi-cuadrado	gl	Sig. asintót.
Orientación al rendimiento / a la persona	11,081	3	,011
Orientación al puesto	12,053	3	,007
Descentralización de la política retributiva	18,832	3	,000
Secreto en el establecimiento de la política retributiva	27,485	3	,000
Flexibilidad y participación	38,640	3	,000
Preocupación por la retribución variable	23,550	3	,000
Tendencia al igualitarismo	33,758	3	,000
Preocupación por la equidad externa	14,660	3	,002

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Ward Method

Tabla de ANOVA para dos grupos

Inter-grupos (Combinadas)

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Factor 1	10,748	1	10,748	12,469	,001
Factor 2	7,319	1	7,319	7,826	,006
Factor 3	,899	1	,899	,897	,346
Factor 4	2,096	1	2,096	2,124	,149
Factor 5	41,533	1	41,533	82,132	,000
Factor 6	26,454	1	26,454	38,362	,000
Factor 7	2,324	1	2,324	2,362	,128
Factor 8	4,626	1	4,626	4,840	,031

Prueba de Kruskal – Wallis para dos grupos

Estadísticos de contraste^{a,b}

	Chi-cuadrado	gl	Sig. asintót.
Orientación al rendimiento / a la persona	6,750	1	,009
Orientación al puesto	5,818	1	,016
Descentralización de la política retributiva	1,424	1	,233
Secreto en el establecimiento de la política retributiva	1,654	1	,198
Flexibilidad y participación	37,209	1	,000
Preocupación por la retribución variable	20,519	1	,000
Tendencia al igualitarismo	,973	1	,324
Preocupación por la equidad externa	3,477	1	,062

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Ward Method

Anexo 6.3. Cálculo de los centroides de cada uno de los 4 grupos**Informe**

Ward		Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8
1	Media	-,2727705	,4741628	-9,084E-02	-1,0802371	-1,064325	-1,23422	,3323540	-,5452467
	N	14	14	14	14	14	14	14	14
	Desv. típ.	1,2209293	1,3677508	1,1059521	,8610900	,6705871	,9331019	,7997794	1,1366287
2	Media	,2471420	5,25E-02	,4311391	2,312E-02	,3176149	,2766599	-,2982825	,3871821
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
	Desv. típ.	,7390018	,6129559	,9458363	,6150622	,7464966	,6575376	,6713111	,6043136
3	Media	8,386E-02	-,5585815	-,5862405	,2095932	,5596436	,4063322	,7817749	-,3022469
	N	23	23	23	23	23	23	23	23
	Desv. típ.	,8486265	,9398844	,7514062	1,0810569	,7153441	,8894768	,8891308	1,0999712
4	Media	-1,3700628	,5848128	-,3557475	1,3397054	-1,525120	-,4475703	-1,528925	-,1288786
	N	7	7	7	7	7	7	7	7
	Desv. típ.	1,1654492	1,4585784	,7579533	,7028290	,3613608	1,1420877	,8357777	1,4701396
Total	Media	-1,898E-02	-2,03E-04	-1,811E-17	-8,153E-17	1,47E-16	-5,7E-17	-7,72E-17	-5,20E-18
	N	84	84	84	84	84	84	84	84
	Desv. típ.	,9904764	1,0060043	1,0000000	1,0000000	1,0000000	1,0000000	1,0000000	1,0000000

Factor 1: Orientación al rendimiento/persona

Factor 2: Orientación al puesto

Factor 3: Descentralización de la política retributiva

Factor 4: Secreto en el establecimiento de las retribuciones

Factor 5: Flexibilidad y participación

Factor 6: Preocupación por la retribución variable

Factor 7: Tendencia al igualitarismo

Factor 8: Preocupación por la equidad externa

Anexo 6.4. Análisis de conglomerados k medias

Centros iniciales de los conglomerados

	Conglomerado			
	1	2	3	4
Orientación al rendimiento / a la persona	-,27277	,24714	,08386	-1,37006
Orientación al puesto	,47416	,05246	-,55858	,58481
Descentralización de la política retributiva	-,09084	,43114	-,58624	-,35575
Secreto en el establecimiento de la política retributiva	-1,08024	,02312	,20959	1,33971
Flexibilidad y participación	-1,06433	,31761	,55964	-1,52512
Preocupación por la retribución variable	-1,23422	,27666	,40633	-,44757
Tendencia al igualitarismo	,33235	-,29828	,78177	-1,52893
Preocupación por la equidad externa	-,54525	,38718	-,30225	-,12888

Entrada desde el subcomando FILE

Historial de iteraciones^a

Iteración	Cambio en los centros de los conglomerados			
	1	2	3	4
1	,313	,229	,258	,493
2	,000	,129	,000	,283
3	,000	6,401E-02	8,219E-02	,000
4	,000	,000	,000	,000

^a. Convergenca alcanzada debido a un cambio en la distancia nulo o pequeño. La distancia máxima en la que ha cambiado cada centro es ,000. La iteración actual es 4. La distancia mínima entre los centros iniciales es 1,785.

Número de casos en cada conglomerado

Conglomerado	1	13,000
	2	33,000
	3	26,000
	4	12,000
Válidos		84,000
Perdidos		2,000



Universitat d'Alacant
 Universidad de Alicante

Pertenencia a los conglomerados

Número de caso	Conglomerado	Distancia
1	1	2,409
2	3	1,617
3	2	1,199
4	3	1,273
5	4	3,614
6	2	2,387
7	4	1,908
8	3	2,436
9	2	1,513
10	2	1,927
11	3	2,300
12	3	1,096
13	2	,956
14	2	1,932
15	3	1,366
16	2	1,151
17	4	1,684
18	2	2,595
19	2	2,667
20	2	1,161
21	2	2,048
22	3	2,638
23	3	3,424
24	2	1,911
25	2	,971
26	2	1,960
27	.	.
28	2	3,143
29	1	2,660
30	1	2,196
31	3	1,705
32	3	3,443
33	3	2,222
34	.	.
35	2	1,294
36	3	2,161
37	1	3,979
38	2	1,566
39	1	2,392
40	2	2,231
41	1	2,468
42	3	3,976
43	4	1,744
44	4	3,484
45	2	2,996
46	2	1,560
47	3	1,528
48	4	2,179
49	3	2,621
50	1	2,815
51	2	1,263
52	1	1,700
53	4	2,188
54	3	1,684
55	2	2,907
56	1	2,762
57	2	1,532
58	1	2,970
59	3	1,736
60	3	2,802
61	2	2,139
62	3	2,227
63	2	2,047
64	2	1,553
65	4	3,200
66	2	2,445
67	4	1,592
68	2	1,430
69	2	2,416
70	3	3,675
71	3	1,872
72	4	2,375
73	2	,964
74	3	2,091
75	4	1,955
76	2	1,529
77	3	2,263
78	3	2,166
79	4	2,623
80	2	1,327
81	3	2,636
82	1	3,108
83	1	1,949
84	1	2,765
85	3	3,823
86	2	1,655

Centros finales de los conglomerados

	Conglomerado			
	1	2	3	4
Orientación al rendimiento / a la persona	-,41263	,39207	,17159	-1,13586
Orientación al puesto	,64236	,03966	-,57714	,44408
Descentralización de la política retributiva	-,13644	,64001	-,62890	-,24960
Secreto en el establecimiento de la política retributiva	-1,12590	-,04253	,19138	,92202
Flexibilidad y participación	-1,02814	,39814	,53356	-1,13713
Preocupación por la retribución variable	-1,36509	,30528	,51718	-,48123
Tendencia al igualitarismo	,36321	-,14231	,57813	-1,25474
Preocupación por la equidad externa	-,38286	,49224	-,41954	-,02988

Distancias entre los centros de los conglomerados finales

Conglomerado	1	2	3	4
1		2,938	3,136	2,882
2	2,938		1,873	2,951
3	3,136	1,873		3,276
4	2,882	2,951	3,276	

Contraste de diferencias entre grupos: método paramétrico

ANOVA

	Conglomerado		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl		
Orientación al rendimiento / a la persona	7,835	3	,724	80	10,821	,000
Orientación al puesto	5,481	3	,844	80	6,490	,001
Descentralización de la política retributiva	8,263	3	,728	80	11,357	,000
Secreto en el establecimiento de la política retributiva	9,231	3	,691	80	13,352	,000
Flexibilidad y participación	13,964	3	,514	80	27,175	,000
Preocupación por la retribución variable	12,345	3	,575	80	21,485	,000
Tendencia al igualitarismo	9,989	3	,663	80	15,068	,000
Preocupación por la equidad externa	4,830	3	,856	80	5,639	,001

Las pruebas F sólo se deben utilizar con una finalidad descriptiva puesto que los conglomerados han sido elegidos para maximizar las diferencias entre los casos en diferentes conglomerados. Los niveles críticos no son corregidos, por lo que no pueden interpretarse como pruebas de la hipótesis de que los centros de los conglomerados son iguales.

Contraste de diferencias entre grupos: método no paramétrico

Estadísticos de contraste^{a,b}

	Chi-cuadrado	gl	Sig. asintót.
Orientación al rendimiento / a la persona	21,503	3	,000
Orientación al puesto	16,696	3	,001
Descentralización de la política retributiva	26,988	3	,000
Secreto en el establecimiento de la política retributiva	27,455	3	,000
Flexibilidad y participación	37,660	3	,000
Preocupación por la retribución variable	33,249	3	,000
Tendencia al igualitarismo	30,855	3	,000
Preocupación por la equidad externa	15,869	3	,001

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Grupos de retribuciones (kmedias con centroides 4)

Anexo 6.5. Comparación de los resultados del análisis de K medias sin asignar centroides y con el análisis de k medias asignando los centroides

Determinación de los grupos en el análisis k medias sin centroides:

a) Análisis de conglomerados k medias sin centroides asignados

Centros iniciales de los conglomerados

	Conglomerado			
	1	2	3	4
Orientación al rendimiento / a la persona	-1,96481	1,64166	-2,90873	1,15370
Orientación al puesto	-2,20680	-,43312	,22792	-,22804
Descentralización de la política retributiva	-,98025	-1,15603	-1,16570	-1,44471
Secreto en el establecimiento de la política retributiva	-2,10048	1,39029	,71196	-1,73142
Flexibilidad y participación	-1,52882	,21737	-1,52866	,26075
Preocupación por la retribución variable	-2,61303	-,89167	-2,54790	1,86360
Tendencia al igualitarismo	1,67800	1,71112	-3,08701	-1,23578
Preocupación por la equidad externa	-,70935	2,50272	-1,12756	-1,46645

Historial de iteraciones^a

Iteración	Cambio en los centros de los conglomerados			
	1	2	3	4
1	2,776	3,269	3,350	3,023
2	,346	,264	,529	,416
3	,317	,181	,137	,233
4	,470	,170	,000	,309
5	,000	,131	,183	,358
6	,000	9,139E-02	,000	,174
7	,000	,000	,000	,000

a. Cobertura alcanzada debido a un cambio en la distancia nulo o pequeño. La distancia máxima en la que ha cambiado cada centro es ,000. La iteración actual es 7. La distancia mínima entre los centros iniciales es 6,136.

Número de casos en cada conglomerado

Conglomerado 1	6,000
2	40,000
3	17,000
4	21,000
Válidos	84,000
Perdidos	2,000

Centros de los conglomerados finales

	Conglomerado			
	1	2	3	4
Orientación al rendimiento / a la persona	-,90578	,34350	-1,01236	,34810
Orientación al puesto	-,06278	,12411	,47256	-,60183
Descentralización de la política retributiva	-,92355	,52331	-,25207	-,52886
Secreto en el establecimiento de la política retributiva	-1,42559	-,04093	,65910	-,04829
Flexibilidad y participación	-1,32329	,37440	-,93496	,42182
Preocupación por la retribución variable	-1,89273	,18549	-,58021	,65716
Tendencia al igualitarismo	,77078	,13046	-1,06666	,39478
Preocupación por la equidad externa	-,65491	,61973	-,17475	-,85186

ANOVA

	Conglomerado		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl		
Orientación al rendimiento / a la persona	9,860	3	,648	80	15,214	,000
Orientación al puesto	4,014	3	,899	80	4,463	,006
Descentralización de la política retributiva	7,675	3	,750	80	10,238	,000
Secreto en el establecimiento de la política retributiva	6,565	3	,791	80	8,296	,000
Flexibilidad y participación	11,570	3	,604	80	19,168	,000
Preocupación por la retribución variable	12,554	3	,567	80	22,153	,000
Tendencia al igualitarismo	8,953	3	,702	80	12,759	,000
Preocupación por la equidad externa	11,231	3	,616	80	18,223	,000

Las pruebas F sólo se deben utilizar con una finalidad descriptiva puesto que los conglomerados han sido elegidos para maximizar las diferencias entre los casos en diferentes conglomerados. Los niveles críticos no son corregidos, por lo que no pueden interpretarse como pruebas de la hipótesis de que los centros de los conglomerados son iguales.

b) Tablas de contingencia de comparación de resultados

Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Cluster no jerárquico 4 con centroides *						
Cluster no jerárquico 4 sin centroides previos	84	97,7%	2	2,3%	86	100,0%

Tabla de contingencia cluster no jerárquico 4 con centroides * Cluster no jerárquico 4 sin centroides previos

		Cluster no jerárquico 4 sin centroides previos				Total	
		1	2	3	4		
Cluster no jerárquico 4 con centroides	1	Recuento	6	3	3	1	13
		Frecuencia esperada	,9	6,2	2,6	3,3	13,0
		% de cluster no jerárquico 4 con centroides	46,2%	23,1%	23,1%	7,7%	100,0%
		% de Cluster no jerárquico 4 sin centroides previos	100,0%	7,5%	17,6%	4,8%	15,5%
		% del total	7,1%	3,6%	3,6%	1,2%	15,5%
		Residual	5,1	-3,2	,4	-2,3	
2	Recuento	0	32	0	1	33	
	Frecuencia esperada	2,4	15,7	6,7	8,3	33,0	
	% de cluster no jerárquico 4 con centroides	,0%	97,0%	,0%	3,0%	100,0%	
	% de Cluster no jerárquico 4 sin centroides previos	,0%	80,0%	,0%	4,8%	39,3%	
	% del total	,0%	38,1%	,0%	1,2%	39,3%	
	Residual	-2,4	16,3	-6,7	-7,3		
3	Recuento	0	5	2	19	26	
	Frecuencia esperada	1,9	12,4	5,3	6,5	26,0	
	% de cluster no jerárquico 4 con centroides	,0%	19,2%	7,7%	73,1%	100,0%	
	% de Cluster no jerárquico 4 sin centroides previos	,0%	12,5%	11,8%	90,5%	31,0%	
	% del total	,0%	6,0%	2,4%	22,6%	31,0%	
	Residual	-1,9	-7,4	-3,3	12,5		
4	Recuento	0	0	12	0	12	
	Frecuencia esperada	,9	5,7	2,4	3,0	12,0	
	% de cluster no jerárquico 4 con centroides	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%	
	% de Cluster no jerárquico 4 sin centroides previos	,0%	,0%	70,6%	,0%	14,3%	
	% del total	,0%	,0%	14,3%	,0%	14,3%	
	Residual	-,9	-5,7	9,6	-3,0		
Total	Recuento	6	40	17	21	84	
	Frecuencia esperada	6,0	40,0	17,0	21,0	84,0	
	% de cluster no jerárquico 4 con centroides	7,1%	47,6%	20,2%	25,0%	100,0%	
	% de Cluster no jerárquico 4 sin centroides previos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	7,1%	47,6%	20,2%	25,0%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	142,848 ^a	9	,000
Razón de verosimilitud	123,935	9	,000
Asociación lineal por lineal	27,691	1	,000
N de casos válidos	84		

a. 8 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,86.

Medidas direccionales

	Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal d de Somer	,536	,071	7,821	,000
Simétrica cluster no jerárquico 4 con centroides dependiente	,552	,073	7,821	,000
Cluster no jerárquico 4 sin centroides previos dependiente	,520	,070	7,821	,000

a. No asumiendo la hipótesis nula.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Medidas simétricas

	Valor	Sig. aproximada
Nominal por Phi	1,304	,000
nominal V de Cramer	,753	,000
Coefficiente de contingencia	,794	,000
N de casos válidos	84	

a. No asumiendo la hipótesis nula.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Anexo 6.6. Validación del cluster mediante variables adicionales (variables no dicotómicas)

Informe

Media

cluster no jerarquico 4 con centroides	Mínimas diferencias dentro de un nivel	Salarios menores o iguales que mercado	Eficacia de las retribuciones	Productividad	Tamaño	Intensidad de capital
1	7,0769	7,1538	-,7306831	10,0377	450,0000	9,8087
2	4,2121	6,5625	,1358616	10,4647	1185,879	10,1900
3	4,3077	7,8000	,4520470	10,0609	1433,923	10,0113
4	5,2500	5,0000	-,5650757	10,1263	877,4167	10,1021
Total	4,8333	6,8049	-5,1351E-04	10,2253	1104,702	10,0631

Tabla de ANOVA

Inter-grupos (Combinadas)

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Mínimas diferencias en la retribución dentro de un nivel	87,440	3	29,147	6,509	,001
Salarios menores o iguales a los de mercado	67,311	3	22,437	5,842	,001
Eficacia de las retribuciones	16,695	3	5,565	7,424	,000
Productividad	3,169	3	1,056	1,474	,228
Tamaño	9227663,3	3	3075887,8	,577	,632
Intensidad de capital	1,460	3	,487	,449	,719

Pruebas no paramétricas^{a,b}

	Chi-cuadrado	gl	Sig. asintót.
Mínimas diferencias dentro de un nivel	14,081	3	,003
Salarios menores o iguales a los de mercado	7,750	3	,051
Eficacia de las retribuciones	17,555	3	,001
Productividad	3,396	3	,335
Tamaño	,736	3	,865
Intensidad de capital	2,456	3	,483

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Grupos de retribuciones (kmedias con centroides 4)

Anexo 6.7. Validación del cluster con variables adicionales: medidas dicotómicas

Variable: diferencias en la retribución debidas al rendimiento

Tabla de contingencia

			Diferencias entre rendimiento		Total
			NO	SI	
Grupos de retribuciones (kmedias con centroides 4)	1	Recuento	12	1	13
		Frecuencia esperada	7,1	5,9	13,0
		% de Grupos de retribuciones (kmedias con centroides 4)	92,3%	7,7%	100,0%
		% de Diferencias entre rendimiento	26,1%	2,6%	15,5%
		% del total	14,3%	1,2%	15,5%
		Residuos tipificados	1,8	-2,0	
		2	Recuento	15	17
Frecuencia esperada	17,5	14,5	32,0		
% de Grupos de retribuciones (kmedias con centroides 4)	46,9%	53,1%	100,0%		
% de Diferencias entre rendimiento	32,6%	44,7%	38,1%		
% del total	17,9%	20,2%	38,1%		
Residuos tipificados	-,6	,7			
3	Recuento	9	17	26	
	Frecuencia esperada	14,2	11,8	26,0	
	% de Grupos de retribuciones (kmedias con centroides 4)	34,6%	65,4%	100,0%	
	% de Diferencias entre rendimiento	19,6%	44,7%	31,0%	
	% del total	10,7%	20,2%	31,0%	
	Residuos tipificados	-1,4	1,5		
	4	Recuento	10	3	13
Frecuencia esperada		7,1	5,9	13,0	
% de Grupos de retribuciones (kmedias con centroides 4)		76,9%	23,1%	100,0%	
% de Diferencias entre rendimiento		21,7%	7,9%	15,5%	
% del total		11,9%	3,6%	15,5%	
Residuos tipificados		1,1	-1,2		
Total		Recuento	46	38	84
	Frecuencia esperada	46,0	38,0	84,0	
	% de Grupos de retribuciones (kmedias con centroides 4)	54,8%	45,2%	100,0%	
	% de Diferencias entre rendimiento	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	54,8%	45,2%	100,0%	



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,038 ^a	3	,002
Razón de verosimilitud	16,811	3	,001
Asociación lineal por lineal	1,039	1	,308
N de casos válidos	84		

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5,88.

Medidas simétricas

	Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal Phi	,423			,002
V de Cramer	,423			,002
Coefficiente de contingencia	,390			,002
Intervalo por intervalo R de Pearson	,112	,104	1,019	,311 ^c
Ordinal por ordinal Correlación de Spearman	,126	,109	1,153	,252 ^c
N de casos válidos	84			

- a. No asumiendo la hipótesis nula.
- b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
- c. Basada en la aproximación normal.

Variable: Más importancia del puesto que del rendimiento

Tabla de contingencia

			Más importancia del puesto que del rendimiento		Total
			NO	SI	
Grupos de retribuciones (kmedias con centroides 4)	1	Recuento	2	10	12
		Frecuencia esperada	5,1	6,9	12,0
		% de Grupos de retribuciones (kmedias con centroides 4)	16,7%	83,3%	100,0%
		% de Más importancia del puesto que del rendimiento	5,9%	21,7%	15,0%
		% del total	2,5%	12,5%	15,0%
		Residuos tipificados	-1,4	1,2	
			2	Recuento	9
		Frecuencia esperada	13,6	18,4	32,0
		% de Grupos de retribuciones (kmedias con centroides 4)	28,1%	71,9%	100,0%
		% de Más importancia del puesto que del rendimiento	26,5%	50,0%	40,0%
		% del total	11,3%	28,7%	40,0%
		Residuos tipificados	-1,2	1,1	
	3	Recuento	18	5	23
		Frecuencia esperada	9,8	13,2	23,0
		% de Grupos de retribuciones (kmedias con centroides 4)	78,3%	21,7%	100,0%
		% de Más importancia del puesto que del rendimiento	52,9%	10,9%	28,7%
		% del total	22,5%	6,3%	28,7%
		Residuos tipificados	2,6	-2,3	
	4	Recuento	5	8	13
		Frecuencia esperada	5,5	7,5	13,0
		% de Grupos de retribuciones (kmedias con centroides 4)	38,5%	61,5%	100,0%
		% de Más importancia del puesto que del rendimiento	14,7%	17,4%	16,3%
		% del total	6,3%	10,0%	16,3%
		Residuos tipificados	-,2	,2	
Total		Recuento	34	46	80
		Frecuencia esperada	34,0	46,0	80,0
		% de Grupos de retribuciones (kmedias con centroides 4)	42,5%	57,5%	100,0%
		% de Más importancia del puesto que del rendimiento	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	42,5%	57,5%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18,448 ^a	3	,000
Razón de verosimilitud	19,225	3	,000
Asociación lineal por lineal	7,389	1	,007
N de casos válidos	80		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5,10.

Medidas simétricas

		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,476			,000
	V de Cramer	,476			,000
	Coefficiente de contingencia	,430			,000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-,278	,105	-2,556	,013 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-,311	,106	-2,894	,005 ^c
N de casos válidos		80			

a. No asumiendo la hipótesis nula.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

Anexo 6.8. Contrastes dos a dos entre grupos de retribuciones

	Grupos	Media	Desv. tip.	Mediana	Mediana agrupada	Rango	N
Importancia de conocimientos y habilidades	1	5,3846	2,3993	5,0000	5,3333	8,00	13
	2	6,7813	1,3850	7,0000	6,9375	6,00	32
	3	7,3846	1,7223	8,0000	7,5714	8,00	26
	4	4,9231	2,5968	5,0000	5,3333	8,00	13
	Total	6,4643	2,0678	7,0000	6,8485	10,00	84
Importancia del rendimiento obtenido	1	5,1538	2,9678	6,0000	6,0000	9,00	13
	2	7,3125	1,6152	8,0000	7,5714	6,00	32
	3	7,3077	1,3197	7,0000	7,3750	6,00	26
	4	4,7692	2,2787	5,0000	5,0000	8,00	13
	Total	6,5833	2,1744	7,0000	7,0000	10,00	84
Importancia del puesto	1	2,6923	1,7022	3,0000	2,7143	5,00	13
	2	2,2188	,8322	2,0000	2,2083	3,00	32
	3	1,5000	1,1402	1,5000	1,4667	4,00	26
	4	2,2308	1,9215	2,0000	1,8333	5,00	13
	Total	2,0714	1,3334	2,0000	2,0213	5,00	84
Importancia del resultado de la empresa	1	4,4615	3,2562	6,0000	5,2500	9,00	13
	2	6,0000	2,2143	6,0000	6,1250	8,00	32
	3	5,1154	3,2290	5,0000	5,0000	10,00	26
	4	2,7692	2,5217	2,0000	2,5000	7,00	13
	Total	4,9881	2,9391	5,0000	5,1250	10,00	84
Importancia del resultado de la unidad estratégica	1	3,8462	2,8823	4,0000	4,0000	8,00	13
	2	5,4688	2,2286	5,5000	5,5714	9,00	32
	3	4,6538	2,6973	4,5000	4,5556	10,00	26
	4	1,9231	2,6602	1,0000	,8750	7,00	13
	Total	4,4167	2,7821	4,5000	4,5833	10,00	84
Importancia del sueldo base	1	8,5385	1,3914	9,0000	8,7500	5,00	13
	2	6,6875	1,8393	7,0000	7,2105	7,00	32
	3	6,6538	1,6234	7,0000	6,6923	6,00	26
	4	7,5385	1,6132	8,0000	7,8571	5,00	13
	Total	7,0952	1,7876	8,0000	7,4000	8,00	84
Importancia de incentivos y primas	1	2,3077	2,0569	2,0000	2,0000	6,00	13
	2	5,4375	2,0625	6,0000	5,9231	8,00	32
	3	6,1923	2,6233	7,0000	7,0769	10,00	26
	4	4,0769	2,3616	3,0000	3,6000	8,00	13
	Total	4,9762	2,6205	6,0000	5,5455	10,00	84
Centrado en el CP	1	3,6154	2,7850	3,0000	3,3333	8,00	13
	2	6,6875	1,7309	7,0000	7,0556	7,00	32
	3	7,4231	1,8585	8,0000	7,5833	7,00	26
	4	6,0000	2,7689	6,0000	5,8333	10,00	13
	Total	6,3333	2,4462	7,0000	6,7407	10,00	84
Deseo de individualizar el salario	1	3,6154	2,9023	4,0000	4,2500	8,00	13
	2	6,1250	1,9469	6,0000	6,1538	8,00	32
	3	6,8077	1,5753	6,5000	6,6154	6,00	26
	4	4,3846	2,6938	4,0000	4,5000	10,00	13
	Total	5,6786	2,4156	6,0000	5,8750	10,00	84
Hacer que el coste retributivo variable	1	1,6154	1,9807	1,0000	,8889	6,00	13
	2	6,5313	1,4365	7,0000	6,7778	6,00	32
	3	6,0000	2,4495	6,0000	6,3333	9,00	26
	4	4,6154	2,2927	5,0000	4,8333	8,00	13
	Total	5,3095	2,6159	6,0000	5,9565	10,00	84

	Grupos	Media	Desv. típ.	Mediana	Mediana agrupada	Rango	N
Retribuciones similares en diferentes áreas	1	7,1538	1,8640	7,0000	7,1667	6,00	13
	2	6,1562	1,7618	6,0000	6,3000	6,00	32
	3	8,2308	1,1422	8,0000	8,3125	4,00	26
	4	4,1538	2,0350	4,0000	4,1429	9,00	13
	Total	6,6429	2,1320	7,0000	7,0000	10,00	84
Mínimas diferencias entre niveles	1	6,0000	1,2910	6,0000	5,8571	4,00	13
	2	5,1563	1,6677	5,0000	5,2667	6,00	32
	3	5,7308	2,8783	6,0000	5,7778	10,00	26
	4	3,6154	2,3643	4,0000	4,0000	8,00	13
	Total	5,2262	2,2727	5,0000	5,3143	10,00	84
Mínimas diferencias dentro de un nivel	1	7,0769	2,6914	7,0000	7,4000	9,00	13
	2	4,2812	1,7641	4,0000	4,1538	9,00	32
	3	4,3077	2,2938	4,0000	4,2000	10,00	26
	4	5,0000	2,0000	5,0000	5,2857	7,00	13
	Total	4,8333	2,3172	5,0000	4,7143	10,00	84
Salarios menores o iguales a los de mercado	1	7,1538	2,1153	8,0000	7,5714	8,00	13
	2	6,7187	1,6310	7,0000	7,0588	5,00	32
	3	7,6154	1,8564	8,0000	8,0625	7,00	26
	4	6,0769	2,3616	7,0000	6,5000	9,00	13
	Total	6,9643	1,9416	7,5000	7,3810	10,00	84
Salarios mayores que en el mercado	1	2,6154	2,1424	2,0000	2,3333	7,00	13
	2	4,0313	1,2044	4,0000	4,0000	6,00	32
	3	2,5385	2,3018	2,0000	2,1111	8,00	26
	4	3,1538	2,5445	3,0000	3,0000	8,00	13
	Total	3,2143	2,0480	3,0000	3,2667	8,00	84
Importancia de que sea flexible	1	3,6154	2,7549	4,0000	4,0000	8,00	13
	2	6,8125	1,6350	7,0000	7,1111	7,00	32
	3	6,9615	2,8772	8,0000	8,0000	10,00	26
	4	4,6923	2,9548	5,0000	4,6000	9,00	13
	Total	6,0357	2,7483	6,5000	6,2667	10,00	84
Centralización política retributiva	1	7,8462	2,3751	8,0000	8,4000	8,00	13
	2	6,5000	1,8139	7,0000	7,0000	7,00	32
	3	8,6154	1,0612	9,0000	8,6471	4,00	26
	4	6,1538	2,5445	6,0000	5,8333	8,00	13
	Total	7,3095	2,0883	8,0000	7,7143	8,00	84
Libertad de las distintas áreas	1	2,1538	2,3397	2,0000	1,7778	7,00	13
	2	3,6250	1,9134	3,0000	3,0833	7,00	32
	3	1,4231	1,5277	1,0000	1,1111	5,00	26
	4	1,0000	1,2910	,0000	,7500	4,00	13
	Total	2,3095	2,0709	2,0000	2,1081	8,00	84
No conozcan las de otros	1	2,6923	2,7198	2,0000	1,8000	8,00	13
	2	5,7188	2,1287	5,5000	5,8182	8,00	32
	3	6,4231	3,2884	7,0000	7,1429	10,00	26
	4	8,3077	2,1750	9,0000	9,0000	7,00	13
	Total	5,8690	3,0529	6,5000	6,2667	10,00	84
Secreto en el procedimiento	1	2,2308	2,7433	2,0000	1,5556	7,00	13
	2	5,8125	1,9909	6,0000	6,0000	8,00	32
	3	6,3846	2,9540	7,0000	7,1429	10,00	26
	4	7,1538	3,0234	8,0000	7,8000	10,00	13
	Total	5,6429	2,9804	6,0000	6,2500	10,00	84
Decidir su propio mix	1	1,0769	1,4979	,0000	1,0000	4,00	13
	2	3,3750	1,6214	3,0000	3,1538	7,00	32
	3	1,8077	1,4972	2,0000	1,6667	5,00	26
	4	,9231	1,1152	,0000	,7500	3,00	13
	Total	2,1548	1,7868	2,0000	2,0811	7,00	84
Participar distintos niveles	1	,2308	,5991	,0000	,1667	2,00	13
	2	3,7188	1,8532	3,0000	3,4667	8,00	32
	3	3,2308	2,9025	2,5000	2,6000	10,00	26
	4	,6923	,8549	,0000	,6000	2,00	13
	Total	2,5595	2,4561	2,0000	2,0870	10,00	84

Comparaciones de medias de los grupos 1 y 2

Estadísticos de contraste^a

	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintót. (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Orientación al rendimiento / a la persona	119,000	210,000	-2,229	,026	,025	,013	,001
Orientación al puesto	127,000	655,000	-2,028	,043	,043	,021	,001
Descentralización de la política retributiva	106,000	197,000	-2,554	,011	,010	,005	,000
Secreto en el establecimiento de la política retributiva	71,000	162,000	-3,431	,001	,000	,000	,000
Flexibilidad y participación	29,000	120,000	-4,483	,000	,000	,000	,000
Preocupación por la retribución variable	18,000	109,000	-4,758	,000	,000	,000	,000
Tendencia al igualitarismo	121,000	649,000	-2,179	,029	,029	,015	,001
Preocupación por la equidad externa	90,000	181,000	-2,955	,003	,002	,001	,000

a. Variable de agrupación: Grupos de retribuciones

Estadísticos de contraste^a

	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintót. (bil.)	Sig. exacta (bil.)	Sig. exacta (unil.)	Prob. en el punto
Importancia de conocimientos y habilidades	126,000	217,000	-2,093	,036	,036	,018	,000
Importancia del rendimiento obtenido	114,000	205,000	-2,388	,017	,016	,008	,000
Importancia del puesto	162,500	690,500	-1,193	,233	,236	,121	,004
Importancia del resultado de la empresa	150,000	241,000	-1,464	,143	,146	,073	,002
Importancia del resultado de la unidad estratégica	140,000	231,000	-1,721	,085	,086	,043	,001
Importancia del sueldo base	74,500	602,500	-3,436	,001	,000	,000	,000
Importancia de incentivos y primas	61,500	152,500	-3,718	,000	,000	,000	,000
Centrado en el CP	76,000	167,000	-3,358	,001	,000	,000	,000
Importancia de los objetivos a largo plazo	112,000	203,000	-2,424	,015	,014	,007	,000
Deseo de individualizar el salario	105,500	196,500	-2,594	,009	,008	,004	,000
Hacer que el coste retributivo variable	14,500	105,500	-4,922	,000	,000	,000	,000
Mínimas diferencias entre niveles	151,000	679,000	-1,454	,146	,150	,076	,005
Mínimas diferencias dentro de un nivel	74,000	602,000	-3,391	,001	,000	,000	,000
Salarios menores o iguales a los de mercado	167,500	695,500	-1,038	,299	,306	,152	,002
Salarios mayores que en el mercado	113,500	204,500	-2,433	,015	,013	,007	,000
Importancia de que sea flexible	72,500	163,500	-3,451	,001	,000	,000	,000
Centralización política retributiva	116,500	644,500	-2,335	,020	,018	,009	,000
Libertad de las distintas áreas	118,000	209,000	-2,305	,021	,020	,010	,000
No conozcan las de otros	80,000	171,000	-3,247	,001	,001	,000	,000
Secreto en el procedimiento	63,000	154,000	-3,667	,000	,000	,000	,000
Decidir su propio mix	68,500	159,500	-3,559	,000	,000	,000	,000
Participar distintos niveles	7,000	98,000	-5,107	,000	,000	,000	,000

a. Variable de agrupación: Grupos de retribuciones (kmedias con centroides 4)

Comparaciones de medias de los grupos 1 y 3

Estadísticos de contraste^b

	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintót. (bilateral)	Sig. exacta [2*(Sig. unilateral)]	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Orientación al rendimiento / a la persona	121,000	212,000	-1,4	,153	,159 ^a	,159	,079	,004
Orientación al puesto	73,000	424,000	-2,9	,004	,003 ^a	,003	,002	,000
Descentralización de la política retributiva	142,000	493,000	-,804	,421	,435 ^a	,431	,216	,005
Secreto en el establecimiento de la política retributiva	57,000	148,000	-3,3	,001	,001 ^a	,001	,000	,000
Flexibilidad y participación	28,000	119,000	-4,2	,000	,000 ^a	,000	,000	,000
Preocupación por la retribución variable	20,000	111,000	-4,4	,000	,000 ^a	,000	,000	,000
Tendencia al igualitarismo	148,000	239,000	-,626	,532	,546 ^a	,546	,273	,010
Preocupación por la equidad externa	156,000	507,000	-,387	,699	,713 ^a	,713	,357	,011

a. No corregidos para los empates.

b. Variable de agrupación: Grupos de retribuciones (kmedias con centroides 4)

Estadísticos de contraste^b

	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintót. (bil.)	Sig. exacta [2*(Sig. unil.)]	Sig. exacta (bil.)	Sig. exacta (unil.)	Prob. en el punto
Importancia de conocimientos y habilidades	80,500	171,500	-2,7	,007	,007 ^a	,006	,003	,000
Importancia del rendimiento obtenido	92,500	183,500	-2,3	,020	,021 ^a	,019	,009	,000
Importancia del puesto	95,500	446,500	-2,2	,025	,027 ^a	,025	,011	,000
Importancia del resultado de la empresa	149,500	240,500	-,585	,559	,566 ^a	,568	,284	,005
Importancia del resultado de la unidad estratégica	148,000	239,000	-,630	,529	,546 ^a	,539	,270	,006
Importancia del sueldo base	61,000	412,000	-3,3	,001	,001 ^a	,001	,000	,000
Importancia de incentivos y primas	45,000	136,000	-3,7	,000	,000 ^a	,000	,000	,000
Centrado en el CP	44,000	135,000	-3,8	,000	,000 ^a	,000	,000	,000
Importancia de los objetivos a largo plazo	109,500	200,500	-1,8	,074	,076 ^a	,075	,037	,001
Deseo de individualizar el salario	60,500	151,500	-3,3	,001	,001 ^a	,001	,000	,000
Hacer que el coste retributivo variable	29,500	120,500	-4,2	,000	,000 ^a	,000	,000	,000
Mínimas diferencias entre niveles	168,000	259,000	-,030	,976	,988 ^a	,982	,491	,006
Mínimas diferencias dentro de un nivel	67,500	418,500	-3,0	,002	,002 ^a	,002	,001	,000
Salarios menores o iguales a los de mercado	142,000	233,000	-,833	,405	,435 ^a	,417	,208	,005
Salarios mayores que en el mercado	162,500	513,500	-,197	,844	,848 ^a	,850	,425	,006
Importancia de que sea flexible	69,000	160,000	-3,0	,003	,002 ^a	,002	,001	,000
Centralización política retributiva	149,000	240,000	-,616	,538	,566 ^a	,548	,268	,008
Libertad de las distintas áreas	145,000	496,000	-,748	,454	,489 ^a	,460	,230	,004
No conozcan las de otros	71,500	162,500	-2,9	,003	,003 ^a	,003	,001	,000
Secreto en el procedimiento	56,000	147,000	-3,4	,001	,000 ^a	,000	,000	,000
Decidir su propio mix	118,500	209,500	-1,6	,120	,134 ^a	,120	,059	,002
Participar distintos niveles	52,500	143,500	-3,6	,000	,000 ^a	,000	,000	,000

a. No corregidos para los empates.

b. Variable de agrupación: Grupos de retribuciones (kmedias con centroides 4)

Comparaciones de medias de los grupos 1 y 4

Estadísticos de contrastè

	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintót. (bilateral)	Sig. exacta [2*(Sig. unilateral)] ^a	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Orientación al rendimiento / a la persona	54,000	145,000	-1,6	,118	,125 ^a	,122	,061	,003
Orientación al puesto	69,000	160,000	-,795	,427	,448 ^a	,440	,220	,007
Descentralización de la política retributiva	83,000	174,000	-,077	,939	,960 ^a	,950	,475	,010
Secreto en el establecimiento de la política retributiva	7,000	98,000	-4,0	,000	,000 ^a	,000	,000	,000
Flexibilidad y participación	84,000	175,000	-,026	,980	1,000 ^a	,990	,495	,010
Preocupación por la retribución variable	30,000	121,000	-2,8	,005	,004 ^a	,004	,002	,000
Tendencia al igualitarismo	14,000	105,000	-3,6	,000	,000 ^a	,000	,000	,000
Preocupación por la equidad externa	67,000	158,000	-,898	,369	,390 ^a	,382	,191	,007

a. No corregidos para los empates.

b. Variable de agrupación: Grupos de retribuciones (kmedias con centroides 4)

Estadísticos de contrastè

	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintót. (bil.)	Sig. exacta [2*(Sig. unil.)] ^a	Sig. exacta (bil.)	Sig. exacta (unil.)	Prob. en el punto
Importancia de conocimientos y habilidades	80,000	171,000	-,233	,816	,840 ^a	,829	,415	,010
Importancia del rendimiento obtenido	72,000	163,000	-,648	,517	,545 ^a	,530	,265	,007
Importancia del puesto	68,500	159,500	-,837	,403	,418 ^a	,412	,206	,005
Importancia del resultado de la empresa	56,500	147,500	-1,5	,146	,153 ^a	,151	,076	,004
Importancia del resultado de la unidad estratégica	52,500	143,500	-1,7	,092	,101 ^a	,096	,048	,003
Importancia del sueldo base	50,500	141,500	-1,8	,071	,081 ^a	,081	,040	,008
Importancia de incentivos y primas	46,000	137,000	-2,0	,046	,050 ^a	,046	,023	,001
Centrado en el CP	48,500	139,500	-1,9	,063	,064 ^a	,063	,031	,001
Importancia de los objetivos a largo plazo	67,500	158,500	-,890	,374	,390 ^a	,402	,201	,012
Deseo de individualizar el salario	74,500	165,500	-,520	,603	,614 ^a	,621	,310	,008
Hacer que el coste retributivo variable	28,500	119,500	-2,9	,004	,003 ^a	,003	,001	,000
Mínimas diferencias entre niveles	31,000	122,000	-2,8	,005	,005 ^a	,004	,002	,000
Mínimas diferencias dentro de un nivel	38,000	129,000	-2,4	,016	,016 ^a	,015	,007	,000
Salarios menores o iguales a los de mercado	58,500	149,500	-1,4	,174	,186 ^a	,185	,093	,006
Salarios mayores que en el mercado	72,500	163,500	-,626	,531	,545 ^a	,543	,271	,008
Importancia de que sea flexible	67,000	158,000	-,908	,364	,390 ^a	,375	,187	,004
Centralización política retributiva	50,000	141,000	-1,8	,073	,081 ^a	,071	,036	,003
Libertad de las distintas áreas	61,000	152,000	-1,3	,197	,243 ^a	,212	,106	,011
No conozcan las de otros	10,000	101,000	-3,8	,000	,000 ^a	,000	,000	,000
Secreto en el procedimiento	20,000	111,000	-3,4	,001	,000 ^a	,000	,000	,000
Decidir su propio mix	83,000	174,000	-,086	,931	,960 ^a	,981	,491	,028
Participar distintos niveles	58,500	149,500	-1,6	,101	,186 ^a	,165	,082	,049

a. No corregidos para los empates.

b. Variable de agrupación: Grupos de retribuciones (kmedias con centroides 4)

Comparaciones de medias de los grupos 2 y 3

Estadísticos de contraste^a

	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintót. (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Orientación al rendimiento / a la persona	349,000	700,000	-1,048	,295	,301	,150	,004
Orientación al puesto	223,000	574,000	-3,018	,003	,002	,001	,000
Descentralización de la política retributiva	88,000	439,000	-5,128	,000	,000	,000	,000
Secreto en el establecimiento de la política retributiva	300,000	828,000	-1,814	,070	,071	,035	,001
Flexibilidad y participación	375,000	903,000	-,641	,521	,529	,265	,005
Preocupación por la retribución variable	331,000	859,000	-1,329	,184	,188	,094	,003
Tendencia al igualitarismo	203,000	731,000	-3,330	,001	,001	,000	,000
Preocupación por la equidad externa	187,000	538,000	-3,580	,000	,000	,000	,000

a. Variable de agrupación: Grupos de retribuciones (kmedias con centroides 4)

Estadísticos de contraste^a

	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintót. (bil.)	Sig. exacta (bil.)	Sig. exacta (unil.)	Probabilidad en el punto
Importancia de conocimientos y habilidades	308,500	836,500	-1,7	,085	,086	,043	,001
Importancia del rendimiento obtenido	397,000	748,000	-,304	,761	,765	,383	,003
Importancia del puesto	262,000	613,000	-2,5	,012	,010	,005	,000
Importancia del resultado de la empresa	345,000	696,000	-1,1	,264	,268	,134	,002
Importancia del resultado de la unidad estratégica	328,500	679,500	-1,4	,167	,170	,085	,001
Importancia del sueldo base	387,000	738,000	-,463	,643	,649	,324	,003
Importancia de incentivos y primas	299,500	827,500	-1,9	,064	,064	,032	,001
Centrado en el CP	320,000	848,000	-1,5	,125	,127	,063	,001
Importancia de los objetivos a largo plazo	346,000	697,000	-1,1	,269	,273	,137	,002
Deseo de individualizar el salario	335,500	863,500	-1,3	,201	,204	,102	,002
Hacer que el coste retributivo variable	369,000	720,000	-,750	,453	,459	,229	,002
Mínimas diferencias entre niveles	343,000	871,000	-1,2	,248	,252	,126	,002
Mínimas diferencias dentro de un nivel	409,500	760,500	-,103	,918	,922	,461	,003
Salarios menores o iguales a los de mercado	273,000	801,000	-2,3	,022	,021	,011	,000
Salarios mayores que en el mercado	220,000	571,000	-3,1	,002	,002	,001	,000
Importancia de que sea flexible	368,000	896,000	-,759	,448	,453	,227	,002
Centralización política retributiva	124,000	652,000	-4,7	,000	,000	,000	,000
Libertad de las distintas áreas	152,000	503,000	-4,2	,000	,000	,000	,000
No conozcan las de otros	316,500	844,500	-1,6	,115	,117	,058	,001
Secreto en el procedimiento	316,000	844,000	-1,6	,114	,115	,058	,001
Decidir su propio mix	199,500	550,500	-3,4	,001	,000	,000	,000
Participar distintos niveles	346,500	697,500	-1,1	,273	,277	,139	,002

a. Variable de agrupación: Grupos de retribuciones (kmedias con centroides 4)

Comparaciones de medias de los grupos 2 y 4

Estadísticos de contraste^a

	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintót. (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Orientación al rendimiento / a la persona	32,000	123,000	-4,4	,000	,000	,000	,000
Orientación al puesto	161,000	689,000	-1,2	,239	,246	,123	,003
Descentralización de la política retributiva	95,000	186,000	-2,8	,005	,004	,002	,000
Secreto en el establecimiento de la política retributiva	59,000	587,000	-3,7	,000	,000	,000	,000
Flexibilidad y participación	32,000	123,000	-4,4	,000	,000	,000	,000
Preocupación por la retribución variable	96,000	187,000	-2,8	,005	,004	,002	,000
Tendencia al igualitarismo	60,000	151,000	-3,7	,000	,000	,000	,000
Preocupación por la equidad externa	146,000	237,000	-1,6	,121	,123	,062	,002

a. Variable de agrupación: Grupos de retribuciones (kmedias con centroides 4)

Estadísticos de contraste^b

	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintót. (bil.)	Sig. exacta (bil.)	Sig. exacta (unil.)	Probabilidad en el punto
Importancia de conocimientos y habilidades	118,500	209,500	-2,3	,022	,022	,011	,000
Importancia del rendimiento obtenido	72,500	163,500	-3,4	,001	,000	,000	,000
Importancia del puesto	187,000	278,000	-,551	,582	,591	,294	,007
Importancia del resultado de la empresa	75,500	166,500	-3,3	,001	,000	,000	,000
Importancia del resultado de la unidad estratégica	70,000	161,000	-3,5	,000	,000	,000	,000
Importancia del sueldo base	149,000	677,000	-1,5	,123	,126	,063	,001
Importancia de incentivos y primas	138,000	229,000	-1,8	,075	,075	,038	,001
Centrado en el CP	168,000	259,000	-1,0	,308	,317	,157	,001
Importancia de los objetivos a largo plazo	152,000	243,000	-1,4	,155	,159	,079	,002
Deseo de individualizar el salario	116,500	207,500	-2,3	,020	,020	,010	,001
Hacer que el coste retributivo variable	94,500	185,500	-2,9	,004	,003	,001	,000
Mínimas diferencias entre niveles	124,500	215,500	-2,1	,034	,033	,017	,000
Mínimas diferencias dentro de un nivel	153,000	681,000	-1,4	,161	,164	,083	,002
Salarios menores o iguales a los de mercado	182,000	273,000	-,666	,505	,518	,260	,006
Salarios mayores que en el mercado	161,000	252,000	-1,2	,227	,233	,117	,002
Importancia de que sea flexible	117,500	208,500	-2,3	,021	,020	,010	,000
Centralización política retributiva	195,000	286,000	-,332	,740	,748	,374	,005
Libertad de las distintas áreas	46,000	137,000	-4,1	,000	,000	,000	,000
No conozcan las de otros	72,000	600,000	-3,4	,001	,000	,000	,000
Secreto en el procedimiento	127,000	655,000	-2,1	,040	,039	,019	,000
Decidir su propio mix	46,000	137,000	-4,1	,000	,000	,000	,000
Participar distintos niveles	21,000	112,000	-4,7	,000	,000	,000	,000

a. Variable de agrupación: Grupos de retribuciones (kmedias con centroides 4)

Comparaciones de medias de los grupos 3 y 4

Estadísticos de contraste^b

	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintót. (bilateral)	Sig. exacta [2*(Sig. unilateral)]	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Orientación al rendimiento / a la persona	51,000	142,000	-3,5	,000	,000 ^a	,000	,000	,000
Orientación al puesto	73,000	424,000	-2,9	,004	,003 ^a	,003	,002	,000
Descentralización de la política retributiva	129,000	480,000	-1,2	,233	,243 ^a	,240	,120	,003
Secreto en el establecimiento de la política retributiva	102,000	453,000	-2,0	,046	,047 ^a	,046	,023	,001
Flexibilidad y participación	32,000	123,000	-4,1	,000	,000 ^a	,000	,000	,000
Preocupación por la retribución variable	65,000	156,000	-3,1	,002	,001 ^a	,001	,001	,000
Tendencia al igualitarismo	18,000	109,000	-4,5	,000	,000 ^a	,000	,000	,000
Preocupación por la equidad externa	129,000	480,000	-1,2	,233	,243 ^a	,240	,120	,003

a. No corregidos para los empates.

b. Variable de agrupación: Grupos de retribuciones (kmedias con centroides 4)

Estadísticos de contraste^b

	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintót. t. (bil.)	Sig. exacta [2*(Sig. unil.)]	Sig. exacta (bil.)	Sig. exacta (unil.)	Probabilidad en el punto
Importancia de conocimientos y habilidades	70,500	161,500	-2,98	,003	,003 ^a	,002	,001	,000
Importancia del rendimiento obtenido	52,000	143,000	-3,55	,000	,000 ^a	,000	,000	,000
Importancia del puesto	138,500	489,500	-,935	,350	,368 ^a	,360	,180	,003
Importancia del resultado de la empresa	96,500	187,500	-2,17	,030	,029 ^a	,029	,014	,001
Importancia del resultado de la unidad estratégica	75,000	166,000	-2,82	,005	,004 ^a	,004	,002	,000
Importancia del sueldo base	117,000	468,000	-1,58	,115	,126 ^a	,117	,059	,002
Importancia de incentivos y primas	89,000	180,000	-2,42	,015	,016 ^a	,014	,007	,000
Centrado en el CP	111,000	202,000	-1,75	,081	,087 ^a	,081	,041	,001
Importancia de los objetivos a largo plazo	158,500	249,500	-,319	,750	,758 ^a	,760	,380	,005
Deseo de individualizar el salario	66,500	157,500	-3,10	,002	,002 ^a	,001	,001	,000
Hacer que el coste retributivo variable	112,500	203,500	-1,70	,090	,093 ^a	,093	,046	,002
Mínimas diferencias entre niveles	91,500	182,500	-2,33	,020	,020 ^a	,019	,009	,000
Mínimas diferencias dentro de un nivel	127,000	478,000	-1,27	,206	,219 ^a	,211	,106	,003
Salarios menores o iguales a los de mercado	95,000	186,000	-2,27	,023	,027 ^a	,022	,011	,001
Salarios mayores que en el mercado	144,000	495,000	-,755	,450	,471 ^a	,460	,230	,005
Importancia de que sea flexible	93,000	184,000	-2,29	,022	,023 ^a	,021	,011	,000
Centralización política retributiva	71,000	162,000	-2,99	,003	,003 ^a	,002	,001	,000
Libertad de las distintas áreas	143,000	234,000	-,824	,410	,452 ^a	,428	,215	,012
No conozcan las de otros	107,000	458,000	-1,87	,061	,066 ^a	,061	,030	,000
Secreto en el procedimiento	138,500	489,500	-,918	,359	,368 ^a	,367	,183	,004
Decidir su propio mix	110,500	201,500	-1,80	,072	,081 ^a	,071	,035	,002
Participar distintos niveles	79,500	170,500	-2,74	,006	,006 ^a	,005	,003	,000

a. No corregidos para los empates.

b. Variable de agrupación: Grupos de retribuciones (kmedias con centroides 4)

ANEXO 7. ESTABLECIMIENTO DE GRUPOS DE RECURSOS HUMANOS

Anexo 7.1. Factorial de recursos humanos

Determinante de la matriz de correlaciones 8,303 E-03

Matrices anti-imagen

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Covarianza anti-imagen	1. Decisiones sobre el propio trabajo	.742	.020	-.066	-.015	-.027	-.028	-.213	-.01	-.04	.132	.003
	2. Importancia de los reconocimientos	2,0E-02	.345	.012	.004	.032	-.093	.06	-.01	-.146	.027	.019
	3. Plan de ascensos	-6,6E-02	.012	.802	-.127	-.028	.005	.147	-.122	.002	.023	-.042
	4. Criterio preferente para seleccionar	-1,5E-02	.004	-.127	.537	-.245	-.016	-.09	-.151	.019	.047	-.077
	5. Formación para el desarrollo	-2,7E-02	.032	-.028	-.245	.633	-.113	-.05	.102	-.06	.065	.075
	6. Detección de necesidades de formación	-2,8E-02	-.093	.005	-.016	-.113	.603	-.182	-.173	.067	-.013	-.075
	7. Formación distinta a la del puesto de trabajo	-.213	.065	.147	-.088	-.053	-.182	.587	-.04	-.07	-.072	.084
	8. Existencia de planificación formal	-9,7E-03	-.012	-.122	-.151	.102	-.173	-.04	.700	.00	-.082	.018
	9. Participación en el trabajo	-4,0E-02	-.146	.002	.019	-.062	.067	-.07	.00	.164	-.010	-.114
	10. Importancia de la seguridad en el empleo	.132	.027	.023	.047	.065	-.013	-.07	-.08	-.01	.503	-.127
	11. Esfuerzo por ofrecer un trabajo enriquecedor	3,4E-03	.019	-.042	-.077	.075	-.075	.08	.018	-.114	-.127	.194
Correlación anti-imagen	1. Decisiones sobre el propio trabajo	.709 ^a	.040	-.086	-.024	-.039	-.042	-.324	-.01	-.115	.216	.009
	2. Importancia de los reconocimientos	4,0E-02	.762 ^a	.024	.010	.069	-.204	.144	-.02	-.613	.066	.073
	3. Plan de ascensos	-8,6E-02	.024	.737 ^a	-.194	-.039	.007	.214	-.162	.005	.037	-.106
	4. Criterio preferente para seleccionar	-2,4E-02	.010	-.194	.744 ^a	-.420	-.028	-.157	-.246	.063	.090	-.238
	5. Formación para el desarrollo	-3,9E-02	.069	-.039	-.420	.608 ^a	-.182	-.09	.153	-.193	.116	.216
	6. Detección de necesidades de formación	-4,2E-02	-.204	.007	-.028	-.182	.745 ^a	-.306	-.266	.212	-.023	-.220
	7. Formación distinta a la del puesto de trabajo	-.324	.144	.214	-.157	-.087	-.306	.606 ^a	-.06	-.233	-.133	.249
	8. Existencia de planificación formal	-1,3E-02	-.025	-.162	-.246	.153	-.266	-.06	.778 ^a	.00	-.138	.050
	9. Participación en el trabajo	-.115	-.613	.005	.063	-.193	.212	-.233	.00	.677 ^a	-.034	-.641
	10. Importancia de la seguridad en el empleo	.216	.066	.037	.090	.116	-.023	-.133	-.138	-.03	.792 ^a	-.407
	11. Esfuerzo por ofrecer un trabajo enriquecedor	9,0E-03	.073	-.106	-.238	.216	-.220	.249	.050	-.641	-.407	.705 ^a

a. Medida de adecuación muestral

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.714
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	376.106
	gl	55
	Sig.	.000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3.741	34.005	34.005	3.741	34.005	34.005	2.962	26.927	26.927
2	2.076	18.876	52.880	2.076	18.876	52.880	2.002	18.204	45.131
3	1.133	10.303	63.183	1.133	10.303	63.183	1.668	15.163	60.294
4	.974	8.856	72.039	.974	8.856	72.039	1.292	11.745	72.039
5	.794	7.221	79.260						
6	.587	5.336	84.597						
7	.534	4.855	89.451						
8	.428	3.890	93.341						
9	.400	3.639	96.981						
10	.236	2.144	99.125						
11	1,E-01	.875	100.000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes rotados^a

	Componente			
	1	2	3	4
Participación en el trabajo	.928			
Esfuerzo por ofrecer un trabajo enriquecedor	.890			
Importancia de los reconocimientos	.853			
Importancia de la seguridad en el empleo	.668	-.307	.372	
Formación para el desarrollo		.749		
Decisiones sobre el propio trabajo		.711		
Formación distinta a la del puesto de trabajo		.652	.457	-.322
Existencia de planificación formal			.822	
Detección de necesidades de formación		.346	.674	
Plan de ascensos				.854
Criterio preferente para seleccionar		.496	.364	.504

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

Análisis de residuos: Hay 24 (43%) residuos no redundantes con valores absolutos mayores a 0,05

Anexo 7.2. Diagnóstico de colinealidad

Coefficientes ^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Error tip.	Coeficientes estandarizados		t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B			Beta				Tolerancia	FIV
1	(Constante)	5,509	,158			34,817	,000		
	Orientado al trabajador	,405	,182	,245		2,226	,029	,754	1,326
	Desarrollo de habilidades	-2,519E-02	,162	-,015		-,155	,877	,954	1,048
	Planes formales	,389	,167	,232		2,333	,022	,924	1,082
	Promoción interna	,408	,170	,247		2,402	,019	,868	1,152
	Preocupación por la retribución variable	,215	,182	,128		1,184	,240	,788	1,269
	Tendencia al igualitarismo	,177	,171	,105		1,038	,303	,894	1,119
	Preocupación por la equidad externa	,400	,176	,240		2,269	,026	,819	1,221

a. Variable dependiente: Resultados recursos humanos (media ponderada)

Diagnósticos de colinealidad ^a

Modelo	Dimensión	Autovalor	Índice de condición	Proporciones de la varianza							
				(Constante)	Orientado al trabajador	Desarrollo de habilidades	Planes formales	Promoción interna	Preocupación por la retribución variable	Tendencia al igualitarismo	Preocupación por la equidad externa
1	1	1,539	1,000	,00	,19	,00	,05	,01	,14	,07	
	2	1,360	1,063	,00	,01	,00	,01	,30	,10	,19	
	3	1,223	1,122	,00	,00	,35	,04	,00	,03	,04	
	4	1,016	1,231	,51	,07	,02	,31	,01	,00	,00	
	5	,979	1,254	,48	,04	,06	,36	,02	,00	,00	
	6	,789	1,397	,00	,00	,53	,03	,04	,02	,09	
	7	,634	1,558	,00	,05	,03	,01	,58	,31	,30	
	8	,462	1,825	,00	,63	,00	,19	,04	,40	,31	

a. Variable dependiente: Resultados recursos humanos (media ponderada)

Anexo 7.3. Análisis de conglomerados jerárquico de Ward

ORIGINAL

Historial de conglomeración

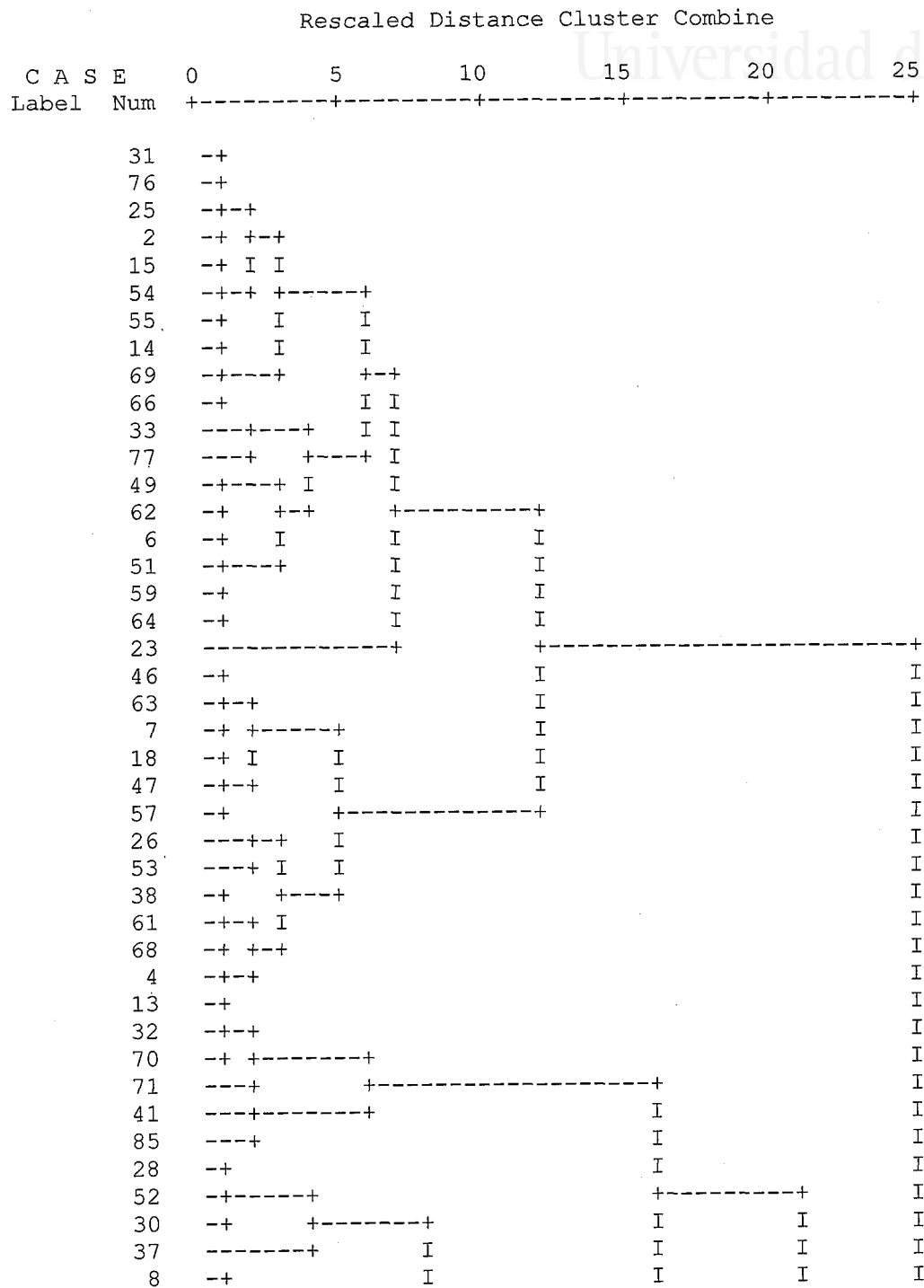
Etapa	Conglomerado que se combina		Coeficientes	Etapa en la que el conglomerado aparece por primera vez		Próxima etapa
	Conglomerado 1	Conglomerado 2		Conglomerado 1	Conglomerado 2	
1	31	76	.356	0	0	29
2	16	17	.720	0	0	34
3	2	15	1.097	0	0	37
4	20	86	1.476	0	0	7
5	24	40	2.013	0	0	28
6	8	9	2.578	0	0	36
7	48	73	3.151	0	0	7
8	10	80	3.857	0	0	35
9	46	63	4.583	0	0	21
10	35	82	5.345	0	0	28
11	18	47	6.123	0	0	40
12	44	75	6.951	0	0	74
13	6	51	7.780	0	0	38
14	81	83	8.621	0	0	39
15	38	61	9.503	0	0	25
16	11	12	10.396	0	0	44
17	20	48	11.303	4	7	34
18	32	70	12.335	0	0	46
19	54	55	13.429	0	0	58
20	49	62	14.541	0	0	63
21	7	46	15.661	0	9	57
22	59	64	16.815	0	0	38
23	43	67	18.083	0	0	53
24	50	79	19.381	0	0	51
25	38	68	20.692	15	0	52
26	28	52	22.026	0	0	33
27	14	69	23.363	0	0	31
28	24	35	24.788	5	10	36
29	25	31	26.270	0	1	37
30	4	13	28.144	0	0	52
31	14	66	30.073	27	0	61
32	36	84	32.017	0	0	50
33	28	30	33.961	26	0	66
34	16	20	35.908	2	17	50
35	3	10	37.970	0	8	42
36	8	24	40.032	6	28	64
37	2	25	42.110	3	29	58
38	6	59	44.303	13	22	63
39	74	81	46.626	0	14	49
40	18	57	49.027	11	0	57
41	1	58	51.628	0	0	64
42	3	21	54.261	35	0	60
43	60	78	56.950	0	0	54
44	11	39	59.671	16	0	51
45	26	53	62.787	0	0	62
46	32	71	66.373	18	0	72
47	33	77	70.189	0	0	65
48	41	85	74.067	0	0	72
49	72	74	78.054	0	39	59
50	16	36	82.058	34	32	56
51	11	50	86.142	44	24	67
52	4	38	90.275	30	25	62
53	43	65	94.591	23	0	59
54	56	60	98.935	0	43	68
55	22	29	103.514	0	0	71
56	16	19	108.388	50	0	60
57	7	18	113.299	21	40	69
58	2	54	118.327	37	19	61
59	43	72	124.912	53	49	71
60	3	16	131.972	42	56	67
61	2	14	139.106	58	31	73
62	4	26	146.504	52	45	69
63	6	49	154.510	38	20	65
64	1	8	162.732	41	36	70
65	6	33	173.035	63	47	73
66	28	37	183.447	33	0	76
67	3	11	194.491	60	51	77
68	42	56	205.614	0	54	70
69	4	7	217.018	62	57	78
70	1	42	229.549	64	68	76
71	22	43	242.987	55	59	74
72	32	41	256.451	46	48	79
73	2	6	270.057	61	65	75
74	22	44	285.304	71	12	80
75	2	23	301.839	73	0	78
76	1	28	320.132	70	66	79
77	3	5	342.846	67	0	80
78	2	4	373.388	75	69	82
79	1	32	412.592	76	72	81
80	3	22	453.742	77	74	81
81	1	3	505.358	79	80	82
82	1	2	569.703	81	78	0



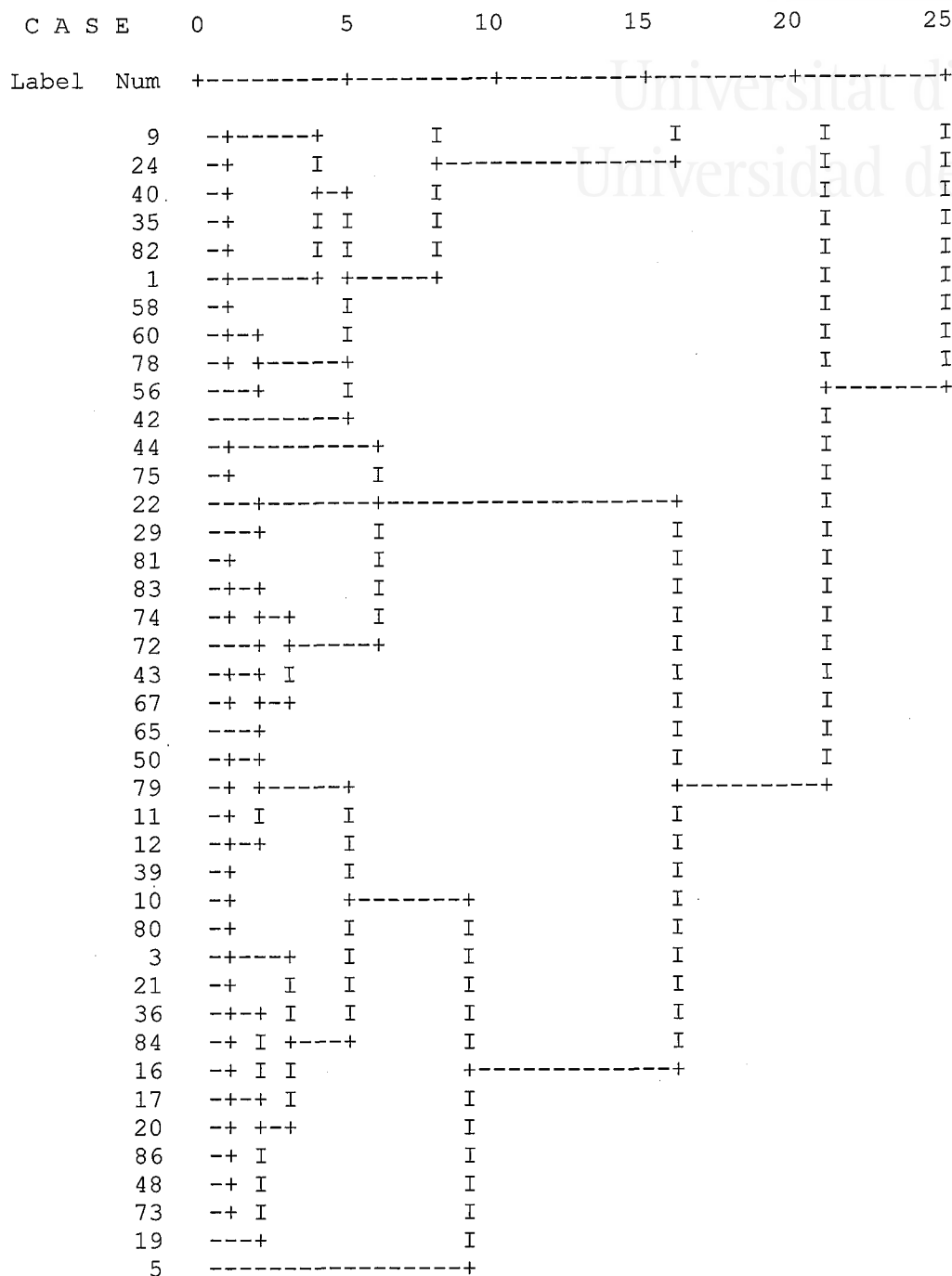
* * * * * H I E R A R C H I C A L C L U S T E R A N A L Y S I S *
* * * * *

Dendrogram using Ward Method

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



* * * * * H I E R A R C H I C A L C L U S T E R A N A L Y S I S *
 * * * * *



Frecuencias de los grupos posibles

Ward Method

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	16	18.6	19.3	19.3
	2	32	37.2	38.6	57.8
	3	19	22.1	22.9	80.7
	4	11	12.8	13.3	94.0
	5	5	5.8	6.0	100.0
Total		83	96.5	100.0	
Perdidos	Sistema	3	3.5		
Total		86	100.0		

Ward Method

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	21	24.4	25.3	25.3
	2	32	37.2	38.6	63.9
	3	19	22.1	22.9	86.7
	4	11	12.8	13.3	100.0
	Total	83	96.5	100.0	
Perdidos	Sistema	3	3.5		
Total		86	100.0		

Ward Method

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	21	24.4	25.3	25.3
	2	32	37.2	38.6	63.9
	3	30	34.9	36.1	100.0
	Total	83	96.5	100.0	
Perdidos	Sistema	3	3.5		
Total		86	100.0		

Ward Method

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	51	59.3	61.4	61.4
	2	32	37.2	38.6	100.0
	Total	83	96.5	100.0	
Perdidos	Sistema	3	3.5		
Total		86	100.0		

SIN DATO ATÍPICO (CASO 5)

Resumen del procesamiento de los casos^{a,b}

Casos					
Válidos		Perdidos		Total	
N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
82	96.5	3	3.5	85	100.0

a. distancia euclídea al cuadrado usada

b. Vinculación de Ward

Historial de conglomeración

Etapa	Conglomerado que se combina		Coeficientes	Etapa en la que el conglomerado aparece por primera vez		Próxima etapa
	Conglomerado 1	Conglomerado 2		Conglomerado 1	Conglomerado 2	
1	30	75	.356	0	0	29
2	15	16	.720	0	0	34
3	2	14	1.097	0	0	37
4	19	85	1.476	0	0	17
5	23	39	2.013	0	0	28
6	7	8	2.578	0	0	36
7	47	72	3.151	0	0	17
8	9	79	3.857	0	0	35
9	45	62	4.583	0	0	21
10	34	81	5.345	0	0	28
11	17	46	6.123	0	0	40
12	43	74	6.951	0	0	74
13	5	50	7.780	0	0	38
14	80	82	8.621	0	0	39
15	37	60	9.503	0	0	25
16	10	11	10.396	0	0	44
17	19	47	11.303	4	7	34
18	31	69	12.335	0	0	46
19	53	54	13.429	0	0	58
20	48	61	14.541	0	0	63
21	6	45	15.661	0	9	57
22	58	63	16.815	0	0	38
23	42	66	18.083	0	0	53
24	49	78	19.381	0	0	51
25	37	67	20.692	15	0	52
26	27	51	22.026	0	0	33
27	13	68	23.363	0	0	31
28	23	34	24.788	5	10	36
29	24	30	26.270	0	1	37
30	4	12	28.144	0	0	52
31	13	65	30.073	27	0	61
32	35	83	32.017	0	0	50
33	27	29	33.961	26	0	66
34	15	19	35.908	2	17	50
35	3	9	37.970	0	8	42
36	7	23	40.032	6	28	64
37	2	24	42.110	3	3	58
38	5	58	44.303	13	22	63
39	73	80	46.626	0	14	49
40	17	56	49.027	11	0	57
41	1	57	51.628	0	0	64
42	3	20	54.261	35	0	60
43	59	77	56.950	0	0	54
44	10	38	59.671	16	0	51
45	25	52	62.787	0	0	62
46	31	70	66.373	18	0	72
47	32	76	70.189	0	0	65
48	40	84	74.067	0	0	72
49	71	73	78.054	0	39	59
50	15	35	82.058	34	32	56
51	10	49	86.142	44	24	67
52	4	37	90.275	30	25	62
53	42	64	94.591	23	0	59
54	55	59	98.935	0	43	68
55	21	28	103.514	0	0	71
56	15	18	108.388	50	0	60
57	6	17	113.299	21	40	69
58	2	53	118.327	37	19	61
59	42	71	124.912	53	49	71
60	3	15	131.972	42	56	67
61	2	13	139.106	58	31	73
62	4	25	146.504	52	45	69
63	5	48	154.510	38	20	65
64	1	7	162.732	41	36	70
65	5	32	173.035	63	47	73
66	27	36	183.447	33	0	76
67	3	10	194.491	60	51	77
68	41	55	205.614	0	54	70
69	4	6	217.018	62	57	78
70	1	41	229.549	64	68	76
71	21	42	242.987	55	59	74
72	31	40	256.451	46	48	79
73	2	5	270.057	61	65	75
74	21	43	285.304	71	12	80
75	2	22	301.839	73	0	77
76	1	27	320.132	70	66	78
77	2	3	349.350	75	67	79
78	1	4	385.073	76	69	80
79	2	31	425.092	77	72	81
80	1	21	476.259	78	74	81
81	1	2	540.427	80	79	0

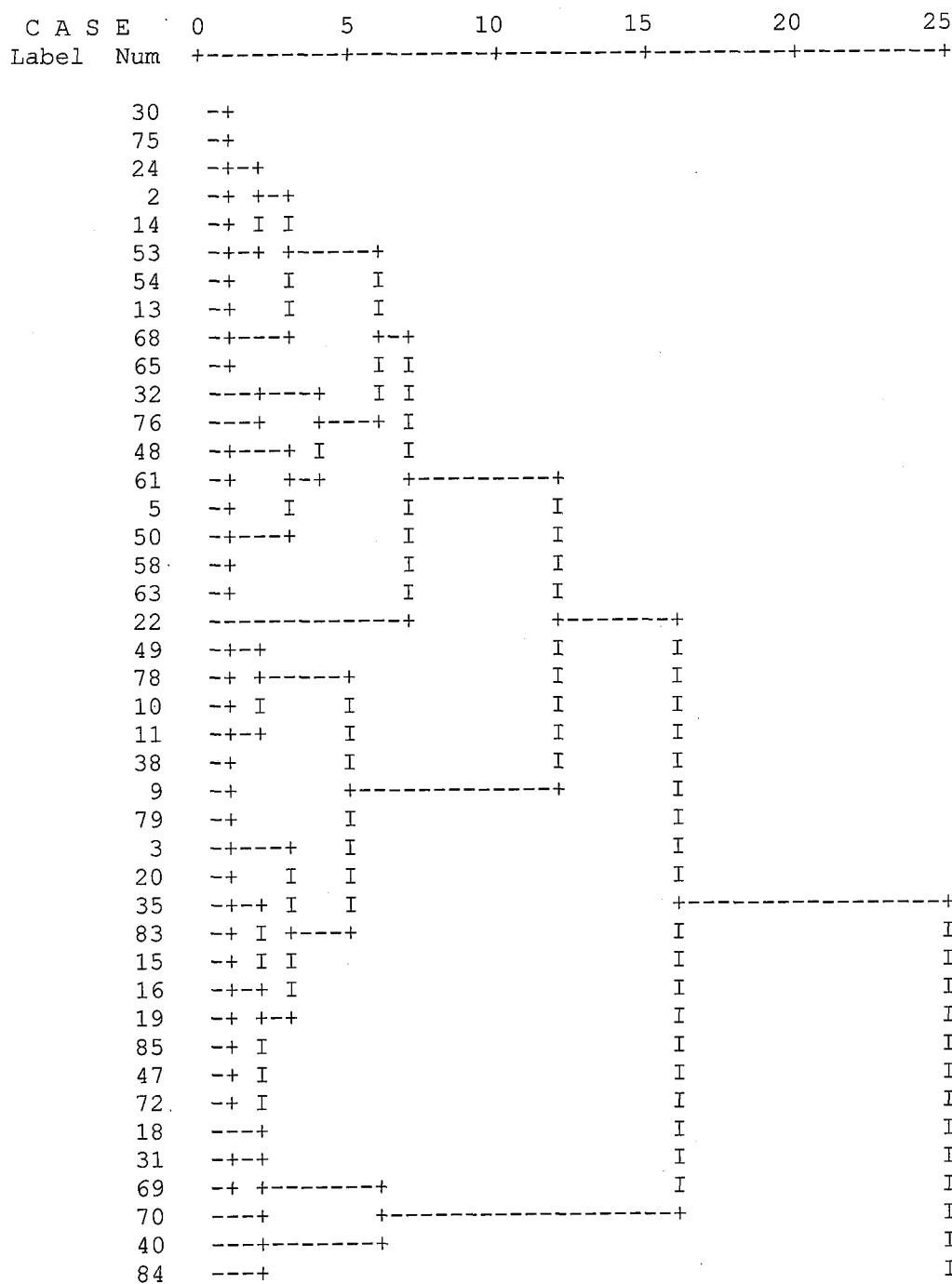


Dendrograma

* * * * * H I E R A R C H I C A L C L U S T E R A N A L Y S I S *
 * * * * *

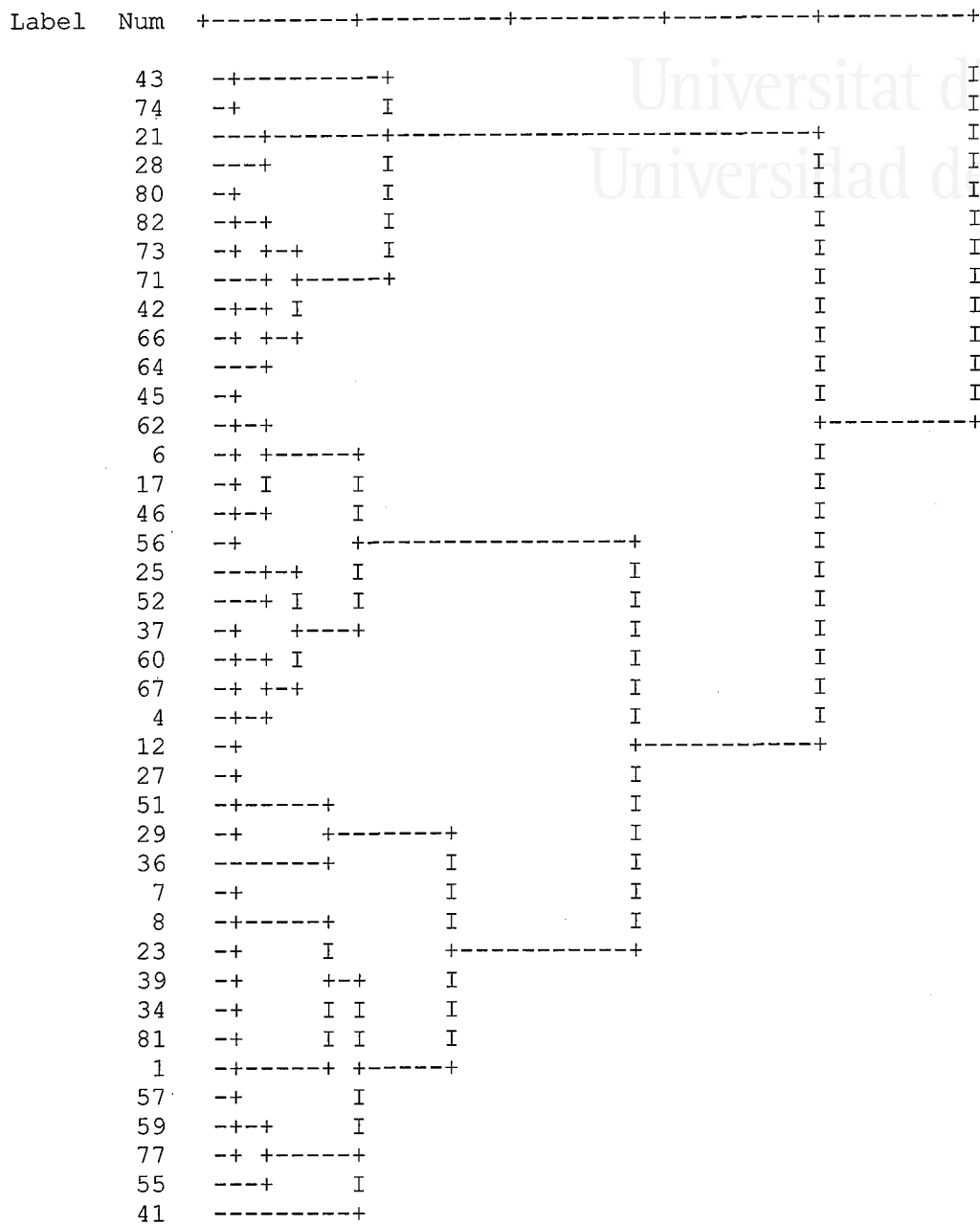
Dendrogram using Ward Method

Rescaled Distance Cluster Combine



* * * * * H I E R A R C H I C A L C L U S T E R A N A L Y S I S *

C A S E 0 5 10 15 20 25



Universitat d'Alacant
 Universidad de Alicante

Frecuencias

Ward Method

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	16	18.8	19.5	19.5
	2	37	43.5	45.1	64.6
	3	13	15.3	15.9	80.5
	4	11	12.9	13.4	93.9
	5	5	5.9	6.1	100.0
	Total	82	96.5	100.0	
Perdidos	Sistema	3	3.5		
Total		85	100.0		

Ward Method

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	29	34.1	35.4	35.4
	2	37	43.5	45.1	80.5
	3	11	12.9	13.4	93.9
	4	5	5.9	6.1	100.0
	Total	82	96.5	100.0	
Perdidos	Sistema	3	3.5		
Total		85	100.0		

Ward Method

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	29	34.1	35.4	35.4
	2	42	49.4	51.2	86.6
	3	11	12.9	13.4	100.0
	Total	82	96.5	100.0	
Perdidos	Sistema	3	3.5		
Total		85	100.0		

Ward Method

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	40	47.1	48.8	48.8
	2	42	49.4	51.2	100.0
	Total	82	96.5	100.0	
Perdidos	Sistema	3	3.5		
Total		85	100.0		

ANOVAS para determinar el número de grupos

Nomenclatura:

FACTOR 1: Orientación al trabajador

FACTOR 2: Desarrollo de habilidades

FACTOR 3: Planes formales

FACTOR 4: Promoción interna

FACTOR 5: Preocupación por la retribución variables

FACTOR 6: Tendencia al igualitarismo

FACTOR 7: Competitividad salarial externa

a) Para cinco grupos

Tabla de ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Factor 1	Inter-grupos	18.719	4	4.680	6.039	.000
	Intra-grupos	59.665	77	.775		
	Total	78.384	81			
Factor 2	Inter-grupos	24.334	4	6.084	9.196	.000
	Intra-grupos	50.937	77	.662		
	Total	75.271	81			
Factor 3	Inter-grupos	30.250	4	7.562	11.578	.000
	Intra-grupos	50.295	77	.653		
	Total	80.545	81			
Factor 4	Inter-grupos	37.083	4	9.271	15.613	.000
	Intra-grupos	45.721	77	.594		
	Total	82.804	81			
Factor 5	Inter-grupos	28.462	4	7.115	12.242	.000
	Intra-grupos	44.755	77	.581		
	Total	73.216	81			
Factor 6	Inter-grupos	28.616	4	7.154	13.295	.000
	Intra-grupos	41.432	77	.538		
	Total	70.049	81			
Factor 7	Inter-grupos	23.613	4	5.903	8.039	.000
	Intra-grupos	56.545	77	.734		
	Total	80.158	81			

b) Para cuatro grupos

Tabla de ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Factor 1	Inter-grupos	14.660	3	4.887	5.981	.001
	Intra-grupos	63.724	78	.817		
	Total	78.384	81			
Factor 2	Inter-grupos	23.346	3	7.782	11.690	.000
	Intra-grupos	51.926	78	.666		
	Total	75.271	81			
Factor 3	Inter-grupos	29.546	3	9.849	15.063	.000
	Intra-grupos	50.998	78	.654		
	Total	80.545	81			
Factor 4	Inter-grupos	35.475	3	11.825	19.488	.000
	Intra-grupos	47.329	78	.607		
	Total	82.804	81			
Factor 5	Inter-grupos	14.215	3	4.738	6.264	.001
	Intra-grupos	59.001	78	.756		
	Total	73.216	81			
Factor 6	Inter-grupos	14.564	3	4.855	6.825	.000
	Intra-grupos	55.485	78	.711		
	Total	70.049	81			
Factor 7	Inter-grupos	23.549	3	7.850	10.816	.000
	Intra-grupos	56.609	78	.726		
	Total	80.158	81			

c) Para tres grupos

Tabla de ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Factor 1	Inter-grupos	10.847	2	5.423	6.344	.003
	Intra-grupos	67.537	79	.855		
	Total	78.384	81			
Factor 2	Inter-grupos	7.123	2	3.562	4.129	.020
	Intra-grupos	68.148	79	.863		
	Total	75.271	81			
Factor 3	Inter-grupos	27.026	2	13.513	19.947	.000
	Intra-grupos	53.518	79	.677		
	Total	80.545	81			
Factor 4	Inter-grupos	35.452	2	17.726	29.574	.000
	Intra-grupos	47.352	79	.599		
	Total	82.804	81			
Factor 5	Inter-grupos	14.180	2	7.090	9.487	.000
	Intra-grupos	59.037	79	.747		
	Total	73.216	81			
Factor 6	Inter-grupos	10.133	2	5.067	6.681	.002
	Intra-grupos	59.915	79	.758		
	Total	70.049	81			
Factor 7	Inter-grupos	10.574	2	5.287	6.002	.004
	Intra-grupos	69.584	79	.881		
	Total	80.158	81			

d) Para dos grupos

Tabla de ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Factor 1	Inter-grupos	1.920	1	1.920	2.009	.160
	Intra-grupos	76.464	80	.956		
	Total	78.384	81			
Factor 2	Inter-grupos	6.202	1	6.202	7.183	.009
	Intra-grupos	69.069	80	.863		
	Total	75.271	81			
Factor 3	Inter-grupos	3.015	1	3.015	3.111	.082
	Intra-grupos	77.529	80	.969		
	Total	80.545	81			
Factor 4	Inter-grupos	32.440	1	32.440	51.530	.000
	Intra-grupos	50.364	80	.630		
	Total	82.804	81			
Factor 5	Inter-grupos	14.111	1	14.111	19.099	.000
	Intra-grupos	59.105	80	.739		
	Total	73.216	81			
Factor 6	Inter-grupos	2.114	1	2.114	2.490	.119
	Intra-grupos	67.934	80	.849		
	Total	70.049	81			
Factor 7	Inter-grupos	4.365	1	4.365	4.607	.035
	Intra-grupos	75.793	80	.947		
	Total	80.158	81			

Contraste de medias no paramétrico para tres grupos (método Ward)

Prueba no paramétrica^{a,b}

	Chi-cuadrado	gl	Sig. asintót.
Orientado al trabajador	11,449	2	,003
Desarrollo de habilidades	9,432	2	,009
Planes formales	21,120	2	,000
Promoción interna	37,068	2	,000
Preocupación por la retribución variable	13,490	2	,001
Tendencia al igualitarismo	10,643	2	,005
Preocupación por la equidad externa	12,040	2	,002

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Ward Method sin atípico

Contraste de medias no paramétrico para los tres grupos definitivos (k-medias)

Estadísticos de contraste^{a,b}

	Chi-cuadrado	gl	Sig. asintót.
Orientado al trabajador	11,928	2	,003
Desarrollo de habilidades	9,962	2	,007
Planes formales	31,056	2	,000
Promoción interna	35,132	2	,000
Preocupación por la retribución variable	11,163	2	,004
Tendencia al igualitarismo	6,948	2	,031
Preocupación por la equidad externa	16,804	2	,000

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: kmedias 3 con centro sin atipicos- el definitivo

Anexo 7.4. Comparación de los resultados obtenidos entre el análisis k medidas con centroides y sin centroides

Anexo 7.4.1. Análisis K medias con centros preasignados (3 grupos)

Centros iniciales de los conglomerados

	Conglomerado		
	1	2	3
Orientado al trabajador	.15587	.17105	-.90212
Desarrollo de habilidades	-.22928	.22742	-.56922
Planes formales	.25783	.16429	-1.47733
Promoción interna	-.82100	.60633	-.20645
Preocupación por la retribución variable	-.40446	.39995	-.49717
Tendencia al igualitarismo	.14888	.19435	-.85389
Preocupación por la equidad externa	.48478	-.21944	-.39755

Entrada desde el subcomando FILE

Historial de iteraciones^a

Iteración	Cambio en los centros de los conglomerados		
	1	2	3
1	.175	8.505E-02	.325
2	9.251E-02	7.708E-02	.118
3	.000	5.230E-02	.132
4	.000	.000	.000

a. Covergencia alcanzada debido a un cambio en la distancia nulo o pequeño. La distancia máxima en la que ha cambiado cada centro es .000. La iteración actual es 4. La distancia mínima entre los centros iniciales es 1.844.

Centros de los conglomerados finales

	Conglomerado		
	1	2	3
Orientado al trabajador	.23306	.17818	-.77960
Desarrollo de habilidades	-.34673	.28456	-.31656
Planes formales	.35662	.25624	-1.45681
Promoción interna	-.81572	.61639	-.12087
Preocupación por la retribución variable	-.30610	.39501	-.48232
Tendencia al igualitarismo	.22297	.12718	-.54103
Preocupación por la equidad externa	.61727	-.32658	-.27185

ANOVA

	Conglomerado		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl		
Orientado al trabajador	5.919	2	.842	79	7.026	.002
Desarrollo de habilidades	3.945	2	.853	79	4.625	.013
Planes formales	18.957	2	.540	79	35.129	.000
Promoción interna	16.832	2	.622	79	27.059	.000
Preocupación por la retribución variable	6.098	2	.772	79	7.895	.001
Tendencia al igualitarismo	3.149	2	.807	79	3.902	.024
Preocupación por la equidad externa	7.967	2	.813	79	9.800	.000

Número de casos en cada conglomerado

Conglomerado	1	28.000
	2	39.000
	3	15.000
Válidos		82.000
Perdidos		3.000

Anexo 7.4.2. Análisis K medias sin centrroides

Centros iniciales de los conglomerados

	Conglomerado		
	1	2	3
Orientado al trabajador	-.65846	1.97348	1.49093
Desarrollo de habilidades	-1.71091	-.88202	1.59214
Planes formales	-3.47809	-.07368	.65053
Promoción interna	1.00132	2.99548	-1.35450
Preocupación por la retribución variable	-1.68206	1.86360	-.89167
Tendencia al igualitarismo	.22648	-1.23578	1.71112
Preocupación por la equidad externa	-1.88745	-1.46645	2.50272

Historial de iteraciones ^a

Iteración	Cambio en los centros de los conglomerados		
	1	2	3
1	3.438	3.368	3.419
2	.199	.150	7.122E-02
3	.270	.119	.129
4	.157	8.461E-02	7.356E-02
5	.000	.000	.000

a. Convergenca alcanzada debido a un cambio en la distancia nulo o pequeño. La distancia máxima en la que ha cambiado cada centro es .000. La iteración actual es 5. La distancia mínima entre los centros iniciales es 6.170.

Centros de los conglomerados finales

	Conglomerado		
	1	2	3
Orientado al trabajador	-.67305	.29826	.19272
Desarrollo de habilidades	-.37032	-.19361	.20326
Planes formales	-1.18072	.14437	.43100
Promoción interna	-.33712	.82634	-.33037
Preocupación por la retribución variable	-.80305	.49839	.08487
Tendencia al igualitarismo	-.31435	.16440	.13197
Preocupación por la equidad externa	-.23671	-.77227	.56822

Distancias entre los centros de los conglomerados finales

Conglomerado	1	2	3
1		2.509	2.305
2	2.509		1.886
3	2.305	1.886	

ANOVA

	Conglomerado		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl		
Orientado al trabajador	6.050	2	.839	79	7.211	.001
Desarrollo de habilidades	2.491	2	.890	79	2.800	.067
Planes formales	17.177	2	.585	79	29.379	.000
Promoción interna	11.113	2	.767	79	14.492	.000
Preocupación por la retribución variable	9.126	2	.696	79	13.117	.000
Tendencia al igualitarismo	1.540	2	.848	79	1.816	.169
Preocupación por la equidad externa	13.847	2	.664	79	20.851	.000

Las pruebas F sólo se deben utilizar con una finalidad descriptiva puesto que los conglomerados han sido elegidos para maximizar las diferencias entre los casos en diferentes conglomerados. Los niveles críticos no son corregidos, por lo que no pueden interpretarse como pruebas de la hipótesis de que los centros de los conglomerados son iguales.

Número de casos en cada conglomerado

Conglomerado	1	19.000
	2	23.000
	3	40.000
Válidos		82.000
Perdidos		3.000

Anexo 7.4.3. Tablas de contingencia de comparación con otras agrupaciones

Comparación con K medias sin centroides

		K medias 3 sin centroid sin atipi			Total	
		1	2	3		
K medias con centroides	1	Recuento	4	1	23	28
		Frecuencia esperada	6,5	7,9	13,7	28,0
		% de kmedias 3 con centro sin atipicos- el definitivo	14,3%	3,6%	82,1%	100,0%
		% de kmedias 3 sin centroid sin atipi	21,1%	4,3%	57,5%	34,1%
		% del total	4,9%	1,2%	28,0%	34,1%
		Residuos tipificados	-1,0	-2,4	2,5	
	2	Recuento	0	22	17	39
		Frecuencia esperada	9,0	10,9	19,0	39,0
		% de kmedias 3 con centro sin atipicos- el definitivo	,0%	56,4%	43,6%	100,0%
		% de kmedias 3 sin centroid sin atipi	,0%	95,7%	42,5%	47,6%
		% del total	,0%	26,8%	20,7%	47,6%
		Residuos tipificados	-3,0	3,3	-,5	
	3	Recuento	15	0	0	15
		Frecuencia esperada	3,5	4,2	7,3	15,0
		% de kmedias 3 con centro sin atipicos- el definitivo	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		% de kmedias 3 sin centroid sin atipi	78,9%	,0%	,0%	18,3%
		% del total	18,3%	,0%	,0%	18,3%
		Residuos tipificados	6,2	-2,1	-2,7	
Total	Recuento	19	23	40	82	
	Frecuencia esperada	19,0	23,0	40,0	82,0	
	% de kmedias 3 con centro sin atipicos- el definitivo	23,2%	28,0%	48,8%	100,0%	
	% de kmedias 3 sin centroid sin atipi	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	23,2%	28,0%	48,8%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	83,497 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	86,767	4	,000
Asociación lineal por lineal	34,710	1	,000
N de casos válidos	82		

a. 2 casillas (22,2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,48.

Medidas simétricas

		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	1,009			,000
	V de Cramer	,714			,000
	Coefficiente de contingencia	,710			,000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-,655	,093	-7,745	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-,625	,096	-7,168	,000 ^c
N de casos válidos		82			

a. No asumiendo la hipótesis nula.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

Comparación con los resultados del método de Ward

Tabla de contingencia kmedias 3 con centro sin atípicos- el definitivo * Ward Method sin atípico

			Ward Method sin atípicos			Total
			1	2	3	
K medias con centro	1	Recuento	25	3	0	28
		Frecuencia esperada	9,9	14,3	3,8	28,0
		% de kmedias 3 con centro sin atípicos- el definitivo	89,3%	10,7%	,0%	100,0%
		% de Ward Method sin atípico	86,2%	7,1%	,0%	34,1%
		% del total	30,5%	3,7%	,0%	34,1%
		Residuos tipificados	4,8	-3,0	-1,9	
	2	Recuento	2	37	0	39
		Frecuencia esperada	13,8	20,0	5,2	39,0
		% de kmedias 3 con centro sin atípicos- el definitivo	5,1%	94,9%	,0%	100,0%
		% de Ward Method sin atípico	6,9%	88,1%	,0%	47,6%
		% del total	2,4%	45,1%	,0%	47,6%
		Residuos tipificados	-3,2	3,8	-2,3	
	3	Recuento	2	2	11	15
		Frecuencia esperada	5,3	7,7	2,0	15,0
		% de kmedias 3 con centro sin atípicos- el definitivo	13,3%	13,3%	73,3%	100,0%
		% de Ward Method sin atípico	6,9%	4,8%	100,0%	18,3%
		% del total	2,4%	2,4%	13,4%	18,3%
		Residuos tipificados	-1,4	-2,1	6,3	
Total		Recuento	29	42	11	82
		Frecuencia esperada	29,0	42,0	11,0	82,0
		% de kmedias 3 con centro sin atípicos- el definitivo	35,4%	51,2%	13,4%	100,0%
		% de Ward Method sin atípico	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	35,4%	51,2%	13,4%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	111,975 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	102,893	4	,000
Asociación lineal por lineal	53,244	1	,000
N de casos válidos	82		

a. 2 casillas (22,2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 2,01.

Medidas simétricas

		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	1,169			,000
	V de Cramer	,826			,000
	Coficiente de contingencia	,760			,000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,811	,073	12,388	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,807	,074	12,239	,000 ^c
N de casos válidos		82			

a. No asumiendo la hipótesis nula.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

Anexo 7.5. Validación de los grupos obtenidos mediante variables adicionales**Variables adicionales****Prueba de homogeneidad de varianzas**

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Contratación indefinida	,751	2	79	,475
Capacidad de desarrollar diferentes trabajos	,642	2	79	,529
Mínimas diferencias dentro de un nivel	,790	2	79	,457
Salarios menores o iguales a los de mercado	3,457	2	79	,036
Orientación al rendimiento / a la persona	,614	2	79	,544
Orientación al puesto	1,308	2	79	,276
Flexibilidad y participación	,492	2	79	,614
Resultados recursos humanos (media ponderada)	1,855	2	79	,163
Productividad	2,677	2	79	,075
Tamaño	3,191	2	79	,046
Intensidad de capital	3,472	2	79	,036

Contraste paramétrico**ANOVA****Inter-grupos**

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Contratación indefinida	75,381	2	37,691	6,268	,003
Capacidad de desarrollar diferentes trabajos	15,758	2	7,879	2,316	,105
Mínimas diferencias dentro de un nivel	31,454	2	15,727	3,059	,053
Salarios menores o iguales a los de mercado	21,457	2	10,728	2,962	,057
Orientación al rendimiento / a la persona	6,344	2	3,172	3,857	,025
Orientación al puesto	,318	2	,159	,152	,859
Flexibilidad y participación	11,236	2	5,618	6,620	,002
Resultados recursos humanos (media ponderada)	28,201	2	14,101	5,618	,005
Productividad	10,091	2	5,045	8,109	,001
Tamaño	3,675	2	1,837	1,848	,164
Intensidad de capital	2,929	2	1,465	1,378	,258

Contraste no paramétrico

Estadísticos de contraste^{a,b}

	Chi-cuadrado	gl	Sig. asintót.
Contratación indefinida	8,641	2	,013
Capacidad de desarrollar diferentes trabajos	5,066	2	,079
Mínimas diferencias dentro de un nivel	4,985	2	,083
Salarios menores o iguales a los de mercado	4,478	2	,107
Flexibilidad y participación	8,877	2	,012
Orientación al rendimiento / a la persona	6,389	2	,041
Orientación al puesto	,239	2	,887
Resultados recursos humanos (media ponderada)	8,306	2	,016
Productividad	13,957	2	,001
Tamaño	4,259	2	,119
Intensidad de capital	6,751	2	,034

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: kmedias 3 con centro sin atípicos- el definitivo

Variable: Más importancia del puesto que del rendimiento

Tabla de contingencia

		Más importancia del puesto que del rendimiento		Total	
		NO	SI		
Grupos de RRHH	1	Recuento	8	20	28
		Frecuencia esperada	12,2	15,8	28,0
		% de kmedias 3 con centro sin atipicos- el definitivo	28,6%	71,4%	100,0%
		% de Más importancia del puesto que del rendimiento	23,5%	45,5%	35,9%
		% del total	10,3%	25,6%	35,9%
		Residuos tipificados	-1,2	1,1	
2	Recuento	20	15	35	
	Frecuencia esperada	15,3	19,7	35,0	
	% de kmedias 3 con centro sin atipicos- el definitivo	57,1%	42,9%	100,0%	
	% de Más importancia del puesto que del rendimiento	58,8%	34,1%	44,9%	
	% del total	25,6%	19,2%	44,9%	
	Residuos tipificados	1,2	-1,1		
3	Recuento	6	9	15	
	Frecuencia esperada	6,5	8,5	15,0	
	% de kmedias 3 con centro sin atipicos- el definitivo	40,0%	60,0%	100,0%	
	% de Más importancia del puesto que del rendimiento	17,6%	20,5%	19,2%	
	% del total	7,7%	11,5%	19,2%	
	Residuos tipificados	-,2	,2		
Total	Recuento	34	44	78	
	Frecuencia esperada	34,0	44,0	78,0	
	% de kmedias 3 con centro sin atipicos- el definitivo	43,6%	56,4%	100,0%	
	% de Más importancia del puesto que del rendimiento	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	43,6%	56,4%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,262 ^a	2	,072
Razón de verosimilitud	5,348	2	,069
Asociación lineal por lineal	1,322	1	,250
N de casos válidos	78		

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 6,54.

Medidas simétricas

		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,260			,072
	V de Cramer	,260			,072
	Coefficiente de contingencia	,251			,072
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-,131	,110	-1,152	,253 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-,148	,111	-1,302	,197 ^c
N de casos válidos		78			

a. No asumiendo la hipótesis nula.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

Variable: Diferencias entre rendimiento

Tabla de contingencia

			Diferencias entre rendimiento		Total
			NO	SI	
K medias con centro	1	Recuento	21	7	28
		Frecuencia esperada	15,4	12,6	28,0
		% de kmedias 3 con centro sin atipicos- el definitivo	75,0%	25,0%	100,0%
		% de Diferencias entre rendimiento	46,7%	18,9%	34,1%
		% del total	25,6%	8,5%	34,1%
		Residuos tipificados	1,4	-1,6	
	2	Recuento	14	25	39
		Frecuencia esperada	21,4	17,6	39,0
		% de kmedias 3 con centro sin atipicos- el definitivo	35,9%	64,1%	100,0%
		% de Diferencias entre rendimiento	31,1%	67,6%	47,6%
		% del total	17,1%	30,5%	47,6%
		Residuos tipificados	-1,6	1,8	
	3	Recuento	10	5	15
		Frecuencia esperada	8,2	6,8	15,0
		% de kmedias 3 con centro sin atipicos- el definitivo	66,7%	33,3%	100,0%
		% de Diferencias entre rendimiento	22,2%	13,5%	18,3%
		% del total	12,2%	6,1%	18,3%
		Residuos tipificados	,6	-,7	
Total	Recuento	45	37	82	
	Frecuencia esperada	45,0	37,0	82,0	
	% de kmedias 3 con centro sin atipicos- el definitivo	54,9%	45,1%	100,0%	
	% de Diferencias entre rendimiento	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	54,9%	45,1%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,094 ^a	2	,004
Razón de verosimilitud	11,388	2	,003
Asociación lineal por lineal	1,456	1	,228
N de casos válidos	82		

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 6,77.

Medidas simétricas

		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,368			,004
	V de Cramer	,368			,004
	Coficiente de contingencia	,345			,004
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,134	,107	1,210	,230 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,159	,111	1,437	,155 ^c
N de casos válidos		82			

a. No asumiendo la hipótesis nula.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

ANEXO 8. CORRELACIONES DEL ENFOQUE UNIVERSALISTA

Correlaciones

	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	33	34	35			
1. ROA																																						
2. ROE	.415**																																					
3. Resultados recursos humanos	.148	.154																																				
4. Productividad	.288**	-.044	.026																																			
5. Eficacia de las retribuciones	.048	.144	.660**	.148																																		
6. Tamaño	.053	.109	.250*	.188	.198																																	
7. Intensidad de capital	-.016	-.092	-.018	.268*	.089	-.008																																
8. Tecnología sector	-.091	.120	.063	-.007	.011	.111	.050																															
9. Pertinencia a grupo	-.148	.194	.299**	.165	.188	.144	-.060	.284**																														
10. Pago basado en conocimientos	.237*	.193	.117	.118	.174	.026	.142	.016	.193																													
11. Primas individuales	-.179	-.087	.103	.148	.183	.114	.050	.009	.059	.134																												
12. Primas de equipo	.046	.089	.112	.083	.186	.125	.024	.031	.098	.444**	.177																											
13. Participación en beneficios	-.045	.187	.062	.076	.173	.076	.081	.031	.043	.064	.181	.132																										
14. Going sharing	-.065	.064	.066	-.023	.066	.000	-.024	.053	.199	.310**	.042	.589**	.063																									
15. Importancia del puesto	-.034	-.054	-.185	-.026	-.042	-.216*	.039	-.098	-.230**	-.133	-.081	.063	-.027	-.026																								
16. Importancia de conocimientos y habilidades	.038	.054	.115	.041	.074	-.101	.091	-.224**	.006	.155	.209	.230*	.014	.154	.130																							
17. Importancia del rendimiento obtenido	-.135	.086	.135	.066	.523**	-.150	.165	-.139	-.093	.147	.234*	.088	.086	.056	.095	.452**																						
18. Importancia del resultado de la empresa	-.112	-.095	.268*	-.175	.261**	.037	-.031	.106	-.130	.089	.229*	.107	.044	-.016	.112	.232*	.483**																					
19. Importancia de la antigüedad	-.063	.033	-.200	-.139	-.171	.151	-.012	.010	-.221*	-.146	-.014	-.123	.003	-.030	-.086	-.243*	-.053	.011																				
20. Salarios mayores que en el mercado	.164	.012	.253*	.262**	.197	.214	.170	.119	.121	.021	.136	-.005	.151	-.051	-.094	.099	.047	-.070	.029																			
21. Salarios menores o iguales a los de mercado	-.056	-.040	.009	-.168	.046	-.069	-.218*	.053	.061	.093	-.178	.160	-.298**	.135	.089	.016	-.055	.072	-.181	.619**																		
22. Hacer que el coste retributivo variable	-.106	-.130	.260**	.211	.447**	.101	.231*	-.216*	-.045	.143	.351**	.163	.145	.047	.004	.240*	.423**	.292**	-.026	.248*	-.081																	
23. Retribuciones similares en diferentes áreas	-.061	.014	.172	.145	.162	-.060	.059	-.104	-.105	-.112	.127	.016	-.155	.056	-.174	.262*	.263*	.150	-.032	.001	.180	.022																
24. Mínimas diferencias entre niveles	-.061	.158	.152	-.183	.159	.006	-.002	.106	.199	-.054	-.044	.073	.002	.139	.094	-.051	.131	.166	.119	.160	.018	.023	.484**															
25. Mínimas diferencias dentro de un nivel	-.062	-.034	-.246*	-.060	-.373**	-.113	.009	.078	.026	-.156	-.145	-.213	-.066	-.189	-.031	-.190	-.220*	-.234*	.100	-.003	-.138	-.383**	.151	.110														
26. Contrato en el CP	.143	.051	.184	-.001	-.381**	.114	.055	-.113	-.094	.017	.365**	-.025	.163	-.037	.021	.197	.406**	.291**	-.045	-.026	.000	.501**	.106	-.083	-.238*													
27. Importancia del sueldo base	.040	-.045	-.148	-.121	-.293**	-.103	-.137	.158	.111	-.277*	-.389**	-.409**	-.184	-.203**	-.203	-.408**	-.361**	-.215*	.073	-.075	-.051	-.385**	.050	.116	.562**	-.300**												
28. Importancia de incentivos y primas original	-.340**	-.051	.157	-.155	.286**	-.012	.036	-.114	-.016	.020	.353**	.150	.184	.200	-.049	.405**	.286**	.138	.073	-.044	.040	.314**	.247*	.126	-.169	.332**	-.371**											
29. Deseo de individualizar el salario	-.015	.038	.250**	.163	.529**	.256*	.072	-.128	-.023	.211	.325**	.200	.071	.069	.112	.177	.494**	.432**	-.038	.007	.067	.584**	.073	.106	-.500**	.487**	-.384**	.274*										
30. Importancia de que sea flexible	.064	.045	.564**	.219*	.405**	.284**	.191	-.118	.011	.106	.144	.182	.102	.082	.134	.181	.319**	.206	-.138	.217*	.050	.550**	.095	.064	-.457**	.303**	-.366**	.081	.495**									
31. Centralización política retributiva	.016	.067	.083	-.067	.128	-.038	-.027	.112	-.051	-.059	-.020	-.107	-.051	-.131	-.094	.008	-.094	-.053	.004	-.151	.205	-.113	.343**	.120	.118	-.108	-.119	-.046	-.030	-.059								
32. Libertad de las distintas áreas	.155	.060	.040	-.011	.039	.151	-.039	-.147	-.124	-.026	-.025	.002	.088	-.052	.129	-.019	.173	.234*	.045	.236*	-.075	.171	.195	.090	-.152	.153	-.071	.094	.127	.148	-.227*							
33. No conozcan las de otros	-.184	-.055	-.023	-.069	.000	.022	.025	.082	-.003	.037	.091	.200	-.105	.141	.056	-.007	.028	-.012	.154	.030	-.149	.183	-.072	.048	-.073	.211	-.146	-.003	-.007	.180	-.149	-.045						
34. Describir su propio mix	.081	-.004	-.059	-.116	-.117	-.009	-.033	-.206	-.108	.207	.142	.134	.140	-.008	-.045	.169	.271*	.172	.038	.139	.026	.178	.024	.065	-.107	.054	-.265**	.027	.129	.136	-.320**	.557**	.057					
35. Participar distintos niveles	.002	.009	.074	.184	.264**	.013	.111	-.160	-.005	.139	.382**	.117	.067	-.099	.047	.181	.304**	.183	.025	.112	.060	.348**	.190	.163	-.064	.275*	-.339**	.181	.308**	.249*	-.058	.359**	.061	.513**				

Para las variables nominales se muestran los coeficientes de contingencia y los Eta

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Anexo 8.2. Impacto de las variables de control sobre los resultados

a) Resultado de los test T de contraste de medias

Tamaño

	Tamaño	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
ROA	≥ 5,96	44	8,4700	7,5950	1,1450
	< 5,96	42	6,8923	8,4329	1,3012
ROE	≥ 5,96	44	13,1106	29,1949	4,4013
	< 5,96	42	9,5955	12,0835	1,8645
Resultados recursos humanos (media ponderada)	≥ 5,96	44	5,8242	1,7641	,2660
	< 5,96	42	5,2405	1,6537	,2552
Productividad	≥ 5,96	44	10,3391	,9259	,1396
	< 5,96	42	10,0526	,7283	,1124
Eficacia de las retribuciones	≥ 5,96	44	-1,101E-02	1,1427277	,1722727
	< 5,96	42	1,116E-02	,8382799	,1293494

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ de la diferencia	Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
ROA	Se han asumido varianzas iguales	,025	,876	,913	84	,364	1,5777	1,7290	-1,8606	5,0161
	No se han asumido varianzas iguales			,910	82,126	,365	1,5777	1,7333	-1,8702	5,0257
ROE	Se han asumido varianzas iguales	2,329	,131	,723	84	,472	3,5151	4,8602	-6,1499	13,1801
	No se han asumido varianzas iguales			,735	57,864	,465	3,5151	4,7799	-6,0535	13,0836
Resultados recursos humanos (media ponderada)	Se han asumido varianzas iguales	,644	,424	1,581	84	,118	,5838	,3691	-,1503	1,3178
	No se han asumido varianzas iguales			1,584	83,974	,117	,5838	,3686	-,1492	1,3167
Productividad	Se han asumido varianzas iguales	,623	,432	1,590	84	,116	,2865	,1802	-7,181E-02	,6449
	No se han asumido varianzas iguales			1,599	81,082	,114	,2865	,1792	-7,002E-02	,6431
Eficacia de las retribuciones	Se han asumido varianzas iguales	4,916	,029	-,102	84	,919	-2,217E-02	,2169554	-,4536076	,4092715
	No se han asumido varianzas iguales			-,103	78,863	,918	-2,217E-02	,2154278	-,4509780	,4066419

1. Intensidad de capital

Estadísticos del grupo

	Intensidad de capital	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
ROA	≥ 9,92	43	8,6001	7,1021	1,0831
	< 9,92	43	6,7988	8,8120	1,3438
ROE	≥ 9,92	43	9,9393	22,4792	3,4281
	< 9,92	43	12,8485	22,6239	3,4501
Resultados recursos humanos (media ponderada)	≥ 9,92	43	5,6171	1,5468	,2359
	< 9,92	43	5,4612	1,9040	,2904
Productividad	≥ 9,92	43	10,5694	,6576	,1003
	< 9,92	43	9,8289	,8511	,1298
Eficacia de las retribuciones	≥ 9,92	43	,1730764	,8718971	,1329631
	< 9,92	43	-,1734386	1,0961208	,1671569

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ de la diferencia	Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
ROA	Se han asumido varianzas iguales	,889	,348	1,044	84	,300	1,8013	1,7259	-1,6309	5,2335
	No se han asumido varianzas iguales			1,044	80,373	,300	1,8013	1,7259	-1,6332	5,2358
ROE	Se han asumido varianzas iguales	,770	,383	-,598	84	,551	-2,9092	4,8636	-12,5811	6,7626
	No se han asumido varianzas iguales			-,598	83,997	,551	-2,9092	4,8636	-12,5811	6,7626
Resultados recursos humanos (media ponderada)	Se han asumido varianzas iguales	,507	,478	,417	84	,678	,1558	,3741	-,5881	,8998
	No se han asumido varianzas iguales			,417	80,617	,678	,1558	,3741	-,5886	,9002
Productividad	Se han asumido varianzas iguales	,008	,928	4,515	84	,000	,7405	,1640	,4144	1,0667
	No se han asumido varianzas iguales			4,515	78,970	,000	,7405	,1640	,4141	1,0670
Eficacia de las retribuciones	Se han asumido varianzas iguales	1,727	,192	1,622	84	,108	,3465150	,2135898	-7,823E-02	,7712617
	No se han asumido varianzas iguales			1,622	79,954	,109	,3465150	,2135898	-7,855E-02	,7715760

Sector de alta tecnología

Estadísticos del grupo

	Tecnología sector	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
ROA	,00	53	8,2723	7,6941	1,0569
	1,00	33	6,7795	8,5256	1,4841
ROE	,00	53	9,2818	22,5726	3,1006
	1,00	33	14,7861	22,2144	3,8670
Resultados recursos humanos (media ponderada)	,00	53	5,4541	1,7491	,2403
	1,00	33	5,6758	1,7066	,2971
Productividad	,00	53	10,2037	,9148	,1257
	1,00	33	10,1919	,7258	,1263
Eficacia de las retribuciones	,00	53	-8,426E-03	1,0361766	,1423298
	1,00	33	1,306E-02	,9541445	,1660952

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ de la diferencia	Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
ROA	Se han asumido varianzas iguales	,010	,922	,839	84	,404	1,4927	1,7786	-2,0443	5,0297
	No se han asumido varianzas iguales			,819	62,753	,416	1,4927	1,8220	-2,1485	5,1339
ROE	Se han asumido varianzas iguales	,105	,747	-1,106	84	,272	-5,5042	4,9753	-15,3981	4,3896
	No se han asumido varianzas iguales			-1,110	68,857	,271	-5,5042	4,9566	-15,3927	4,3842
Resultados recursos humanos (media ponderada)	Se han asumido varianzas iguales	,029	,866	-,577	84	,566	-,2217	,3843	-,9859	,5425
	No se han asumido varianzas iguales			-,580	69,303	,564	-,2217	,3821	-,9838	,5405
Productividad	Se han asumido varianzas iguales	,731	,395	,063	84	,950	1,182E-02	,1880	-,3620	,3857
	No se han asumido varianzas iguales			,066	79,034	,947	1,182E-02	,1782	-,3429	,3665
Eficacia de las retribuciones	Se han asumido varianzas iguales	,626	,431	-,096	84	,923	-2,149E-02	,2230126	-,4649724	,4219978
	No se han asumido varianzas iguales			-,098	72,270	,922	-2,149E-02	,2187359	-,4575016	,4145270

Pertenencia a grupo

Estadísticos del grupo

	Pertenencia a grupo	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
ROA	No pertenece a grupo	34	6,2453	6,5572	1,1246
	Sí pertenece a grupo	52	8,6503	8,7580	1,2145
ROE	No pertenece a grupo	34	6,0384	26,1132	4,4784
	Sí pertenece a grupo	52	14,8956	19,1931	2,6616
Resultados recursos humanos (media ponderada)	No pertenece a grupo	34	4,9049	1,6030	,2749
	Sí pertenece a grupo	52	5,9538	1,6912	,2345
Productividad	No pertenece a grupo	34	10,0280	,7786	,1335
	Sí pertenece a grupo	52	10,3111	,8714	,1208
Eficacia de las retribuciones	No pertenece a grupo	34	-,2309882	1,1739427	,2013295
	Sí pertenece a grupo	52	,1507312	,8459610	,1173137

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error tip de la diferencia	Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
ROA	Se han asumido varianzas iguales	1,302	,257	-1,369	84	,175	-2,4050	1,7570	-5,8989	1,0889
	No se han asumido varianzas iguales			-1,453	82,368	,150	-2,4050	1,6552	-5,6975	,8875
ROE	Se han asumido varianzas iguales	,007	,934	-1,811	84	,074	-8,8572	4,8898	-18,5810	,8667
	No se han asumido varianzas iguales			-1,700	55,916	,095	-8,8572	5,2096	-19,2936	1,5793
Resultados recursos humanos (media ponderada)	Se han asumido varianzas iguales	,038	,847	-2,870	84	,005	-1,0489	,3655	-1,7757	-,3222
	No se han asumido varianzas iguales			-2,903	73,368	,005	-1,0489	,3614	-1,7691	-,3288
Productividad	Se han asumido varianzas iguales	,048	,827	-1,555	84	,128	-,2831	,1844	-,6499	8,358E-02
	No se han asumido varianzas iguales			-1,572	76,144	,120	-,2831	,1801	-,6418	7,551E-02
Eficacia de las retribuciones	Se han asumido varianzas iguales	3,370	,070	-1,752	84	,083	-,3817195	,2178783	-,8149944	5,156E-02
	No se han asumido varianzas iguales			-1,638	55,103	,107	-,3817195	,2330152	-,8486727	8,523E-02

b) Resultados de las regresiones lineales (modelo 1)

ROA

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Cambiar los estadísticos				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	,212 ^a	,045	-,002	8,0164	,045	,951	4	81	,439

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variable dependiente: ROA

ANOVA^b

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	244,362	4	61,090	,951	,439 ^a
	Residual	5205,251	81	64,262		
	Total	5449,613	85			

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variable dependiente: ROA

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	1,838	10,246		,179	,858
	Tamaño	,345	,872	,043	,395	,694
	Intensidad de capital	,280	,858	,036	,327	,745
	Tecnología sector	-2,516	1,871	-,154	-1,345	,182
	Pertenencia a grupo	3,078	1,869	,189	1,647	,103

a. Variable dependiente: ROA

ROE

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Cambiar los estadísticos				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	,235 ^a	,055	,009	22,3706	,055	1,182	4	81	,325

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variable dependiente: ROE

ANOVA^b

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	2366,641	4	591,660	1,182	,325 ^a
	Residual	40535,993	81	500,444		
	Total	42902,634	85			

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variable dependiente: ROE

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	13,896	28,594		,486	,628
	Tamaño	1,744	2,432	,078	,717	,475
	Intensidad de capital	-1,887	2,395	-,085	-,788	,433
	Tecnología sector	3,167	5,220	,069	,607	,546
	Pertenencia a grupo	7,178	5,216	,157	1,376	,173

a. Variable dependiente: ROE

Resultados de recursos humanos

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Cambiar los estadísticos				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	,367 ^a	,135	,092	1,6446	,135	3,161	4	81	,018

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variable dependiente: Resultados recursos humanos (media ponderada)

ANOVA^b

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	34,193	4	8,548	3,161	,018 ^a
	Residual	219,083	81	2,705		
	Total	253,276	85			

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variable dependiente: Resultados recursos humanos (media ponderada)

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	2,664	2,102		1,267	,209
	Tamaño	,367	,179	,215	2,052	,043
	Intensidad de capital	4,701E-03	,176	,003	,027	,979
	Tecnología sector	-,157	,384	-,044	-,408	,684
	Pertenencia a grupo	,987	,383	,281	2,575	,012

a. Variable dependiente: Resultados recursos humanos (media ponderada)

Productividad

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Cambiar los estadísticos				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	,375 ^a	,140	,098	,8004	,140	3,308	4	81	,015

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variable dependiente: Productividad

ANOVA^b

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	8,479	4	2,120	3,308	,015 ^a
	Residual	51,898	81	,641		
	Total	60,376	85			

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variable dependiente: Productividad

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	6,792	1,023		6,638	,000
	Tamaño	,146	,087	,175	1,673	,098
	Intensidad de capital	,236	,086	,285	2,753	,007
	Tecnología sector	-,164	,187	-,095	-,881	,381
	Pertenencia a grupo	,318	,187	,185	1,702	,093

a. Variable dependiente: Productividad

Eficacia de las retribuciones

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Cambiar los estadísticos				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	,282 ^a	,080	,034	,9825398	,080	1,755	4	81	,146

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variable dependiente: Eficacia de las retribuciones

ANOVA^b

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	6,776	4	1,694	1,755	,146 ^a
	Residual	78,196	81	,965		
	Total	84,972	85			

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variable dependiente: Eficacia de las retribuciones

Coefficientes^a

Modelo	Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	-2,327	1,256		-1,853	,068
Tamaño	,178	,107	,180	1,662	,100
Intensidad de capital	,104	,105	,106	,986	,327
Tecnología sector	-,145	,229	-,071	-,631	,530
Pertenencia a grupo	,385	,229	,189	1,679	,097

a. Variable dependiente: Eficacia de las retribuciones

c) ANOVA para los cuartiles de la variable TAMAÑO

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
ROA	Inter-grupos	65,444	3	21,815	,332	,802
	Intra-grupos	5384,168	82	65,661		
	Total	5449,613	85			
ROE	Inter-grupos	282,284	3	94,095	,181	,909
	Intra-grupos	42620,350	82	519,760		
	Total	42902,634	85			
Resultados recursos humanos (media ponderada)	Inter-grupos	25,174	3	8,391	3,017	,035
	Intra-grupos	228,102	82	2,782		
	Total	253,276	85			
Productividad	Inter-grupos	2,041	3	,680	,956	,418
	Intra-grupos	58,336	82	,711		
	Total	60,376	85			
Eficacia de las retribuciones	Inter-grupos	11,514	3	3,838	4,284	,007
	Intra-grupos	73,459	82	,896		
	Total	84,972	85			

ANEXO 9. CONTRASTES DE MEDIAS DEL ENFOQUE UNIVERSALISTA

Anexo 9.1. Medianas de las variables utilizadas en los contrastes

Estadísticos

	N		Mediana
	Válidos	Perdidos	
Decisiones sobre el propio trabajo	85	1	3,0000
Capacidad de desarrollar diferentes trabajos	85	1	6,0000
Existencia de planificación formal	86	0	8,0000
Plan de ascensos	86	0	6,0000
Formación para el desarrollo	86	0	6,0000
Detección de necesidades de formación	86	0	8,0000
Formación distinta a la del puesto de trabajo	86	0	7,0000
Importancia de la antigüedad	86	0	2,0000
Criterio preferente para seleccionar	86	0	6,0000
Importancia de la seguridad en el empleo	85	1	7,0000
Esfuerzo por ofrecer un trabajo enriquecedor	85	1	5,0000
Participación en el trabajo	85	1	5,0000
Importancia de los reconocimientos	85	1	4,0000
Importancia del puesto	85	1	2,0000
Importancia de conocimientos y habilidades	85	1	7,0000
Importancia del rendimiento obtenido	85	1	7,0000
Importancia del resultado de la empresa	85	1	5,0000
Importancia del resultado de la unidad estratégica	86	0	5,0000
Importancia de la antigüedad	85	1	3,0000
Salarios mayores que en el mercado	84	2	3,0000
Salarios menores o iguales a los de mercado	84	2	7,5000
Deseo de individualizar el salario	85	1	6,0000
Hacer que el coste retributivo variable	84	2	6,0000
Retribuciones similares en diferentes áreas	86	0	7,0000
Mínimas diferencias entre niveles	84	2	5,0000
Mínimas diferencias dentro de un nivel	84	2	5,0000
Centrado en el CP	85	1	7,0000
Importancia del sueldo base	85	1	8,0000
Importancia de incentivos y primas	85	1	6,0000
Importancia de que sea flexible	84	2	6,5000
Centralización política retributiva	86	0	8,0000
Libertad de las distintas áreas	86	0	2,0000
No conozcan las de otros	84	2	6,5000
Secreto en el procedimiento	86	0	6,5000
Decidir su propio mix	84	2	2,0000
Participar distintos niveles	84	2	2,0000

Anexo 9.2. Contrastes de medias de prácticas retributivas

- Pago basado en conocimientos

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error tip de la diferencia	Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
ROA	Se han asumido varianzas iguales	,305	,582	-2,223	83	,029	-4,0707	1,8314	-7,7133	-,4282
	No se han asumido varianzas iguales			-1,967	35,461	,057	-4,0707	2,0699	-8,2710	,1295
ROE	Se han asumido varianzas iguales	,136	,714	-1,794	83	,076	-9,5287	5,3101	-20,0902	1,0327
	No se han asumido varianzas iguales			-2,260	77,156	,027	-9,5287	4,2164	-17,9245	-1,1330
Resultados recursos humanos (media ponderada)	Se han asumido varianzas iguales	,012	,913	-1,077	83	,285	-,4408	,4094	-1,2551	,3735
	No se han asumido varianzas iguales			-1,089	46,170	,282	-,4408	,4046	-1,2552	,3736
Productividad	Se han asumido varianzas iguales	,001	,974	-1,085	83	,281	-,2179	,2008	-,6173	,1815
	No se han asumido varianzas iguales			-1,129	49,273	,264	-,2179	,1929	-,6055	,1697
Eficacia de las retribuciones	Se han asumido varianzas iguales	,687	,410	-1,607	83	,112	-,3718978	,2313606	-,8320648	8,83E-02
	No se han asumido varianzas iguales			-1,753	55,095	,085	-,3718978	,2121930	-,7971255	5,33E-02

- Primas individuales

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bil.)	Diferencia de medias	Error tip de la diferencia	Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
ROA	Se han asumido varianzas iguales	,021	,885	1,7	84	,099	2,8895	1,7321	-,5550	6,3341
	No se han asumido varianzas iguales			1,7	78,69	,095	2,8895	1,7110	-,5163	6,2954
ROE	Se han asumido varianzas iguales	2,622	,109	,798	84	,427	3,9293	4,9212	-5,8571	13,7157
	No se han asumido varianzas iguales			,904	66,64	,369	3,9293	4,3467	-4,7477	12,6062
Resultados recursos humanos (media ponderada)	Se han asumido varianzas iguales	,398	,530	-,95	84	,347	-,3572	,3775	-1,1080	,3936
	No se han asumido varianzas iguales			-,93	70,25	,356	-,3572	,3846	-1,1241	,4097
Productividad	Se han asumido varianzas iguales	4,697	,033	-1,4	84	,173	-,2517	,1833	-,6162	,1127
	No se han asumido varianzas iguales			-1,5	83,17	,145	-,2517	,1713	-,5924	8,891E-02
Eficacia de las retribuciones	Se han asumido varianzas iguales	1,209	,275	-1,7	84	,092	-,3689177	,2161263	-,79871	6,09E-02
	No se han asumido varianzas iguales			-1,7	68,67	,100	-,3689177	,2212956	-,81043	7,26E-02

- **Gaing Sharing¹**

Estadísticos de contraste^a

	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintót. (bilateral)
ROA	531,000	3016,000	-,322	,748
ROE	428,000	2913,000	-1,465	,143
Resultados recursos humanos (media ponderada)	510,000	2995,000	-,555	,579
Productividad	558,000	3043,000	-,022	,982
Eficacia de las retribuciones	535,000	3020,000	-,277	,781

a. Variable de agrupación: Gainsharing

- **Participación en beneficios²**

Estadísticos de contraste^a

	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintót. (bilateral)
ROA	506,000	2921,000	-,873	,383
ROE	455,000	2870,000	-1,426	,154
Resultados recursos humanos (media ponderada)	512,500	2927,500	-,803	,422
Productividad	516,000	2931,000	-,764	,445
Eficacia de las retribuciones	461,000	2876,000	-1,361	,174

a. Variable de agrupación: Participación en beneficios

- **Primas de equipo**

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ de la diferencia	Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
ROA	Se han asumido varianzas iguales	1,069	,304	-,424	84	,673	-,8097	1,9107	-4,6093	2,9899
	No se han asumido varianzas iguales			-,367	34,249	,716	-,8097	2,2039	-5,2873	3,6679
ROE	Se han asumido varianzas iguales	,167	,684	-,823	84	,413	-4,3983	5,3453	-15,0280	6,2315
	No se han asumido varianzas iguales			-1,031	75,991	,306	-4,3983	4,2675	-12,8978	4,1012
Resultados recursos humanos (media ponderada)	Se han asumido varianzas iguales	,046	,830	-1,035	84	,304	-,4242	,4098	-1,2390	,3907
	No se han asumido varianzas iguales			-1,027	43,951	,310	-,4242	,4130	-1,2565	,4082
Productividad	Se han asumido varianzas iguales	,131	,719	-,762	84	,448	-,1529	,2006	-,5519	,2461
	No se han asumido varianzas iguales			-,789	48,340	,434	-,1529	,1937	-,5422	,2365
Eficacia de las retribuciones	Se han asumido varianzas iguales	6,045	,016	-1,732	84	,087	-,4063722	,2346919	-,8730828	6,034E-02
	No se han asumido varianzas iguales			-2,117	72,160	,038	-,4063722	,1919925	-,7890877	-2,366E-02

¹ Se ha optado por realizar directamente el contraste de medias por la U de Mann – Whitney, ya que el grupo de empresas que contestan “si” es muy bajo.

² En este caso tenemos el mismo problema que en el caso anterior

Anexo 9.3. Contrastes de medias de orientaciones de la política retributiva

- Salarios mayores que el mercado

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bil.)	Diferencia de medias	Error típ de la diferencia	Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
ROA	Se han asumido varianzas iguales	,766	,384	1,744	82	,085	3,0789	1,7656	-4,334	6,5912
	No se han asumido varianzas iguales			1,806	69,8	,075	3,0789	1,7052	-3,223	6,4800
ROE	Se han asumido varianzas iguales	1,030	,313	-624	82	,534	-3,2192	5,1596	-13,4834	7,0449
	No se han asumido varianzas iguales			-606	57,5	,547	-3,2192	5,3107	-13,8516	7,4131
Resultados recursos humanos	Se han asumido varianzas iguales	,018	,895	2,208	82	,030	,8157	,3694	8,1E-02	1,5506
	No se han asumido varianzas iguales			2,186	61,0	,033	,8157	,3732	7,0E-02	1,5619
Productividad	Se han asumido varianzas iguales	4,961	,029	3,095	82	,003	,5655	,1827	,2020	,9290
	No se han asumido varianzas iguales			3,505	81,9	,001	,5655	,1613	,2445	,8865
Eficacia de las retribuciones	Se han asumido varianzas iguales	12,8	,001	2,189	82	,031	,4651370	,2124637	4,2E-02	,8877950
	No se han asumido varianzas iguales			1,895	40,7	,065	,4651370	,2454929	-3,E-02	,9610419

- Salarios menores o iguales que en el mercado

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bil.)	Diferencia de medias	Error típ de la diferencia	Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
ROA	Se han asumido varianzas iguales	,205	,652	-1,004	82	,318	-1,7320	1,7247	-5,1630	1,6989
	No se han asumido varianzas iguales			-1,004	80,8	,318	-1,7320	1,7247	-5,1637	1,6997
ROE	Se han asumido varianzas iguales	,251	,617	,074	82	,941	,3710	4,9912	-9,5580	10,3000
	No se han asumido varianzas iguales			,074	60,6	,941	,3710	4,9912	-9,6106	10,3527
Resultados recursos humanos	Se han asumido varianzas iguales	,059	,809	,253	82	,801	9,286E-02	,3668	-6,6369	,8226
	No se han asumido varianzas iguales			,253	81,9	,801	9,286E-02	,3668	-6,6369	,8226
Productividad	Se han asumido varianzas iguales	1,086	,300	-1,442	82	,153	-2,654	,1840	-6,6315	,1007
	No se han asumido varianzas iguales			-1,442	81,7	,153	-2,654	,1840	-6,6315	,1007
Eficacia de las retribuciones	Se han asumido varianzas iguales	,417	,520	,327	82	,744	6,900E-02	,2108171	-3,503802	,4883844
	No se han asumido varianzas iguales			,327	80,5	,744	6,900E-02	,2108171	-3,504990	,4885033

- Deseo de individualizar el salario

Prueba de muestras independientes

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas	Prueba T para la igualdad de medias								
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bil)	Diferencia de medias	Error típ de la diferencia	Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
ROA	Se han asumido varianzas iguales	1,716	,194	,806	83	,422	1,3962	1,7315	-2,0478	4,8402
	No se han asumido varianzas iguales			,833	82,1	,408	1,3962	1,6771	-1,9400	4,7324
ROE	Se han asumido varianzas iguales	,692	,408	-,207	83	,837	-1,0329	4,9894	-10,9566	8,8909
	No se han asumido varianzas iguales			-,213	81,7	,832	-1,0329	4,8509	-10,6835	8,6178
Resultados recursos humanos	Se han asumido varianzas iguales	,060	,807	2,830	83	,006	1,0273	,3630	,3053	1,7494
	No se han asumido varianzas iguales			2,786	71,0	,007	1,0273	,3688	,2920	1,7626
Productividad	Se han asumido varianzas iguales	2,776	,099	1,692	83	,094	,3102	,1833	-5,45E-02	,6748
	No se han asumido varianzas iguales			1,787	82,7	,078	,3102	,1736	-3,50E-02	,6554
Eficacia de las retribuciones	Se han asumido varianzas iguales	2,414	,124	3,880	83	,000	,7732879	,1993220	,3768445	1,169731
	No se han asumido varianzas iguales			3,720	62,6	,000	,7732879	,2078688	,3578443	1,188731

- Hacer que el coste retributivo sea variable

Prueba de muestras independientes

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas	Prueba T para la igualdad de medias								
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bil)	Diferencia de medias	Error típ de la diferencia	Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
ROA	Se han asumido varianzas iguales	,124	,726	-,782	82	,437	-1,3654	1,7467	-4,8402	2,1094
	No se han asumido varianzas iguales			-,795	79,5	,429	-1,3654	1,7181	-4,7847	2,0540
ROE	Se han asumido varianzas iguales	,000	,996	-1,1	82	,268	-5,5848	5,0052	-15,5417	4,3721
	No se han asumido varianzas iguales			-1,1	79,8	,259	-5,5848	4,9166	-15,3696	4,1999
Resultados recursos humanos	Se han asumido varianzas iguales	,682	,411	2,45	82	,016	,8780	,3579	,1661	1,5899
	No se han asumido varianzas iguales			2,40	69,1	,019	,8780	,3654	,1491	1,6069
Productividad	Se han asumido varianzas iguales	6,634	,012	1,61	82	,112	,2981	,1854	-7,07E-02	,6669
	No se han asumido varianzas iguales			1,72	78,9	,089	,2981	,1734	-4,70E-02	,6433
Eficacia de las retribuciones	Se han asumido varianzas iguales	4,082	,047	4,12	82	,000	,7994127	,1939990	,4134869	1,185338
	No se han asumido varianzas iguales			3,95	61,6	,000	,7994127	,2025347	,3945035	1,204322

- **Retribuciones similares en diferentes áreas**

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bil.)	Diferencia de medias	Error tip de la diferencia	Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
ROA	Se han asumido varianzas iguales	4,081	,047	-,213	84	,832	-,3762	1,7675	-3,8910	3,1386
	No se han asumido varianzas iguales			-,233	82,29	,816	-,3762	1,6121	-3,5830	2,8306
ROE	Se han asumido varianzas iguales	,217	,643	1,042	84	,300	5,1381	4,9288	-4,6633	14,9396
	No se han asumido varianzas iguales			1,021	67,72	,311	5,1381	5,0328	-4,9054	15,1816
Resultados recursos humanos	Se han asumido varianzas iguales	1,903	,171	1,403	84	,164	,5285	,3768	-,2207	1,2778
	No se han asumido varianzas iguales			1,445	79,91	,153	,5285	,3659	-,1996	1,2567
Productividad	Se han asumido varianzas iguales	3,468	,066	-1,51	84	,134	-,2781	,1836	-,6432	8,7E-02
	No se han asumido varianzas iguales			-1,42	56,19	,162	-,2781	,1960	-,6707	,1145
Eficacia de las retribuciones	Se han asumido varianzas iguales	,478	,491	1,498	84	,138	,3264722	,2178718	-,1067897	,7597341
	No se han asumido varianzas iguales			1,558	81,59	,123	,3264722	,2095459	-9,0E-02	,7433570

- **Mínimas diferencias entre niveles**

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bil.)	Diferencia de medias	Error tip de la diferencia	Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
ROA	Se han asumido varianzas iguales	1,57	,214	,259	82	,797	,4803	1,8570	-3,2139	4,1745
	No se han asumido varianzas iguales			,272	58,156	,787	,4803	1,7663	-3,0553	4,0158
ROE	Se han asumido varianzas iguales	,674	,414	1,540	82	,127	8,1137	5,2681	-2,3662	18,5936
	No se han asumido varianzas iguales			1,336	37,195	,190	8,1137	6,0723	-4,1877	20,4151
Resultados recursos humanos	Se han asumido varianzas iguales	1,56	,216	,324	82	,747	,1272	,3926	-,6539	,9082
	No se han asumido varianzas iguales			,304	43,987	,762	,1272	,4180	-,7153	,9696
Productividad	Se han asumido varianzas iguales	8,83	,004	-1,639	82	,105	-,3218	,1963	-,7124	6,871E-02
	No se han asumido varianzas iguales			-1,385	35,391	,175	-,3218	,2323	-,7933	,1496
Eficacia de las retribuciones	Se han asumido varianzas iguales	,012	,913	,556	82	,579	,1254194	,2254245	-,3230217	,5738605
	No se han asumido varianzas iguales			,572	54,818	,570	,1254194	,2193606	-,3142220	,5650608

- Mínimas diferencias dentro de un nivel

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bil.)	Diferencia de medias	Error típ de la diferencia	Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
ROA	Se han asumido varianzas iguales	,758	,387	-,991	82	,324	-1,7177	1,7328	-5,1648	1,7294
	No se han asumido varianzas iguales			-,987	77,5	,327	-1,7177	1,7410	-5,1841	1,7487
ROE	Se han asumido varianzas iguales	,321	,572	,014	82	,989	6,967E-02	5,0141	-9,9050	10,0443
	No se han asumido varianzas iguales			,014	67,6	,989	6,967E-02	5,1495	-10,2072	10,3466
Resultados recursos humanos	Se han asumido varianzas iguales	2,483	,119	-1,62	82	,109	-,5883	,3629	-1,3102	,1336
	No se han asumido varianzas iguales			-1,60	74,9	,113	-,5883	,3670	-1,3193	,1428
Productividad	Se han asumido varianzas iguales	2,806	,098	-1,27	82	,209	-,2348	,1854	-,6037	,1340
	No se han asumido varianzas iguales			-1,23	65,0	,224	-,2348	,1914	-,6171	,1474
Eficacia de las retribuciones	Se han asumido varianzas iguales	1,832	,180	-2,57	82	,012	-,5231831	,2038901	-,9287855	-,11758
	No se han asumido varianzas iguales			-2,61	82,0	,011	-,5231831	,2003239	-,9216916	-,12467

- Importancia de los incentivos y primas

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bil.)	Diferencia de medias	Error típ de la diferencia	Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
ROA	Se han asumido varianzas iguales	2,057	,155	-1,850	83	,068	-3,1194	1,6864	-6,4737	,2348
	No se han asumido varianzas iguales			-1,825	74,352	,072	-3,1194	1,7092	-6,5248	,2859
ROE	Se han asumido varianzas iguales	1,259	,265	-,054	83	,957	-,2649	4,9405	-10,0912	9,5615
	No se han asumido varianzas iguales			-,052	57,389	,959	-,2649	5,1105	-10,4970	9,9672
Resultados recursos humanos	Se han asumido varianzas iguales	,002	,964	1,961	83	,053	,7213	,3679	-1,0E-02	1,4531
	No se han asumido varianzas iguales			1,956	81,080	,054	,7213	,3687	-1,2E-02	1,4548
Productividad	Se han asumido varianzas iguales	4,208	,043	-1,000	83	,320	-,1836	,1835	-,5485	,1814
	No se han asumido varianzas iguales			-,979	67,607	,331	-,1836	,1876	-,5578	,1907
Eficacia de las retribuciones	Se han asumido varianzas iguales	2,486	,119	2,784	83	,007	,5710235	,2051013	,1630853	,9789618
	No se han asumido varianzas iguales			2,740	72,442	,008	,5710235	,2083890	,1556509	,9863961

- **Importancia de ofrecer salarios flexibles**

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bil.)	Diferencia de medias	Error tip de la diferencia	Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
ROA	Se han asumido varianzas iguales	,073	,788	,443	82	,659	,7673	1,7332	-2,6806	4,2151
	No se han asumido varianzas iguales			,443	81,8	,659	,7673	1,7332	-2,6807	4,2152
ROE	Se han asumido varianzas iguales	,068	,795	-,858	82	,394	-4,2613	4,9691	-14,1464	5,6238
	No se han asumido varianzas iguales			-,858	80,2	,394	-4,2613	4,9691	-14,1498	5,6271
Resultados recursos humanos	Se han asumido varianzas iguales	,108	,744	2,99	82	,004	1,0405	,3485	,3472	1,7338
	No se han asumido varianzas iguales			2,99	81,2	,004	1,0405	,3485	,3471	1,7339
Productividad	Se han asumido varianzas iguales	1,648	,203	2,10	82	,039	,3807	,1815	1,96E-02	,7419
	No se han asumido varianzas iguales			2,10	76,0	,039	,3807	,1815	1,92E-02	,7423
Eficacia de las retribuciones	Se han asumido varianzas iguales	,033	,857	2,72	82	,008	,5495158	,2020380	,1475978	,9514338
	No se han asumido varianzas iguales			2,72	81,8	,008	,5495158	,2020380	,1475834	,9514483

- **Política retributiva centralizada**

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bil.)	Diferencia de medias	Error tip de la diferencia	Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
ROA	Se han asumido varianzas iguales	2,084	,153	-,321	84	,749	-,5670	1,7669	-4,0806	2,9466
	No se han asumido varianzas iguales			-,335	82,18	,738	-,5670	1,6925	-3,9337	2,7998
ROE	Se han asumido varianzas iguales	,209	,648	,724	84	,471	3,5817	4,9452	-6,2523	13,4157
	No se han asumido varianzas iguales			,707	66,83	,482	3,5817	5,0661	-6,5308	13,6942
Resultados recursos humanos	Se han asumido varianzas iguales	1,487	,226	,736	84	,464	,2796	,3799	-,4759	1,0351
	No se han asumido varianzas iguales			,749	77,54	,456	,2796	,3732	-,4635	1,0227
Productividad	Se han asumido varianzas iguales	,156	,694	-,582	84	,562	-,1081	,1857	-,4774	,2612
	No se han asumido varianzas iguales			-,565	65,41	,574	-,1081	,1913	-,4900	,2739
Eficacia de las retribuciones	Se han asumido varianzas iguales	,036	,851	1,475	84	,144	,3214796	,2179601	-,1119580	,754917
	No se han asumido varianzas iguales			1,472	72,77	,145	,3214796	,2183528	-,1137206	,756680

- Libertad de las diferentes áreas para establecer sus propias retribuciones

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bil.)	Diferencia de medias	Error típ de la diferencia	Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
ROA	Se han asumido varianzas iguales	,248	,620	1,643	84	,104	2,9970	1,8245	-,6311	6,6252
	No se han asumido varianzas iguales			1,678	56,5	,099	2,9970	1,7859	-,5800	6,5740
ROE	Se han asumido varianzas iguales	1,269	,263	1,350	84	,181	6,9459	5,1451	-3,2858	17,1776
	No se han asumido varianzas iguales			1,164	38,1	,252	6,9459	5,9664	-5,1312	19,0230
Resultados recursos humanos	Se han asumido varianzas iguales	1,125	,292	,092	84	,927	3,686E-02	,3996	-,7577	,8315
	No se han asumido varianzas iguales			,087	45,9	,931	3,686E-02	,4249	-,8185	,8922
Productividad	Se han asumido varianzas iguales	,005	,945	,712	84	,478	,1385	,1945	-,2483	,5253
	No se han asumido varianzas iguales			,731	57,1	,468	,1385	,1896	-,2411	,5181
Eficacia de las retribuciones	Se han asumido varianzas iguales	6,993	,010	,847	84	,399	,1952816	,2304662	-,2630257	,6535889
	No se han asumido varianzas iguales			,746	39,8	,460	,1952816	,2617343	-,3338064	,7243696

- Secreto en el procedimiento

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bil.)	Diferencia de medias	Error típ de la diferencia	Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
ROA	Se han asumido varianzas iguales	,411	,523	-,106	84	,916	-,1845	1,7370	-3,6387	3,2696
	No se han asumido varianzas iguales			-,106	76,35	,916	-,1845	1,7370	-3,6438	3,2747
ROE	Se han asumido varianzas iguales	,085	,772	,909	84	,366	4,4067	4,8502	-5,2385	14,0518
	No se han asumido varianzas iguales			,909	80,97	,366	4,4067	4,8502	-5,2438	14,0571
Resultados recursos humanos	Se han asumido varianzas iguales	3,269	,074	1,150	84	,254	,4271	,3716	-,3118	1,1661
	No se han asumido varianzas iguales			1,150	77,64	,254	,4271	,3716	-,3127	1,1669
Productividad	Se han asumido varianzas iguales	3,898	,052	-1,621	84	,109	-,2919	,1800	-,6499	6,62E-02
	No se han asumido varianzas iguales			-1,621	74,83	,109	-,2919	,1800	-,6506	6,68E-02
Eficacia de las retribuciones	Se han asumido varianzas iguales	1,277	,262	,390	84	,697	8,45E-02	,2167140	-,3464204	,5154985
	No se han asumido varianzas iguales			,390	82,41	,697	8,45E-02	,2167140	-,3465416	,5156197

- Participación de los diferentes niveles

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bil.)	Diferencia de medias	Error típ de la diferencia	Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
ROA	Se han asumido varianzas iguales	1,279	,261	,629	82	,531	1,1037	1,7556	-2,3889	4,5962
	No se han asumido varianzas iguales			,599	59,6	,552	1,1037	1,8432	-2,5837	4,7911
ROE	Se han asumido varianzas iguales	1,135	,290	1,311	82	,194	6,5678	5,0099	-3,3985	16,5341
	No se han asumido varianzas iguales			1,230	55,5	,224	6,5678	5,3382	-4,1280	17,2636
Resultados recursos humanos	Se han asumido varianzas iguales	5,081	,027	-2,13	82	,832	-7,93E-02	,3721	-,8195	,6608
	No se han asumido varianzas iguales			-,202	58,1	,841	-7,93E-02	,3927	-,8653	,7066
Productividad	Se han asumido varianzas iguales	,015	,904	1,648	82	,103	,3064	,1859	-6,4E-02	,6763
	No se han asumido varianzas iguales			1,670	76,7	,099	,3064	,1834	-5,9E-02	,6716
Eficacia de las retribuciones	Se han asumido varianzas iguales	4,949	,029	2,553	82	,013	,5257088	,2059199	,1160684	,935349
	No se han asumido varianzas iguales			2,413	57,4	,019	,5257088	,2178722	8,95E-02	,961923

- Decidir su propio mix

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bil.)	Diferencia de medias	Error típ de la diferencia	Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
ROA	Se han asumido varianzas iguales	,437	,511	1,714	82	,090	3,0492	1,7791	-,4901	6,5835
	No se han asumido varianzas iguales			1,842	73,15	,070	3,0492	1,6556	-,2502	6,3487
ROE	Se han asumido varianzas iguales	1,025	,314	,412	82	,682	2,1430	5,2031	-8,2076	12,4935
	No se han asumido varianzas iguales			,479	81,96	,633	2,1430	4,4774	-6,7640	11,0499
Resultados recursos humanos	Se han asumido varianzas iguales	4,127	,045	-,888	82	,377	-,3384	,3811	-1,0965	,4197
	No se han asumido varianzas iguales			-,816	46,97	,419	-,3384	,4148	-1,1728	,4960
Productividad	Se han asumido varianzas iguales	,897	,346	1,562	82	,122	,2993	,1916	-8,2E-02	,6805
	No se han asumido varianzas iguales			1,667	72,01	,100	,2993	,1795	-5,9E-02	,6570
Eficacia de las retribuciones	Se han asumido varianzas iguales	9,809	,002	1,483	82	,142	,3222383	,2172356	-,109913	,7543891
	No se han asumido varianzas iguales			1,314	42,58	,196	,3222383	,2452129	-,172422	,8168983

ANEXO 10. DATOS ADICIONALES DE LAS REGRESIONES DEL ENFOQUE UNIVERSALISTA

Anexo 10.1. Regresión sobre prácticas retributivas

a) Regresión sobre el ROA

- Resultados

Resumen del modelo^c

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Cambiar los estadísticos				Sig. del cambio en F
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	
1	,235 ^a	,055	,008	7,8397	,055	1,172	4	80	,330
2	,419 ^b	,176	,089	7,5137	,120	2,773	4	76	,033

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Participación en beneficios, Gainsharing, Primas individuales, Pago basado en conocimientos

c. Variable dependiente: ROA

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
1	(Constante)	,463	10,041		,046	,963		
	Tamaño	,427	,853	,055	,501	,618	,977	1,024
	Intensidad de capital	,313	,840	,041	,373	,710	,991	1,009
	Tecnología sector	-2,343	1,831	-,146	-1,279	,204	,908	1,101
	Pertenencia a grupo	3,515	1,839	,219	1,911	,060	,900	1,111
2	(Constante)	3,741	9,735		,384	,702		
	Tamaño	,624	,826	,080	,755	,453	,956	1,046
	Intensidad de capital	3,423E-02	,820	,004	,042	,967	,954	1,048
	Tecnología sector	-2,105	1,761	-,131	-1,195	,236	,902	1,109
	Pertenencia a grupo	2,809	1,829	,175	1,536	,129	,836	1,196
	Pago basado en conocimientos	5,084	1,977	,296	2,572	,012	,819	1,221
	Participación en beneficios	-,315	2,092	-,016	-,151	,881	,949	1,054
	Primas individuales	-3,713	1,712	-,234	-2,169	,033	,928	1,078
Gainsharing	-3,508	2,257	-,175	-1,554	,124	,853	1,172	

a. Variable dependiente: ROA

- Estudio de los residuos

Gráfico P-P normal de regresión Res
Variable dependiente: ROA

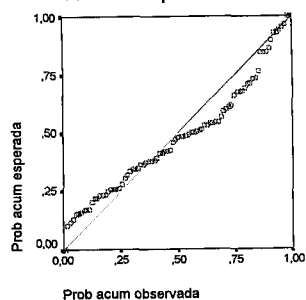
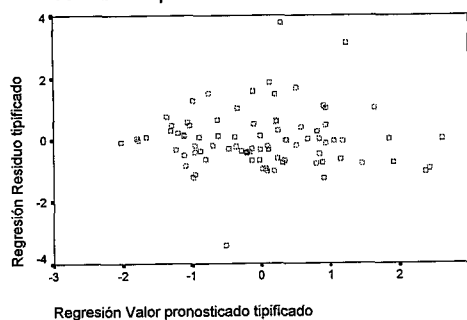


Gráfico de dispersión
Variable dependiente: ROA



- Diagnóstico de colinealidad (Tabla A10.1.1)

Diagnóstico de colinealidad de prácticas retributivas para el ROA

(Nota: este diagnóstico es idéntico para todos los resultados ya que siempre se han utilizado las mismas variables)

Diagnósticos de colinealidad^a

Modelo	Dimensión	Autovvalor	Índice de condición	Proporciones de la varianza											
				(Constante)	Tamaño	Intensidad de capital	Tecnología sector	Pertenencia a grupo	Pago basado en conocimientos	Participación en beneficios	Primas individuales	Gainssharing			
1	1	4,158	1,000	,00	,00	,00	,02	,02							
	2	,525	2,813	,00	,00	,00	,84	,01							
	3	,294	3,762	,00	,00	,00	,14	,96							
	4	1,915E-02	14,735	,02	,84	,15	,00	,01							
	5	4,425E-03	30,653	,97	,15	,85	,00	,01							
2	1	5,645	1,000	,00	,00	,00	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01
	2	,897	2,509	,00	,00	,00	,02	,00	,18	,02	,18	,02	,01	,44	,01
	3	,804	2,649	,00	,00	,00	,12	,01	,00	,00	,70	,01	,01	,00	,00
	4	,557	3,184	,00	,00	,00	,38	,02	,14	,21	,04	,09	,09	,13	,13
	5	,463	3,493	,00	,00	,00	,13	,01	,61	,04	,04	,03	,03	,39	,39
	6	,364	3,939	,00	,00	,00	,28	,24	,00	,00	,01	,49	,49	,02	,02
	7	,247	4,780	,00	,01	,00	,05	,69	,03	,03	,01	,36	,36	,01	,01
	8	1,893E-02	17,267	,02	,84	,14	,00	,01	,01	,01	,00	,00	,01	,00	,00
	9	4,293E-03	36,261	,97	,15	,85	,01	,01	,02	,02	,01	,01	,00	,00	,01

a. Variable dependiente: ROA

b) Regresión sobre el ROE

- Resultados

Resumen del modelo^c

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error tip. de la estimación	Cambiar los estadísticos				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	,237 ^a	,056	,009	22,4958	,056	1,194	4	80	,320
2	,378 ^b	,143	,052	22,0000	,086	1,912	4	76	,117

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Participación en beneficios, Gainsharing, Primas individuales, Pago basado en conocimientos

c. Variable dependiente: ROE

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.				Tolerancia	FIV
1	(Constante)	13,317	28,811		,462	,645		
	Tamaño	1,779	2,448	,080	,727	,470	,977	1,024
	Intensidad de capital	-1,873	2,409	-,085	-,777	,439	,991	1,009
	Tecnología sector	3,240	5,254	,070	,617	,539	,908	1,101
	Pertenencia a grupo	7,362	5,277	,160	1,395	,167	,900	1,111
2	(Constante)	23,153	28,504		,812	,419		
	Tamaño	1,831	2,419	,082	,757	,451	,956	1,046
	Intensidad de capital	-2,862	2,401	-,130	-1,192	,237	,954	1,048
	Tecnología sector	4,384	5,157	,095	,850	,398	,902	1,109
	Pertenencia a grupo	4,692	5,354	,102	,876	,384	,836	1,196
	Pago basado en conocimientos	10,346	5,787	,210	1,788	,078	,819	1,221
	Participación en beneficios	11,749	6,125	,209	1,918	,059	,949	1,054
	Primas individuales	-6,910	5,013	-,152	-1,378	,172	,928	1,078
Gainsharing	-2,415	6,608	-,042	-,365	,716	,853	1,172	

a. Variable dependiente: ROE

- Estudio de los residuos

Gráfico P-P normal de regresión Res

Variable dependiente: ROE

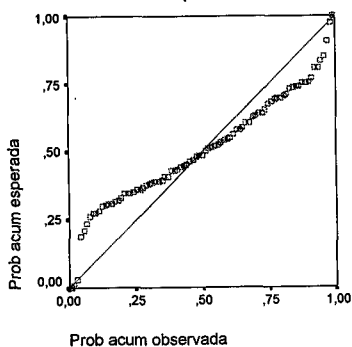
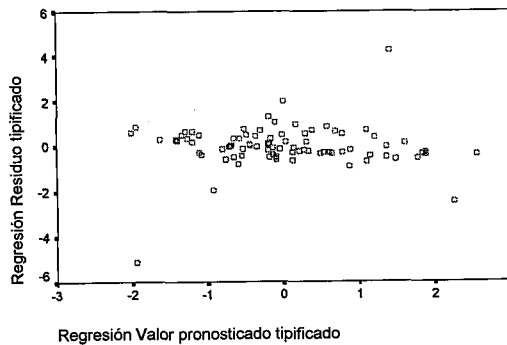


Gráfico de dispersión

Variable dependiente: ROE



c) Regresión sobre los resultados de recursos humanos

- Resultados

Resumen del modelo^c

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error tip. de la estimación	Cambiar los estadísticos				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	,356 ^a	,127	,083	1,6481	,127	2,910	4	80	,027
2	,375 ^b	,140	,050	1,6779	,013	,296	4	76	,880

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Participación en beneficios, Gainsharing, Primas individuales, Pago basado en conocimientos

c. Variable dependiente: Resultados recursos humanos (media ponderada)

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficiente s estandarizados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
1	(Constante)	2,772	2,111		1,313	,193		
	Tamaño	,360	,179	,212	2,010	,048	,977	1,024
	Intensidad de capital	2,153E-03	,177	,001	,012	,990	,991	1,009
	Tecnología sector	-,170	,385	-,049	-,443	,659	,908	1,101
	Pertenencia a grupo	,953	,387	,271	2,465	,016	,900	1,111
2	(Constante)	2,915	2,174		1,341	,184		
	Tamaño	,337	,185	,198	1,825	,072	,956	1,046
	Intensidad de capital	-2,192E-02	,183	-,013	-,120	,905	,954	1,048
	Tecnología sector	-,158	,393	-,045	-,402	,689	,902	1,109
	Pertenencia a grupo	,942	,408	,268	2,306	,024	,836	1,196
	Pago basado en conocimientos	,201	,441	,054	,456	,650	,819	1,221
	Participación en beneficios	4,302E-02	,467	,010	,092	,927	,949	1,054
	Primas individuales	,337	,382	,097	,881	,381	,928	1,078
Gainsharing	-6,611E-02	,504	-,015	-,131	,896	,853	1,172	

a. Variable dependiente: Resultados recursos humanos (media ponderada)

- Estudio de los residuos

Gráfico P-P normal de regresión Res

Variable dependiente: Resultados re

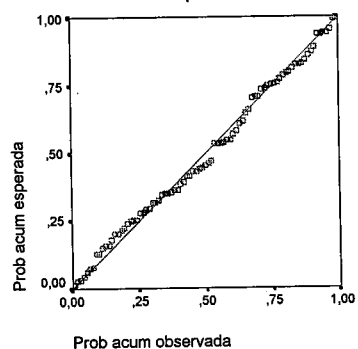
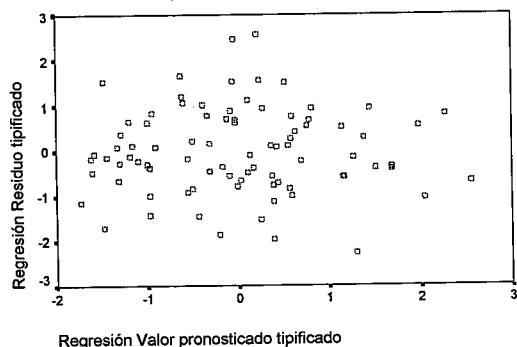


Gráfico de dispersión

Variable dependiente: Resultados recursos hu



d) Regresión sobre la productividad

- Resultados

Resumen del modelo^c

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Cambiar los estadísticos				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	,370 ^a	,137	,094	,8039	,137	3,173	4	80	,018
2	,400 ^b	,160	,072	,8136	,023	,523	4	76	,719

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Participación en beneficios, Gainsharing, Primas individuales, Pago basado en conocimientos

c. Variable dependiente: Productividad

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficiente s estandarizados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
1	(Constante)	6,828	1,030		6,632	,000		
	Tamaño	,143	,087	,172	1,639	,105	,977	1,024
	Intensidad de capital	,235	,086	,285	2,731	,008	,991	1,009
	Tecnología sector	-,169	,188	-,098	-,900	,371	,908	1,101
	Pertenencia a grupo	,306	,189	,178	1,624	,108	,900	1,111
2	(Constante)	6,919	1,054		6,564	,000		
	Tamaño	,127	,089	,152	1,418	,160	,956	1,046
	Intensidad de capital	,222	,089	,269	2,503	,014	,954	1,048
	Tecnología sector	-,165	,191	-,096	-,863	,391	,902	1,109
	Pertenencia a grupo	,328	,198	,191	1,658	,101	,836	1,196
	Pago basado en conocimientos	9,080E-02	,214	,049	,424	,673	,819	1,221
	Participación en beneficios	1,069E-02	,227	,005	,047	,963	,949	1,054
	Primas individuales	,222	,185	,130	1,195	,236	,928	1,078
Gainsharing	-,167	,244	-,078	-,685	,496	,853	1,172	

a. Variable dependiente: Productividad

- Estudio de los residuos

Gráfico P-P normal de regresión Res

Variable dependiente: Productividad

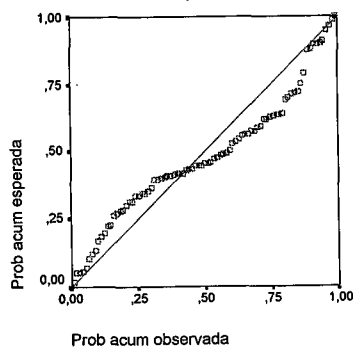
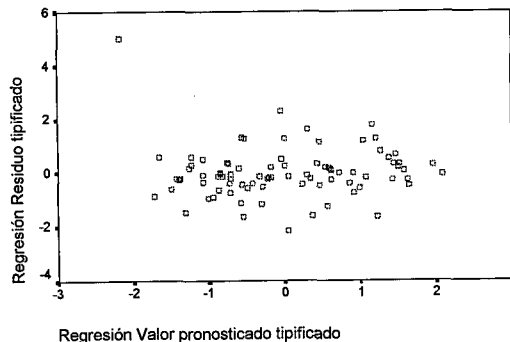


Gráfico de dispersión

Variable dependiente: Productividad



e) Regresión sobre la eficacia de la política retributiva

- Resultados

Resumen del modelo^c

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Cambiar los estadísticos				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	,266 ^a	,071	,024	,9690758	,071	1,521	4	80	,204
2	,358 ^b	,128	,037	,9628755	,058	1,258	4	76	,294

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Participación en beneficios, Gainsharing, Primas individuales, Pago basado en conocimientos

c. Variable dependiente: Eficacia de las retribuciones

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.				Beta	Tolerancia
1	(Constante)	-2,185	1,241		-1,761	,082		
	Tamaño	,169	,105	,175	1,603	,113	,977	1,024
	Intensidad de capital	,100	,104	,105	,967	,337	,991	1,009
	Tecnología sector	-,162	,226	-,081	-,718	,475	,908	1,101
	Pertenencia a grupo	,340	,227	,170	1,494	,139	,900	1,111
2	(Constante)	-1,958	1,248		-1,569	,121		
	Tamaño	,140	,106	,145	1,325	,189	,956	1,046
	Intensidad de capital	6,711E-02	,105	,070	,639	,525	,954	1,048
	Tecnología sector	-,138	,226	-,069	-,609	,544	,902	1,109
	Pertenencia a grupo	,309	,234	,155	1,320	,191	,836	1,196
	Pago basado en conocimientos	,234	,253	,109	,925	,358	,819	1,221
	Participación en beneficios	,254	,268	,104	,948	,346	,949	1,054
	Primas individuales	,320	,219	,162	1,456	,149	,928	1,078
Gainsharing	-5,235E-02	,289	-,021	-,181	,857	,853	1,172	

a. Variable dependiente: Eficacia de las retribuciones

- Estudio de los residuos

Gráfico P-P normal de regresión Resi
Variable dependiente: Eficacia de las

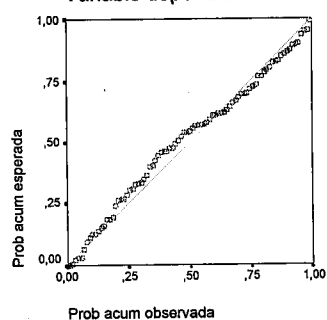
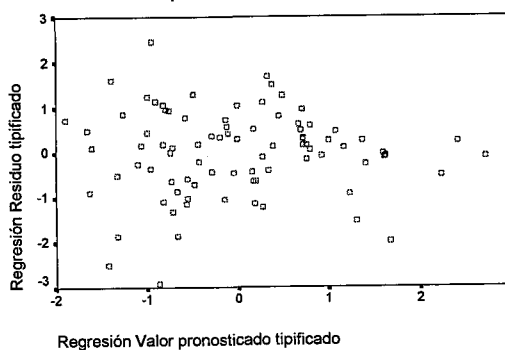


Gráfico de dispersión

Variable dependiente: Eficacia de las retribuc



Anexo 10.2. Regresiones sobre orientaciones de las políticas retributivas

a) Regresión sobre el ROA

- Resultados

Resumen del modelo^f

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Cambiar los estadísticos				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	,235 ^a	,055	,007	7,8754	,055	1,150	4	79	,339
3	,413 ^b	,170	,082	7,5738	,115	2,604	4	75	,042

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Mínimas diferencias dentro de un nivel, Mínimas diferencias entre niveles, Salarios mayores que en el mercado, Importancia de incentivos y primas

c. Variable dependiente: ROA

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta				Tolerancia	FIV
1	(Constante)	,924	10,125			,091	,928		
	Tamaño	,409	,858	,053		,477	,635	,975	1,025
	Intensidad de capital	,276	,846	,036		,326	,745	,990	1,010
	Tecnología sector	-2,220	1,854	-,137		-1,197	,235	,911	1,098
	Pertenencia a grupo	3,561	1,849	,221		1,926	,058	,905	1,105
3	(Constante)	9,707	10,396			,934	,353		
	Tamaño	,229	,855	,030		,268	,789	,908	1,102
	Intensidad de capital	,289	,835	,038		,347	,730	,942	1,062
	Tecnología sector	-2,548	1,861	-,157		-1,369	,175	,836	1,197
	Pertenencia a grupo	4,064	1,832	,253		2,219	,030	,853	1,172
	Importancia de incentivos y primas	-,990	,350	-,328		-2,826	,006	,820	1,220
	Mínimas diferencias entre niveles	-,323	,382	-,093		-,846	,400	,919	1,088
	Mínimas diferencias dentro de un nivel	-,571	,393	-,167		-1,452	,151	,833	1,200
Salarios mayores que en el mercado	,434	,440	,112		,985	,328	,849	1,177	

a. Variable dependiente: ROA

- Estudio de los residuos

Gráfico P-P normal de regresión Res

Variable dependiente: ROA

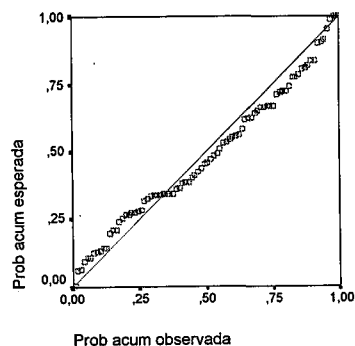
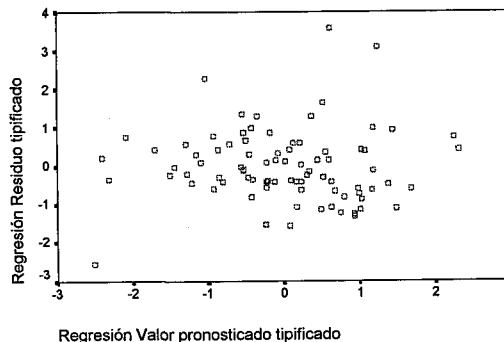


Gráfico de dispersión

Variable dependiente: ROA



Diagnóstico de colinealidad de la regresión de las orientaciones sobre las políticas retributivas

Diagnósticos de colinealidad^a

Modelo	Dimensión	Autovvalor	Índice de condición	Proporciones de la varianza											
				(Constante)	Tamaño	Intensidad de capital	Tecnología sector	Pertenencia a grupo	Importancia de incentivos y primas	Mínimas diferencias entre niveles	Mínimas diferencias dentro de un nivel	Salarios mayores que en el mercado			
1	1	4,146	1,000	,00	,00	,00	,02	,02	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,531	2,793	,00	,00	,00	,85	,01	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,03
	3	,299	3,723	,00	,00	,00	,13	,96	,00	,00	,00	,00	,00	,06	,01
	4	1,936E-02	14,635	,02	,84	,15	,00	,00	,01	,36	,01	,01	,00	,10	,19
	5	4,439E-03	30,561	,97	,15	,85	,01	,01	,01	,00	,00	,00	,00	,18	,59
2	1	7,319	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,636	3,392	,00	,00	,00	,64	,03	,02	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	3	,317	4,805	,00	,00	,00	,08	,79	,00	,00	,00	,00	,00	,06	,01
	4	,275	5,159	,00	,00	,00	,02	,02	,36	,01	,01	,00	,00	,10	,19
	5	,226	5,692	,00	,00	,00	,18	,12	,01	,01	,01	,00	,00	,18	,59
	6	,130	7,505	,00	,00	,00	,00	,02	,02	,02	,02	,00	,00	,09	,02
	7	7,457E-02	9,907	,01	,07	,02	,06	,00	,57	,01	,01	,01	,00	,49	,11
	8	1,815E-02	20,082	,02	,73	,19	,00	,01	,02	,02	,02	,01	,00	,05	,00
	9	4,093E-03	42,288	,96	,19	,80	,02	,01	,01	,00	,00	,02	,00	,02	,04

a. Variable dependiente: ROA

b) Regresión sobre el ROE

- Resultados

Resumen del modelo^c

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Cambiar los estadísticos				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	,240 ^a	,058	,010	22,6230	,058	1,206	4	79	,315
3	,274 ^b	,075	-,024	23,0021	,017	,354	4	75	,840

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Mínimas diferencias dentro de nivel, Mínimas diferencias entre niveles, Salarios mayores que en el mercado, Importancia de incentivos y primas

c. Variable dependiente: ROE

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
1	(Constante)	14,125	29,084		,486	,629		
	Tamaño	1,747	2,464	,078	,709	,481	,975	1,025
	Intensidad de capital	-1,938	2,431	-,087	-,797	,428	,990	1,010
	Tecnología sector	3,455	5,326	,074	,649	,518	,911	1,098
	Pertenencia a grupo	7,443	5,313	,161	1,401	,165	,905	1,105
3	(Constante)	9,084	31,573		,288	,774		
	Tamaño	1,766	2,597	,079	,680	,499	,908	1,102
	Intensidad de capital	-1,901	2,535	-,086	-,750	,456	,942	1,062
	Tecnología sector	3,301	5,653	,071	,584	,561	,836	1,197
	Pertenencia a grupo	6,404	5,562	,138	1,151	,253	,853	1,172
	Importancia de incentivos y primas	,202	1,064	,023	,190	,850	,820	1,220
	Mínimas diferencias entre niveles	1,295	1,159	,130	1,118	,267	,919	1,088
	Mínimas diferencias dentro de un nivel	-,385	1,194	-,039	-,322	,748	,833	1,200
Salarios mayores que en el mercado	-,214	1,338	-,019	-,160	,873	,849	1,177	

a. Variable dependiente: ROE

- Estudio de los residuos

Gráfico P-P normal de regresión Resi

Variable dependiente: ROE

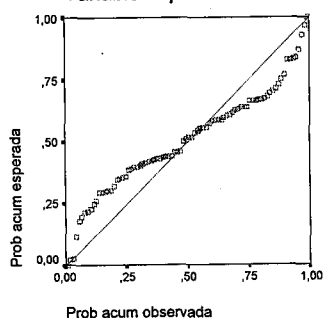
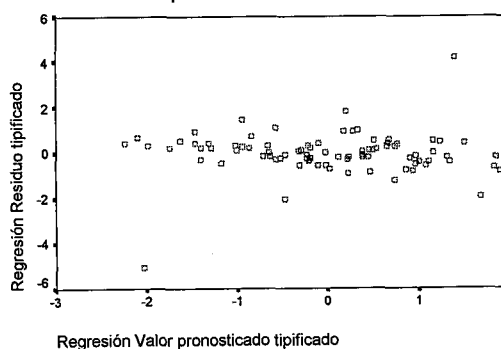


Gráfico de dispersión

Variable dependiente: ROE



c) Regresión sobre los resultados de recursos humanos

- Resultados

Resumen del modelo^c

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Cambiar los estadísticos				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	,363 ^a	,131	,087	1,5967	,131	2,989	4	79	,024
3	,506 ^b	,256	,177	1,5168	,124	3,136	4	75	,019

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Mínimas diferencias dentro de nivel, Mínimas diferencias entre niveles, Salarios mayores que en el mercado, Importancia de incentivos y primas

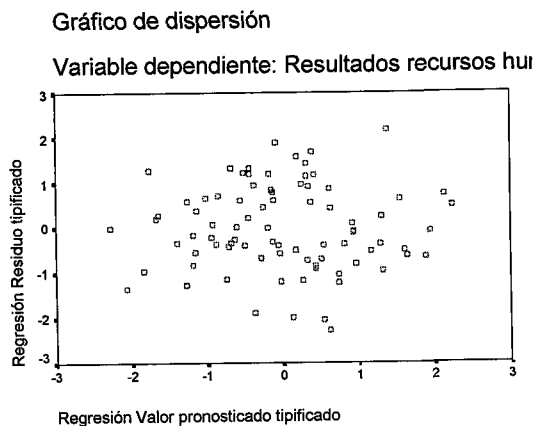
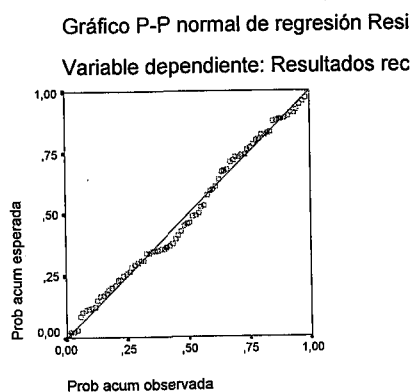
c. Variable dependiente: Resultados recursos humanos (media ponderada)

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
1	(Constante)	2,328	2,053		1,134	,260		
	Tamaño	,378	,174	,231	2,175	,033	,975	1,025
	Intensidad de capital	3,781E-02	,172	,023	,220	,826	,990	1,010
	Tecnología sector	-,288	,376	-,084	-,767	,445	,911	1,098
	Pertenencia a grupo	,908	,375	,267	2,422	,018	,905	1,105
3	(Constante)	2,992	2,082		1,437	,155		
	Tamaño	,258	,171	,158	1,508	,136	,908	1,102
	Intensidad de capital	-4,3E-02	,167	-,026	-,255	,800	,942	1,062
	Tecnología sector	-2,6E-03	,373	-,001	-,007	,994	,836	1,197
	Pertenencia a grupo	,700	,367	,206	1,909	,060	,853	1,172
	Importancia de incentivos y primas	,128	,070	,200	1,818	,073	,820	1,220
	Mínimas diferencias entre niveles	7,167E-02	,076	,097	,938	,351	,919	1,088
	Mínimas diferencias dentro de un nivel	-,121	,079	-,168	-1,536	,129	,833	1,200
	Salarios mayores que en el mercado	,152	,088	,186	1,718	,090	,849	1,177

a. Variable dependiente: Resultados recursos humanos (media ponderada)

- Estudio de los residuos



d) Regresión sobre la productividad

- Resultados

Resumen del modelo^c

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Cambiar los estadísticos				Sig. del cambio en F
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	
1	,368 ^a	,136	,092	,8088	,136	3,103	4	79	,020
3	,477 ^b	,227	,145	,7848	,092	2,226	4	75	,074

- a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector
- b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Mínimas diferencias dentro de nivel, Mínimas diferencias entre niveles, Salarios mayores que en el mercado, Importancia de incentivos y primas
- c. Variable dependiente: Productividad

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados		t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta				Tolerancia	FIV
1	(Constante)	6,843	1,040			6,581	,000		
	Tamaño	,143	,088	,172		1,621	,109	,975	1,025
	Intensidad de capital	,234	,087	,283		2,691	,009	,990	1,010
	Tecnología sector	-,165	,190	-,095		-,867	,389	,911	1,098
	Pertenencia a grupo	,308	,190	,178		1,620	,109	,905	1,105
3	(Constante)	7,711	1,077			7,158	,000		
	Tamaño	9,419E-02	,089	,113		1,063	,291	,908	1,102
	Intensidad de capital	,199	,086	,241		2,305	,024	,942	1,062
	Tecnología sector	-6,354E-02	,193	-,037		-,329	,743	,836	1,197
	Pertenencia a grupo	,331	,190	,191		1,742	,086	,853	1,172
	Importancia de incentivos y primas	-6,398E-03	,036	-,020		-,176	,861	,820	1,220
	Mínimas diferencias entre niveles	-9,346E-02	,040	-,250		-2,364	,021	,919	1,088
	Mínimas diferencias dentro de un nivel	-1,143E-02	,041	-,031		-,281	,780	,833	1,200
Salarios mayores que en el mercado	9,505E-02	,046	,229		2,083	,041	,849	1,177	

- a. Variable dependiente: Productividad

- Estudio de los residuos

Gráfico P-P normal de regresión Res

Variable dependiente: Productividad

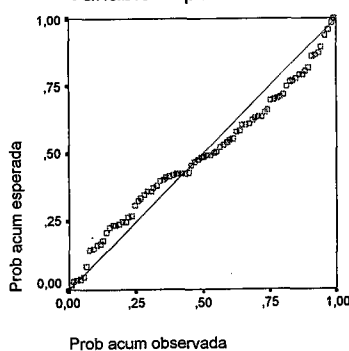
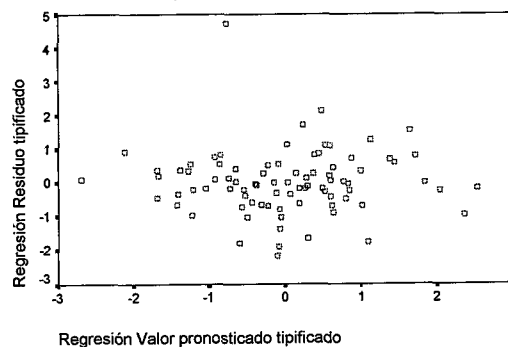


Gráfico de dispersión

Variable dependiente: Productividad



e) Regresión sobre la eficacia de las retribuciones

- Resultados

Resumen del modelo^c

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error tip. de la estimación	Cambiar los estadísticos				Sig. del cambio en F
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	
1	,283 ^a	,080	,034	,9445205	,080	1,725	4	79	,153
3	,586 ^b	,344	,274	,8189443	,263	7,521	4	75	,000

- a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector
- b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Mínimas diferencias dentro de nivel, Mínimas diferencias entre niveles, Salarios mayores que en el mercado, Importancia de incentivos y primas
- c. Variable dependiente: Eficacia de las retribuciones

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados Beta	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.				Tolerancia	FIV
1	(Constante)	-2,426	1,214		-1,998	,049		
	Tamaño	,179	,103	,190	1,737	,086	,975	1,025
	Intensidad de capital	,120	,102	,128	1,179	,242	,990	1,010
	Tecnología sector	-,226	,222	-,115	-1,018	,312	,911	1,098
	Pertenencia a grupo	,315	,222	,161	1,422	,159	,905	1,105
3	(Constante)	-2,146	1,124		-1,909	,060		
	Tamaño	,103	,092	,109	1,112	,270	,908	1,102
	Intensidad de capital	7,444E-02	,090	,080	,825	,412	,942	1,062
	Tecnología sector	-2,153E-02	,201	-,011	-,107	,915	,836	1,197
	Pertenencia a grupo	,173	,198	,089	,876	,384	,853	1,172
	Importancia de incentivos y primas	,127	,038	,347	3,361	,001	,820	1,220
	Mínimas diferencias entre niveles	6,223E-02	,041	,147	1,508	,136	,919	1,088
	Mínimas diferencias dentro de un nivel	-,103	,042	-,247	-2,413	,018	,833	1,200
	Salarios mayores que en el mercado	6,030E-02	,048	,129	1,266	,209	,849	1,177

- a. Variable dependiente: Eficacia de las retribuciones

- Estudio de los residuos

Gráfico P-P normal de regresión Res

Variable dependiente: Eficacia de las

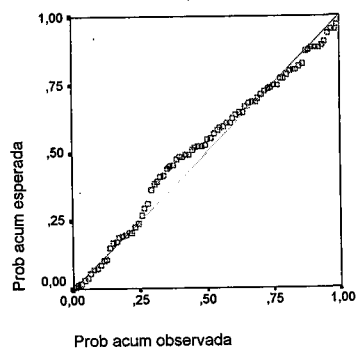
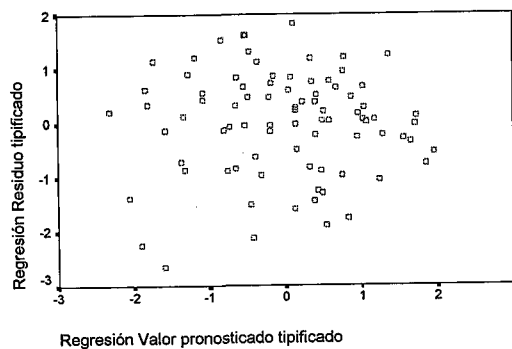


Gráfico de dispersión

Variable dependiente: Eficacia de las retribucic



ANEXO 11. RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIA DE MILES Y SNOW Y MEDIDAS DE RESULTADOS

Anexo 11.1. Contrastes de medias entre grupos en función de los resultados

a) Contraste global de Kruskal – Wallis

Estadísticos de contraste^{a,b}

	ROA	ROE	Resultados recursos humanos (media ponderada)	Productividad	Eficacia de las retribuciones
Chi-cuadrado	,689	2,878	3,480	,779	7,684
gl	3	3	3	3	3
Sig. asintót.	,876	,411	,323	,854	,053

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Estrategia de Miles y Snow

b) Comparaciones entre grupos no paramétricas (Prueba U de Mann-Whitney) para todas las variables de resultados consideradas

b.1. Grupo 1 (defensiva) y grupo 2 (analizadora)

Estadísticos de contraste^b

	ROA	ROE	Resultados recursos humanos (media ponderada)	Productividad	Eficacia de las retribuciones
U de Mann-Whitney	190,000	154,000	195,000	164,000	183,000
W de Wilcoxon	343,000	307,000	348,000	317,000	459,000
Z	-,150	-1,135	-,014	-,862	-,342
Sig. asintót. (bilateral)	,880	,256	,989	,389	,732
Sig. exacta [2*(Sig. unilateral)]	,892 ^a	,265 ^a	1,000 ^a	,401 ^a	,745 ^a

a. No corregidos para los empates.

b. Variable de agrupación: Estrategia de Miles y Snow

b.2. Grupo 1 (defensiva) y grupo 3 (prospectivas)

Estadísticos de contraste^a

	ROA	ROE	Resultados recursos humanos (media ponderada)	Productividad	Eficacia de las retribuciones
U de Mann-Whitney	225,000	203,000	198,000	228,000	179,500
W de Wilcoxon	378,000	356,000	351,000	381,000	332,500
Z	-,489	-,990	-1,104	-,421	-1,525
Sig. asintót. (bilateral)	,625	,322	,270	,674	,127

a. Variable de agrupación: Estrategia de Miles y Snow

b.3. Grupo 1 (defensiva) y grupo 4 (reactivas)

Estadísticos de contraste^b

	ROA	ROE	Resultados recursos humanos (media ponderada)	Productividad	Eficacia de las retribuciones
U de Mann-Whitney	57,000	54,000	53,000	58,000	56,000
W de Wilcoxon	85,000	82,000	81,000	86,000	84,000
Z	-,159	-,349	-,413	-,095	-,222
Sig. asintót. (bilateral)	,874	,727	,680	,924	,824
Sig. exacta [2*(Sig. unilateral)]	,901 ^a	,757 ^a	,710 ^a	,951 ^a	,852 ^a

a. No corregidos para los empates.

b. Variable de agrupación: Estrategia de Miles y Snow

b.4. Grupo 2 (analizadoras) y grupo 3 (prospectivas)

Estadísticos de contraste^a

	ROA	ROE	Resultados recursos humanos (media ponderada)	Productividad	Eficacia de las retribuciones
U de Mann-Whitney	314,000	312,000	255,000	311,000	186,500
W de Wilcoxon	590,000	747,000	531,000	746,000	462,500
Z	-,359	-,396	-,1447	-,415	-,2,709
Sig. asintót. (bilateral)	,719	,692	,148	,678	,007

a. Variable de agrupación: Estrategia de Miles y Snow

b.5. Grupo 2 (analizadoras) y grupo 4 (reactivas)

Estadísticos de contraste^b

	ROA	ROE	Resultados recursos humanos (media ponderada)	Productividad	Eficacia de las retribuciones
U de Mann-Whitney	72,000	52,000	75,000	70,000	77,000
W de Wilcoxon	100,000	80,000	103,000	98,000	353,000
Z	-,417	-,1,397	-,270	-,515	-,172
Sig. asintót. (bilateral)	,677	,162	,787	,607	,864
Sig. exacta [2*(Sig. unilateral)]	,701 ^a	,174 ^a	,811 ^a	,631 ^a	,886 ^a

a. No corregidos para los empates.

b. Variable de agrupación: Estrategia de Miles y Snow

b.6. Grupo 3 (prospectivas) y grupo 4 (reactivas)

Estadísticos de contraste^b

	ROA	ROE	Resultados recursos humanos (media ponderada)	Productividad	Eficacia de las retribuciones
U de Mann-Whitney	79,000	72,000	61,000	93,000	62,000
W de Wilcoxon	107,000	100,000	89,000	121,000	90,000
Z	-,899	-,1,179	-,1,620	-,340	-,1,579
Sig. asintót. (bilateral)	,368	,238	,105	,734	,114
Sig. exacta [2*(Sig. unilateral)]	,387 ^a	,253 ^a	,111 ^a	,754 ^a	,121 ^a

a. No corregidos para los empates.

b. Variable de agrupación: Estrategia de Miles y Snow



Universitat d'Alacant
Alicante

c) Prueba de la mediana

Frecuencias

		Estrategia de Miles y Snow			
		Defensiva	Analizadora	Prospectiva	Reactiva
ROA	> Mediana	7	13	16	2
	<= Mediana	10	10	13	5
ROE	> Mediana	7	14	15	2
	<= Mediana	10	9	14	5
Resultados recursos humanos (media ponderada)	> Mediana	7	9	18	3
	<= Mediana	10	14	11	4
Productividad	> Mediana	7	13	15	3
	<= Mediana	10	10	14	4
Eficacia de las retribuciones	> Mediana	7	9	20	2
	<= Mediana	10	14	9	5

Estadísticos de contraste

	ROA	ROE	Resultados recursos humanos (media ponderada)	Productividad	Eficacia de las retribuciones
N	76	76	76	76	76
Mediana	6,6150	11,5750	5,6667	10,1386	,3081561
Chi-cuadrado	2,517 ^a	2,937 ^a	3,399 ^b	1,098 ^a	7,074 ^a
gl	3	3	3	3	3
Sig. asintót.	,472	,402	,334	,778	,070

- a. 2 casillas (,0%) tienen frecuencias esperadas menores que 5. La frecuencia de casilla esperada mínima es 3,5.
- b. 2 casillas (,0%) tienen frecuencias esperadas menores que 5. La frecuencia de casilla esperada mínima es 3,4.
- c. Variable de agrupación: Estrategia de Miles y Snow

Anexo 11.2. Resultados de las regresiones de las estrategias de Miles y Snow sobre los resultados (modelo C.2.)

a) ROA

Resumen del modelo^c

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Cambiar los estadísticos				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
C.1	,212 ^a	,045	-,002	8,0164	,045	,951	4	81	,439
C.2	,229 ^b	,052	-,020	8,0855	,007	,311	2	79	,734

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Defensivas, Prospectivas

c. Variable dependiente: ROA

ANOVA^c

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
C.1	Regresión	244,362	4	61,090	,951	,439 ^a
	Residual	5205,251	81	64,262		
	Total	5449,613	85			
C.2	Regresión	284,975	6	47,496	,727	,630 ^b
	Residual	5164,638	79	65,375		
	Total	5449,613	85			

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Defensivas, Prospectivas

c. Variable dependiente: ROA

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados		t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta				Tolerancia	FIV
C.1	(Constante)	1,838	10,246			,179	,858		
	Tamaño	,345	,872	,043		,395	,694	,974	1,027
	Intensidad de capital	,280	,858	,036		,327	,745	,991	1,009
	Tecnología sector	-2,516	1,871	-,154		-1,345	,182	,903	1,107
	Pertenencia a grupo	3,078	1,869	,189		1,647	,103	,895	1,118
C.2	(Constante)	3,223	10,494			,307	,760		
	Tamaño	3,251E-02	,968	,004		,034	,973	,803	1,245
	Intensidad de capital	,272	,886	,035		,307	,760	,946	1,057
	Tecnología sector	-2,638	1,923	-,161		-1,372	,174	,869	1,151
	Pertenencia a grupo	3,567	1,988	,219		1,794	,077	,805	1,243
	Defensivas	-,471	2,476	-,024		-,190	,850	,782	1,279
	Prospectivas	1,464	2,137	,087		,685	,495	,745	1,343

a. Variable dependiente: ROA

Gráfico P-P normal de regresión Resi

Variable dependiente: ROA

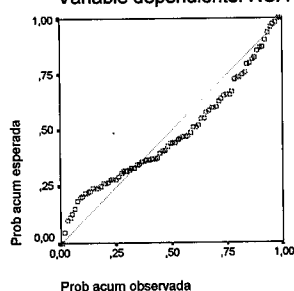
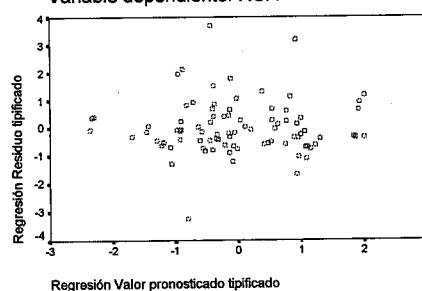


Gráfico de dispersión

Variable dependiente: ROA



b) ROE

Resumen del modelo^f

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Cambiar los estadísticos				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
C.1	,235 ^a	,055	,009	22,3706	,055	1,182	4	81	,325
C.2	,268 ^b	,072	,001	22,4509	,017	,711	2	79	,494

- a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector
- b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Defensivas, Prospectivas
- c. Variable dependiente: ROE

ANOVA^c

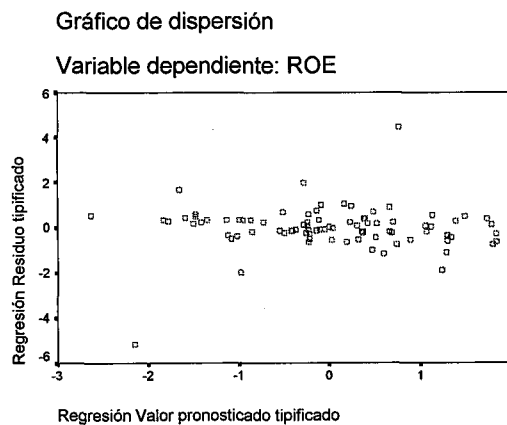
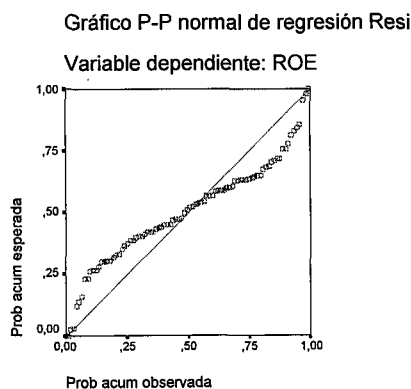
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
C.1	Regresión	2366,641	4	591,660	1,182	,325 ^a
	Residual	40535,993	81	500,444		
	Total	42902,634	85			
C.2	Regresión	3083,205	6	513,867	1,019	,419 ^b
	Residual	39819,429	79	504,043		
	Total	42902,634	85			

- a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector
- b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Defensivas, Prospectivas
- c. Variable dependiente: ROE

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados		t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta				Tolerancia	FIV
C.1	(Constante)	13,896	28,594			,486	,628		
	Tamaño	1,744	2,432	,078		,717	,475	,974	1,027
	Intensidad de capital	-1,887	2,395	-,085		-,788	,433	,991	1,009
	Tecnología sector	3,167	5,220	,069		,607	,546	,903	1,107
	Pertenencia a grupo	7,178	5,216	,157		1,376	,173	,895	1,118
C.2	(Constante)	19,742	29,138			,678	,500		
	Tamaño	,738	2,688	,033		,274	,784	,803	1,245
	Intensidad de capital	-2,223	2,461	-,101		-,903	,369	,946	1,057
	Tecnología sector	3,263	5,340	,071		,611	,543	,869	1,151
	Pertenencia a grupo	8,788	5,520	,192		1,592	,115	,805	1,243
	Defensivas	2,128	6,876	,038		,309	,758	,782	1,279
Prospectivas	7,076	5,935	,150		1,192	,237	,745	1,343	

- a. Variable dependiente: ROE



c) Resultados de recursos humanos

Resumen del modelo^c

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Cambiar los estadísticos				Sig. del cambio en F
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	
C.1	,367 ^a	,135	,092	1,6446	,135	3,161	4	81	,018
C.2	,443 ^b	,196	,135	1,6057	,061	2,988	2	79	,056

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Defensivas, Prospectivas

c. Variable dependiente: Resultados recursos humanos (media ponderada)

ANOVA^c

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
C.1	Regresión	34,193	4	8,548	3,161	,018 ^a
	Residual	219,083	81	2,705		
	Total	253,276	85			
C.2	Regresión	49,602	6	8,267	3,207	,007 ^b
	Residual	203,674	79	2,578		
	Total	253,276	85			

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Defensivas, Prospectivas

c. Variable dependiente: Resultados recursos humanos (media ponderada)

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados		t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta				Tolerancia	FIV
C.1	(Constante)	2,664	2,102			1,267	,209		
	Tamaño	,367	,179	,215		2,052	,043	,974	1,027
	Intensidad de capital	4,701E-03	,176	,003		,027	,979	,991	1,009
	Tecnología sector	-,157	,384	-,044		-,408	,684	,903	1,107
	Pertenencia a grupo	,987	,383	,281		2,575	,012	,895	1,118
C.2	(Constante)	3,543	2,084			1,700	,093		
	Tamaño	,202	,192	,118		1,051	,296	,803	1,245
	Intensidad de capital	-3,283E-02	,176	-,019		-,186	,853	,946	1,057
	Tecnología sector	-,169	,382	-,048		-,442	,660	,869	1,151
	Pertenencia a grupo	1,249	,395	,356		3,164	,002	,805	1,243
	Defensivas	,141	,492	,033		,286	,776	,782	1,279
	Prospectivas	1,025	,424	,282		2,415	,018	,745	1,343

a. Variable dependiente: Resultados recursos humanos (media ponderada)

Gráfico P-P normal de regresión Resi
Variable dependiente: Resultados rec

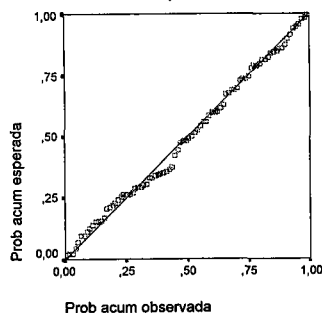
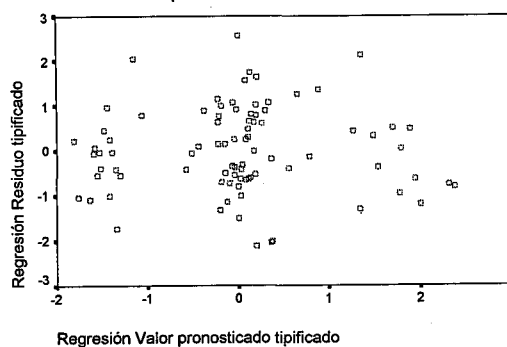


Gráfico de dispersión

Variable dependiente: Resultados recursos hu



d) Productividad

Resumen del modelo^f

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Cambiar los estadísticos				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
C.1	,375 ^a	,140	,098	,8004	,140	3,308	4	81	,015
C.2	,391 ^b	,153	,088	,8047	,012	,575	2	79	,565

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Defensivas, Prospectivas

c. Variable dependiente: Productividad

ANOVA^c

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
C.1	Regresión	8,479	4	2,120	3,308	,015 ^a
	Residual	51,898	81	,641		
	Total	60,376	85			
C.2	Regresión	9,223	6	1,537	2,374	,037 ^b
	Residual	51,153	79	,648		
	Total	60,376	85			

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Defensivas, Prospectivas

c. Variable dependiente: Productividad

Coefficientes^a

Modelo		Coefficientes no estandarizados		Coefficientes estandarizados		t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta				Tolerancia	FIV
C.1	(Constante)	6,792	1,023			6,638	,000		
	Tamaño	,146	,087	,175	,1673	1,673	,098	,974	1,027
	Intensidad de capital	,236	,086	,285	2,753	2,753	,007	,991	1,009
	Tecnología sector	-,164	,187	-,095	-,881	-,881	,381	,903	1,107
	Pertenencia a grupo	,318	,187	,185	1,702	1,702	,093	,895	1,118
C.2	(Constante)	6,734	1,044			6,448	,000		
	Tamaño	,138	,096	,166	1,433	1,433	,156	,803	1,245
	Intensidad de capital	,256	,088	,309	2,905	2,905	,005	,946	1,057
	Tecnología sector	-,200	,191	-,116	-1,045	-1,045	,299	,869	1,151
	Pertenencia a grupo	,327	,198	,191	1,655	1,655	,102	,805	1,243
	Defensivas	-,254	,246	-,121	-1,029	-1,029	,307	,782	1,279
Prospectivas	-,121	,213	-,068	-,569	-,569	,571	,745	1,343	

a. Variable dependiente: Productividad

Gráfico P-P normal de regresión Res
Variable dependiente: Productividad

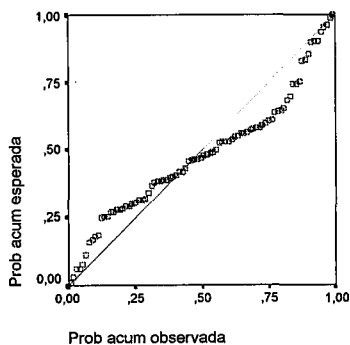
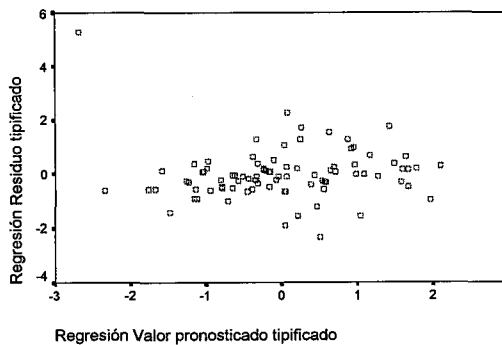


Gráfico de dispersión
Variable dependiente: Productividad



e) Eficacia de las retribuciones

Resumen del modelo^c

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error tip. de la estimación	Cambiar los estadísticos				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
C.1	,282 ^a	,080	,034	,9825398	,080	1,755	4	81	,146
C.2	,368 ^b	,135	,070	,9644300	,056	2,535	2	79	,086

- a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector
- b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Defensivas, Prospectivas
- c. Variable dependiente: Eficacia de las retribuciones

ANOVA^c

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
C.1	Regresión	6,776	4	1,694	1,755	,146 ^a
	Residual	78,196	81	,965		
	Total	84,972	85			
C.2	Regresión	11,492	6	1,915	2,059	,067 ^b
	Residual	73,480	79	,930		
	Total	84,972	85			

- a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector
- b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Defensivas, Prospectivas
- c. Variable dependiente: Eficacia de las retribuciones

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error tip.	Beta			Tolerancia	FIV
C.1.	(Constante)	-2,327	1,256		-1,853	,068		
	Tamaño	,178	,107	,180	1,662	,100	,974	1,027
	Intensidad de capital	,104	,105	,106	,986	,327	,991	1,009
	Tecnología sector	-,145	,229	-,071	-,631	,530	,903	1,107
	Pertenencia a grupo	,385	,229	,189	1,679	,097	,895	1,118
C.2.	(Constante)	-1,858	1,252		-1,485	,142		
	Tamaño	9,909E-02	,115	,100	,858	,393	,803	1,245
	Intensidad de capital	7,456E-02	,106	,076	,705	,483	,946	1,057
	Tecnología sector	-,132	,229	-,065	-,577	,565	,869	1,151
	Pertenencia a grupo	,510	,237	,251	2,153	,034	,805	1,243
	Defensivas	,200	,295	,080	,677	,500	,782	1,279
Prospectivas	,574	,255	,273	2,251	,027	,745	1,343	

- a. Variable dependiente: Eficacia de las retribuciones

Gráfico P-P normal de regresión Resi

Variable dependiente: Eficacia de las

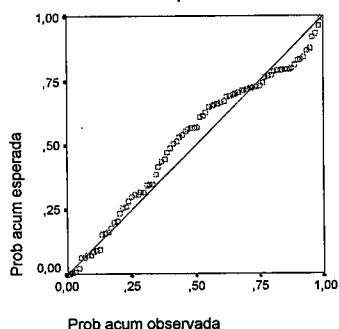
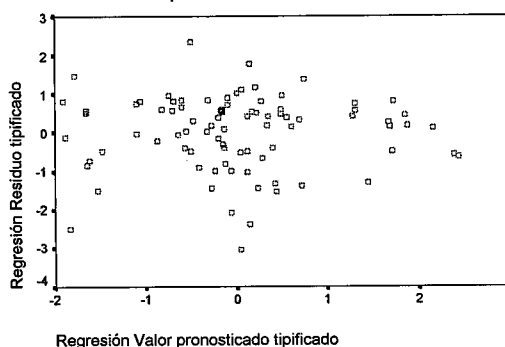


Gráfico de dispersión

Variable dependiente: Eficacia de las retribucic



ANEXO 12 ESTUDIO DE LA RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIA DE MILES Y SNOW Y VARIABLES DE RETRIBUCIONES

Anexo 12.1. Prácticas retributivas

a-1) Pago por conocimientos:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Chi-cuadrado de Pearson	3,280 ^a	3	,350	,361		
Razón de verosimilitud	3,267	3	,352	,365		
Estadístico exacto de Fisher	2,983			,390		
Asociación lineal por lineal	2,548 ^b	1	,110	,141	,072	,030
N de casos válidos	75					

a. 2 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,15.

b. El estadístico tipificado es -1,596.

Medidas simétricas

		Valor	Sig. aproximada	Sig. exacta
Nominal por nominal	Phi	,209	,350	,361
	V de Cramer	,209	,350	,361
	Coefficiente de contingencia	,205	,350	,361
N de casos válidos		75		

a. No asumiendo la hipótesis nula.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Tabla de contingencia

			Estrategia de Miles y Snow				Total
			Defensiva	Analizadora	Prospectiva	Reactiva	
Pago basado en conocimientos	NO	Recuento	9	16	21	6	52
		Frecuencia esperada	11,8	15,3	20,1	4,9	52,0
		% de Pago basado en conocimientos	17,3%	30,8%	40,4%	11,5%	100,0%
		% de Estrategia de Miles y Snow	52,9%	72,7%	72,4%	85,7%	69,3%
		% del total	12,0%	21,3%	28,0%	8,0%	69,3%
		Residuos tipificados	-,8	,2	,2	,5	
SI		Recuento	8	6	8	1	23
		Frecuencia esperada	5,2	6,7	8,9	2,1	23,0
		% de Pago basado en conocimientos	34,8%	26,1%	34,8%	4,3%	100,0%
		% de Estrategia de Miles y Snow	47,1%	27,3%	27,6%	14,3%	30,7%
		% del total	10,7%	8,0%	10,7%	1,3%	30,7%
		Residuos tipificados	1,2	-,3	-,3	-,8	
Total		Recuento	17	22	29	7	75
		Frecuencia esperada	17,0	22,0	29,0	7,0	75,0
		% de Pago basado en conocimientos	22,7%	29,3%	38,7%	9,3%	100,0%
		% de Estrategia de Miles y Snow	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	22,7%	29,3%	38,7%	9,3%	100,0%

a-2) Gaing sharing

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Chi-cuadrado de Pearson	1,797 ^a	3	,616	,680		
Razón de verosimilitud	2,957	3	,398	,508		
Estadístico exacto de Fisher	1,453			,741		
Asociación lineal por lineal	,640 ^b	1	,424	,516	,263	,095
N de casos válidos	76					

a. 4 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,20.

b. El estadístico tipificado es -,800.

Medidas simétricas

	Valor	Sig. aproximada	Sig. exacta
Nominal por Phi	,154	,616	,680
nominal V de Cramer	,154	,616	,680
Coeficiente de contingencia	,152	,616	,680
N de casos válidos	76		

a. No asumiendo la hipótesis nula.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Tabla de contingencia

			Estrategia de Miles y Snow				Total
			Defensiva	Analizadora	Prospectiva	Reactiva	
Gainsharing	NO	Recuento	14	18	24	7	63
		Frecuencia esperada	14,1	19,1	24,0	5,8	63,0
		% de Gainsharing	22,2%	28,6%	38,1%	11,1%	100,0%
		% de Estrategia de Miles y Snow	82,4%	78,3%	82,8%	100,0%	82,9%
		% del total	18,4%	23,7%	31,6%	9,2%	82,9%
		Residuos tipificados	,0	-,2	,0	,5	
		SI	Recuento	3	5	5	0
Frecuencia esperada	2,9	3,9	5,0	1,2	13,0		
% de Gainsharing	23,1%	38,5%	38,5%	,0%	100,0%		
% de Estrategia de Miles y Snow	17,6%	21,7%	17,2%	,0%	17,1%		
% del total	3,9%	6,6%	6,6%	,0%	17,1%		
Residuos tipificados	,1	,5	,0	-1,1			
Total	Recuento	17	23	29	7	76	
	Frecuencia esperada	17,0	23,0	29,0	7,0	76,0	
	% de Gainsharing	22,4%	30,3%	38,2%	9,2%	100,0%	
	% de Estrategia de Miles y Snow	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	22,4%	30,3%	38,2%	9,2%	100,0%	

a-3) Participación en beneficios

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Chi-cuadrado de Pearson	2,733 ^a	3	,435	,463		
Razón de verosimilitud	4,224	3	,238	,321		
Estadístico exacto de Fisher	2,504			,493		
Asociación lineal por lineal	2,024 ^b	1	,155	,184	,101	,043
N de casos válidos	76					

a. 2 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,57.

b. El estadístico tipificado es -1,423.

Medidas simétricas

	Valor	Sig. aproximada	Sig. exacta
Nominal por Phi	,190	,435	,463
nominal V de Cramer	,190	,435	,463
Coefficiente de contingencia	,186	,435	,463
N de casos válidos	76		

a. No asumiendo la hipótesis nula.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Tabla de contingencia

			Estrategia de Miles y Snow				Total
			Defensiva	Analizadora	Prospectiva	Reactiva	
Participación en beneficios	No	Recuento	12	17	23	7	59
		Frecuencia esperada	13,2	17,9	22,5	5,4	59,0
		% de Participación en beneficios	20,3%	28,8%	39,0%	11,9%	100,0%
		% de Estrategia de Miles y Snow	70,6%	73,9%	79,3%	100,0%	77,6%
		% del total	15,8%	22,4%	30,3%	9,2%	77,6%
		Residuos tipificados	-,3	-,2	,1	,7	
Si		Recuento	5	6	6	0	17
		Frecuencia esperada	3,8	5,1	6,5	1,6	17,0
		% de Participación en beneficios	29,4%	35,3%	35,3%	,0%	100,0%
		% de Estrategia de Miles y Snow	29,4%	26,1%	20,7%	,0%	22,4%
		% del total	6,6%	7,9%	7,9%	,0%	22,4%
		Residuos tipificados	,6	,4	-,2	-1,3	
Total		Recuento	17	23	29	7	76
		Frecuencia esperada	17,0	23,0	29,0	7,0	76,0
		% de Participación en beneficios	22,4%	30,3%	38,2%	9,2%	100,0%
		% de Estrategia de Miles y Snow	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	22,4%	30,3%	38,2%	9,2%	100,0%

a-4) Primas e incentivos individuales

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Chi-cuadrado de Pearson	2,480 ^a	3	,479	,483		
Razón de verosimilitud	2,458	3	,483	,505		
Estadístico exacto de Fisher	2,437			,512		
Asociación lineal por lineal	2,252 ^b	1	,133	,163	,085	,033
N de casos válidos	76					

a. 2 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,67.

b. El estadístico tipificado es 1,501.

Medidas simétricas

	Valor	Sig. aproximada	Sig. exacta
Nominal por Phi	,181	,479	,483
nominal V de Cramer	,181	,479	,483
Coefficiente de contingencia	,178	,479	,483
N de casos válidos	76		

a. No asumiendo la hipótesis nula.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Tabla de contingencia

			Estrategia de Miles y Snow				Total
			Defensiva	Analizadora	Prospectiva	Reactiva	
Primas individuales	No	Recuento	9	9	9	2	29
		Frecuencia esperada	6,5	8,8	11,1	2,7	29,0
		% de Primas individuales	31,0%	31,0%	31,0%	6,9%	100,0%
		% de Estrategia de Miles y Snow	52,9%	39,1%	31,0%	28,6%	38,2%
		% del total	11,8%	11,8%	11,8%	2,6%	38,2%
		Residuos tipificados	1,0	,1	-,6	-,4	
	Si	Recuento	8	14	20	5	47
		Frecuencia esperada	10,5	14,2	17,9	4,3	47,0
		% de Primas individuales	17,0%	29,8%	42,6%	10,6%	100,0%
		% de Estrategia de Miles y Snow	47,1%	60,9%	69,0%	71,4%	61,8%
		% del total	10,5%	18,4%	26,3%	6,6%	61,8%
		Residuos tipificados	-,8	-,1	,5	,3	
Total	Recuento	17	23	29	7	76	
	Frecuencia esperada	17,0	23,0	29,0	7,0	76,0	
	% de Primas individuales	22,4%	30,3%	38,2%	9,2%	100,0%	
	% de Estrategia de Miles y Snow	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	22,4%	30,3%	38,2%	9,2%	100,0%	

Anexo 12.2. Políticas retributivas

a) Resumen de medias de cada grupo

Descriptivos (I)

		N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
Importancia del puesto	Defensiva	17	8,1176	1,5363	,3726	7,3277	8,9076	5,00	10,00
	Analizadora	22	8,0000	1,2344	,2632	7,4527	8,5473	5,00	10,00
	Prospectiva	29	7,8621	1,3816	,2566	7,3365	8,3876	5,00	10,00
	Reactiva	7	8,4286	,9759	,3689	7,5260	9,3311	7,00	10,00
	Total	75	8,0133	1,3304	,1536	7,7072	8,3194	5,00	10,00
Importancia de conocimientos y habilidades	Defensiva	17	7,4118	1,5435	,3744	6,6182	8,2054	3,00	10,00
	Analizadora	22	6,0909	2,2448	,4786	5,0956	7,0862	,00	9,00
	Prospectiva	29	6,5172	2,0809	,3864	5,7257	7,3088	1,00	10,00
	Reactiva	7	6,1429	2,7946	1,0562	3,5583	8,7274	2,00	10,00
	Total	75	6,5600	2,1133	,2440	6,0738	7,0462	,00	10,00
Importancia del rendimiento obtenido	Defensiva	17	6,7647	2,2229	,5391	5,6218	7,9076	,00	9,00
	Analizadora	22	6,6364	2,2582	,4815	5,6351	7,6376	,00	10,00
	Prospectiva	29	6,8276	2,0886	,3878	6,0331	7,6220	1,00	10,00
	Reactiva	7	6,1429	2,4103	,9110	3,9137	8,3720	2,00	9,00
	Total	75	6,6933	2,1622	,2497	6,1959	7,1908	,00	10,00
Importancia del resultado de la empresa	Defensiva	17	4,7647	3,5094	,8512	2,9603	6,5691	,00	10,00
	Analizadora	22	4,6818	3,0455	,6493	3,3315	6,0321	,00	9,00
	Prospectiva	29	5,5517	2,5577	,4750	4,5788	6,5246	1,00	10,00
	Reactiva	7	6,1429	2,9681	1,1218	3,3978	8,8879	2,00	10,00
	Total	75	5,1733	2,9563	,3414	4,4931	5,8535	,00	10,00
Importancia del resultado de la unidad estratégica	Defensiva	17	4,1176	2,9556	,7168	2,5980	5,6373	,00	9,00
	Analizadora	23	4,8261	3,2843	,6848	3,4059	6,2463	,00	11,00
	Prospectiva	29	4,9655	2,4998	,4642	4,0147	5,9164	1,00	10,00
	Reactiva	7	4,5714	2,9358	1,1096	1,8562	7,2866	2,00	10,00
	Total	76	4,6974	2,8567	,3277	4,0446	5,3501	,00	11,00
Importancia de la antigüedad	Defensiva	17	2,7647	2,3326	,5657	1,5654	3,9640	,00	8,00
	Analizadora	22	3,5909	2,5384	,5412	2,4654	4,7164	,00	9,00
	Prospectiva	29	3,6897	2,3920	,4442	2,7798	4,5995	,00	8,00
	Reactiva	7	3,8571	1,9518	,7377	2,0520	5,6623	2,00	7,00
	Total	75	3,4667	2,3729	,2740	2,9207	4,0126	,00	9,00
Salarios mayores que en el mercado	Defensiva	17	3,3529	2,3436	,5684	2,1480	4,5579	,00	8,00
	Analizadora	21	3,5714	2,1811	,4760	2,5786	4,5642	,00	7,00
	Prospectiva	29	3,1379	1,9406	,3604	2,3998	3,8761	,00	8,00
	Reactiva	7	3,0000	1,5275	,5774	1,5873	4,4127	,00	5,00
	Total	74	3,2973	2,0456	,2378	2,8234	3,7712	,00	8,00
Salarios menores o iguales que en el mercado	Defensiva	17	6,7059	2,7103	,6573	5,3124	8,0994	,00	10,00
	Analizadora	20	6,3500	2,2308	,4988	5,3060	7,3940	2,00	10,00
	Prospectiva	29	7,3103	1,7547	,3258	6,6429	7,9778	3,00	10,00
	Reactiva	6	6,5000	2,0736	,8466	4,3238	8,6762	4,00	10,00
	Total	72	6,8333	2,1624	,2548	6,3252	7,3415	,00	10,00
Coste retributivo variable	Defensiva	17	5,8235	2,6748	,6487	4,4483	7,1988	,00	10,00
	Analizadora	21	4,5714	3,0426	,6639	3,1865	5,9564	,00	10,00
	Prospectiva	29	5,9655	2,2910	,4254	5,0941	6,8370	,00	9,00
	Reactiva	7	5,1429	2,6095	,9863	2,7295	7,5562	1,00	7,00
	Total	74	5,4595	2,6545	,3086	4,8445	6,0745	,00	10,00
Retribuciones similares en diferentes áreas	Defensiva	17	6,7647	2,2784	,5526	5,5933	7,9362	3,00	10,00
	Analizadora	23	6,6522	2,7897	,5817	5,4458	7,8585	,00	11,00
	Prospectiva	29	6,8276	2,0190	,3749	6,0596	7,5956	3,00	10,00
	Reactiva	7	7,1429	1,7728	,6701	5,5033	8,7824	5,00	10,00
	Total	76	6,7895	2,2763	,2611	6,2693	7,3096	,00	11,00
Mínimas diferencias entre niveles	Defensiva	17	5,2353	2,7957	,6781	3,7979	6,6727	,00	9,00
	Analizadora	21	5,1905	2,1591	,4712	4,2076	6,1733	,00	10,00
	Prospectiva	29	5,3448	2,0750	,3853	4,5556	6,1341	1,00	9,00
	Reactiva	7	3,8571	2,4103	,9110	1,6280	6,0863	,00	6,00
	Total	74	5,1351	2,3014	,2675	4,6019	5,6683	,00	10,00

Descriptivos (II)

		N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
Mínimas diferencias dentro de un nivel	Defensiva	17	5,5294	2,1828	,5294	4,4071	6,6517	3,00	10,00
	Analizadora	21	5,3333	2,3944	,5225	4,2434	6,4233	2,00	10,00
	Prospectiva	29	4,1379	2,4745	,4595	3,1967	5,0792	,00	10,00
	Reactiva	7	4,4286	1,5119	,5714	3,0303	5,8268	2,00	6,00
	Total	74	4,8243	2,3546	,2737	4,2788	5,3698	,00	10,00
Centrado en el CP	Defensiva	17	6,0000	2,8504	,6913	4,5344	7,4656	,00	10,00
	Analizadora	22	6,3182	2,9177	,6221	5,0245	7,6118	,00	10,00
	Prospectiva	29	6,8276	1,8140	,3369	6,1376	7,5176	2,00	10,00
	Reactiva	7	6,2857	2,6277	,9932	3,8555	8,7159	2,00	10,00
	Total	75	6,4400	2,4673	,2849	5,8723	7,0077	,00	10,00
Centrado en el LP	Defensiva	17	4,7647	2,3593	,5722	3,5517	5,9777	,00	8,00
	Analizadora	22	4,0909	2,7240	,5807	2,8832	5,2986	,00	8,00
	Prospectiva	29	4,8621	3,0440	,5653	3,7042	6,0199	,00	10,00
	Reactiva	7	3,5714	2,2991	,8690	1,4451	5,6977	,00	6,00
	Total	75	4,4933	2,7281	,3150	3,8657	5,1210	,00	10,00
Importancia del sueldo base	Defensiva	17	7,1176	1,6156	,3919	6,2870	7,9483	4,00	10,00
	Analizadora	22	7,5909	1,7088	,3643	6,8333	8,3485	4,00	10,00
	Prospectiva	29	6,5517	2,0457	,3799	5,7736	7,3299	2,00	9,00
	Reactiva	7	7,7143	1,4960	,5654	6,3307	9,0979	5,00	10,00
	Total	75	7,0933	1,8393	,2124	6,6701	7,5165	2,00	10,00
Importancia de incentivos y primas	Defensiva	17	5,1765	2,5307	,6138	3,8753	6,4776	,00	8,00
	Analizadora	22	4,2727	2,6580	,5667	3,0942	5,4512	,00	8,00
	Prospectiva	29	5,3793	2,6513	,4923	4,3708	6,3878	,00	10,00
	Reactiva	7	5,2857	2,8115	1,0627	2,6855	7,8860	,00	8,00
	Total	75	5,0000	2,6304	,3037	4,3948	5,6052	,00	10,00
Importancia de que sea flexible	Defensiva	17	5,5882	2,7400	,6645	4,1795	6,9970	,00	10,00
	Analizadora	21	5,4286	2,9081	,6346	4,1048	6,7523	,00	10,00
	Prospectiva	29	7,3103	2,3620	,4386	6,4119	8,2088	,00	10,00
	Reactiva	7	5,0000	3,0551	1,1547	2,1745	7,8255	,00	8,00
	Total	74	6,1622	2,7846	,3237	5,5170	6,8073	,00	10,00
Centralización política retributiva	Defensiva	17	7,2353	2,7507	,6671	5,8210	8,6496	2,00	10,00
	Analizadora	23	8,3043	1,6634	,3468	7,5851	9,0236	5,00	11,00
	Prospectiva	29	7,4138	1,7012	,3159	6,7667	8,0609	3,00	10,00
	Reactiva	7	6,0000	1,2910	,4880	4,8060	7,1940	4,00	8,00
	Total	76	7,5132	2,0166	,2313	7,0524	7,9740	2,00	11,00
Libertad de las distintas áreas	Defensiva	17	1,8235	1,9117	,4636	,8406	2,8064	,00	6,00
	Analizadora	23	3,0435	3,1691	,6608	1,6730	4,4139	,00	11,00
	Prospectiva	29	2,3793	2,1114	,3921	1,5762	3,1825	,00	8,00
	Reactiva	7	3,4286	1,8127	,6851	1,7521	5,1050	1,00	6,00
	Total	76	2,5526	2,4353	,2793	1,9961	3,1091	,00	11,00
No conozcan las de otros	Defensiva	17	5,2941	3,4958	,8479	3,4967	7,0915	,00	10,00
	Analizadora	21	5,3333	2,9383	,6412	3,9959	6,6708	,00	10,00
	Prospectiva	29	6,3448	2,7938	,5188	5,2821	7,4075	,00	10,00
	Reactiva	7	5,4286	3,2071	1,2122	2,4625	8,3947	,00	9,00
	Total	74	5,7297	3,0218	,3513	5,0296	6,4298	,00	10,00
Secreto en el procedimiento	Defensiva	17	5,5294	3,4300	,8319	3,7659	7,2929	,00	10,00
	Analizadora	23	5,5652	3,3416	,6968	4,1202	7,0102	,00	11,00
	Prospectiva	29	6,0000	2,6186	,4863	5,0039	6,9961	,00	9,00
	Reactiva	7	7,1429	2,1157	,7997	5,1862	9,0996	3,00	10,00
	Total	76	5,8684	2,9859	,3425	5,1861	6,5507	,00	11,00
Decidir su propio mix	Defensiva	17	2,1765	1,5506	,3761	1,3792	2,9737	,00	6,00
	Analizadora	21	1,4762	1,2891	,2813	,8894	2,0630	,00	4,00
	Prospectiva	29	2,3103	1,8536	,3442	1,6053	3,0154	,00	6,00
	Reactiva	7	3,0000	2,1602	,8165	1,0021	4,9979	,00	7,00
	Total	74	2,1081	1,7007	,1977	1,7141	2,5021	,00	7,00
Participar distintos niveles	Defensiva	17	2,4118	2,4510	,5945	1,1516	3,6719	,00	7,00
	Analizadora	21	2,4762	2,9936	,6533	1,1135	3,8389	,00	10,00
	Prospectiva	29	2,8966	2,2732	,4221	2,0319	3,7612	,00	8,00
	Reactiva	7	2,0000	2,0000	,7559	,1503	3,8497	,00	5,00
	Total	74	2,5811	2,4829	,2886	2,0059	3,1563	,00	10,00



b) Prueba de Levene de homogeneidad de varianzas

Prueba de homogeneidad de varianzas

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Importancia del puesto	,760	3	71	,520
Importancia de conocimientos y habilidades	1,233	3	71	,304
Importancia del rendimiento obtenido	,076	3	71	,973
Importancia del resultado de la empresa	1,436	3	71	,240
Importancia del resultado de la unidad estratégica	,958	3	72	,417
importancia de la antigüedad	,485	3	71	,694
Salarios mayores que en el mercado	1,247	3	70	,299
Importancia a que sean los salarios como los del mercado original del otro fichero	1,118	3	68	,348
Hacer que el coste retributivo variable	1,055	3	70	,374
Retribuciones similares en diferentes áreas	1,148	3	72	,336
Mínimas diferencias entre niveles	,976	3	70	,409
Mínimas diferencias dentro de un nivel	,489	3	70	,691
Centrado en el CP	2,210	3	71	,094
Importancia de los objetivos a largo plazo	,772	3	71	,514
Importancia del sueldo base	1,082	3	71	,362
Importancia de incentivos y primas	,111	3	71	,953
Importancia de que sea flexible	,466	3	70	,707
Centralización política retributiva	3,785	3	72	,014
Libertad de las distintas áreas	1,103	3	72	,354
No conozcan las de otros	,665	3	70	,576
Secreto en el procedimiento	1,878	3	72	,141
Decidir su propio mix	1,006	3	70	,396
Participar distintos niveles	,698	3	70	,557

c) Comparaciones dos a dos entre estrategias

Relación entre grupos: Defensiva – analizadora

Estadísticos de contraste (Defensiva - analizadora)^b

	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintót. (bilateral)	Sig. exacta [2*(Sig. unilateral)]
Importancia del puesto	171,000	424,000	-,476	,634	,664 ^a
Importancia de conocimientos y habilidades	119,000	372,000	-1,974	,048	,055 ^a
Importancia del rendimiento obtenido	172,000	425,000	-,434	,664	,685 ^a
Importancia del resultado de la empresa	182,000	435,000	-,143	,887	,900 ^a
Importancia del resultado de la unidad estratégica	168,000	321,000	-,759	,448	,464 ^a
Importancia de la antigüedad	158,500	311,500	-,819	,413	,424 ^a
Salarios mayores que en el mercado	159,000	312,000	-,579	,563	,581 ^a
Salarios menores o iguales que en el mercado	144,500	354,500	-,789	,430	,442 ^a
Deseo de individualizar el salario	183,500	336,500	-,100	,920	,922 ^a
Coste retributivo variable	133,000	364,000	-1,349	,177	,189 ^a
Retribuciones similares en diferentes áreas	191,000	467,000	-,124	,901	,914 ^a
Mínimas diferencias entre niveles	165,000	396,000	-,402	,688	,706 ^a
Mínimas diferencias dentro de un nivel	166,500	397,500	-,356	,722	,728 ^a
Centrado en el LP	160,500	413,500	-,763	,445	,457 ^a
Centrado en el CP	172,500	325,500	-,416	,678	,685 ^a
Importancia del sueldo base	154,000	307,000	-,955	,340	,362 ^a
Importancia de incentivos y primas	153,000	406,000	-,973	,330	,347 ^a
Importancia de que sea flexible	178,500	409,500	,000	1,000	1,000 ^a
Centralización política retributiva	166,500	319,500	-,810	,418	,432 ^a
Libertad de las distintas áreas	152,500	305,500	-1,213	,225	,242 ^a
No conozcan las de otros	176,500	407,500	-,059	,953	,954 ^a
Secreto en el procedimiento	194,500	470,500	-,028	,978	,978 ^a
Decidir su propio mix	133,000	364,000	-1,376	,169	,189 ^a
Participar distintos niveles	169,500	400,500	-,271	,787	,794 ^a

a. No corregidos para los empates.

b. Variable de agrupación: Estrategia de Miles y Snow

Relación entre grupos: Defensiva – Prospectiva

Estadísticos de contraste (Defensiva - Prospectiva)^a

	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintót. (bilateral)
Importancia del puesto	216,000	651,000	-,711	,477
Importancia de conocimientos y habilidades	178,500	613,500	-1,584	,113
Importancia del rendimiento obtenido	245,500	680,500	-,023	,982
Importancia del resultado de la empresa	213,000	366,000	-,767	,443
Importancia del resultado de la unidad estratégica	205,000	358,000	-,954	,340
Importancia de la antigüedad	197,000	350,000	-1,138	,255
Salarios mayores que en el mercado	238,500	673,500	-,184	,854
Salarios menores o iguales que en el mercado	218,000	371,000	-,675	,500
Deseo de individualizar el salario	156,000	309,000	-2,087	,037
Coste retributivo variable	241,500	394,500	-,116	,908
Retribuciones similares en diferentes áreas	246,500	681,500	,000	1,000
Mínimas diferencias entre niveles	242,500	677,500	-,092	,927
Mínimas diferencias dentro de un nivel	165,000	600,000	-1,872	,061
Centrado en el largo plazo	238,500	391,500	-,184	,854
Centrado en el CP	211,500	364,500	-,807	,420
Importancia del sueldo base	217,000	652,000	-,683	,495
Importancia de incentivos y primas	232,500	385,500	-,322	,747
Importancia de que sea flexible	158,000	311,000	-2,040	,041
Centralización política retributiva	220,500	655,500	-,604	,546
Libertad de las distintas áreas	210,500	363,500	-,846	,397
No conozcan las de otros	206,000	359,000	-,930	,352
Secreto en el procedimiento	234,000	387,000	-,287	,774
Decidir su propio mix	241,000	394,000	-,128	,898
Participar distintos niveles	208,500	361,500	-,876	,381

a. Variable de agrupación: Estrategia de Miles y Snow

Relación entre grupos (defensiva – reactiva)

Estadísticos de contraste (Defensiva - reactiva)

	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintót. (bilateral)	Sig. exacta [2*(Sig. unilateral)]
Importancia del puesto	54,500	207,500	-,332	,740	,757 ^a
Importancia de conocimientos y habilidades	41,000	69,000	-1,207	,228	,260 ^a
Importancia del rendimiento obtenido	48,500	76,500	-,716	,474	,494 ^a
Importancia del resultado de la empresa	44,500	197,500	-,962	,336	,349 ^a
Importancia del resultado de la unidad estratégica	58,500	211,500	-,064	,949	,951 ^a
Importancia de la antigüedad	45,000	198,000	-,937	,349	,383 ^a
Salarios mayores que en el mercado	56,000	84,000	-,227	,821	,852 ^a
Salarios menores o iguales que en el mercado	40,500	61,500	-,747	,455	,473 ^a
Deseo de individualizar el salario	55,500	208,500	-,265	,791	,804 ^a
Coste retributivo variable	49,000	77,000	-,682	,496	,534 ^a
Retribuciones similares en diferentes áreas	57,500	210,500	-,129	,897	,901 ^a
Mínimas diferencias entre niveles	41,000	69,000	-1,186	,236	,260 ^a
Mínimas diferencias dentro de un nivel	42,500	70,500	-1,096	,273	,288 ^a
Centrado en el largo plazo	41,000	69,000	-1,195	,232	,260 ^a
Centrado en el CP	57,500	210,500	-,128	,898	,901 ^a
Importancia del sueldo base	47,000	200,000	-,819	,413	,455 ^a
Importancia de incentivos y primas	56,000	209,000	-,225	,822	,852 ^a
Importancia de que sea flexible	54,500	82,500	-,324	,746	,757 ^a
Centralización política retributiva	34,500	62,500	-1,608	,108	,114 ^a
Libertad de las distintas áreas	32,000	185,000	-1,794	,073	,087 ^a
No conozcan las de otros	59,500	87,500	,000	1,000	1,000 ^a
Secreto en el procedimiento	43,500	196,500	-1,024	,306	,318 ^a
Decidir su propio mix	45,000	198,000	-,947	,344	,383 ^a
Participar distintos niveles	54,500	82,500	-,324	,746	,757 ^a

a. No corregidos para los empates.

b. Variable de agrupación: Estrategia de Miles y Snow

Relación entre grupos (analizadora – prospectiva)

Analizadora - Prospectiva^a

	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintót. (bilateral)
Importancia del puesto	303,500	738,500	-,303	,762
Importancia de conocimientos y habilidades	290,000	543,000	-,562	,574
Importancia del rendimiento obtenido	302,000	555,000	-,327	,743
Importancia del resultado de la empresa	268,000	521,000	-,978	,328
Importancia del resultado de la unidad estratégica	333,500	768,500	,000	1,000
Importancia de la antigüedad	314,000	567,000	-,096	,923
Salarios mayores que en el mercado	260,500	695,500	-,876	,381
Salarios menores o iguales que en el mercado	211,500	421,500	-1,631	,103
Deseo de individualizar el salario	218,000	471,000	-1,940	,052
Hacer que el coste retributivo variable	212,500	443,500	-1,829	,067
Retribuciones similares en diferentes áreas	328,000	604,000	-,102	,918
Mínimas diferencias entre niveles	279,500	510,500	-,499	,618
Mínimas diferencias dentro de un nivel	221,000	656,000	-1,657	,097
Centrado en el largo plazo	272,500	525,500	-,891	,373
Centrado en el CP	308,500	561,500	-,203	,839
Importancia del sueldo base	228,000	663,000	-1,760	,078
Importancia de incentivos y primas	246,500	499,500	-1,393	,164
Importancia de que sea flexible	178,500	409,500	-2,500	,012
Centralización política retributiva	238,500	673,500	-1,788	,074
Libertad de las distintas áreas	296,500	731,500	-,697	,486
No conozcan las de otros	239,500	470,500	-1,292	,197
Secreto en el procedimiento	305,500	581,500	-,521	,603
Decidir su propio mix	229,500	460,500	-1,509	,131
Participar distintos niveles	250,000	481,000	-1,086	,277

a. Variable de agrupación: Estrategia de Miles y Snow

Relación entre grupos (analizadora – reactiva)

Estadísticos de contraste (Analizadora - reactiva)^b

	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintót. (bilateral)	Sig. exacta [2*(Sig. unilateral)]
Importancia del puesto	61,500	314,500	-,834	,405	,438 ^a
Importancia de conocimientos y habilidades	76,500	329,500	-,026	,979	,980 ^a
Importancia del rendimiento obtenido	69,500	97,500	-,387	,699	,709 ^a
Importancia del resultado de la empresa	56,500	309,500	-1,055	,292	,304 ^a
Importancia del resultado de la unidad estratégica	75,500	103,500	-,247	,805	,811 ^a
Importancia de la antigüedad	69,500	322,500	-,389	,697	,709 ^a
Salarios mayores que en el mercado	59,000	87,000	-,782	,434	,466 ^a
Salarios menores o iguales que en el mercado	59,000	80,000	-,062	,951	,976 ^a
Deseo de individualizar el salario	70,500	323,500	-,336	,737	,746 ^a
Coste retributivo variable	62,500	293,500	-,593	,553	,568 ^a
Retribuciones similares en diferentes áreas	74,500	350,500	-,297	,766	,774 ^a
Mínimas diferencias entre niveles	57,000	85,000	-,897	,370	,405 ^a
Mínimas diferencias dentro de un nivel	59,000	87,000	-,779	,436	,466 ^a
Centrado en el largo plazo	66,000	94,000	-,569	,570	,600 ^a
Centrado en el CP	72,000	100,000	-,258	,797	,823 ^a
Importancia del sueldo base	74,500	327,500	-,132	,895	,901 ^a
Importancia de incentivos y primas	60,500	313,500	-,850	,395	,409 ^a
Importancia de que sea flexible	70,500	98,500	-,161	,872	,876 ^a
Centralización política retributiva	22,500	50,500	-2,886	,004	,003 ^a
Libertad de las distintas áreas	63,000	339,000	-,870	,384	,413 ^a
No conozcan las de otros	69,000	300,000	-,242	,809	,836 ^a
Secreto en el procedimiento	57,500	333,500	-1,140	,254	,266 ^a
Decidir su propio mix	40,000	271,000	-1,830	,067	,080 ^a
Participar distintos niveles	73,000	304,000	-,027	,978	1,000 ^a

a. No corregidos para los empates.

b. Variable de agrupación: Estrategia de Miles y Snow

Relación entre grupos (proactiva-reactiva)

Estadísticos de contraste (Proactiva - reactiva)^b

	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintót. (bilateral)	Sig. exacta [2*(Sig. unilateral)]
Importancia del puesto	78,500	513,500	-,945	,345	,366 ^a
Importancia de conocimientos y habilidades	95,000	123,000	-,265	,791	,815 ^a
Importancia del rendimiento obtenido	83,000	111,000	-,753	,451	,480 ^a
Importancia del resultado de la empresa	89,500	524,500	-,483	,629	,639 ^a
Importancia del resultado de la unidad	85,000	113,000	-,669	,503	,531 ^a
Importancia de la antigüedad	92,000	527,000	-,385	,700	,725 ^a
Salarios mayores que en el mercado	100,000	535,000	-,061	,951	,969 ^a
Salarios menores o iguales que en el mercado	58,500	79,500	-1,286	,199	,218 ^a
Deseo de individualizar el salario	65,000	93,000	-1,480	,139	,153 ^a
Coste retributivo variable	78,500	106,500	-,937	,349	,366 ^a
Retribuciones similares en diferentes áreas	97,000	532,000	-,183	,855	,876 ^a
Mínimas diferencias entre niveles	66,000	94,000	-1,438	,150	,165 ^a
Mínimas diferencias dentro de un nivel	86,500	521,500	-,606	,544	,557 ^a
Centrado en el largo plazo	74,000	102,000	-1,108	,268	,287 ^a
Centrado en el CP	89,000	117,000	-,507	,612	,639 ^a
Importancia del sueldo base	71,000	506,000	-1,244	,214	,236 ^a
Importancia de incentivos y primas	100,000	128,000	-,061	,951	,969 ^a
Importancia de que sea flexible	53,000	81,000	-1,975	,048	,054 ^a
Centralización política retributiva	49,500	77,500	-2,116	,034	,036 ^a
Libertad de las distintas áreas	66,000	501,000	-1,459	,145	,165 ^a
No conozcan las de otros	83,500	111,500	-,729	,466	,480 ^a
Secreto en el procedimiento	80,000	515,000	-,874	,382	,410 ^a
Decidir su propio mix	83,000	518,000	-,752	,452	,480 ^a
Participar distintos niveles	79,000	107,000	-,910	,363	,387 ^a

a. No corregidos para los empates.

b. Variable de agrupación: Estrategia de Miles y Snow

ANEXO 13. REGRESIONES DE LAS INTERACCIONES ENTRE RETRIBUCIONES – ESTRATEGIAS Y RESULTADOS

Anexo 13.1. Regresiones de la relación prácticas retributivas – estrategia sobre resultados

a) ROA y pago por conocimientos

Resumen del modelo*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error tip. de la estimación	Cambiar los estadísticos				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	,235 ^a	,055	,008	7,8397	,055	1,172	4	80	,330
2	,260 ^b	,067	-,004	7,8890	,012	,502	2	78	,608
3	,326 ^c	,106	,025	7,7737	,039	3,331	1	77	,072
4	,344 ^d	,118	,013	7,8217	,012	,529	2	75	,591

- a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector
 b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Defensivas, Prospectivas
 c. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Defensivas, Prospectivas, Pago basado en conocimientos
 d. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Defensivas, Prospectivas, Pago basado en conocimientos, Pago basado en conocimientos x prospectivas, Pago basado en conocimiento por defensiva
 e. Variable dependiente: ROA

Coeficientes*

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error tip.	Beta			Tolerancia	FIV
1	(Constante)	,463	10,041		,046	,963		
	Tamaño	,427	,853	,055	,501	,618	,977	1,024
	Intensidad de capital	,313	,840	,041	,373	,710	,991	1,009
	Tecnología sector	-2,343	1,831	-,146	-1,279	,204	,908	1,101
	Pertenencia a grupo	3,515	1,839	,219	1,911	,060	,900	1,111
2	(Constante)	2,185	10,249		,213	,832		
	Tamaño	7,802E-02	,945	,010	,083	,934	,807	1,240
	Intensidad de capital	,256	,865	,033	,295	,768	,946	1,057
	Tecnología sector	-2,395	1,880	-,149	-1,274	,206	,873	1,146
	Pertenencia a grupo	4,094	1,954	,255	2,095	,039	,807	1,239
3	(Constante)	4,049	10,151		,399	,691		
	Tamaño	2,685E-02	,931	,003	,029	,977	,806	1,241
	Intensidad de capital	5,901E-02	,859	,008	,069	,945	,931	1,074
	Tecnología sector	-2,319	1,853	-,144	-1,252	,214	,872	1,147
	Pertenencia a grupo	3,416	1,961	,213	1,742	,086	,778	1,285
4	(Constante)	5,330	10,357		,515	,608		
	Tamaño	-6,278E-02	,946	-,008	-,066	,947	,791	1,265
	Intensidad de capital	6,071E-02	,868	,008	,070	,944	,922	1,084
	Tecnología sector	-2,345	1,865	-,146	-1,258	,212	,871	1,148
	Pertenencia a grupo	3,091	2,001	,192	1,545	,127	,757	1,321
4	Defensivas	-1,590	3,089	-,081	-,515	,608	,471	2,121
	Prospectivas	,613	2,392	,037	,256	,799	,560	1,787
	Pago basado en conocimientos	1,340	2,991	,078	,448	,655	,388	2,581
	Pago basado en conocimiento por defensiva	2,918	4,888	,109	,597	,552	,353	2,830
	Pago basado en conocimientos x prospectivas	4,562	4,512	,170	1,011	,315	,415	2,412

a. Variable dependiente: ROA

ANOVA

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	288,094	4	72,024	1,172	,330
	Residual	4916,855	80	61,461		
	Total	5204,949	84			
2	Regresión	350,522	6	58,420	,939	,472
	Residual	4854,427	78	62,236		
	Total	5204,949	84			
3	Regresión	551,836	7	78,834	1,305	,260
	Residual	4653,113	77	60,430		
	Total	5204,949	84			
4	Regresión	616,554	9	68,506	1,120	,360
	Residual	4588,395	75	61,179		
	Total	5204,949	84			

Diagnósticos de colinealidad^a

Modelo	Dimensión	Autovvalor	Índice de condición	Proporciones de la varianza													
				(Constante)	Tamaño	Intensidad de capital	Tecnología sector	Pertenencia a grupo	Defensivas	Prospectivas	Pago basado en conocimientos	Pago basado en conocimiento por defensiva	Pago basado en conocimientos x prospectivas				
1	1	4,158	1,000	,00	,00	,00	,02	,02	,01	,01							
	2	,525	2,813	,00	,00	,00	,84	,01	,01	,37							
	3	,294	3,762	,00	,00	,00	,14	,00	,05	,10							
	4	1,915E-02	14,735	,02	,84	,15	,00	,00	,20	,37							
	5	4,425E-03	30,653	,97	,15	,85	,00	,00	,69	,07							
2	1	4,701	1,000	,00	,00	,00	,01	,01	,01	,01	,01	,01					
	2	1,033	2,134	,00	,00	,00	,01	,00	,05	,10							
	3	,668	2,653	,00	,00	,00	,40	,00	,20	,37							
	4	,350	3,665	,00	,00	,00	,56	,00	,08	,08							
	5	,228	4,541	,00	,01	,00	,01	,00	,05	,04							
	6	1,603E-02	17,124	,02	,83	,17	,00	,00	,00	,03							
	7	4,294E-03	33,087	,97	,16	,82	,01	,00	,00	,01	,01	,01	,01				
3	1	5,071	1,000	,00	,00	,00	,01	,01	,01	,01	,01	,01					
	2	1,075	2,172	,00	,00	,00	,02	,00	,00	,30							
	3	,681	2,729	,00	,00	,00	,37	,00	,05	,03							
	4	,581	2,955	,00	,00	,00	,03	,00	,00	,16							
	5	,349	3,812	,00	,00	,00	,56	,00	,18	,34							
	6	,224	4,763	,00	,01	,00	,01	,00	,70	,09							
	7	1,601E-02	17,794	,02	,83	,17	,00	,00	,05	,07							
	8	4,238E-03	34,592	,97	,16	,82	,01	,00	,00	,00	,00	,03	,01				
4	1	5,432	1,000	,00	,00	,00	,01	,01	,01	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	1,680	1,798	,00	,00	,00	,01	,00	,00	,07							
	3	1,111	2,211	,00	,00	,00	,04	,00	,01	,00							
	4	,650	2,890	,00	,00	,00	,31	,00	,05	,04							
	5	,394	3,711	,00	,00	,00	,45	,00	,09	,01							
	6	,354	3,919	,00	,00	,00	,12	,00	,00	,51							
	7	,246	4,700	,00	,00	,00	,06	,00	,67	,01							
	8	,112	6,951	,00	,01	,00	,00	,00	,13	,31							
	9	1,579E-02	18,550	,02	,82	,18	,00	,00	,04	,05							
	10	4,153E-03	36,166	,97	,17	,82	,01	,00	,00	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01

a. Variable dependiente: ROA

b) Participación en beneficios y ROE

Resumen del modelo *

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error tip. de la estimación	Cambiar los estadísticos				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	,235 ^a	,055	,009	22,3706	,055	1,182	4	81	,325
2	,268 ^b	,072	,001	22,4509	,017	,711	2	79	,494
3	,324 ^c	,105	,025	22,1864	,033	2,895	1	78	,093
4	,460 ^d	,212	,119	21,0925	,107	5,150	2	76	,008

- a. Variables predictorias: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector
- b. Variables predictorias: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Defensivas, Prospectivas
- c. Variables predictorias: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Defensivas, Prospectivas, Participación en beneficios
- d. Variables predictorias: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Defensivas, Prospectivas, Participación en beneficios, Participación en beneficios x prospectiva, Participación en beneficios x defensiva
- e. Variable dependiente: ROE

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error tip.				Beta	Tolerancia
1	(Constante)	13,896	28,594		,486	,628		
	Tamaño	1,744	2,432	,078	,717	,475	,974	1,027
	Intensidad de capital	-1,887	2,395	-,085	-,788	,433	,991	1,009
	Tecnología sector	3,167	5,220	,069	,607	,546	,903	1,107
	Pertenencia a grupo	7,178	5,216	,157	1,376	,173	,895	1,118
2	(Constante)	19,742	29,138		,678	,500		
	Tamaño	,738	2,688	,033	,274	,784	,803	1,245
	Intensidad de capital	-2,223	2,461	-,101	-,903	,369	,946	1,057
	Tecnología sector	3,263	5,340	,071	,611	,543	,869	1,151
	Pertenencia a grupo	8,788	5,520	,192	1,592	,115	,805	1,243
	Defensivas	2,128	6,876	,038	,309	,758	,782	1,279
3	(Constante)	23,368	28,873		,809	,421		
	Tamaño	,310	2,668	,014	,116	,908	,796	1,256
	Intensidad de capital	-2,477	2,437	-,112	-1,016	,313	,942	1,061
	Tecnología sector	3,558	5,280	,077	,674	,502	,868	1,152
	Pertenencia a grupo	8,488	5,458	,186	1,555	,124	,804	1,244
	Defensivas	,634	6,852	,011	,093	,927	,769	1,301
	Prospectivas	6,764	5,868	,143	1,153	,253	,744	1,344
4	(Constante)	10,396	6,110	,185	1,701	,093	,967	1,035
	(Constante)	35,092	27,902		1,258	,212		
	Tamaño	,100	2,562	,005	,039	,969	,781	1,281
	Intensidad de capital	-3,759	2,353	-,170	-1,598	,114	,914	1,095
	Tecnología sector	5,588	5,135	,122	1,088	,280	,830	1,205
	Pertenencia a grupo	6,071	5,245	,133	1,157	,251	,787	1,271
	Defensivas	13,066	7,602	,233	1,719	,090	,564	1,772
	Prospectivas	9,397	6,006	,199	1,565	,122	,642	1,559
	Participación en beneficios	29,659	9,459	,529	3,135	,002	,365	2,743
Participación en beneficios x defensiva	-48,067	14,982	-,504	-3,208	,002	,421	2,376	
Participación en beneficios x prospectiva	-17,456	13,635	-,199	-1,280	,204	,429	2,333	

a. Variable dependiente: ROE

ANOVA

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	2366,641	4	591,660	1,182	,325
	Residual	40535,993	81	500,444		
	Total	42902,634	85			
2	Regresión	3083,205	6	513,867	1,019	,419
	Residual	39819,429	79	504,043		
	Total	42902,634	85			
3	Regresión	4508,076	7	644,011	1,308	,258
	Residual	38394,558	78	492,238		
	Total	42902,634	85			
4	Regresión	9090,724	9	1010,080	2,270	,026
	Residual	33811,910	76	444,894		
	Total	42902,634	85			



Diagnósticos de colinealidad^a

Modelo	Dimensión	Autovvalor	Índice de condición	Proporciones de la varianza																				
				(Constante)	Tamaño	Intensidad de capital	Tecnología sector	Pertenencia a grupo	Defensivas	Prospectivas	Participación en beneficios	Participación en beneficios x defensiva	Participación en beneficios x prospectiva											
1	1	4,149	1,000	,00	,00	,02	,02	,02	,02	,02	,02	,02	,02	,02	,02	,02	,02	,02	,02	,02				
	2	,531	2,796	,00	,00	,82	,82	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01			
	3	,297	3,737	,00	,00	,16	,16	,96	,96	,96	,96	,96	,96	,96	,96	,96	,96	,96	,96	,96	,96	,96		
	4	1,900E-02	14,779	,02	,85	,15	,00	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	
	5	4,385E-03	30,761	,97	,15	,85	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	
2	1	4,690	1,000	,00	,00	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	
	2	1,033	2,131	,00	,00	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	
	3	,669	2,649	,00	,00	,00	,00	,05	,05	,05	,05	,05	,05	,05	,05	,05	,05	,05	,05	,05	,05	,05	,05	,05
	4	,352	3,648	,00	,00	,54	,54	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18
	5	,236	4,457	,00	,01	,00	,02	,71	,71	,71	,71	,71	,71	,71	,71	,71	,71	,71	,71	,71	,71	,71	,71	,71
	6	1,589E-02	17,178	,02	,83	,17	,00	,00	,05	,05	,05	,05	,05	,05	,05	,05	,05	,05	,05	,05	,05	,05	,05	,05
	7	4,248E-03	33,227	,97	,16	,82	,01	,01	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
3	1	4,932	1,000	,00	,00	,00	,00	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01
	2	1,052	2,165	,00	,00	,00	,02	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	3	,786	2,505	,00	,00	,00	,12	,03	,03	,03	,03	,03	,03	,03	,03	,03	,03	,03	,03	,03	,03	,03	,03	,03
	4	,621	2,818	,00	,00	,00	,28	,02	,02	,02	,02	,02	,02	,02	,02	,02	,02	,02	,02	,02	,02	,02	,02	,02
	5	,352	3,742	,00	,00	,00	,55	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18	,18
	6	,236	4,571	,00	,01	,00	,02	,71	,71	,71	,71	,71	,71	,71	,71	,71	,71	,71	,71	,71	,71	,71	,71	,71
	7	1,585E-02	17,639	,02	,83	,17	,00	,00	,05	,05	,05	,05	,05	,05	,05	,05	,05	,05	,05	,05	,05	,05	,05	,05
	8	4,223E-03	34,176	,97	,16	,82	,01	,01	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
4	1	5,170	1,000	,00	,00	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01
	2	1,545	1,830	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	3	1,372	1,941	,00	,00	,00	,03	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01
	4	,637	2,849	,00	,00	,00	,38	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01
	5	,543	3,086	,00	,00	,00	,01	,10	,10	,10	,10	,10	,10	,10	,10	,10	,10	,10	,10	,10	,10	,10	,10	,10
	6	,337	3,918	,00	,00	,00	,46	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01	,01
	7	,234	4,703	,00	,00	,00	,10	,80	,80	,80	,80	,80	,80	,80	,80	,80	,80	,80	,80	,80	,80	,80	,80	,80
	8	,143	6,004	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	9	1,588E-02	18,217	,02	,82	,17	,00	,00	,05	,05	,05	,05	,05	,05	,05	,05	,05	,05	,05	,05	,05	,05	,05	,05
	10	4,082E-03	35,591	,97	,17	,82	,01	,01	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00

a. Variable dependiente: ROE

ANEXO 14. DATOS ADICIONALES DEL ANÁLISIS CONFIGURACIONAL. SISTEMA DE RETRIBUCIONES

Anexo 14.1. Relación entre sistemas de retribuciones y estrategia

Estadísticos de contraste de la tabla de contingencia

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Chi-cuadrado de Pearson	6,464 ^a	9	,693	,717		
Razón de verosimilitud	6,474	9	,692	,778		
Estadístico exacto de Fisher	6,635			,682		
Asociación lineal por lineal	1,077 ^b	1	,299	,309	,168	,032
N de casos válidos	74					

a. 10 casillas (62,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,95.

b. El estadístico tipificado es -1,038.

Medidas simétricas

		Valor	Sig. aproximada	Sig. exacta
Nominal por nominal	Phi	,296	,693	,717
	V de Cramer	,171	,693	,717
	Coefficiente de contingencia	,283	,693	,717
N de casos válidos		74		

a. No asumiendo la hipótesis nula.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Anexo 14.2. Estudio de la relación entre grupos de retribuciones y resultados

a) Prueba de Levene de homogeneidad de varianzas

Prueba de homogeneidad de varianzas

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
ROA	4,313	3	80	,007
ROE	2,633	3	80	,056
Resultados recursos humanos (media ponderada)	1,963	3	80	,126
Productividad	1,415	3	80	,244
Eficacia de las retribuciones	,609	3	80	,611

b) Contrastes de medias

Paramétricos

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Resultados recursos humanos (media ponderada)	Inter-grupos	15,047	3	5,016	1,850	,145
	Intra-grupos	216,847	80	2,711		
	Total	231,894	83			
Productividad	Inter-grupos	2,854	3	,951	1,337	,268
	Intra-grupos	56,945	80	,712		
	Total	59,799	83			
Eficacia de las retribuciones	Inter-grupos	15,335	3	5,112	6,671	,000
	Intra-grupos	61,298	80	,766		
	Total	76,632	83			

No paramétricos

Estadísticos de contraste^{a,b}

	Chi-cuadrado	gl	Sig. asintót.
ROA	7,882	3	,049
ROE	4,618	3	,202
Resultados recursos humanos (media ponderada)	4,152	3	,246
Productividad	3,396	3	,335
Eficacia de las retribuciones	17,555	3	,001

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Grupos de retribuciones (kmedias con centroides 4)

c) Contrastes de media por grupos 2 a 2

Relación entre grupo 1 (tradicionalista) y grupo 2 (orgánico intermedio)

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias					Intervalo de confianza para la diferencia	
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error tip de la diferencia	Inferior	Superior
		ROA	Se han asumido varianzas iguales	4,522	,039	1,597	43	,118	3,6865	2,3089
	No se han asumido varianzas iguales			1,277	15,312	,220	3,6865	2,8859	-2,4539	9,8268
ROE	Se han asumido varianzas iguales	,006	,940	1,108	43	,274	4,3600	3,9333	-3,5723	12,2923
	No se han asumido varianzas iguales			1,228	28,264	,230	4,3600	3,5502	-2,9092	11,6291
Resultados recursos humanos (media ponderada)	Se han asumido varianzas iguales	2,766	,104	-1,284	43	,206	-,6220	,4844	-1,5989	,3550
	No se han asumido varianzas iguales			-1,114	17,201	,280	-,6220	,5581	-1,7985	,5546
Productividad	Se han asumido varianzas iguales	3,419	,071	-1,446	43	,156	-,4068	,2814	-,9743	,1607
	No se han asumido varianzas iguales			-1,853	39,851	,071	-,4068	,2195	-,8505	3,690E-02
Eficacia de las retribuciones	Se han asumido varianzas iguales	1,508	,226	-2,860	43	,007	-,8428093	,2947087	-1,4371461	-,2484726
	No se han asumido varianzas iguales			-2,514	17,550	,022	-,8428093	,3352790	-1,5485024	-,1371163

Estadísticos de contraste^a

	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintót. (bilateral)
ROA	179,000	707,000	-,726	,468
ROE	179,000	707,000	-,726	,468
Resultados recursos humanos	160,000	251,000	-1,203	,229
Productividad	152,000	243,000	-1,402	,161
Eficacia de las retribuciones	100,500	191,500	-2,692	,007

a. Variable de agrupación: Grupos de retribuciones (kmedias con centroides 4)

Relación entre grupo 1 (tradicionalista) y grupo 3 (orgánico)

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias					Intervalo de confianza para la diferencia	
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error tip de la diferencia	Inferior	Superior
		ROA	Se han asumido varianzas iguales	,003	,955	1,305	37	,200	4,4563	3,4149
	No se han asumido varianzas iguales			1,323	25,027	,198	4,4563	3,3671	-2,4779	11,3906
ROE	Se han asumido varianzas iguales	3,761	,060	-,252	37	,802	-1,9417	7,7028	-17,5492	13,6657
	No se han asumido varianzas iguales			-,328	35,147	,745	-1,9417	5,9200	-13,9582	10,0748
Resultados recursos humanos (media ponderada)	Se han asumido varianzas iguales	,082	,776	-1,872	37	,069	-1,1859	,6334	-2,4693	9,755E-02
	No se han asumido varianzas iguales			-1,889	24,690	,071	-1,1859	,6277	-2,4796	,1078
Productividad	Se han asumido varianzas iguales	2,084	,157	-,098	37	,923	-2,3151E-02	,2366	-,5025	,4562
	No se han asumido varianzas iguales			-,112	34,135	,911	-2,3151E-02	,2060	-,4418	,3955
Eficacia de las retribuciones	Se han asumido varianzas iguales	1,257	,269	-3,709	37	,001	-1,1827301	,3189172	-1,8289177	-,5365426
	No se han asumido varianzas iguales			-3,412	19,559	,003	-1,1827301	,3466479	-1,9068709	-,4585893

Estadísticos de contraste^b

	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintót. (bilateral)	Sig. exacta [2*(Sig. unilateral)]
ROA	121,000	472,000	-1,430	,153	,159 ^a
ROE	149,000	500,000	-,596	,551	,565 ^a
Resultados recursos humanos	112,000	203,000	-1,699	,089	,093 ^a
Productividad	159,000	250,000	-,298	,766	,780 ^a
Eficacia de las retribuciones	55,000	146,000	-3,396	,001	,000 ^a

a. No corregidos para los empates.

b. Variable de agrupación: Grupos de retribuciones (kmedias con centroides 4)

Relación entre grupo 1 (tradicionalista) y grupo 4 (mecánico)

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error tip de la diferencia	Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
ROA	Se han asumido varianzas iguales	10,039	,004	2,783	24	,010	7,7746	2,7934	2,0093	13,5399
	No se han asumido varianzas iguales			2,783	13,481	,015	7,7746	2,7934	1,7616	13,7876
ROE	Se han asumido varianzas iguales	1,611	,216	1,773	24	,089	18,1572	10,2411	-2,9794	39,2938
	No se han asumido varianzas iguales			1,773	13,863	,098	18,1572	10,2411	-3,8281	40,1425
Resultados recursos humanos (media ponderada)	Se han asumido varianzas iguales	,112	,740	-3,361	24	,721	-2,513	,6953	-1,6862	1,1837
	No se han asumido varianzas iguales			-3,361	23,890	,721	-2,513	,6953	-1,6866	1,1840
Productividad	Se han asumido varianzas iguales	3,743	,065	-2,244	24	,809	-7,2131E-02	,2954	-,6818	,5376
	No se han asumido varianzas iguales			-2,244	18,385	,810	-7,2131E-02	,2954	-,6918	,5476
Eficacia de las retribuciones	Se han asumido varianzas iguales	,499	,487	-7,722	24	,477	-2,2767532	,3830571	-1,0673442	,5138379
	No se han asumido varianzas iguales			-7,722	22,532	,477	-2,2767532	,3830571	-1,0700782	,5165718

Estadísticos de contraste^b

	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintót. (bilateral)	Sig. exacta [2*(Sig. unilateral)]
ROA	37,000	128,000	-2,436	,015	,014 ^a
ROE	41,000	132,000	-2,231	,026	,026 ^a
Resultados recursos humanos	78,500	169,500	-,308	,758	,762 ^a
Productividad	77,000	168,000	-,385	,700	,724 ^a
Eficacia de las retribuciones	76,000	167,000	-,436	,663	,687 ^a

a. No corregidos para los empates.

b. Variable de agrupación: Grupos de retribuciones (kmedias con centroides 4)

Relación entre grupo 2 (orgánico intermedio) y grupo 3 (orgánico)

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error tip de la diferencia	Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
ROA	Se han asumido varianzas iguales	4,288	,043	,365	56	,716	,7699	2,1069	-3,4508	4,9906
	No se han asumido varianzas iguales			,345	37,000	,732	,7699	2,2294	-3,7473	5,2871
ROE	Se han asumido varianzas iguales	7,155	,010	-1,183	56	,242	-6,3017	5,3281	-16,9753	4,3718
	No se han asumido varianzas iguales			-1,106	34,035	,276	-6,3017	5,6967	-17,8783	5,2748
Resultados recursos humanos (media ponderada)	Se han asumido varianzas iguales	5,778	,020	-1,344	56	,184	-,5639	,4196	-1,4045	,2766
	No se han asumido varianzas iguales			-1,296	43,141	,202	-,5639	,4353	-1,4417	,3138
Productividad	Se han asumido varianzas iguales	,670	,416	1,652	56	,104	,3836	,2323	-8,162E-02	,8489
	No se han asumido varianzas iguales			1,689	55,999	,097	,3836	,2271	-7,134E-02	,8386
Eficacia de las retribuciones	Se han asumido varianzas iguales	,002	,965	-1,555	56	,126	-,3399208	,2186580	-,7779454	9,810E-02
	No se han asumido varianzas iguales			-1,545	52,224	,128	-,3399208	,2199907	-,7813193	,1014778

Estadísticos de contraste^a

	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintót. (bilateral)
ROA	374,000	725,000	-,657	,511
ROE	414,500	942,500	-,023	,981
Resultados recursos humanos	340,500	868,500	-1,181	,238
Productividad	322,000	673,000	-1,470	,142
Eficacia de las retribuciones	299,500	827,500	-1,822	,069

a. Variable de agrupación: Grupos de retribuciones (kmedias con centroides 4)

Relación entre grupo 2 (orgánico intermedio) y grupo 4 (mecánico)

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ de la diferencia	Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
ROA	Se han asumido varianzas iguales	5,639	,022	2,523	43	,015	4,0882	1,6206	,8200	7,3563
	No se han asumido varianzas iguales			3,412	42,695	,001	4,0882	1,1983	1,6710	6,5053
ROE	Se han asumido varianzas iguales	3,222	,080	1,938	43	,059	13,7972	7,1180	-,5576	28,1520
	No se han asumido varianzas iguales			1,364	13,253	,195	13,7972	10,1136	-,80096	35,6041
Resultados recursos humanos (media ponderada)	Se han asumido varianzas iguales	1,438	,237	,787	43	,436	,3707	,4710	-,5792	1,3205
	No se han asumido varianzas iguales			,702	17,978	,492	,3707	,5280	-,7387	1,4801
Productividad	Se han asumido varianzas iguales	,003	,960	1,068	43	,291	,3347	,3132	-,2970	,9663
	No se han asumido varianzas iguales			1,078	22,727	,292	,3347	,3105	-,3081	,9774
Eficacia de las retribuciones	Se han asumido varianzas iguales	,170	,682	2,107	43	,041	,5660562	,2686206	2,433E-02	1,1077813
	No se han asumido varianzas iguales			2,067	21,438	,051	,5660562	,2737954	-,2626E-03	1,1347380

Estadísticos de contraste^a

	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintót. (bilateral)
ROA	102,000	193,000	-2,655	,008
ROE	136,000	227,000	-1,803	,071
Resultados recursos humanos	190,000	281,000	-,451	,652
Productividad	161,000	252,000	-1,177	,239
Eficacia de las retribuciones	121,000	212,000	-2,179	,029

a. Variable de agrupación: Grupos de retribuciones (kmedias con centroides 4)

grupo 3 (orgánico) y grupo 4 (mecánico)

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ de la diferencia	Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
ROA	Se han asumido varianzas iguales	7,318	,010	1,151	37	,257	3,3183	2,8824	-,5220	9,1585
	No se han asumido varianzas iguales			1,574	30,211	,126	3,3183	2,1082	-,9861	7,6226
ROE	Se han asumido varianzas iguales	,001	,981	1,981	37	,055	20,0990	10,1470	-,4609	40,6588
	No se han asumido varianzas iguales			1,800	19,001	,088	20,0990	11,1682	-,32762	43,4742
Resultados recursos humanos (media ponderada)	Se han asumido varianzas iguales	,458	,503	1,506	37	,141	,9346	,6207	-,3231	2,1923
	No se han asumido varianzas iguales			1,555	26,265	,132	,9346	,6011	-,3004	2,1696
Productividad	Se han asumido varianzas iguales	,582	,450	-,174	37	,863	-,48980E-02	,2818	-,6200	,5220
	No se han asumido varianzas iguales			-,163	20,374	,872	-,48980E-02	,3011	-,6764	,5784
Eficacia de las retribuciones	Se han asumido varianzas iguales	,160	,692	3,135	37	,003	,9059769	,2889466	,3205154	1,4914385
	No se han asumido varianzas iguales			3,150	24,406	,004	,9059769	,2876050	,3129115	1,4990424

Estadísticos de contraste^b

	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintót. (bilateral)	Sig. exacta [2*(Sig. unilateral)]
ROA	126,000	217,000	-1,281	,200	,203 ^a
ROE	123,000	214,000	-1,371	,171	,173 ^a
Resultados recursos humanos	121,500	212,500	-1,416	,157	,159 ^a
Productividad	156,000	247,000	-,387	,699	,713 ^a
Eficacia de las retribuciones	78,000	169,000	-2,711	,007	,006 ^a

a. No corregidos para los empates.

b. Variable de agrupación: Grupos de retribuciones (kmedias con centroides 4)

d) Prueba de la mediana para las medidas de resultados

Frecuencias

		Grupos de retribuciones (kmedias con centroides 4)			
		1	2	3	4
ROA	> Mediana	7	20	13	2
	<= Mediana	6	12	13	11
ROE	> Mediana	7	19	12	4
	<= Mediana	6	13	14	9
Resultados recursos humanos (media ponderada)	> Mediana	6	15	14	7
	<= Mediana	7	17	12	6
Productividad	> Mediana	5	20	13	4
	<= Mediana	8	12	13	9
Eficacia de las retribuciones	> Mediana	2	17	20	3
	<= Mediana	11	15	6	10

Estadísticos de contraste^b

	ROA	ROE	Resultados recursos humanos (media ponderada)	Productividad	Eficacia de las retribuciones
N	84	84	84	84	84
Mediana	6,3800	11,0400	5,4333	10,1417	,2813613
Chi-cuadrado	8,308 ^a	3,279 ^a	,433 ^a	4,615 ^a	17,663 ^a
gl	3	3	3	3	3
Sig. asintót.	,040	,351	,933	,202	,001

a. 0 casillas (,0%) tienen frecuencias esperadas menores que 5. La frecuencia de casilla esperada mínima es 6,5.

b. Variable de agrupación: Grupos de retribuciones (kmedias con centroides 4)

e) Regresiones lineales de los grupos de retribuciones sobre los resultados

e-1) ROA

Resumen del modelo^c

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Cambiar los estadísticos				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
CF.1	,212 ^a	,045	-,002	8,0164	,045	,951	4	81	,439
CF.2	,380 ^b	,145	,068	7,7308	,100	3,032	3	78	,034

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Mecanicistas, Tradicionalistas, Orgánico

c. Variable dependiente: ROA

ANOVA^c

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
CF.1	Regresión	244,362	4	61,090	,951	,439 ^a
	Residual	5205,251	81	64,262		
	Total	5449,613	85			
CF.2	Regresión	787,932	7	112,562	1,883	,084 ^b
	Residual	4661,681	78	59,765		
	Total	5449,613	85			

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Mecanicistas, Tradicionalistas, Orgánico

c. Variable dependiente: ROA

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados		t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta				Tolerancia	FIV
CF.1	(Constante)	1,838	10,246			,179	,858		
	Tamaño	,345	,872	,043	,395	,694	,974	1,027	
	Intensidad de capital	,280	,858	,036	,327	,745	,991	1,009	
	Tecnología sector	-2,516	1,871	-,154	-1,345	,182	,903	1,107	
	Pertenencia a grupo	3,078	1,869	,189	1,647	,103	,895	1,118	
CF.2	(Constante)	-,780	10,152			-,077	,939		
	Tamaño	,490	,847	,062	,578	,565	,959	1,043	
	Intensidad de capital	,486	,834	,062	,583	,561	,977	1,023	
	Tecnología sector	-3,174	1,844	-,194	-1,721	,089	,864	1,157	
	Pertenencia a grupo	3,885	1,836	,239	2,116	,038	,863	1,159	
	Mecanicistas	-4,623	2,542	-,208	-1,819	,073	,838	1,193	
	Orgánico	-1,774	2,044	-,102	-,868	,388	,789	1,267	
	Tradicionalistas	4,247	2,580	,191	1,646	,104	,814	1,229	

a. Variable dependiente: ROA

Gráfico P-P normal de regresión Res

Variable dependiente: ROA

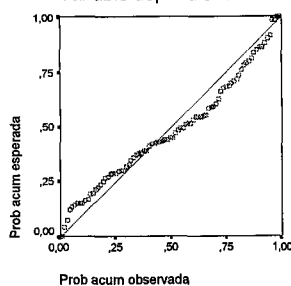
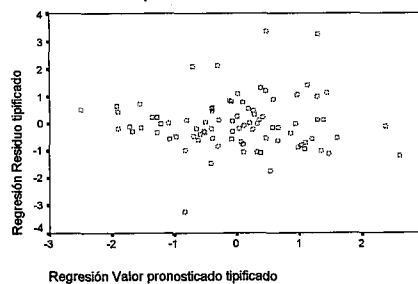


Gráfico de dispersión

Variable dependiente: ROA



e-2) ROE

Resumen del modelo^c

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Cambiar los estadísticos				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
CF.1	,235 ^a	,055	,009	22,3706	,055	1,182	4	81	,325
CF.2	,382 ^b	,146	,069	21,6742	,091	2,763	3	78	,048

- a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector
- b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Mecanicistas, Tradicionalistas, Orgánico
- c. Variable dependiente: ROE

ANOVA^c

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
CF.1	Regresión	2366,641	4	591,660	1,182	,325 ^a
	Residual	40535,993	81	500,444		
	Total	42902,634	85			
CF.2	Regresión	6260,526	7	894,361	1,904	,080 ^b
	Residual	36642,108	78	469,771		
	Total	42902,634	85			

- a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector
- b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Mecanicistas, Tradicionalistas, Orgánico
- c. Variable dependiente: ROE

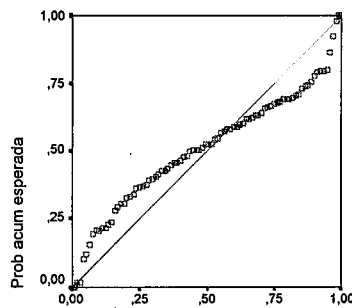
Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
CF.1	(Constante)	13,896	28,594		,486	,628		
	Tamaño	1,744	2,432	,078	,717	,475	,974	1,027
	Intensidad de capital	-1,887	2,395	-,085	-,788	,433	,991	1,009
	Tecnología sector	3,167	5,220	,069	,607	,546	,903	1,107
	Pertenencia a grupo	7,178	5,216	,157	1,376	,173	,895	1,118
CF.2	(Constante)	10,913	28,462		,383	,702		
	Tamaño	1,745	2,375	,079	,735	,465	,959	1,043
	Intensidad de capital	-1,613	2,338	-,073	-,690	,492	,977	1,023
	Tecnología sector	3,980	5,170	,087	,770	,444	,864	1,157
	Pertenencia a grupo	7,402	5,147	,162	1,438	,154	,863	1,159
	Mecanicistas	-15,351	7,128	-,246	-2,154	,034	,838	1,193
	Orgánico	5,154	5,729	,106	,900	,371	,789	1,267
Tradicionalistas	3,592	7,233	,058	,497	,621	,814	1,229	

- a. Variable dependiente: ROE

Gráfico P-P normal de regresión Res

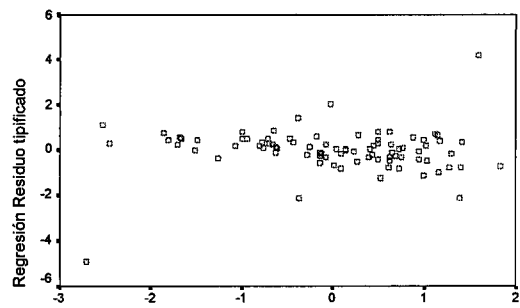
Variable dependiente: ROE



Prob acum observada

Gráfico de dispersión

Variable dependiente: ROE



Regresión Valor pronosticado tipificado

e-3) Resultados de recursos humanos

Resumen del modelo^f

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Cambiar los estadísticos				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
CF.1	,367 ^a	,135	,092	1,6446	,135	3,161	4	81	,018
CF.2	,423 ^b	,179	,105	1,6330	,044	1,385	3	78	,253

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Mecanicistas, Tradicionalistas, Orgánico

c. Variable dependiente: Resultados recursos humanos (media ponderada)

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados		t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta				Tolerancia	FIV
CF.1	(Constante)	2,664	2,102			1,267	,209		
	Tamaño	,367	,179	,215		2,052	,043	,974	1,027
	Intensidad de capital	4,701E-03	,176	,003		,027	,979	,991	1,009
	Tecnología sector	-,157	,384	-,044		-,408	,684	,903	1,107
	Pertenencia a grupo	,987	,383	,281		2,575	,012	,895	1,118
CF.2	(Constante)	3,082	2,144			1,437	,155		
	Tamaño	,338	,179	,198		1,886	,063	,959	1,043
	Intensidad de capital	-1,395E-02	,176	-,008		-,079	,937	,977	1,023
	Tecnología sector	-5,357E-03	,390	-,002		-,014	,989	,864	1,157
	Pertenencia a grupo	,915	,388	,261		2,359	,021	,863	1,159
	Mecanicistas	-,552	,537	-,115		-1,027	,307	,838	1,193
	Orgánico	,367	,432	,098		,849	,398	,789	1,267
	Tradicionalistas	-,586	,545	-,122		-1,076	,285	,814	1,229

a. Variable dependiente: Resultados recursos humanos (media ponderada)

ANOVA^c

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
CF.1	Regresión	34,193	4	8,548	3,161	,018 ^a
	Residual	219,083	81	2,705		
	Total	253,276	85			
CF.2	Regresión	45,277	7	6,468	2,426	,027 ^b
	Residual	207,999	78	2,667		
	Total	253,276	85			

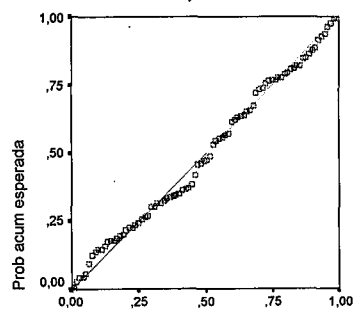
a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Mecanicistas, Tradicionalistas, Orgánico

c. Variable dependiente: Resultados recursos humanos (media ponderada)

Gráfico P-P normal de regresión Res

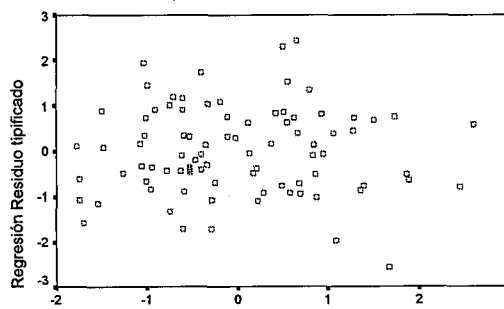
Variable dependiente: Resultados re



Prob acum observada

Gráfico de dispersión

Variable dependiente: Resultados recursos hu



Regresión Valor pronosticado tipificado

e-4) Productividad

Resumen del modelo^c

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Cambiar los estadísticos				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
CF.1	,375 ^a	,140	,098	,8004	,140	3,308	4	81	,015
CF.2	,421 ^b	,178	,104	,7979	,037	1,172	3	78	,326

- a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector
- b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Mecanicistas, Tradicionalistas, Orgánico
- c. Variable dependiente: Productividad

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
CF.1	(Constante)	6,792	1,023		6,638	,000		
	Tamaño	,146	,087	,175	1,673	,098	,974	1,027
	Intensidad de capital	,236	,086	,285	2,753	,007	,991	1,009
	Tecnología sector	-,164	,187	-,095	-,881	,381	,903	1,107
	Pertenencia a grupo	,318	,187	,185	1,702	,093	,895	1,118
CF.2	(Constante)	7,074	1,048		6,751	,000		
	Tamaño	,137	,087	,164	1,567	,121	,959	1,043
	Intensidad de capital	,230	,086	,277	2,667	,009	,977	1,023
	Tecnología sector	-,178	,190	-,103	-,936	,352	,864	1,157
	Pertenencia a grupo	,373	,189	,218	1,969	,052	,863	1,159
	Mecanicistas	-,311	,262	-,133	-1,184	,240	,838	1,193
	Orgánico	-,374	,211	-,205	-1,773	,080	,789	1,267
Tradicionalistas	-,214	,266	-,091	-,803	,424	,814	1,229	

- a. Variable dependiente: Productividad

ANOVA^c

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
CF.1	Regresión	8,479	4	2,120	3,308	,015 ^a
	Residual	51,898	81	,641		
	Total	60,376	85			
CF.2	Regresión	10,717	7	1,531	2,405	,028 ^b
	Residual	49,660	78	,637		
	Total	60,376	85			

- a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector
- b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Mecanicistas, Tradicionalistas, Orgánico
- c. Variable dependiente: Productividad

Gráfico P-P normal de regresión Res

Variable dependiente: Productividad

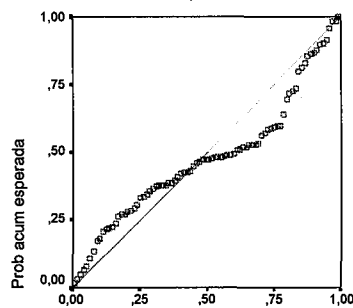
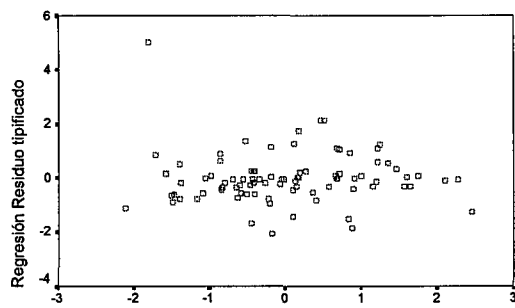


Gráfico de dispersión

Variable dependiente: Productividad



e-5) Eficacia de las retribuciones

Resumen del modelo^c

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error tip. de la estimación	Cambiar los estadísticos				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
CF.1	,282 ^a	,080	,034	,9825398	,080	1,755	4	81	,146
CF.2	,485 ^b	,235	,166	,9128622	,155	5,279	3	78	,002

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Mecanicistas, Tradicionalistas, Orgánico

c. Variable dependiente: Eficacia de las retribuciones

ANOVA^c

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
CF.1	Regresión	6,776	4	1,694	1,755	,146 ^a
	Residual	78,196	81	,965		
	Total	84,972	85			
CF.2	Regresión	19,974	7	2,853	3,424	,003 ^b
	Residual	64,999	78	,833		
	Total	84,972	85			

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Mecanicistas, Tradicionalistas, Orgánico

c. Variable dependiente: Eficacia de las retribuciones

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
CF.1	(Constante)	-2,327	1,256		-1,853	,068		
	Tamaño	,178	,107	,180	1,662	,100	,974	1,027
	Intensidad de capital	,104	,105	,106	,986	,327	,991	1,009
	Tecnología sector	-,145	,229	-,071	-,631	,530	,903	1,107
	Pertenencia a grupo	,385	,229	,189	1,679	,097	,895	1,118
CF.2	(Constante)	-1,744	1,199		-1,455	,150		
	Tamaño	,141	,100	,142	1,407	,164	,959	1,043
	Intensidad de capital	7,785E-02	,098	,079	,791	,432	,977	1,023
	Tecnología sector	2,598E-02	,218	,013	,119	,905	,864	1,157
	Pertenencia a grupo	,308	,217	,152	1,422	,159	,863	1,159
	Mecanicistas	-,598	,300	-,215	-1,991	,050	,838	1,193
	Orgánico	,313	,241	,144	1,296	,199	,789	1,267
Tradicionalistas	-,774	,305	-,279	-2,540	,013	,814	1,229	

a. Variable dependiente: Eficacia de las retribuciones

Gráfico P-P normal de regresión Res

Variable dependiente: Eficacia de las

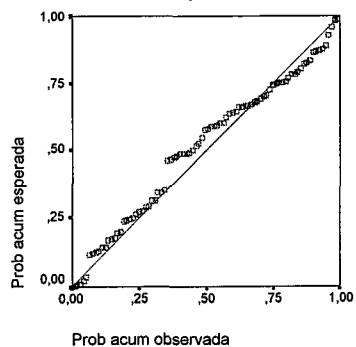
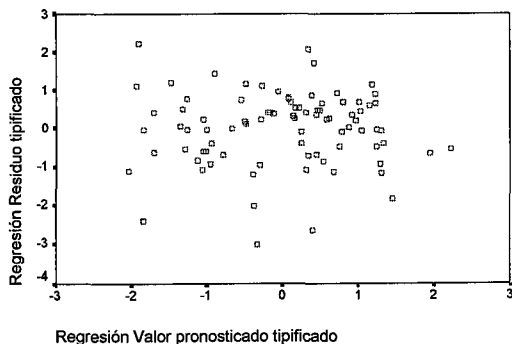


Gráfico de dispersión

Variable dependiente: Eficacia de las retribucic



Anexo 14.3. Regresiones sobre los resultados de la interacción entre grupos de retribuciones y estrategia (ejemplo)

a) ROA

Modelo CF.7

Resumen del modelo^f

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Cambiar los estadísticos				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	,212 ^a	,045	-,002	8,0164	,045	,951	4	81	,439
2	,229 ^b	,052	-,020	8,0855	,007	,311	2	79	,734
3	,346 ^c	,120	,029	7,8920	,068	2,961	2	77	,058
CF.7	,349 ^d	,122	,005	7,9866	,002	,093	2	75	,911

- a. Variables predictorias: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector
- b. Variables predictorias: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Defensivas, Prospectivas
- c. Variables predictorias: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Defensivas, Prospectivas, Mecanicistas, Orgánico
- d. Variables predictorias: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Defensivas, Prospectivas, Mecanicistas, Orgánico, Defensiva x mecanicista, Prospectivo x organico
- e. Variable dependiente: ROA

ANOVA^e

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	244,362	4	61,090	,951	,439 ^a
	Residual	5205,251	81	64,262		
	Total	5449,613	85			
2	Regresión	284,975	6	47,496	,727	,630 ^b
	Residual	5164,638	79	65,375		
	Total	5449,613	85			
3	Regresión	653,764	8	81,721	1,312	,250 ^c
	Residual	4795,848	77	62,284		
	Total	5449,613	85			
CF.7	Regresión	665,624	10	66,562	1,044	,416 ^d
	Residual	4783,988	75	63,787		
	Total	5449,613	85			

- a. Variables predictorias: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector
- b. Variables predictorias: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Defensivas, Prospectivas
- c. Variables predictorias: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Defensivas, Prospectivas, Mecanicistas, Orgánico
- d. Variables predictorias: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Defensivas, Prospectivas, Mecanicistas, Orgánico, Defensiva x mecanicista, Prospectivo x organico
- e. Variable dependiente: ROA

Gráfico P-P normal de regresión Res

Variable dependiente: ROA

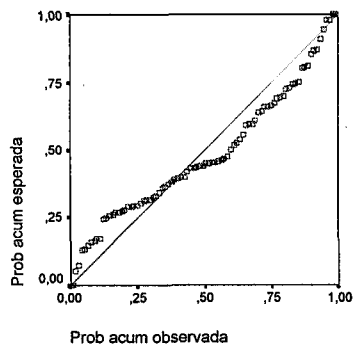
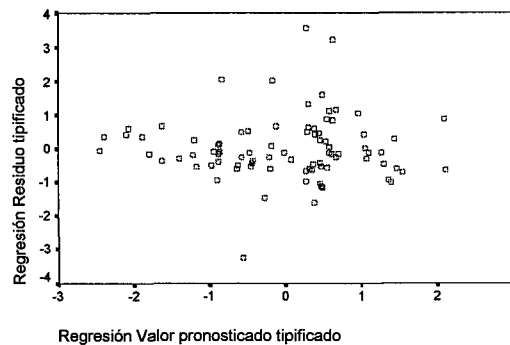


Gráfico de dispersión

Variable dependiente: ROA



Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coefficiente s estandarizados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
1	(Constante)	1,838	10,246		,179	,858	
	Tamaño	,345	,872	,043	,395	,694	1,027
	Intensidad de capital	,280	,858	,036	,327	,745	1,009
	Tecnología sector	-2,516	1,871	-,154	-1,345	,182	1,107
	Pertenencia a grupo	3,078	1,869	,189	1,647	,103	1,118
2	(Constante)	3,223	10,494		,307	,760	
	Tamaño	3,251E-02	,968	,004	,034	,973	1,245
	Intensidad de capital	,272	,886	,035	,307	,760	1,057
	Tecnología sector	-2,638	1,923	-,161	-1,372	,174	1,151
	Pertenencia a grupo	3,567	1,988	,219	1,794	,077	1,243
	Defensivas	-,471	2,476	-,024	-,190	,850	1,279
	Prospectivas	1,464	2,137	,087	,685	,495	1,343
3	(Constante)	4,140	10,260		,404	,688	
	Tamaño	,105	,946	,013	,111	,912	1,246
	Intensidad de capital	,268	,866	,034	,309	,758	1,060
	Tecnología sector	-2,740	1,889	-,167	-1,450	,151	1,166
	Pertenencia a grupo	4,143	1,965	,254	2,108	,038	1,275
	Defensivas	,261	2,463	,013	,106	,916	1,329
	Prospectivas	1,392	2,099	,083	,663	,509	1,360
	Mecanicistas	-5,699	2,502	-,256	-2,278	,026	1,109
	Orgánico	-2,965	2,007	-,171	-1,478	,144	1,173
CF.7	(Constante)	4,608	10,501		,439	,662	
	Tamaño	5,020E-02	,965	,006	,052	,959	1,269
	Intensidad de capital	,239	,886	,030	,270	,788	1,084
	Tecnología sector	-2,877	1,941	-,176	-1,482	,143	1,201
	Pertenencia a grupo	4,204	1,995	,258	2,108	,038	1,282
	Defensivas	,327	2,786	,016	,117	,907	1,660
	Prospectivas	1,863	2,460	,111	,757	,451	1,824
	Mecanicistas	-5,354	2,847	-,241	-1,881	,064	1,402
	Orgánico	-2,498	2,541	-,144	-,983	,329	1,836
	Defensiva x mecanicista	-1,258	6,001	-,029	-,210	,834	1,634
	Prospectivo x organico	-1,424	4,100	-,055	-,347	,729	2,124

a. Variable dependiente: ROA

Modelo CF.8

Resumen del modelo^f

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Cambiar los estadísticos				Sig. del cambio en F
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	
1	,212 ^a	,045	-,002	8,0164	,045	,951	4	81	,439
2	,212 ^b	,045	-,015	8,0660	,000	,006	1	80	,940
3	,346 ^c	,120	,041	7,8419	,075	3,319	2	78	,041
CF.8	,362 ^d	,131	,028	7,8944	,011	,483	2	76	,619

- a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector
- b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Analizadoras
- c. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Analizadoras, S. Org. Intermedio, S. Tradicionalista
- d. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Analizadoras, S. Org. Intermedio, S. Tradicionalista, Analizadora x Org. Intermedia, Analizadora x tradicionalista
- e. Variable dependiente: ROA

ANOVA^e

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	244,362	4	61,090	,951	,439 ^a
	Residual	5205,251	81	64,262		
	Total	5449,613	85			
2	Regresión	244,731	5	48,946	,752	,587 ^b
	Residual	5204,882	80	65,061		
	Total	5449,613	85			
3	Regresión	652,971	7	93,282	1,517	,174 ^c
	Residual	4796,641	78	61,495		
	Total	5449,613	85			
CF.8	Regresión	713,205	9	79,245	1,272	,266 ^d
	Residual	4736,407	76	62,321		
	Total	5449,613	85			

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Analizadoras

c. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Analizadoras, S. Org. Intermedio, S. Tradicionalista

d. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Analizadoras, S. Org. Intermedio, S. Tradicionalista, Analizadora x Org. Intermédia, Analizadora x tradicionalista

e. Variable dependiente: ROA

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
1	(Constante)	1,838	10,246		,179	,858		
	Tamaño	,345	,872	,043	,395	,694	,974	1,027
	Intensidad de capital	,280	,858	,036	,327	,745	,991	1,009
	Tecnología sector	-2,516	1,871	-,154	-1,345	,182	,903	1,107
	Pertenencia a grupo	3,078	1,869	,189	1,647	,103	,895	1,118
2	(Constante)	1,934	10,389		,186	,853		
	Tamaño	,346	,877	,044	,394	,695	,974	1,027
	Intensidad de capital	,273	,870	,035	,313	,755	,978	1,023
	Tecnología sector	-2,486	1,925	-,152	-1,292	,200	,863	1,158
	Pertenencia a grupo	3,083	1,882	,189	1,638	,105	,894	1,119
3	Analizadoras	-,153	2,034	-,009	-,075	,940	,933	1,071
	(Constante)	-2,554	10,267		-,249	,804		
	Tamaño	,515	,861	,065	,598	,552	,956	1,046
	Intensidad de capital	,439	,852	,056	,516	,608	,964	1,037
	Tecnología sector	-3,224	1,895	-,197	-1,701	,093	,842	1,188
	Pertenencia a grupo	3,793	1,858	,233	2,041	,045	,866	1,154
	Analizadoras	-,457	1,985	-,025	-,230	,818	,926	1,080
S. Tradicionalista	6,588	2,565	,296	2,569	,012	,847	1,180	
CF.8	S. Org. Intermedio	1,884	1,878	,114	1,003	,319	,867	1,153
	(Constante)	-3,338	10,450		-,319	,750		
	Tamaño	,536	,872	,068	,615	,540	,945	1,058
	Intensidad de capital	,508	,869	,065	,584	,561	,938	1,066
	Tecnología sector	-2,883	1,956	-,176	-1,474	,145	,801	1,249
	Pertenencia a grupo	3,422	1,909	,210	1,793	,077	,832	1,202
	Analizadoras	-,112	2,880	-,006	-,039	,969	,446	2,243
	S. Tradicionalista	8,114	3,159	,365	2,569	,012	,566	1,767
	S. Org. Intermedio	1,553	2,205	,094	,704	,483	,638	1,568
	Analizadora x Org. Intermédia	1,312	4,549	,045	,288	,774	,468	2,135
Analizadora x tradicionalista	-4,314	5,359	-,127	-,805	,423	,461	2,170	

a. Variable dependiente: ROA

b) Resultados de recursos humanos

Modelo CF.7

Resumen del modelo^e

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Cambiar los estadísticos				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	,367 ^a	,135	,092	1,6446	,135	3,161	4	81	,018
2	,443 ^b	,196	,135	1,6057	,061	2,988	2	79	,056
3	,470 ^c	,221	,140	1,6012	,025	1,221	2	77	,301
CF.7	,518 ^d	,269	,171	1,5717	,048	2,460	2	75	,092

- a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector
- b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Defensivas, Prospectivas
- c. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Defensivas, Prospectivas, Mecanicistas, Orgánico
- d. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Defensivas, Prospectivas, Mecanicistas, Orgánico, Defensiva x mecanicista, Prospectivo x organico
- e. Variable dependiente: Resultados recursos humanos (media ponderada)

ANOVA^e

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	34,193	4	8,548	3,161	,018 ^a
	Residual	219,083	81	2,705		
	Total	253,276	85			
2	Regresión	49,602	6	8,267	3,207	,007 ^b
	Residual	203,674	79	2,578		
	Total	253,276	85			
3	Regresión	55,862	8	6,983	2,724	,011 ^c
	Residual	197,414	77	2,564		
	Total	253,276	85			
CF.7	Regresión	68,016	10	6,802	2,754	,006 ^d
	Residual	185,260	75	2,470		
	Total	253,276	85			

- a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector
- b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Defensivas, Prospectivas
- c. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Defensivas, Prospectivas, Mecanicistas, Orgánico
- d. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Defensivas, Prospectivas, Mecanicistas, Orgánico, Defensiva x mecanicista, Prospectivo x organico
- e. Variable dependiente: Resultados recursos humanos (media ponderada)

Gráfico P-P normal de regresión Res

Variable dependiente: Resultados re

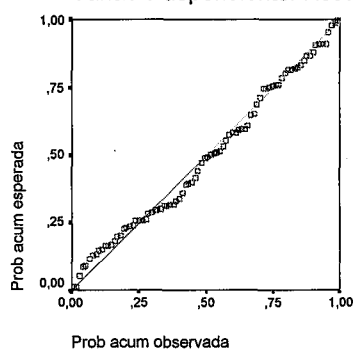
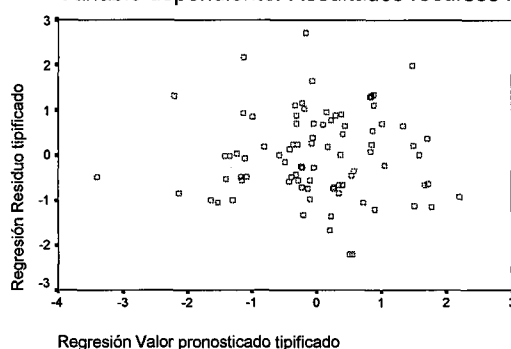


Gráfico de dispersión

Variable dependiente: Resultados recursos hu



Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficiente s estandarizados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
1	(Constante)	2,664	2,102		1,267	,209		
	Tamaño	,367	,179	,215	2,052	,043	,974	1,027
	Intensidad de capital	4,701E-03	,176	,003	,027	,979	,991	1,009
	Tecnología sector	-,157	,384	-,044	-,408	,684	,903	1,107
	Pertenencia a grupo	,987	,383	,281	2,575	,012	,895	1,118
2	(Constante)	3,543	2,084		1,700	,093		
	Tamaño	,202	,192	,118	1,051	,296	,803	1,245
	Intensidad de capital	-3,283E-02	,176	-,019	-,186	,853	,946	1,057
	Tecnología sector	-,169	,382	-,048	-,442	,660	,869	1,151
	Pertenencia a grupo	1,249	,395	,356	3,164	,002	,805	1,243
	Defensivas	,141	,492	,033	,286	,776	,782	1,279
3	(Constante)	3,404	2,082		1,635	,106		
	Tamaño	,197	,192	,115	1,028	,307	,802	1,246
	Intensidad de capital	-2,028E-02	,176	-,012	-,115	,908	,944	1,060
	Tecnología sector	-,102	,383	-,029	-,267	,790	,858	1,166
	Pertenencia a grupo	1,188	,399	,339	2,980	,004	,784	1,275
	Defensivas	2,796E-02	,500	,006	,056	,956	,753	1,329
	Prospectivas	,951	,426	,262	2,232	,028	,735	1,360
CF.7	(Constante)	4,088	2,067		1,978	,052		
	Tamaño	,171	,190	,100	,898	,372	,788	1,269
	Intensidad de capital	-7,714E-02	,174	-,045	-,442	,660	,923	1,084
	Tecnología sector	-,223	,382	-,063	-,585	,561	,833	1,201
	Pertenencia a grupo	1,206	,393	,344	3,072	,003	,780	1,282
	Defensivas	,494	,548	,115	,901	,371	,602	1,660
	Prospectivas	1,043	,484	,287	2,154	,034	,548	1,824
	Mecanicistas	,262	,560	,055	,468	,641	,713	1,402
	Orgánico	,410	,500	,110	,821	,414	,545	1,836
	Defensiva x mecanicista	-2,588	1,181	-,277	-,2192	,032	,612	1,634
	Prospectivo x organico	-5,005E-02	,807	-,009	-,062	,951	,471	2,124

a. Variable dependiente: Resultados recursos humanos (media ponderada)

Modelo CF.8

Resumen del modelo^e

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Cambiar los estadísticos				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	,367 ^a	,135	,092	1,6446	,135	3,161	4	81	,018
2	,376 ^b	,141	,087	1,6490	,006	,567	1	80	,454
3	,397 ^c	,158	,082	1,6540	,016	,761	2	78	,471
4	,398 ^d	,159	,059	1,6746	,001	,046	2	76	,955

- a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector
- b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Analizadoras
- c. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Analizadoras, S. Org. Intermedio S. Tradicionalista
- d. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Analizadoras, S. Org. Intermedio S. Tradicionalista, Analizadora x Org. Intermedio, Analizadora x tradicionalista
- e. Variable dependiente: Resultados recursos humanos (media ponderada)

ANOVA^c

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
CF.1	Regresión	34,193	4	8,548	3,161	,018 ^a
	Residual	219,083	81	2,705		
	Total	253,276	85			
2	Regresión	35,735	5	7,147	2,628	,030 ^b
	Residual	217,541	80	2,719		
	Total	253,276	85			
3	Regresión	39,899	7	5,700	2,084	,055 ^c
	Residual	213,377	78	2,736		
	Total	253,276	85			
CF.8	Regresión	40,157	9	4,462	1,591	,133 ^d
	Residual	213,119	76	2,804		
	Total	253,276	85			

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Analizadoras

c. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Analizadoras, S. Org. Intermedio, S. Tradicionalista

d. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Analizadoras, S. Org. Intermedio, S. Tradicionalista, Analizadora x Org. Intemedio, Analizadora x tradicionalista

e. Variable dependiente: Resultados recursos humanos (media ponderada)

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficiente s estandarizados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
1	(Constante)	2,664	2,102		1,267	,209		
	Tamaño	,367	,179	,215	2,052	,043	,974	1,027
	Intensidad de capital	4,701E-03	,176	,003	,027	,979	,991	1,009
	Tecnología sector	-,157	,384	-,044	-,408	,684	,903	1,107
	Pertenencia a grupo	,987	,383	,281	2,575	,012	,895	1,118
2	(Constante)	2,862	2,124		1,347	,182		
	Tamaño	,369	,179	,216	2,059	,043	,974	1,027
	Intensidad de capital	-1,108E-02	,178	-,007	-,062	,950	,978	1,023
	Tecnología sector	-9,462E-02	,394	-,027	-,240	,811	,863	1,158
	Pertenencia a grupo	,998	,385	,284	2,595	,011	,894	1,119
3	Analizadoras	-,313	,416	-,081	-,753	,454	,933	1,071
	(Constante)	3,311	2,165		1,529	,130		
	Tamaño	,353	,182	,207	1,944	,055	,956	1,046
	Intensidad de capital	-2,735E-02	,180	-,016	-,152	,879	,964	1,037
	Tecnología sector	-2,070E-02	,400	-,006	-,052	,959	,842	1,188
	Pertenencia a grupo	,925	,392	,264	2,361	,021	,866	1,154
	Analizadoras	-,283	,419	-,073	-,677	,501	,926	1,080
S. Tradicionalista	-,664	,541	-,139	-1,227	,224	,847	1,180	
CF.8	S. Org. Intermedio	-,202	,396	-,057	-,511	,611	,867	1,153
	(Constante)	3,405	2,217		1,536	,129		
	Tamaño	,348	,185	,204	1,882	,064	,945	1,058
	Intensidad de capital	-3,591E-02	,184	-,021	-,195	,846	,938	1,066
	Tecnología sector	-4,853E-02	,415	-,014	-,117	,907	,801	1,249
	Pertenencia a grupo	,946	,405	,270	2,337	,022	,832	1,202
	Analizadoras	-,216	,611	-,056	-,353	,725	,446	2,243
	S. Tradicionalista	-,700	,670	-,146	-1,045	,299	,566	1,767
	S. Org. Intermedio	-,141	,468	-,040	-,301	,764	,638	1,568
Analizadora x tradicionalista	8,789E-02	1,137	,012	,077	,939	,461	2,170	
Analizadora x Org. Intemedio	-,247	,965	-,039	-,255	,799	,468	2,135	

a. Variable dependiente: Resultados recursos humanos (media ponderada)

Gráfico P-P normal de regresión Res

Variable dependiente: Resultados rec

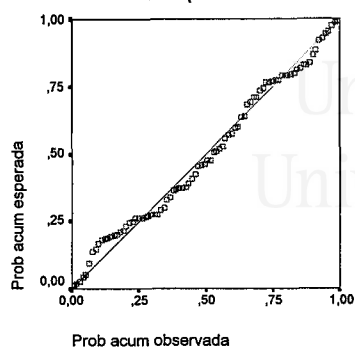
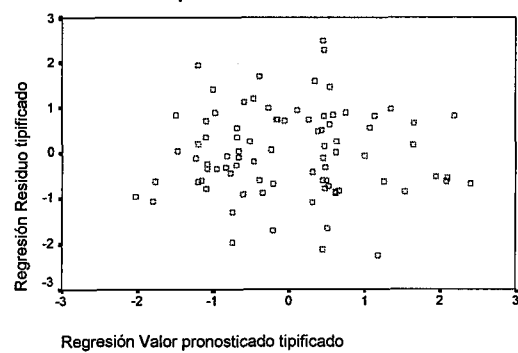


Gráfico de dispersión

Variable dependiente: Resultados recursos hu



ANEXO 15. DATOS ADICIONALES DEL ANÁLISIS CONFIGURACIONAL. CONFIGURACIONES DE RECURSOS HUMANOS

Anexo 15.1. Relación entre configuraciones de RR.HH. y estrategia

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,529 ^a	6	,275
Razón de verosimilitud	7,815	6	,252
Asociación lineal por lineal	,021	1	,885
N de casos válidos	72		

a. 5 casillas (41,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 1,26.

Medidas simétricas

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,323	,275
	V de Cramer	,229	,275
	Coefficiente de contingencia	,308	,275
N de casos válidos		72	

a. No asumiendo la hipótesis nula.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Anexo 15.2. Estudio de la relación entre configuraciones de RR.HH. y resultados

a) Prueba de Levene de homogeneidad de varianzas

Prueba de homogeneidad de varianzas

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
ROA	3,412	2	79	,038
ROE	,495	2	79	,612
Resultados recursos humanos (media ponderada)	1,855	2	79	,163
Productividad	2,677	2	79	,075
Eficacia de las retribuciones	1,350	2	79	,265

b) Contrastes globales de medias

Paramétricos

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
ROA	Inter-grupos	156,359	2	78,180	1,231	,298
	Intra-grupos	5018,015	79	63,519		
	Total	5174,374	81			
ROE	Inter-grupos	1521,512	2	760,756	1,462	,238
	Intra-grupos	41115,440	79	520,449		
	Total	42636,951	81			
Resultados recursos humanos (media ponderada)	Inter-grupos	28,201	2	14,101	5,618	,005
	Intra-grupos	198,295	79	2,510		
	Total	226,496	81			
Productividad	Inter-grupos	10,091	2	5,045	8,109	,001
	Intra-grupos	49,152	79	,622		
	Total	59,243	81			
Eficacia de las retribuciones	Inter-grupos	16,459	2	8,229	11,228	,000
	Intra-grupos	57,900	79	,733		
	Total	74,359	81			

No paramétricos

Estadísticos de contraste^{a,b}

	ROA	ROE	Resultados recursos humanos (media ponderada)	Productividad	Eficacia de las retribuciones
Chi-cuadrado	,469	,097	8,306	13,957	16,391
gl	2	2	2	2	2
Sig. asintót.	,791	,953	,016	,001	,000

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Configuraciones RR.HH

c) Contrastes de media por grupos 2 a 2

Relación grupo 1 (O. mercado) y grupo 2 (O. desarrollo interno)

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error tip de la diferencia	Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
ROA	Se han asumido varianzas iguales	1,455	,232	1,339	65	,185	2,8536	2,1309	-1,4021	7,1093
	No se han asumido varianzas iguales			1,286	49,112	,204	2,8536	2,2190	-1,6054	7,3126
ROE	Se han asumido varianzas iguales	,565	,455	-1,306	65	,196	-6,8702	5,2618	-17,3788	3,6384
	No se han asumido varianzas iguales			-1,188	37,888	,242	-6,8702	5,7806	-18,5735	4,8332
Resultados recursos humanos (media ponderada)	Se han asumido varianzas iguales	2,261	,138	-,480	65	,633	-,1784	,3714	-,9201	,5633
	No se han asumido varianzas iguales			-,462	49,300	,646	-,1784	,3864	-,9548	,5980
Productividad	Se han asumido varianzas iguales	1,173	,283	2,687	65	,009	,5609	,2088	,1440	,9778
	No se han asumido varianzas iguales			2,599	50,833	,012	,5609	,2158	,1277	,9941
Eficacia de las retribuciones	Se han asumido varianzas iguales	1,382	,244	-2,324	65	,023	-,4585043	,1972895	-,8525187	-6,449E-02
	No se han asumido varianzas iguales			-2,248	50,778	,029	-,4585043	,2039751	-,8680447	-4,896E-02

Relación grupo 1 (orientado al mercado) y grupo 3 (reactivas)

Estadísticos de contraste^a

	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintót. (bilateral)
ROA	190,000	310,000	-,510	,610
ROE	204,500	610,500	-,140	,889
Resultados recursos humanos	124,500	244,500	-2,180	,029
Productividad	69,000	189,000	-3,593	,000

a. Variable de agrupación: kmedias 3 con centro sin atipicos- el definitivo

Relación grupo 2 (orientado al desarrollo interno) y grupo 3 (reactivas)

Estadísticos de contraste^a

	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintót. (bilateral)
ROA	290,000	1070,000	-,048	,961
ROE	286,000	1066,000	-,126	,900
Resultados recursos humanos	145,500	265,500	-2,840	,005
Productividad	182,000	302,000	-2,134	,033

a. Variable de agrupación: kmedias 3 con centro sin atipicos- el definitivo

d) Prueba de la mediana para las medidas de resultados

Frecuencias

		Configuraciones RR.HH		
		O. mercado	D. interno	Reactivas
ROA	> Mediana	15	19	7
	<= Mediana	13	20	8
ROE	> Mediana	13	20	8
	<= Mediana	15	19	7
Resultados recursos humanos (media ponderada)	> Mediana	13	24	4
	<= Mediana	15	15	11
Productividad	> Mediana	18	22	1
	<= Mediana	10	17	14
Eficacia de las retribuciones	> Mediana	13	26	2
	<= Mediana	15	13	13

Estadísticos de contraste^b

	ROA	ROE	Resultados recursos humanos (media ponderada)	Productividad	Eficacia de las retribuciones
N	82	82	82	82	82
Mediana	6,2000	10,3400	5,3500	10,1417	,2813613
Chi-cuadrado	,235 ^a	,235 ^a	5,486 ^a	14,193 ^a	12,543 ^a
gl	2	2	2	2	2
Sig. asintót.	,889	,889	,064	,001	,002

a. 0 casillas (,0%) tienen frecuencias esperadas menores que 5. La frecuencia de casilla esperada mínima es 7,5.

b. Variable de agrupación: Configuraciones RR.HH

e) Regresiones lineales de las configuraciones de RR.HH. sobre los resultados

e-1) ROA

Resumen del modelo^c

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Cambiar los estadísticos				Sig. del cambio en F
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	
1	,212 ^a	,045	-,002	8,0164	,045	,951	4	81	,439
2	,255 ^b	,065	-,006	8,0313	,020	,850	2	79	,431

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, O. Desarrollo interno, O. Mercado

c. Variable dependiente: ROA

ANOVA^c

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	244,362	4	61,090	,951	,439 ^a
	Residual	5205,251	81	64,262		
	Total	5449,613	85			
2	Regresión	354,004	6	59,001	,915	,489 ^b
	Residual	5095,609	79	64,501		
	Total	5449,613	85			

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, O. Desarrollo interno, O. Mercado

c. Variable dependiente: ROA

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
1	(Constante)	1,838	10,246		,179	,858		
	Tamaño	,345	,872	,043	,395	,694	,974	1,027
	Intensidad de capital	,280	,858	,036	,327	,745	,991	1,009
	Tecnología sector	-2,516	1,871	-,154	-1,345	,182	,903	1,107
	Pertenencia a grupo	3,078	1,869	,189	1,647	,103	,895	1,118
2	(Constante)	2,904	10,336		,281	,780		
	Tamaño	,346	,883	,044	,392	,696	,952	1,050
	Intensidad de capital	,183	,879	,023	,208	,836	,949	1,054
	Tecnología sector	-2,363	1,879	-,144	-1,257	,212	,898	1,113
	Pertenencia a grupo	2,972	1,881	,183	1,580	,118	,887	1,128
	O. Mercado	1,397	2,472	,082	,565	,574	,559	1,789
O. Desarrollo interno	-1,208	2,296	-,076	-,526	,600	,574	1,741	

a. Variable dependiente: ROA

Gráfico P-P normal de regresión Resi

Variable dependiente: ROA

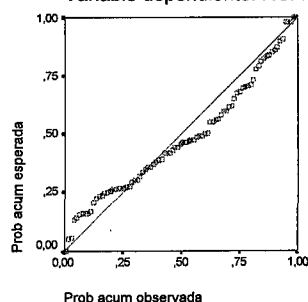
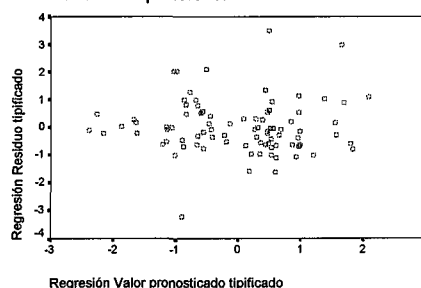


Gráfico de dispersión

Variable dependiente: ROA



e-2) ROE

Resumen del modelo^c

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Cambiar los estadísticos				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	,235 ^a	,055	,009	22,3706	,055	1,182	4	81	,325
2	,313 ^b	,098	,029	22,1330	,043	1,874	2	79	,160

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, O. Desarrollo interno, O. Mercado

c. Variable dependiente: ROE

ANOVA^c

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	2366,641	4	591,660	1,182	,325 ^a
	Residual	40535,993	81	500,444		
	Total	42902,634	85			
2	Regresión	4202,891	6	700,482	1,430	,214 ^b
	Residual	38699,743	79	489,870		
	Total	42902,634	85			

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, O. Desarrollo interno, O. Mercado

c. Variable dependiente: ROE

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
1	(Constante)	13,896	28,594		,486	,628		
	Tamaño	1,744	2,432	,078	,717	,475	,974	1,027
	Intensidad de capital	-1,887	2,395	-,085	-,788	,433	,991	1,009
	Tecnología sector	3,167	5,220	,069	,607	,546	,903	1,107
	Pertenencia a grupo	7,178	5,216	,157	1,376	,173	,895	1,118
2	(Constante)	7,508	28,485		,264	,793		
	Tamaño	2,313	2,434	,104	,950	,345	,952	1,050
	Intensidad de capital	-,935	2,422	-,042	-,386	,700	,949	1,054
	Tecnología sector	2,494	5,178	,054	,482	,631	,898	1,113
	Pertenencia a grupo	8,127	5,184	,178	1,568	,121	,887	1,128
	O. Mercado	-12,985	6,812	-,272	-1,906	,060	,559	1,789
	O. Desarrollo interno	-6,195	6,326	-,138	-,979	,330	,574	1,741

a. Variable dependiente: ROE

Gráfico P-P normal de regresión Resi

Variable dependiente: ROE

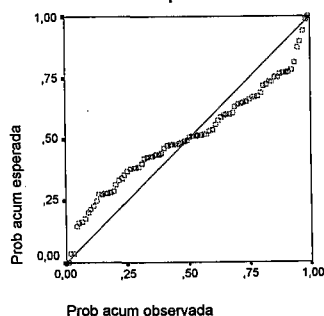
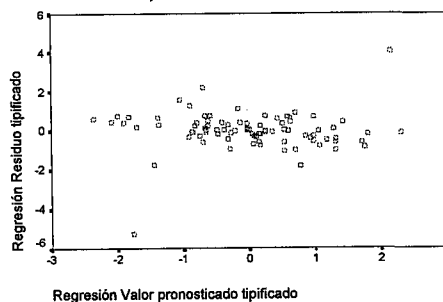


Gráfico de dispersión

Variable dependiente: ROE



e-3) Resultados de recursos humanos

Resumen del modelo^c

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Cambiar los estadísticos				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	,367 ^a	,135	,092	1,6446	,135	3,161	4	81	,018
2	,415 ^b	,172	,109	1,6290	,037	1,782	2	79	,175

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, O. Desarrollo interno, O. Mercado

c. Variable dependiente: Resultados recursos humanos (media ponderada)

ANOVA^c

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	34,193	4	8,548	3,161	,018 ^a
	Residual	219,083	81	2,705		
	Total	253,276	85			
2	Regresión	43,648	6	7,275	2,742	,018 ^b
	Residual	209,628	79	2,654		
	Total	253,276	85			

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, O. Desarrollo interno, O. Mercado

c. Variable dependiente: Resultados recursos humanos (media ponderada)

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
1	(Constante)	2,664	2,102		1,267	,209		
	Tamaño	,367	,179	,215	2,052	,043	,974	1,027
	Intensidad de capital	4,701E-03	,176	,003	,027	,979	,991	1,009
	Tecnología sector	-,157	,384	-,044	-,408	,684	,903	1,107
	Pertenencia a grupo	,987	,383	,281	2,575	,012	,895	1,118
2	(Constante)	2,882	2,096		1,375	,173		
	Tamaño	,319	,179	,187	1,780	,079	,952	1,050
	Intensidad de capital	-4,6E-02	,178	-,027	-,258	,797	,949	1,054
	Tecnología sector	-,146	,381	-,041	-,384	,702	,898	1,113
	Pertenencia a grupo	,939	,382	,268	2,462	,016	,887	1,128
	O. Mercado	,671	,501	,183	1,338	,185	,559	1,789
O. Desarrollo interno	,876	,466	,254	1,882	,064	,574	1,741	

a. Variable dependiente: Resultados recursos humanos (media ponderada)

Gráfico P-P normal de regresión Resi

Variable dependiente: Resultados rec

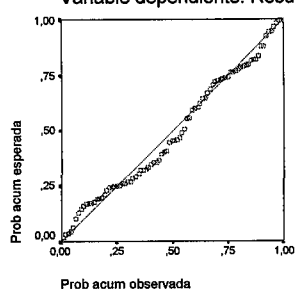
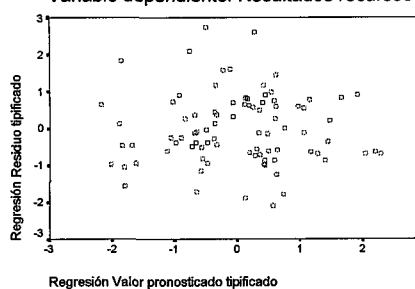


Gráfico de dispersión

Variable dependiente: Resultados recursos hur



e-4) Productividad

Resumen del modelo^c

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error tip. de la estimación	Cambiar los estadísticos				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	,375 ^a	,140	,098	,8004	,140	3,308	4	81	,015
2	,499 ^b	,249	,192	,7577	,108	5,703	2	79	,005

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, O. Desarrollo interno, O. Mercado

c. Variable dependiente: Productividad

ANOVA^c

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	8,479	4	2,120	3,308	,015 ^a
	Residual	51,898	81	,641		
	Total	60,376	85			
2	Regresión	15,026	6	2,504	4,363	,001 ^b
	Residual	45,350	79	,574		
	Total	60,376	85			

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, O. Desarrollo interno, O. Mercado

c. Variable dependiente: Productividad

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta				Tolerancia	FIV
1	(Constante)	6,792	1,023			6,638	,000		
	Tamaño	,146	,087	,175		1,673	,098	,974	1,027
	Intensidad de capital	,236	,086	,285		2,753	,007	,991	1,009
	Tecnología sector	-,164	,187	-,095		-,881	,381	,903	1,107
	Pertenencia a grupo	,318	,187	,185		1,702	,093	,895	1,118
2	(Constante)	7,173	,975			7,357	,000		
	Tamaño	,118	,083	,142		1,420	,160	,952	1,050
	Intensidad de capital	,183	,083	,221		2,212	,030	,949	1,054
	Tecnología sector	-,121	,177	-,070		-,685	,496	,898	1,113
	Pertenencia a grupo	,265	,177	,154		1,491	,140	,887	1,128
	O. Mercado	,722	,233	,404		3,097	,003	,559	1,789
O. Desarrollo interno	,214	,217	,127		,988	,326	,574	1,741	

a. Variable dependiente: Productividad

Gráfico P-P normal de regresión Resi

Variable dependiente: Productividad

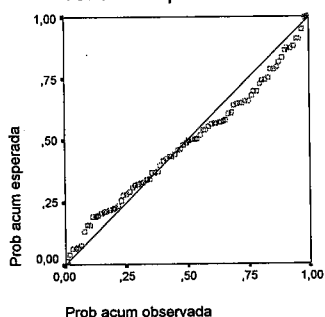
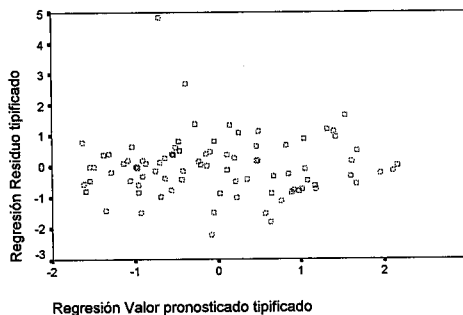


Gráfico de dispersión

Variable dependiente: Productividad



e-5) Eficacia de las retribuciones

Resumen del modelo^f

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Cambiar los estadísticos				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	,282 ^a	,080	,034	,9825398	,080	1,755	4	81	,146
2	,465 ^b	,217	,157	,9179701	,137	6,898	2	79	,002

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, O. Desarrollo interno, O. Mercado

c. Variable dependiente: Eficacia de las retribuciones

ANOVA^c

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	6,776	4	1,694	1,755	,146 ^a
	Residual	78,196	81	,965		
	Total	84,972	85			
2	Regresión	18,401	6	3,067	3,640	,003 ^b
	Residual	66,571	79	,843		
	Total	84,972	85			

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, O. Desarrollo interno, O. Mercado

c. Variable dependiente: Eficacia de las retribuciones

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
1	(Constante)	-2,327	1,256		-1,853	,068		
	Tamaño	,178	,107	,180	1,662	,100	,974	1,027
	Intensidad de capital	,104	,105	,106	,986	,327	,991	1,009
	Tecnología sector	-,145	,229	-,071	-,631	,530	,903	1,107
	Pertenencia a grupo	,385	,229	,189	1,679	,097	,895	1,118
2	(Constante)	-2,253	1,181		-1,907	,060		
	Tamaño	,134	,101	,135	1,323	,190	,952	1,050
	Intensidad de capital	6,886E-02	,100	,070	,685	,495	,949	1,054
	Tecnología sector	-,153	,215	-,075	-,712	,479	,898	1,113
	Pertenencia a grupo	,353	,215	,174	1,643	,104	,887	1,128
	O. Mercado	,449	,283	,212	1,589	,116	,559	1,789
O. Desarrollo interno	,941	,262	,471	3,585	,001	,574	1,741	

a. Variable dependiente: Eficacia de las retribuciones

Gráfico P-P normal de regresión Resi

Variable dependiente: Eficacia de las

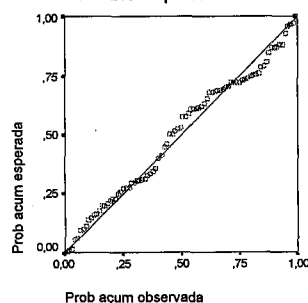
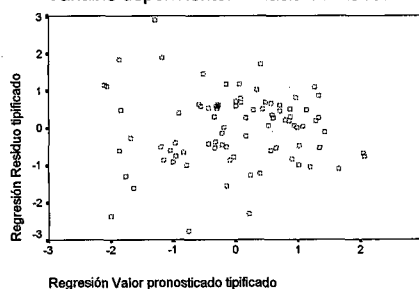


Gráfico de dispersión

Variable dependiente: Eficacia de las retribucio



Anexo 14.3. Regresiones sobre los resultados de la interacción entre grupos de recursos humanos y estrategia

a) Resultados de recursos humanos

Modelo CF.13

Resumen del modelo^f

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Cambiar los estadísticos				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	,367 ^a	,135	,092	1,6446	,135	3,161	4	81	,018
2	,443 ^b	,196	,135	1,6057	,061	2,988	2	79	,056
3	,471 ^c	,222	,141	1,5996	,026	1,302	2	77	,278
CF.13	,499 ^d	,249	,149	1,5921	,027	1,360	2	75	,263

- a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector
 b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Defensivas, Prospectivas
 c. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Defensivas, Prospectivas, O. Mercado , O. Desarrollo interno
 d. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Defensivas, Prospectivas, O. Mercado , O. Desarrollo interno, Defensiva x desarrollo interno, Prospectiva x orientado al mercado
 e. Variable dependiente: Resultados recursos humanos (media ponderada)

ANOVA^e

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	34,193	4	8,548	3,161	,018 ^a
	Residual	219,083	81	2,705		
	Total	253,276	85			
2	Regresión	49,602	6	8,267	3,207	,007 ^b
	Residual	203,674	79	2,578		
	Total	253,276	85			
3	Regresión	56,263	8	7,033	2,749	,010 ^c
	Residual	197,013	77	2,559		
	Total	253,276	85			
CF.13	Regresión	63,159	10	6,316	2,492	,012 ^d
	Residual	190,117	75	2,535		
	Total	253,276	85			

- a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector
 b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Defensivas, Prospectivas
 c. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Defensivas, Prospectivas, O. Mercado , O. Desarrollo interno
 d. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Defensivas, Prospectivas, O. Mercado , O. Desarrollo interno, Defensiva x desarrollo interno, Prospectiva x orientado al mercado
 e. Variable dependiente: Resultados recursos humanos (media ponderada)

Gráfico P-P normal de regresión Res

Variable dependiente: Resultados re

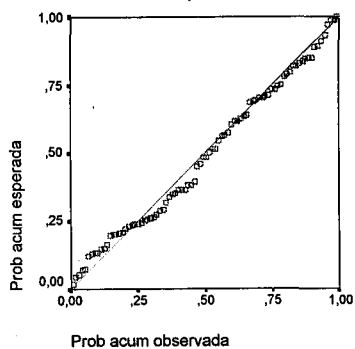
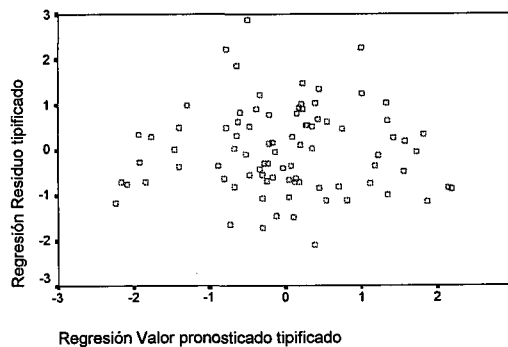


Gráfico de dispersión

Variable dependiente: Resultados recursos hu



Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
1	(Constante)	2,664	2,102		1,267	,209		
	Tamaño	,367	,179	,215	2,052	,043	,974	1,027
	Intensidad de capital	4,701E-03	,176	,003	,027	,979	,991	1,009
	Tecnología sector	-,157	,384	-,044	-,408	,684	,903	1,107
	Pertenencia a grupo	,987	,383	,281	2,575	,012	,895	1,118
2	(Constante)	3,543	2,084		1,700	,093		
	Tamaño	,202	,192	,118	1,051	,296	,803	1,245
	Intensidad de capital	-3,283E-02	,176	-,019	-,186	,853	,946	1,057
	Tecnología sector	-,169	,382	-,048	-,442	,660	,869	1,151
	Pertenencia a grupo	1,249	,395	,356	3,164	,002	,805	1,243
	Defensivas	,141	,492	,033	,286	,776	,782	1,279
	Prospectivas	1,025	,424	,282	2,415	,018	,745	1,343
3	(Constante)	3,725	2,095		1,778	,079		
	Tamaño	,178	,193	,104	,923	,359	,788	1,269
	Intensidad de capital	-8,573E-02	,179	-,051	-,479	,634	,907	1,103
	Tecnología sector	-,139	,381	-,039	-,364	,717	,866	1,155
	Pertenencia a grupo	1,171	,397	,334	2,953	,004	,792	1,263
	Defensivas	,202	,496	,047	,408	,684	,763	1,311
	Prospectivas	,956	,431	,263	2,218	,030	,716	1,397
	O. Mercado	,677	,492	,185	1,375	,173	,559	1,789
	O. Desarrollo interno	,713	,468	,207	1,524	,132	,548	1,826
CF.13	(Constante)	3,618	2,087		1,734	,087		
	Tamaño	,128	,196	,075	,656	,514	,763	1,311
	Intensidad de capital	-4,613E-02	,180	-,027	-,256	,798	,889	1,124
	Tecnología sector	-,220	,383	-,062	-,574	,568	,850	1,176
	Pertenencia a grupo	1,357	,411	,387	3,305	,001	,731	1,367
	Defensivas	-,304	,591	-,070	-,514	,609	,532	1,878
	Prospectivas	1,360	,517	,375	2,627	,010	,493	2,030
	O. Mercado	,920	,531	,251	1,734	,087	,477	2,097
	O. Desarrollo interno	,375	,511	,109	,734	,465	,456	2,194
	Defensiva x desarrollo interno	1,444	1,044	,177	1,383	,171	,610	1,640
	Prospectiva x orientado al mercado	-1,092	,884	-,174	-1,235	,221	,505	1,982

a. Variable dependiente: Resultados recursos humanos (media ponderada)

b) Eficacia de las retribuciones

Resumen del modelo^e

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Cambiar los estadísticos				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	,282 ^a	,080	,034	,9825398	,080	1,755	4	81	,146
2	,368 ^b	,135	,070	,9644300	,056	2,535	2	79	,086
3	,502 ^c	,252	,175	,9083214	,117	6,031	2	77	,004
CF.13	,521 ^d	,272	,175	,9082407	,020	1,007	2	75	,370

a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector

b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Defensivas, Prospectivas

c. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Defensivas, Prospectivas, O. Mercado, O. Desarrollo interno

d. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo, Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Defensivas, Prospectivas, O. Mercado, O. Desarrollo interno, Defensiva x desarrollo interno, Prospectiva x orientado al mercado

e. Variable dependiente: Eficacia de las retribuciones

ANOVA^e

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	6,776	4	1,694	1,755	,146 ^a
	Residual	78,196	81	,965		
	Total	84,972	85			
2	Regresión	11,492	6	1,915	2,059	,067 ^b
	Residual	73,480	79	,930		
	Total	84,972	85			
3	Regresión	21,444	8	2,680	3,249	,003 ^c
	Residual	63,529	77	,825		
	Total	84,972	85			
CF.13	Regresión	23,105	10	2,310	2,801	,005 ^d
	Residual	61,868	75	,825		
	Total	84,972	85			

- a. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector
- b. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Defensivas, Prospectivas
- c. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Defensivas, Prospectivas, O. Mercado , O. Desarrollo interno
- d. Variables predictoras: (Constante), Pertenencia a grupo , Intensidad de capital, Tamaño, Tecnología sector, Defensivas, Prospectivas, O. Mercado , O. Desarrollo interno, Defensiva x desarrollo interno, Prospectiva x orientado al mercado
- e. Variable dependiente: Eficacia de las retribuciones

Coefficientes ^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
1	(Constante)	-2,327	1,256		-1,853	,068		
	Tamaño	,178	,107	,180	1,662	,100	,974	1,027
	Intensidad de capital	,104	,105	,106	,986	,327	,991	1,009
	Tecnología sector	-,145	,229	-,071	-,631	,530	,903	1,107
	Pertenencia a grupo	,385	,229	,189	1,679	,097	,895	1,118
2	(Constante)	-1,858	1,252		-1,485	,142		
	Tamaño	9,909E-02	,115	,100	,858	,393	,803	1,245
	Intensidad de capital	7,456E-02	,106	,076	,705	,483	,946	1,057
	Tecnología sector	-,132	,229	-,065	-,577	,565	,869	1,151
	Pertenencia a grupo	,510	,237	,251	2,153	,034	,805	1,243
	Defensivas	,200	,295	,080	,677	,500	,782	1,279
3	Prospectivas	,574	,255	,273	2,251	,027	,745	1,343
	(Constante)	-1,931	1,190		-1,623	,109		
	Tamaño	9,708E-02	,110	,098	,884	,379	,788	1,269
	Intensidad de capital	3,487E-02	,102	,035	,343	,733	,907	1,103
	Tecnología sector	-,114	,216	-,056	-,525	,601	,866	1,155
	Pertenencia a grupo	,416	,225	,204	1,845	,069	,792	1,263
	Defensivas	,332	,282	,133	1,180	,241	,763	1,311
	Prospectivas	,428	,245	,203	1,747	,085	,716	1,397
	O. Mercado	,450	,280	,212	1,610	,111	,559	1,789
O. Desarrollo interno	,905	,266	,453	3,402	,001	,548	1,826	
CF.13	(Constante)	-1,983	1,190		-1,666	,100		
	Tamaño	7,232E-02	,112	,073	,648	,519	,763	1,311
	Intensidad de capital	5,437E-02	,103	,055	,530	,598	,889	1,124
	Tecnología sector	-,154	,218	-,075	-,703	,484	,850	1,176
	Pertenencia a grupo	,507	,234	,249	2,164	,034	,731	1,367
	Defensivas	8,519E-02	,337	,034	,253	,801	,532	1,878
	Prospectivas	,627	,295	,298	2,125	,037	,493	2,030
	O. Mercado	,571	,303	,269	1,887	,063	,477	2,097
	O. Desarrollo interno	,739	,291	,370	2,535	,013	,456	2,194
	Defensiva x desarrollo interno	,703	,596	,149	1,180	,242	,610	1,640
	Prospectiva x orientado al mercado	-,542	,504	-,149	-1,075	,286	,505	1,982

- a. Variable dependiente: Eficacia de las retribuciones



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

BIBLIOGRAFÍA



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

BIBLIOGRAFIA

- Abowd, J.M.; Milkovich, G.T. y Hannon, J.M. (1990): "The effects of human resource management decisions on shareholder value", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43, págs. 203-237.
- Akerlof, G. (1984): "Gift exchange and Efficiency-Wage Theory: Four views", *American Economic Review*, nº 74, mayo, págs. 79-83.
- Aldrich, H.E. (1979): *Organizations and environment*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Amit, Y. y Levy, B. (1981): "Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers", *Bell Journal of Economics*, vol. 12, págs. 605-617.
- Ander-Egg, E. (1987): "An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: The role of trust and dependences", *Journal of Retailing*, vol. 72, nº 1, págs. 77-93.
- Anderson, C.R. y Zeithaml, C.P. (1984): "Stage of the product life cycle, business strategy, and Business performance", *Academy of Management Journal*, vol. 27, págs. 5-14.
- Andrés, J. y García, J. (1991): "Una interpretación de las diferencias salariales entre sectores", *Investigaciones Económicas (segunda época)*, vol. XV, nº 1, págs. 143-167.
- Anthony, W.P.; Perrewe, P.L. y Kacmar, K.M. (1996): *Strategic human resource management*, 2ª edición, Dryden Press, Fort Worth.
- Aragón Correa, 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", *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, nº 31, págs. 45-65.
- Aragón, A.; Barba, M.I. y Sanz, R. (2001): "Efectividad y rentabilidad de la formación de directivos", *trabajo presentado al XI Congreso Nacional de ACEDE*, septiembre, Zaragoza.
- Arcimoles, C.H. (1997): "Human resources policies and company performance: A quantitative approach using longitudinal data", *Organization Studies*, vol. 18, nº 5, págs. 857-874.
- Armstrong, M. (1995): *A Handbook of personnel management practice*, 5ª edición, Kogan Page.
- Armstrong, M. (1996): *Employee Reward*, Institute of Personnel and Development, Londres.
- Armstrong, M. y Murlis, H. (1996): *Reward management, a handbook of remuneration strategy & practice*, 3ª edición, Institute of Personnel and Development, Londres.
- Arnold, H.J. y Feldman, D.C. (1982): "A multivariate analysis of the determinants of turnover", *Journal of Applied Psychology*, vol. 67, págs. 670-687.
- Arthur, J.B. (1992): "The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 45, nº 3, págs. 488-506
- Arthur, J.B. (1994): "Effects of human resource systems in manufacturing performance and turnover", *Academy of Management Journal*, vol. 37, nº 3, págs. 670-687
- Arthur, J.B. y Aiman-Smith, L. (2001): "Gainsharing and organizational learning: An analysis of employee suggestion over time", *Academy of Management Journal*, vol. 44, nº 4, págs. 737-754.

- Arvey, R.D. (1986): "Sex bias in job evaluation procedures", *Personnel Psychology*, vol. 39, págs. 315-335.
- Ashmos, D.P y Huber, G.P. (1987): "The systems paradigm in organization theory: correcting the record and suggesting the future", *Academy of Management Review*, vol. 12, págs. 607-621.
- Azfar, O. y Danninger, S. (2001): "Profit sharing, employment stability, and wage growth", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 54, nº 3, págs. 619-630.
- Bacharach, S. (1989): "Organizational theories: Some criteria for evaluations", *Academy of Management Review*, vol. 14, págs. 496-515.
- Bacharach, S.; Lipsky, D. y Shedd, J. (1984): *Paying for better teaching: Merit pay and its alternatives*, Organizational Analysis and Practices, Ithaca.
- Bailey, T. (1993): "Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne", *Working Paper Universidad de Columbia*, Nueva York.
- Bailey, T; Berg, P. y Sandy, C. (2001): "The effects of high performance work practices on employee earnings in the steel, apparel, and medial electronics and imaging industries", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 54, nº 2, págs. 525-543.
- Baird, LL. y Meshouland, I. (1988): "Managing two fits of strategic human resource management", *Academy of Management Review*, vol. 13, nº 1, págs. 116-128.
- Baker, G.; Gibbons, R. y Murphy, K.J. (1994): "Subjective performance measures in optimal incentive contracts", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 108, nº 8, págs. 1125-1156.
- Balkin, D.B y Gómez-Mejía, L.R. (1984): "Determinants of R&D compensation strategy in high tech industry", *Personnel Psychology*, vol. 37, págs. 635-650.
- Balkin, D.B. y Gómez-Mejía, L.R. (1986): "A contingency theory of compensation", en S. Rynes y G.T Milkovich (eds.), *Current issues in human resource management*, Business Publications, Plano.
- Balkin, D.B. y Gómez-Mejía, L.R. (1987b): "The strategic use of short – term and long – term incentives in the high technology industry", en D.B. Balkin y L.R. Gómez-Mejía (eds.), *New perspectives on compensation*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Balkin, D.B. y Gómez-Mejía, L.R. (1987b): "Towards a contingency theory of compensation strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 8, págs. 169-182.
- Balkin, D.B. y Gómez-Mejía, L.R. (1990): "Matching compensation and organizational strategies", *Strategic Management Journal*, vol. 11, págs. 153-169.
- Banker, R.D.; Lee, S.Y.; Potter, G. y Srinivasan, D. (1996): "Contextual analysis of performance impacts of outcome-based incentive compensation", *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 4, págs. 920-948.
- Barcells Junyent, J. (1994): *La investigación social. Introducción a los métodos y las técnicas*, Promociones y Publicaciones Universitarias, Barcelona.
- Barnard, C. (1959): *Las funciones de los elementos dirigentes*, Instituto de estudios políticos, Madrid.
- Barnard, M. E. y Rogers, R.A. (2000): "How are internally oriented HRM policies related to high-performance work practices? Evidence from Singapore", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, nº 6, págs. 1017-1046.
- Barney, J.B. (1991): "Firms resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, nº 1, págs. 99-120.

- Barney, J.B. (1995): "Looking inside for competitive advantage", *Academy of Management Executive*, vol. 9, nº 4, págs. 49-61.
- Barney, J.B. y Wright, P.M. (1998): "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage", *Human Resource Management*, vol. 37, nº 1, págs. 31-49.
- Barringer, M.W. y Milkovich, G.T. (1994): "The diffusion of human resource innovations: The case of flexible benefit plans", *Working paper nº 95-14 del Centre of Advanced Human Resource Studies*, Cornell University.
- Bartel, A.P. (1994): "Productivity Gains from the implementation of employee training programs", *Industrial Relations*, vol. 33, págs. 411-425.
- Bayo, A. y Merino, J. (2000): "Dirección de recursos humanos y resultados operacionales en la industria española", *Trabajo presentado al X Congreso nacional de ACEDE, septiembre, Oviedo*.
- Bayón Mariné, F. (1998): "Ergonomía y recursos humanos", *Relaciones Laborales. Revista Crítica de Teoría y Práctica*, nº 4, págs. 72-83.
- Bayón, F. y García, I. (1994): *La gestión de recursos humanos. Manual para técnicos en empresas turísticas*, 2ª edición, Síntesis, Madrid.
- Baysinger, B. y Mobley, W. (1983): "Employee turnover: Individual and organizational analysis", en K. Rowland y G. Ferris (eds.), *Research in personnel and human resource management*, vol. 1, JAI press, Greenwich.
- Beard, D.W. y Dess, G.G. (1981): "Corporate level strategy, business-level strategy, and firm performance", *Academy of Management Journal*, vol. 24, págs. 663-668.
- Beatty, R. y Zajac, E. (1994): "Managerial incentives, monitoring and risk bearing: A study of executive compensation, ownership, and board structure in initial public offering", *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, nº 2, págs. 313-335.
- Beatty, R.W. y Schneier, C.E. (1988): "Strategic performance appraisal issues", en R.S. Schuler, S.A. Youngblood y V.L. Huber (eds.), *Readings in Personnel and Human Resource Management*, págs. 256-265, 3ª edición, West Publishing Company, St. Paul.
- Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Pickus, P.S. y Spratt, M.F. (1997): "HR as a source of shareholder value: Research and recommendations", *Human Resource Management*, vol. 36, nº 1, págs. 39-47.
- Becker, B.E. y Gerhart, B. (1996): "The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects", *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 4, págs. 779-801.
- Becker, B.E. y Huselid, M.A. (1990): "The incentive effects of tournament compensations systems", *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, págs. 336-350.
- Becker, B.E. y Huselid, M.A. (1998): "High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications", en G.R. Ferris (ed.), *Research in personnel and Human Resource Management*, vol. 16, págs. 53-101. JAI Press, Greenwich.
- Becker, G.S. (1983): *El capital humano*, Alianza Editorial, Madrid.
- Beer, M; Spector, B.; Lawrence, P.R.; Mills, D.Q. y Walton, R.E. (1984), *Managing human assets*, The Free Press, Nueva York.
- Belcher, D. y Atchinson, T. (1987): *Compensation administration*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

- Bennet, N.; Ketchen, D. y Blanton, E. (1998): "An examination of factor associates with the integration of human resource management and strategic decision making", *Human Resource Management*, vol. 37, nº 1, págs. 3-16.
- Berg, N.A. (1969): "What's different about conglomerate management?", *Harvard Business Review*, vol. 47, nº 6, págs. 112-120.
- Berg, N.A. (1973): "Corporate role in diversified companies", en B. Taylor y K. MacMillen (eds.), *Business Policy Teaching and Research*, Halstead Press, Nueva York.
- Berg, P. (1999): "The effects of high performance work practices on job satisfaction in The United States steel industry", *Industrial Relations*, vol. 54, nº 1, págs. 111-134.
- Berger, L. y Glass, R. (1983): "Linking business and human resource strategy", *Planning Review*, vol. 11, nº 6, págs. 26-28.
- Berkovich, L.; Colin, F.; Treasure, P.F. y Cochran, S. (1987): "Pay equity, job gratifications, and comparisons in pay satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, noviembre, págs. 544-551.
- Bernardin, H.J. y Russel, J.E.A. (1993): *Human resource management: An experimental approach*, McGraw-Hill, Nueva York.
- Berry, C.H. (1971): "Corporate growth and industrial diversification", *Journal of Law and Economics*, vol. 14, págs. 371-383.
- Bettis, R.A. (1981): "Performance differences in related and unrelated firms", *Strategic Management Journal*, vol. 2, págs. 379-383.
- Bhargava, S. (1994): "Profit sharing and the financial performance of companies: Evidence from U.K. panel data", *The Economic Journal*, vol. 104, págs. 1044-1056.
- Bird, A. y Beechler, S. (1995): "Links between business strategy and human resource management strategy in U.S.-based Japanese subsidiaries: An empirical investigation", *Journal of International Business Studies*, vol. 26, nº 1, págs. 23-46.
- Bisquerra Alzina, R. (1989): *Introducción conceptual al análisis multivariante*, vols. 1 y 2, PPU, Barcelona.
- Blanchflower, D.G. y Freeman, R.B. (1992): "Unionism in the United States and other advanced OFCD countries", *Industrial Relations*, vol. 31, págs. 56-79.
- Blinder (1990): "Introduction", en A.S. Blinder (ed.): *Paying for productivity, a look at the evidence*, págs. 1-14, The Brookings Institution, Washington.
- Bloom, M. (1999): "The performance effects of pay dispersion on individual and organizations", *Academy of Management Journal*, vol. 42, nº 1, págs. 25-40.
- Bloom, M. y Milkovich, G.T. (1999): "A SHRM perspective on international compensation and reward systems", en P. M. Wright, L.D. Dyer, J.W. Boudreau y G.T. Milkovich (eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, suplemento 4, págs. 283-303, JAI Press, Stamford.
- Blose, L.E. y Shieh, J.C.P. (1997): "Tobin's q-ratio and market reaction to capital investment announcements", *The Financial Review*, vol. 32, nº 3, págs. 449-476.
- Bonache, J. (1996): "El papel de las políticas de recursos humanos en la internacionalización de la empresa: Una aplicación al caso español", *Economía Industrial*, nº 307, págs. 37-48.
- Bonache, J. y Fernández, Z. (1997): "Expatriate compensation and its links to the subsidiary strategic role: a theoretical analysis", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 8, nº 4, págs. 457-475.
- Boning, B.; Ichniowski, C. y Shaw, K. (2001): "Opportunity counts: Teams and the effectiveness of production incentives", *NBER Working Papers Series*, nº 8306, Cambridge.

- Booth, A.L. y Frank, J. (1997): "Performance related pay", *Discussion Paper Series n° 1593*, Centre for Economic Policy Research, Londres.
- Boudreau, J.W. (1997): "HR metrics and strategy", *Working Paper 97-21*, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University.
- Boulding, K. (1956): *The image*, University of Michigan Press, Ann Arbor.
- Bowey, A.M. et al.(1982): "Effects of incentive payment systems: United Kingdom 1977 – 1980", *Research Paper n° 36 del Department of Employment*, Londres.
- Boxall, P. y Purcell, J. (2000): "Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going?", *International Journal of Management Reviews*, vol. 2, n° 2, págs. 183-203.
- Broderick, R. F. (1986): *Pay policy and business strategy: Toward a measure of fit*, Tesis Doctoral Inédita, Cornell University.
- Brown, C. (1985): "Military enlistment: What can we learn from geographic variations?", *American Economic Review*, vol. 75, n° 1, págs. 228-234.
- Brown, C. y Medoff, J. (1989): "The employer size-wage effect", *Journal of Political Economics*, vol. 97, págs. 1027-1053.
- Brown, C.; Reich, M. y Stern, D. (1993): "Becoming a high – performance work organization: The role of security, employee involvement and training", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 4, n° 2, págs. 247-275.
- Brown, M.D. y Laverick, S. (1994): "Measuring corporate performance", *Long Range Planning*, vol. 27, n° 98, págs. 88-92.
- Buchko, A.A. (1992): "Effects of employee ownership on employee attitudes, a test of three theoretical perspectives", *Work and Occupations*, vol. 19, n° 1, págs. 59-78.
- Bueno Campos, E. (1996): *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*, 5ª edición, Pirámide, Madrid.
- Bueno Campos, E. (1998): "Enfoques principales de la economía de la organización: una revisión actual e integradores sobre estructura y comportamiento", *Ponencia presentada en el VIII Congreso Nacional de ACEDE*, Las Palmas de Gran Canaria.
- Bühner, R. (1987): "Assessing international diversification on West German corporations", *Strategic Management Journal*, vol. 8, págs. 25-37.
- Buller, P.F. y Napier, N.K. (1993): "Strategy and human resource management integration in fast growth versus other mid-sized firms", *British Journal of Management*, vol. 4, págs. 273-291.
- Bullock, R.J. y Lawler, E.E. (1984): "Gainsharing: A few questions, and fewer answers", *Human Resource Management*, vol. 23, n° 1, págs. 13-41.
- Burgois, L.J. (1980): "Performance and consensus", *Strategic Management Journal*, vol. 1, págs. 227-248.
- Burns, T. y Stalker, G.M. (1961): *The management of innovations*, Barnes & Nobles, Nueva York.
- Butler, J.E.; Ferris, G.R. y Napier, N.K. (1991): *Strategy and human resource management*, South-Western Publishing Co., Cincinnati.
- Cabello, C.; García, M.; Jiménez, A. y Ruiz, J. (1998): "Tipología estratégica y factores competitivos: Un análisis empírico", *Trabajo presentado en el VIII Congreso Nacional de ACEDE*, septiembre, Las Palmas de Gran Canaria.

- Cabello, C.; García, M.; Jiménez, A. y Ruiz, J. (2000): "Tipología estratégica de Miles y Snow y factores competitivos: Un análisis empírico", *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, nº 7, págs. 365-381.
- Cable, J. y Wilson, N. (1990): "Profit sharing and productivity: some further evidence", *The Economic Journal*, vol. 100, junio, págs. 550-556.
- Camelo, C.; Martín, F.; Fernández, P.M. y Valle, R. (2001): "Gestión de recursos humanos: ¿Un modelo español?", *Trabajo presentado en el XI Congreso Nacional de ACEDE, septiembre, Zaragoza*.
- Camelo, C.; Martín, F.; Romero, P.M. y Valle, R. (2000): "La estrategia empresarial y la gestión de recursos humanos. Un estudio del caso español", *Revista de Trabajo y Seguridad Social-Recursos Humanos*, nº 213, págs. 149-186.
- Cano, C.J. y Céspedes, J.J. (2001): "El ajuste entre la estrategia y las prácticas de recursos humanos en las cooperativas. Un análisis empírico", *Trabajo presentado en el III Workshop Internacional sobre Recursos Humanos*, mayo, Sevilla.
- Cappelli, P. y Singh, H. (1992): "Integrating strategic human resource management and strategic management", en D. Lewin, O.S. Mitchel y P. Sherer (eds.), *Research frontiers in industrial relations and human resources*, págs. 165-192, Industrial Relations Research Association, Madison.
- Carroll, S.J. (1983): "Handling the need for consistency and the need for contingency in the management of compensations", *Human Resource Planning*, vol. 11, nº 3, págs. 191-196.
- Carroll, S.J. (1987): "Business strategy and compensation systems", en D.B. Balkin y L.R. Gómez-Mejía (eds.), *New perspectives on compensation*, págs. 343-355, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Carsten, J.M. y Spector, P.E. (1987): "Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A measure", *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, nº 3, págs. 274-382.
- Chadwick, D. y Cappelli, P. (1999): "Alternatives to generic strategy typologies in strategic human resource management", en P.M. Wright, L.D. Dyer, J.W. Boudreau y G.T. Milkovich (eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, suplemento 4, págs.1-30, JAI Press, Stamford.
- Chakravarthy, B.S. (1983): "Measuring strategic performance", *Strategic Management Journal*, vol. 7, págs. 437-458.
- Chandler, A.D. (1962): *Strategy and structure*, MIT press, Cambridge.
- Cherrigton, D.J. (1995): *The management of human resource*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Chiaventato, I. (1999): *Introducción a la teoría general de la administración*, 5ª edición, McGraw-Hill, Santa Fe de Bogotá.
- Chiavenato, I. (2000): *Administración de recursos humanos*, 5ª edición, McGraw-Hill, Santafé de Bogotá.
- Claver, E. y Úbeda, M. (2001): "La perspectiva universalista de la formación: Análisis de la Comunidad Valenciana", *Trabajo presentado en el III Workshop Internacional sobre Recursos Humanos*, mayo, Sevilla.
- Claver, E.; Gascó, J.L. y Llopis, J. (2000): *Los recursos humanos en la empresa. Un enfoque directivo*, 2ª edición, 3ª reimpresión, Civitas, Madrid.
- Claver, E.; Gascó, J.L.; Llopis, J.; Sabater, V. y Úbeda, M. (2000): *Conceptos aplicados de dirección de recursos humanos. Guía práctica de desarrollo profesional*, Civitas, Madrid.

- Claver, E.; Gascó, J.L.; Llopis, J. y Sabater, V. (2000): "Tendencias de la dirección de recursos humanos ante el cambio de siglo", en M. Ruíz Gonzáles (ed.): *Noves tendències en administració d'empreses davant el canvi de segle. Perspectives empresarials a Lleida*, Edicions de la Universitat de Lleida, Lleida, págs. 243-258.
- Claver, E.; Llopis, J. y Gascó, J.L. (1995a): "La cultura corporativa como elemento integrador de la administración de empresas", *Boletín de Estudios Económicos*, nº 155, págs. 301-314.
- Claver, E.; Llopis, J. y Gascó, J.L. (1995b): "El perfil humano y profesional del responsable de recursos humano", *Capital Humano*, nº 82, págs. 22-28.
- Claver, E.; Llopis, J. y Gascó, J.L. (1997): "La dirección de recursos humanos a través de la cultura ética empresarial", *Estudios Empresariales*, nº 93, págs. 4-11.
- Cohen, J. y Cohen, P. (1983): *Applied multiple regression / correlation analysis for the behavioral sciences*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale.
- Collins, D.J. y Montgomery, C.A. (1995): "Competing on resources: strategy for the 1999's", *Harvard Business Review*, Julio-Agosto, págs. 118-128.
- Conant, J.S.; Mokwa, M.P y Varadarajan, P.R. (1990): "Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measured – based study", *Strategic Management Journal*, vol. 11, págs. 365-383.
- Conlon, E. y Parks, J. (1990): "The effects of monitoring and tradition on compensation arrangements: An experiment on principal/agent dyads", *Academy of Management Journal*, vol. 33, págs. 603-622.
- Conte, M.A. y Svejnar, J. (1990) "The performance effects of employee ownership plans", en A.S. Blinder (ed.), *Paying for productivity*, págs. 143-181, The Brookings Institution, Washington.
- Cook, D. y Ferris, G.R. (1986): "Strategic human resource management in industries experiencing decline", *Human Resource Management*, vol. 25, págs. 441-458.
- Cooke, F. (1976): *Strategic Compensation*, Frederick W. Cooke Associates.
- Cooke, W.N. (1994): "Employee participation programs, groups based incentives, and company performance", *Industrial and Labor Relations Reviews*, vol. 47, págs. 594-610.
- Coombs, G. y Gómez-Mejía, L.R. (1991): "Cross-functional compensation strategies in high technology firms", *Compensation and Benefits Review*, vol. 23, nº 5, págs. 40-49.
- Coombs, G. y Rosse, J.G. (1992): "Recruiting and hiring the high technology professional", en L.R. Gómez-Mejía y M.W. Lawless (eds.), *Human resource management in high technology*, JAI press, Greenwich.
- Cooper, C.L.; Dyck, B. y Frohlich, N. (1992): "Improving the effectiveness of gainsharing: The role of fairness and participation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, págs. 471-490.
- Cotton, J.L. y Tuttle, J.M. (1986): "Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research", *Academy of Management Review*, vol. 11, págs. 55-70.
- Cowherd, D.M. y Levine, D.I. (1992): "Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: An investigation of distributive justice theory", *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, nº 4, págs. 970-984.
- Crystal, G.S. (1988): "The wacky, wacky word of CEO pay", *Fortune*, junio, págs. 68-78.
- Cummings, C.M. (1992): "Will traditional salary administration survive the stampede to alternative rewards", *Compensation & Benefits Review*, vol. 24, nº 6, págs. 42-47.
- Cushway, B. (1994): *Human Resource Management*, Kogan Page, Londres.

- Das, T.K. y Elango, B. (1995): "Managing Strategic Flexibility: Key to Effective Performance", *Journal of General Management*, vol. 20, nº 3, págs. 60-75.
- Datta, D.K. y Guthrie, J.P. (1994): "Executive succession: Organizational antecedents of CEO characteristics", *Strategic Management Journal*, vol. 15, págs. 569-578.
- Day, G.S. y Montgomery, D.B. (1983): "Diagnosing the experience curve", *Journal of Marketing*, vol. 47, nº 4, págs. 44-58.
- De Cenzo, D. y Robbins, S. (1994): *Human resource management: Concepts & practices*, John Wiley & Sons, Nueva York.
- De Saá Pérez, P. (1998): "Los sistemas de recursos humanos como factores determinantes de la competitividad empresarial", *Trabajo presentado en el VIII Congreso Nacional de ACEDE*, septiembre, Las Palmas de Gran Canaria.
- Deci, E.L. (1972): "The effects of contingent and non-contingent rewards and controls on intrinsic motivation", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 8, págs. 217-229.
- Deckop, J.R. (1987): "Top executive compensation and the pay for performance issue", en D.B. Balkin & L.R. Gómez-Mejía (eds.), *New perspectives on compensation*, págs. 282-293, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Delaney, J.T. y Huselid, M.A. (1996): "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance", *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 4, págs. 949-969.
- Delaney, J.T.; Lewin, D. y Ichniowski, C. (1989): *Human resource policies and practices in American Firms*, US Government Printing Office, Washington.
- Delery, J.E. (1998): "Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research", *Human Resource Management Review*, vol. 8, nº 3, págs. 289-310.
- Delery, J.E. y Doty, D.H. (1996): "Models of theorizing in strategic human resource management: Test of Universalistic, Contingency and Configurational predictions", *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 4, págs. 802-835.
- Dess, G.G. (1987): "Consensus on strategy formulation and organizational performance: Competitors in a fragmented industry", *Strategic Management Journal*, vol. 8, págs. 259-277.
- Dess, G.G. y Beard, D.W. (1984): "Dimensions of organizational task environment", *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, págs. 52-73.
- Dess, G.G. y Davis, P.S. (1984): "Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance", *Academy of Management Journal*, vol. 37, nº 3, págs. 467-488.
- Dess, G.G. y Robinson, R.B Jr. (1984): "Measuring organization performance in the absence of objective measures: The case of privately-held firm and the conglomerate business unit", *Strategic Management Journal*, vol. 5, págs. 265-273.
- Dess, G.G.; Ireland, R.D. y Hitt, M. (1990): "Industry effects and strategic management research", *Journal of Management*, vol. 16, págs. 7-27.
- Dess, G.G.; Newport, S y Rasheed, A.M.A. (1993): "Configurations research in strategic management: Key issues and suggestions", *Journal of Management*, vol. 19, págs. 775-795.
- Devanna, M.A.; Fombrun, C.J. y Tichy, N.M. (1984): "A framework for strategic human resource management", en C.J. Fombrun, N.M. Tichy y M.A. Devanna (eds.), *Strategic Human Resource Management*, págs. 33-51, John Wiley & Sons, Nueva York.

- Dhalla, N.K. y Yuspeh, S. (1976): "Forget the product life cycle concept!", *Harvard Business Review*, vol. 54, nº 1, págs. 102-112.
- Dickens, W. y Katz, L. (1986): "Interindustry wage differences and industry characteristics", en K. Lang y J. Leonard (eds.), *Unemployment and the structure of labor markets*, Basil-Blackwell, Londres.
- DiMaggio, P.J. y Powell, W.W. (1983): "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociology Review*, vol. 48, págs. 147-160.
- Dodge, H. R. y Robbins, J.E. (1992): "An empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival", *Journal of Small Business Management*, vol. 30, nº 1, págs. 27-37.
- Dolan, S.; Schuler, R.S. y Valle, R. (1999): *La gestión de recursos humanos*, McGraw-Hill, Madrid.
- Dolmatt-Connell, J. (1999): "Developing a reward strategy that delivers shareholder and employee value", *Compensation & Benefits Review*, vol. 31, nº 2, págs. 46-53.
- Doty, D.H. y Glick, W.H. (1994): "Typologies as a unique form of theory building: toward improved understanding and modelling", *Academy of Management Review*, vol. 19, nº 2, págs. 230-251.
- Doty, D.H.; Glick, W.H. y Huber, G.P. (1993): "Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories", *Academy of Management Journal*, vol. 36, nº 6, págs. 1196-1250.
- Dowling, P.J.; Schuler, R.S. y Welch, D.E. (1994): *International dimensions of human resource management*, Wadsworth, Belmont, CA.
- Drazin, R. y Van de Ven, A.H. (1985): "Alternative forms of fit in contingency theory", *Administrative Science Quarterly*, vol. 30, págs. 514-539.
- Dubofsky, P. y Varadarajan, P.R. (1987): "Diversification and measures of performance: Additional empirical evidence", *Academy of Management Journal*, vol. 30, nº 3, págs. 597-606.
- Dunn, L. (1984): "The effects of firm size on wages, fringe benefits, and work disutility", en B. Rock, B. et al. (eds.), *The Impact of the modern corporation*, Columbia University Press, Nueva York.
- Dyer, L. (1984): "Studying human resource strategy: An approach and an agenda", *Industrial Relations*, vol. 23, nº 2, págs. 156-169.
- Dyer, L. (1985): "Strategic human resource management and planning", en K. Rowland y G. Ferris (eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 3, págs. 1-30, JAI Press, Greenwich.
- Dyer, L. y Holder, G.W. (1988): "A strategic perspective of human resource management", en L. Dyer y G.W. Holder (eds.), *Human Resource Management: Evolving roles & responsibilities*, BNA, Washington, págs. 1-35.
- Dyer, L. y Reeves, T. (1995): "Human resource strategies and firm performance: what do we know and when do we need to go?", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 6, nº 3, págs. 656-670.
- Dyer, L. y Shafer, R.A. (1998): "From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility", *Working Paper 98-12, Center for Advanced Human Resource Studies*, Cornell University.

- Dyer, L.; Schaw, D.P. y Theriault, R. (1976): "Managerial perceptions regarding salary increase criteria", *Personnel Psychology*, vol. 29, págs. 233-242.
- Eisenhardt, K.M. (1988): "Agency and institutional theory explanations: The case of retail sales compensation", *Academy of Management Journal*, vol. 31, nº 3, págs. 488-511.
- Eisenhardt, K.M. (1989a): "Agency theory: An assessment and review", *Academy of Management Review*, vol. 14, págs. 57-74.
- Eisenhardt, K.M. (1989b): "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, págs. 532-550.
- Eisenhardt, K.M. (1991): "Better stories and better constructs: The case of rigor and comparative logic", *Academy of Management Review*, vol. 16, págs. 620-628.
- Ellig, B.R. (1981): "Compensation elements: market phases determines the mix", *Compensation Review*, tercer cuatrimestre, págs. 30-38.
- Erhenberg, R.G. y Borganno, M.L. (1990): "The incentive effects of tournaments revisited: Evidence from the PGA tour", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43, págs. 74-88.
- Erhenberg, R.G. y Milkovich, G.T. (1987): "Compensation and firm performance", en N.M. Kleiner, R.N. Block, M. Roomkin y S.W. Salsburg (eds.), *Human Resource and the Performance of the Firm*, págs.87-122, BNA press, Washington.
- Erhenberg, R.G. y Smith, R.S. (1988): *Modern labor economics*, Irwin, Homewood.
- Esteban Romero, A.(1990): "La gestión de los recursos humanos en la empresa: su dimensión estratégica", *Boletín de Estudios Económicos*, nº 140, agosto, págs. 269-282.
- Evans, M.G. (1970): "Leadership and motivation: A core concept", *Academy of Management Journal*, vol. 1, marzo, págs. 91-102.
- Evans, P.A. (1985): "La dirección estratégica de los recursos humanos: el futuro de las relaciones laborales", *Revista de AEDIPE*, Julio, págs. 41-47.
- Evans, P.A. (1986): "The strategic outcomes of human resource management", *Human Resource Management*, vol. 25, nº 1, págs. 149-167.
- Fama, E. y Jensen, M. (1983): "Separation of ownership and control", *Journal of Law and Economics*, vol. 26, págs. 301-325.
- Farth, J.L.; Griffeth, R.W. y Balkin, D.B. (1991): "Effects of choice of pay plans on satisfaction, goal settings, and performance", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 12, nº 1, págs. 55-63.
- Fay, C.H. (1987): "Using the strategic planning process to develop a compensation strategy", *Topics in Total Compensation*, vol. 2, nº 2, págs. 117-129.
- Fay, C.H. (1989): "External pay relationship", en L.R. Gómez-Mejía y D.B. Balkin (eds.), *Compensation and Benefits*, Bureau of National Affairs, Washington.
- Fernández Ríos, M. y Sánchez, L. (1997): *Valoración de puestos de trabajo*, Díaz de Santos, Madrid.
- Ferrán Aranaz, M. (1997): *Spss para Windows. Programación y análisis estadístico*, McGraw-Hill, Madrid.
- Ferris, G.R.; Schellenberg, D.A. y Zammutto, R.F. (1984): "Human resource management strategies in declining industries", *Human Resource Management*, vol. 23, págs. 381-394.
- Fey, C.F.; Björman, I. y Pavlovskaya, A. (2000): "The effects of human resource management practices on firm performance in Russia", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, nº 1, págs. 1-18.

- Finkelstein, S. y Hambrick, D.C. (1989): "Chief executive compensation: A study of the inter-section of markets and political processes", *Strategic Management Journal*, vol. 10, nº 2, págs. 121-134.
- Fisher, J. y Govindarajan, V. (1992): "Profit center manager compensation: An examination of market, political and human capital factors", *Strategic Management Journal*, vol. 13, nº 3, págs. 205-217.
- Fitz-Enz, J. (1993): "The truth about «best practices»", *Human Resource Planning*, vol. 16, nº 3, págs. 19-26.
- Fitz-Enz, J. (1997): "It's Costly to Lose Good Employees", *Workforce*, August, pág. 50.
- Flannery, T.P.; Hofrichter, D.A. y Platten, P.E. (1997): *Personas, desempeño y pago. Compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios*, Paidós, Buenos Aires.
- Florkowski, G.W. y Shastri, K. (1992): "Stock-price response to profit sharing in unionized settings", *Journal of Labor Research*, vol. 13, nº 3, págs. 407-420.
- Florkowski, G.W. (1987): "The organizational impact of profit sharing", *Academy of Management Review*, vol. 12, nº 4, págs. 622-636.
- Florkowski, G.W. y Schuster, M.H. (1992): "Support for profit sharing and organizational commitment: A path analysis", *Human Relations*, vol. 45, nº 5, págs. 507-523.
- Fossum, J. y Parker, D. (1983): "Building state-of-the-art human resource strategies", *Human Resource Management*, vol. 22, nº 1/2, págs. 97-110.
- Fossum, J.A. y Fitch, M.K. (1985): "The effects of individual and contextual attributes on the sizes of recommended salary increases", *Personnel Psychology*, vol. 38, págs. 587-603.
- Foster, K.E. (1985): "An anatomy of company pay practices", *Personnel*, septiembre, págs. 67-71.
- Foulkes, F. (1986): *Strategic Human Resource Management – A guide for effective practice*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Frederickson, J.W.; Hambrick, D.C y Baumrin, S. (1988): "A model of CEO dismissal", *Academy of Management Review*, vol. 13, págs.255-271.
- Freeman, R.B. y Medoff, J. (1984): *What do unions do?*, Basic books, Nueva York.
- French, W.L. (1986): *Administración de personal*, Limusa, México.
- Frost, C.F.; Wakeley, J.H. y Ruh, R.H. (1974): *The Scanlon Plan for organization development; Identify, participation and equity*, Michigan State University Press, East Lansing.
- Galbraith, C.S. y Merrill, G.B. (1991): "The effect of compensation program and structure on SBU competitive strategy: A study of technology-intensive firms", *Strategic Management Journal*, vol. 12, nº 5, págs. 353-370.
- Galbraith, C.S. y Schendel, D. (1983): "An empirical analysis of strategy types", *Strategic Management Journal*, vol. 4, págs. 153-173.
- Galbraith, J.R. (1973): *Designing complex organizations*, Addison-Wesley, Reading.
- Galbraith, J.R. (1977): *Organization design*, Addison-Wesley, Reading.
- Galbraith, J.R. y Kazanjian, R.K. (1986): *Strategy implementation: Structure, systems and process*, West Publishing, St Paul.
- Galbraith, J.R. y Nathanson, D. (1978): *Strategy implementation: The role of structure and process*, West Publishing, St. Paul.
- Galunic, D.C. y Eisenhart, K.M. (1994): "Renewing the strategy-structure-performance paradigm", en L.L. Cumming y B. M. Staw (eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 16, págs. 215-255, JAI Press, Greenwich.

- García Echevarría, S. (1994): "La nueva gestión de los recursos humanos: De la economía protegida a la economía competitiva", *Conferencias y Trabajos de Investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresas*, serie azul, nº 218, noviembre.
- García Echevarría, S. (1998a): "El papel estratégico de los recursos humanos en la empresa", *Conferencias y Trabajos de Investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresas*, serie azul, nº 241, agosto.
- García Echevarría, S. (1998b): "La dimensión corporativa de los recursos humanos en una economía globalizada: El reto para la capacidad directiva", *Conferencias y Trabajos de Investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresas*, serie azul, nº 247, noviembre.
- García Echevarría, S. (1999): "La dimensión corporativa de los recursos humanos en una economía globalizada. El reto para la capacidad directiva", *Dirección y Organización*, nº 25, págs. 5-11.
- García Echevarría, S. (2000): "La retribución variable de los directivos y el papel de las «stock options»", *Working Paper Serie Azul del Instituto de Dirección y Organización de Empresa*, nº 269, Julio.
- García Echevarría, S. (2001): "Los recursos humanos en una organización multicultural", *Boletín de Estudios Económicos*, nº 174, págs. 487-512.
- García Ferrer, A. (1979): "Análisis de las diferencias interprovinciales de salarios en España: Una aproximación", *Investigaciones Económicas*, nº 10.
- García, S. y Del Val, T. (1996): *Los recursos humanos en la empresa española. Su desarrollo directivo y corporativo*, Díaz de Santos, Madrid.
- García, S. y Del Val, T. (2001): *La nueva economía: Factores competitivos a nivel regional*, Instituto de Dirección y Organización de Empresa, Madrid.
- García-Tenorio, J. y Pérez, M.J. (1999): "Autonomía divisional, estrategia competitiva y sistemas de compensación. La respuesta para un comportamiento estratégicamente adecuado", *Trabajo presentado al IX Congreso Nacional de ACEDE*, septiembre, Burgos.
- Garger, O. (1999): "Holding on to high performer: A strategic approach to retention", *Compensation & Benefits Management*, vol. 15, nº 4, págs. 10-17.
- Gascó, J.L.; Sabater, V. y Úbeda, M. (1999): "Retribuciones y cambio: implicaciones recíprocas", *II Workshop Internacional de Cádiz*, Mayo, Cádiz.
- Gerhart, B. (1999): "Human resource management and firm performance: Measurement issues and their effects on causal and policy inferences", en P.M. Wright, L.D. Dyer, J.W. Boudreau y G.T. Milkovich (eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, suplemento 4, págs. 31-51, JAI Press, Stamford.
- Gerhart, B. y Milkovich, G.T. (1990): "Organizational differences in managerial compensation and financial performance", *Academy of Management Journal*, vol. 33, nº 4, págs. 663-691.
- Gerhart, B. y Milkovich, G.T. (1992): "Employee compensation: Research and practice", en Dunnette, M.D. y Hough L.M. (eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol. 3, págs. 481-569, Consulting Psychology Press, Palo Alto.
- Gerhart, B.; Trevor, C.O. y Graham, M.E. (1996): "New directions in compensation research: Synergies, risk, and survival", en G.R. Ferris (ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 14, págs. 143-203, Greenwich.

- Gerhart, B.; Wright, P.M.; McMahan, G.C. y Snell, S.A. (2000): "Measurement error in research on human resource and firm performance how much error is there and how does it influence size estimates", *Personnel Psychology*, vol. 53, págs. 803-835.
- Gerhart, B.; Wright, P.M. y Gardner, T.M. (2000): "The HR – firm performance relationship: Can it be on the mind of the beholders?", *Working Paper 00-02, Center for Advanced Human Resource Studies*, Cornell University.
- Gerstein, M. y Reisman, H. (1983): "Strategic Selection: Matching executive to business conditions", *Sloan Management Review*, vol. 24, nº 2, págs. 33-74.
- Giblin, E.J. y Kelley, L.G. (1994): "Three destructive pay mistakes", *Across the Board*, vol. 31, nº 5, págs. 40-44.
- Gladwin, T. N. y Wasilewski, N. (1986): "Environmental interdependence and organizational design: The case of the multinational corporation", en R. Lamb y P. Shrivastava (eds): *Advances in strategic management*, págs. 229-278, JAI Press, Greenwich.
- Gómez-Mejía, L.R. (1992): "Structure and process, of diversification, compensation strategy, and firm performance", *Strategic Management Journal*, vol. 13, págs. 381-397.
- Gómez-Mejía, L.R. y Balkin, D.B. (1985): "Managing in high tech venture", *Personnel*, vol. 62, nº 12, págs. 31-37.
- Gómez-Mejía, L.R. y Balkin, D.B. (1988): "The psychological and behavioral correlates of pay compression", *International Journal of Management*, vol. 5, nº 1, págs. 15-22.
- Gómez-Mejía, L.R. y Balkin, D.B. (1989): "Effectiveness of individual and aggregate compensation strategies", *Industrial Relations*, vol. 28, págs. 431-445.
- Gómez-Mejía, L.R. y Balkin, D.B. (1992): *Compensation, organizational strategy, and firm performance*, South-Western Publishing Co., Cincinnati.
- Gómez-Mejía, L.R. y McCann, J.E. (1988): "Measuring internal strategic choice decisions and their linkages to the reward structure", *International Journal of Manpower*, vol. 9, nº 2, págs. 27-32.
- Gómez-Mejía, L.R. y Welbourne, T.M. (1988): "Compensation Strategy: An Overview and Future Steps", *Human Resource Planning*, vol. 11, nº 3, págs. 173-189.
- Gómez-Mejía, L.R. y Welbourne, T.M. (1991): "Compensation strategies in a global context", *Human Resource Planning*, vol. 14, nº 1, págs. 29-42.
- Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B y Milkovich, G.T. (1990): "Rethinking your rewards for technical employees", *Organizational Dynamics*, vol. 18, nº 4, págs. 62-75.
- Gómez-Mejía, L.R.; Tosi, H. y Hinkin, T. (1987): "Managerial control, performance, and executive compensation", *Academy of Management Journal*, vol. 30, págs. 51-70.
- Gómez, L.R. y Gutiérrez M.I. (1996): "La dirección de empresas como disciplina académica", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, nº 3, págs. 11-22.
- Goodman, P.S.; Bazerman, M. y Conlon, E. (1980): "Institutionalization of Planned Organizational Change", en B.M. Staw & L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 2, págs. 215-246, JAI Press, Greenwich.
- Gottfires, N. y Sjoström, T. (1995): "Profit sharing, employment efficiency, and wages stability", *Scandinavian Journal of Economics*, vol. 97, nº 2, págs. 281-294.
- Goulner, A. W. (1960): "The norm of reciprocity: A preliminary statement", *American Sociological Review*, vol. 25, págs. 161-178.
- Govindarajan, V. (1984): "Appropriateness of accounting data in performance evaluations: An empirical examinations of environmental uncertainty as an intervening variable", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 9, nº 2, págs. 125-136.

- Govindarajan, V. (1988): "A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: Integrating administrative mechanisms with strategy", *Academy of Management Journal*, vol. 31, págs. 828-583.
- Gowen, C.R. y Jennings, S.A. (1991): "The effects of changes in participation and group size on gainsharing success: A case study", *Journal of Organizational Behavior Management*, vol. 11, págs. 147-169.
- Graham, H.T. y Bennett, R. (1998): *Human resource management*, Pitman Publishing, Londres.
- Grant, R.M. y Jammine, A.P. (1988): "Performance differences between the Wrigley/Rumelt strategic categories", *Strategic Management Journal*, vol.9, págs. 333-346.
- Gratton, L.; Hope-Hailey, V.; Stiles, P. y Truss, C. (1999): "Linking individual performance to business strategy: The people process model", *Human Resource Management*, vol. 38, nº 1, págs. 17-31.
- Greene, R.J. (1990): "Effectively integrating compensation and staffing strategy", *Compensation & Benefits Management*, vol. 7, nº 1, págs. 53-58.
- Greene, R.J. y Roberts, R.G. (1983): "Strategic integration of compensation and benefits", *Personnel Administrator*, mayo, págs. 79-82.
- Groshen, E.L. (1985): *Sources of wage dispersion: How much do employers matter?*, Mimeo, Departamento de Economía, Harvard University. Cambridge.
- Groshen, E.L. (1991): "Five reasons why wages vary among employers", *Industrial Relations*, vol. 30, nº 3, págs. 350-381.
- Guarnizo, J.V. et al. (1999): *Dirección de recursos humanos*, Reproducciones gráficas Albacete, Albacete.
- Guarnizo, J.V. y Guadamillas, F. (1998): "Innovación y desarrollo tecnológico en las empresas industriales españolas. Factores explicativos según la encuesta de estrategias empresariales", *Economía Industrial*, nº 319, págs. 49-62.
- Guest, D.E. (1987): "Human resource management and industrial relations", *Journal of Management Studies*, vol. 24, págs. 503-521.
- Guest, D.E. (1997): "Human resource management and performance: a review and research agenda", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 8, nº 3, págs. 263-275.
- Gupta, A.K. y Govindarajan, V. (1984): "Business unit strategy, managerial characteristics and business unit effectiveness at strategy implementation", *Academy of Management Journal*, vol. 27, nº 1, págs. 25-41.
- Gupta, N. y Jenkins, G.D. (1991): "Practical Problems in Using Job Evaluation Systems to Determine Compensation", *Human Resource Management Review*, vol. 1, págs. 133-144.
- Gupta, N.; Jenkins, G.D. y Currington, W.P. (1986): "Paying for knowledge: myths and realities", *National Productivity Review*, primavera, págs. 107-123.
- Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L. y Black, W.C. (1999): *Análisis multivariante*, 5ª edición, Prentice Hall, Madrid.
- Hale, J. y Bailey, G. (1998): "Seven dimensions of successful reward plans", *Compensation and Benefits Review*, vol. 30, nº 4, págs. 71-77.
- Hall, E.H. y St John, C.H. (1994): "A methodological note on diversity measurement", *Strategic Management Journal*, vol. 15, págs. 153-168.

- Hambrick, D.C. (1983): "Some test of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's Strategic Types", *Academy of Management Journal*, vol. 26, págs. 5-26.
- Hambrick, D.C. (1984): "Taxonomic approaches to studying strategy: Some conceptual and methodological issues", *Journal of Management*, vol. 10, nº 1, págs. 27-41.
- Hambrick, D.C. y Snow, C.C. (1989): "Strategic reward Systems", en C.C. Snow (ed.), *Strategy, organizational design and human resource management*, JAI Press, Greenwich.
- Hammer, T.H. (1988): "New developments in profit sharing, gainsharing, and employee ownership", en J.P. Campbell y R.J. Campbell (eds.), *Productivity in organizations: New perspectives from industrial and organization psychology*, Jossey-Bass, San Francisco, págs. 328-368.
- Hanlon, S.C. y Taylor, R.R. (1991): "An examination of changes in work group communication behaviors following installation of a gainsharing plan", *Group and Organization Studies*, vol. 16, págs. 238-267.
- Hanlon, S.C.; Meyer, D.G. y Taylor, R.R. (1994): "Consequences of gainsharing", *Group and Organization Management*, vol. 19, págs. 87-111.
- Hansen, D.G. (1997): "Worker performance and group incentives: A case study", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 51, nº 1, págs. 37-49.
- Hansen, G.S. y Wernerfelt, B. (1989): "Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors", *Strategic Management Journal*, vol. 10, págs. 399-411.
- Harel, G.H. y Tzafir, S.S. (1999): "The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm", *Human Resource Management*, vol. 38, nº 3, págs. 185-200.
- Hartigan, J.A. (1975): *Clustering algorithms*, John Wiley & Sons, Nueva York.
- Harvard University (1979): "El intercambio social", en F. Rodil y F. Mendoza (eds.), *Conceptos fundamentales sobre organización*, Trillas, México.
- Hatcher, L y Ross, T.L. (1991): "From individual incentives to an organization – wide gain-sharing plan: Effects on teamwork and product quality", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 12, nº 3, pág. 169-184.
- Hatten, K.J.; Schendel, D.E. y Cooper, A.C. (1978): "A strategic model of the U.S. brewing industry", *Academy of Management Journal*, vol. 21, nº 3, págs. 592-610.
- Henderson, R.I. (1997): *Compensation management in a knowledge-based world*, 7ª edición, Prentice-Hall, Nueva Jersey.
- Henderson, R.I. y Risher, H.W. (1987): "Influencing organizational strategy through compensation leadership", en D.B. Balkin y L.R. Gómez-Mejía (eds.), *New Perspectives on compensation*, págs. 331-342, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Heneman, H.G. (1985): "Pay satisfaction", *Research in personnel and Human Resource Management*, vol. 3, págs. 115-139.
- Heneman, R. L. (1993): *Merit pay: Linking pay increases to performance ratings*, Addison – Wesley, MA.
- Heneman, R.L.; Greenberg, D.B. y Strasser, S. (1988): "The relationship between pay-for-performance perceptions and pay satisfaction", *Personnel Psychology*, vol. 41, págs. 745-759.
- Herbert, T.T. y Deresky, H. (1987): "Generic Strategies: An empirical investigation of typology validity and strategy content", *Strategic Management Journal*, vol. 8, págs. 135-147.

- Hicks, J.R. (1963): *The theory of wages*, 2ª edición, St. Martin Press, Nueva York.
- Hill, C.W y Deeds, D.L. (1996): "The importance of industry structure for the determination of firm profitability: A neo-Austrian perspective", *Journal of Management Studies*, vol. 33, nº 4, págs. 429-451
- Hill, C.W. y Snell, S.A. (1988): "External control, corporate strategy, and firm performance", *Strategic Management Journal*, vol. 9, págs. 577-591.
- Hiltrop, J.M. (1996): "The impact of human resource management on organizational performance: Theory and research", *European Management Journal*, vol. 14, nº 6, págs. 628-637.
- Hitt, M.A. (1988): "The measuring of organizational effectiveness: Multiple domains and constituencies", *Management International Review*, vol. 28, nº 2, págs. 28-
- Hodgetts, R.M. y Kroeck, K.G. (1992): *Personnel and Human Resource Management*, Harcourt Jovanovich College Publisher, Fort Worth.
- Hofer, C.W. (1975): "Toward a contingency theory of business strategy", *Academy of Management Journal*, vol. 18, nº 4, págs. 784-810.
- Hofer, C.W. (1983): "ROVA: A new measure for assessing organizational performance", *Advances in strategic Management*, vol. 2, págs. 43-55.
- Hofer, C.W. y Schendel, D.E. (1978): *Strategic formulation: Analytical concept*, West Publishing, St. Paul.
- Hofstede, G. (1980): *Culture's consequences*, Sage, Newbury Park.
- Holmstrom, B. y Milgrom, P. (1994): "The firm as an incentive system", *American Economic Review*, vol. 84, nº 4, págs. 972-991.
- Holzer, H. J. (1987): "Hiring procedures in the firm: Their economics determinants and outcomes", en M.M. Kleiner, R.N. Bloc, M. Roomkin y S.W. Salsburg (eds.), *Human Resource and the Performance of the Firm*", BNA press, Washington.
- Holzer, H.J. (1990): "Wages, employers costs and employee performance in the firm", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 42, nº 2, número especial, págs. 147-164.
- Hoque, K. (1999): "Human resource management and performance in the UK hotel industry", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 37, págs. 419-443.
- House, R.J. (1971): "A path-goal theory of leader effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, vol. 5, septiembre, págs. 321-328.
- Howard, B.B. y Dietz, P.O. (1969): *A study of the financial significance of profit sharing*, Council of Profit Sharing Industries, Chicago.
- Hreviniac, L.G. y Joyce, W.F. (1984): *Implementing strategy*, McMillan, Nueva York.
- Hunter, J.E. y Schmidt, F.L. (1990): *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings*, Sage Publications, Newbury Park.
- Huselid, M.A. (1995a): "The impact of environmental volatility on human resource planning and strategic human resource management", *Human Resource Planning*, vol. 16, págs. 35-51.
- Huselid, M.A. (1995b): "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, vol. 38, nº 8, págs. 635-672.
- Huselid, M.A. y Becker, B.E. (1995): "The strategic impact of high performance work systems", documento extraído de la página web del autor.

- Huselid, M.A. y Becker, B.E. (1996): "Methodological Issues in cross sectional and panel estimates of the human resource form performance link", *Industrial Relations*, vol. 35, n° 3, págs. 400-422.
- Huselid, M.A. y Becker, B.E. (1997): "The impact of high performance work systems, implementation effectiveness, and alignment with strategy on shareholder wealth", *Best Papers Proceeding of the Academy of Management*, págs. 144-148.
- Huselid, M.A. y Becker, B.E. (2000): "Comment on «Measurement error in research on human resources and firm performance: how much error is there and how does it influence effect size estimates?» by Gerhart, Wright, McMahan, and Snell", *Personnel Psychology*, vol. 53, págs. 835-854.
- Huselid, M.A.; Jackson, S.E. y Schuler, R.S. (1997): "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinant of firm performance", *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 1, págs. 171-188.
- Ichniowski, C. (1990): "Human resource management system and the performance of U.S. manufacturing business", *Working Paper Series n° 3449 del NBER*, Cambridge.
- Ichniowski, C. y Shaw, K. (1999): "The effects of human resource management systems on economic performance: An international comparison of U.S. and Japanese plants", *Management Science*, vol. 45, n° 5, págs. 704-721.
- Ichniowski, C.; Kocha, T.A.; Levine, D.; Olson, C. y Strauss, G. (1996): "What works at work: Overview and Assessment", *Industrial Relations*, vol. 35, págs. 299-333.
- Ichniowski, C.; Shaw, K. y Prennushi, G. (1995): "The effects of human resource management practices on productivity", *Working Paper Series of the National Bureau of Economic Research*, n° 5333, noviembre, Cambridge.
- Ichniowski, C.; Shaw, K. y Prennushi, G. (1997): "The effects of human resource management practices on productivity: A study of Steel Finishing Lines", *American Economic Review*, vol. 87, n° 3, págs. 291-313.
- Igalens, J. y Roussel, P. (1999): "A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20, págs. 1003-1025.
- Jackson, S.E. y Schuler, R.S. (1995): "Understanding human resource management in the context of organizations and their environment", *Annual Review of Psychology*, vol. 46, págs. 237-264.
- Jackson, S.E.; May, K.E. y Whitney, K. (1994): "Understanding the dynamics of diversity in decision making teams", en R.A. Guzzo y E. Salas (eds.), *Team decision making effectiveness in organizations*, Jossey Bass, San Francisco.
- Jackson, S.E.; Schuler, R.E. y Rivero, J.C. (1989): "Organizational characteristics as predictors of personnel practices", *Personnel Psychology*, vol. 42, págs. 727-786.
- James, W.L. y Hatten, W.L. (1995): "Further evidence on the validity of the self typing paragraph approach: Miles y Snow strategic archetypes in banking", *Strategic Management Journal*, vol. 16, págs. 161-168.
- Jawahar, I.M. y McLaughlin, G.L. (2001): "Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach", *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 3, págs. 397-414.
- Jenkins, G.D. y Lawler, E.E. (1981): "Impact of employee participation in pay plan development", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 28, págs. 111-128.

- Jensen, M.C. y Mecking, W.H. (1976): "Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, págs. 305-360.
- Jones, G.R. y Wright, P.M. (1992): "An economic approach to conceptualising the utility of human resource management practices", en Ferris, G.R. (ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 10, págs. 271-299, JAI press, Greenwich.
- Judge, T.A. (1993): "Does affective disposition moderate the relationship between job satisfaction and voluntary turnover?", *Journal of Applied Physiology*, junio, págs. 395-401.
- Kahn, L.M. y Sherer, P.D. (1990): "Contingent pay and managerial performance", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43, nº 3, especial, págs. 107-120.
- Kalleberg, A.L. y Moody, J.W. (1994): "Human resource management and organizational performance", *American Behavioral Scientist*, vol. 37, nº 7, págs. 948-962.
- Kamoche, K. (1996): "Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm", *Journal of Management Studies*, vol. 33, nº 2, págs. 213-233.
- Kandel, E. y Lazear, E. (1992): "Peer pressure and partnership", *Journal of political economic*, vol. 100, págs. 801-817.
- Kanin-Lovers, J. (1993): "Should compensation lead or lag organizational change?", *Journal of Compensation & Benefits*, vol. 9, nº 2, págs. 45-49.
- Kanin-Lovers, J. y Rowland, S. (1992): "Pay and pricing strategy in a changing market", *Journal of Compensation & Benefits*, vol. 8, nº 2, págs. 56-59.
- Kanter, R.M. (1987a): "The attack on pay", *Harvard Business Review*, vol. 65, nº 2, págs. 60-67.
- Kanter, R.M. (1987b): "From status to contribution: Some organizational implications of the changing basis for pay", *Personnel*, vol. 64, nº 1, págs. 12-37.
- Kanungo, R.N. y Mendoca, M. (1988): "Evaluating employee compensation", *California Management Review*, vol. 31, nº 1, págs. 23-39.
- Kanungo, R.N. y Hartwick, J. (1987): "An alternative to the intrinsic – extrinsic dichotomy of work rewards", *Journal of Management*, vol. 13, págs. 751-766.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1992) "The balanced scorecard – Measures that drive performance", *Harvard Business Review*, January – February, págs. 71-79.
- Kato, T. (1997): "Chief executive compensation and corporate groups in Japan: New evidence from micro data", *International Journal of Industrial Organization*, vol. 15, nº 4, págs. 455-467.
- Katz, D. y Kahn, R.L. (1966): *The social psychology of organizations*, John Wiley & Sons, Nueva York.
- Keats, B.W. (1990): "Diversification and business economics performance revisited: Issues of measurement and casualty", *Journal of Management*, vol. 16, págs. 61-72.
- Keats, B.W. y Hitt, M.A. (1988): "A causal model of linkage among environmental dimensions, macro organizational characteristics and performance", *Academy of Management Journal*, vol. 31, nº 3, págs. 570-597.
- Kerr, J.L. (1982): "Assigning managers on the basis of life cycle", *The Journal of Business Strategy*, vol. 2, nº 4, págs. 58-65.
- Kerr, J. L. (1983): *The relationship of corporate strategy and managerial reward systems in twenty industrial firms*, Tesis Doctoral, Universidad de Pensilvania.
- Kerr, J.L. (1985): "Diversification strategies and managerial rewards: an empirical study", *Academy of Management Journal*, vol. 28, págs. 155-179.

- Kerr, J.L. y Slocum, J. W. (1987): "Managing corporate culture through reward systems", *Academy of Management Executive*, vol. 1, nº 2, págs. 99-108.
- Kerr, J.L. y Slocum, J. W. (1988): "Linking reward systems and corporate cultures", en R.S. Schuler, S.A. Youngblood y V.L. Huber (eds.), *Readings in Personnel and Human Resource Management*, 3ª edición, págs. 297-307, West Publishing Company, St. Paul.
- Ketchen, D.J. et al. (1997): "Organizational configurations and performance: A meta-analysis", *Academy of Management Journal*, vol. 40, nº 1, págs. 223-240.
- Ketchen, D.J.; Thomas, J.B. y McDaniels, J.B. (1996): "Process, content and context: Synergistic effects on organizational performance", *Journal of Management*, vol. 22, nº 2, págs. 231-258.
- Kim, J.O. y Mueller, W. (1978): *Factor analysis: Statistical Methods and Practical Issues*, SAGE, Newbury Park.
- Kim, L. y Lim, L. (1988): "Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach", *Academy of Management Journal*, vol. 31, nº 4, págs. 802-828.
- Klaas, B.S. (1999): "Containing compensation cost: Why firm differ in willingness to reduce pay", *Journal of Management*, vol. 25, nº 6, págs. 829-850.
- Kleiner, M.M.; Bloc, R.N.; Roomkin, M. y Salsburg, S.W. (1997): "Industrial relations and the performance of the firm", en M.M. Kleiner, R.N. Bloc, M. Roomkin y S.W. Salsburg (eds.), *Human Resource and the Performance of the Firm*, págs. 319-349, BNA press, Washington.
- Kleiner, M.M.; McLean, R.A. y Dreher, G.F. (1988): *Labor Markets and human resource management*, Scott, Foresman and Company, Glenview.
- Koch, M.J. y McGrath, R.G. (1996): "Improving labor productivity: Human resource management policies do matter", *Strategic Management Journal*, vol. 17, págs. 335-354.
- Kochan, T.A. y Barocci, T.A. (1985): *Human resource management, and industrial relations*, Little, Brown and Company, Boston.
- Kochan, T.A. y Katz, H.C. (1988): *Collective Bargaining and Industrial relations*, 2ª edición, Irwin, Homewood.
- Kochan, T.A. y Osterman, P. (1994): *The mutual gains enterprise: Forging a winning partnership among labor, management, and government*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kochan, T.A.; Cutcher-Gershenfeld, J. y MacDuffie, J.P. (1991): "Employee participation, work redesign, and new technology: Implications for manufacturing and Engineering practice", en G. Salvendy (ed.), *Handbook of Industrial Engineering*, 2ª edición, págs. 798-814, John Wiley, Nueva York.
- Kohn, A. (1988): "Incentives can be bad for business", *INC*, enero, págs. 93-94.
- Kohn, A. (1993): "Why incentives cannot work", *Harvard Business Review*, septiembre – octubre, págs. 54-56.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1998): *Administración, una perspectiva global*, 11ª edición, McGraw-Hill, México.
- Kozlowski, S.W.J.; Chao, G.T. y Smith, E.M. (1993): "Organizational downsizing: Strategies, interventions, and research implications", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 8, págs. 263-332.

- Kressler, H.W. (1992): "Estrategias de remuneración", en Congreso Mundial de Dirección de Personal, *La dimensión humana de la empresa del futuro*, págs. 225-232, Deusto, Bilbao.
- Kruse, D.L. (1993): *Profit sharing: Does it make a difference?*, W.E. Upjohn Institute, Kalamazoo.
- Kudla, R.J. (1980): "The effects of strategic planning on common stock returns", *Academy of Management Journal*, vol. 23, nº 1, págs. 5-30.
- Labich, K. y Ballen, K. (1992): "The new pay game... and how to measure up", *Fortune*, vol. 126, nº 8, págs. 116-120.
- Lado Cousté, N. (1997): "La tipología de estrategias de Miles y Snow: un estudio aplicando una escala multi-ítem", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, nº 2, págs. 33-44.
- Lado, A.A. y Wilson, M.C. (1994): "Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective", *Academy of Management Review*, vol. 19, nº 4, págs. 699-727.
- Lado, A.A.; Boyd, T. y Wright, P.M. (1992): "A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration", *Journal of Management*, vol. 18, págs. 77-91.
- Lanhan, E. (1992): *Valuación de puestos: bases objetivas para fijar escalas de salario*, Cecsá, México.
- Lattman, Ch. y García, S. (1992): *Management de los recursos humanos en la empresa*, Díaz de Santos, Madrid.
- Laurent, A. (1986): "The cross-cultural puzzle of international human resource management", *Human Resource Management*, vol. 25, págs. 91-102.
- Law, K.S. y Wong, C.S. (1998): "Relative Importance of Referents on Pay Satisfaction: A Review and Test of a New Policy-Capturing Approach", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 71, págs. 47-60.
- Lawler, E.E. (1971): *Pay and organizational effectiveness: A psychological view*, McGraw Hill, Nueva York.
- Lawler, E.E. (1983): "Strategic design of reward system", en N. Tichy, C. Fombrun y M. Devanna (eds.), *Strategic Human Resource Management*, págs. 127-148, J. Wiley & Sons, Nueva York.
- Lawler, E.E. (1984): "The strategic design of reward systems", en R.S. Schuler y S.A. Youngblood (eds.), *Readings in personnel and human resource management*, págs. 253-269, West Publishing, St Paul.
- Lawler, E.E. (1986a): *La retribución. Su impacto en la eficacia empresarial*, Editorial Hispano Europea, Barcelona.
- Lawler, E.E. (1986b): "What's Wrong with Point-Factor Job Evaluation", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril, págs. 20-28.
- Lawler, E.E. (1986c): *High involvement management*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Lawler, E.E. (1987): "Paying for performance: Future directions", en D.B. Balkin y L.R. Gómez-Mejía (eds.), *New Perspectives on Compensation*, págs. 162-168, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Lawler, E.E. (1989): "Pay for performance: A strategic analysis", en L.R. Gómez-Mejía (ed.), *Compensation and Benefits*, Bureau of National Affairs, Washington.

- Lawler, E.E. (1990): *Strategic Pay: aligning organizational strategies and pay systems*, Jossey Bass, San Francisco.
- Lawler, E.E. (1992): "Designing a pay system for teams", *American Compensation Association Journal*, nº 1, págs. 6-19.
- Lawler, E.E. (1996): *La ventaja definitiva*, Granica, Barcelona. (primera edición en castellano del original de 1993, *The Ultimate Advantage*, Jossey-Bass)
- Lawler, E.E. (2000): "Pay Can Be a Change Agent", *Compensation & Benefits Management*, vol. 16, nº 3, págs. 23-26.
- Lawler, E.E. y Cohen, S.G. (1992): "Designing a pay system for teams", *American Compensation Association Journal*, vol. 1, págs. 6-19.
- Lawler, E.E. y Jenkins, G.D. (1992): "Strategic Reward Systems", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, págs. 1010-1055.
- Lawler, E.E. y Ledford, G.E. (1985): "Skill based pay", *Personnel*, vol. 62, nº 9, págs. 30-37.
- Lawler, E.E.; Mohrman, A. y Ledford, G. (1992): *Employee involvement and TQM: Practices and results in Fortune 500 companies*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Lawler, J.J.; Anderson, R.W. y Buckes, R.J. (1995): "Human resource management and organizational effectiveness", en G.R. Ferris, S.D. Rosen y D.T. Barnum (eds.), *Handbook of human resource management*, págs. 630-649, Blackwell, Cambridge.
- Lazear, E. (1979): "Why is there mandatory retirement", *Journal of Political Economy*, vol. 87, diciembre, págs. 261-284.
- Lazear, E. (1981): "Agency, earnings profiles, productivity, and hours restrictions", *American Economic Review*, vol. 71, septiembre, págs. 606-620.
- Lazear, E. (1986): "Incentive contracts", *Working paper* nº 1917, NBER, Mayo.
- Lazear, E. y Rosen, S. (1981): "Rank order tournaments as an optimum labor contract", *Journal of Political Economy*, vol. 89, octubre, págs. 841-864.
- LeBlanc, P.V. (1994): "«Pay for work»: Reviving an old idea for the new costumer focus", *Compensation & Benefits Review*, vol. 26, nº 4, págs. 5-14.
- Lee, A.S. (1989): "Case studies as natural experiments", *Human Relations*, vol. 42, págs. 117-137.
- Lee, J. y Miller, D. (1996): "Strategy, environment and performance in two technological contexts: Contingency theory in Korea", *Organization Studies*, vol. 17, nº 5, págs. 729-750.
- Lei, D.; Slocum, J.W. y Slater, R.W. (1990): "Global strategy and reward systems: The key roles of management development and corporate culture", *Organizational Dynamics*, vol. 19, nº 2, págs. 27-41.
- Lengnick-Hall, C.A. (1986): "A Reassessment of Strategy-Structure fit: Parallel Achievement versus Reconciliation", *Working Paper 868 Bureau of Business and Economic Research*, University of Minnesota
- Lengnick-Hall, C.A. y Lengnick-Hall, M.L. (1988): "Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology", *Academy of Management Review*, vol. 13, nº 3, págs. 454-470.
- Leonard, J. (1987): "Carrots and sticks: Pay, supervision, and turnover", *Journal of Labor Economics*, vol. 40.
- Leontiades, M. (1980): *Strategies for diversification and change*, Little Brown and Co., Boston.

- Lepak, D.P. y Snell, S.A. (1999): "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, vol. 24, nº 1, págs. 31-48.
- Lester, R.A. (1967): "Pay differentials by size of establishment", *Industrial Relations*, vol. 7, págs. 56-67.
- Lewin, K. (1951): *Field Theory in social science*, Harper & Row, Nueva York.
- Lindberg, E.G. y Ross, S.A. (1981): "Tobin's q ratio and industrial organization", *Journal of Business*, vol. 54, págs. 1-32.
- Lineberry, J. y Trumble, S. (2000): "The role of employee benefits in enhancing employee commitment", *Compensation & Benefits Management*, vol. 16, nº 1, págs. 9-14.
- Llopis Taverner, J. (1992): *La cultura empresarial*, CAM y Universidad de Alicante, Alicante.
- Locke, E.A. (1976): "The nature and causes of job satisfaction", en M.D. Dunette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, págs. 1319-1328.
- Locke, E.A.; Feren, D.B.; McCaleb, V.M.; Shaw, K.N. y Denny, A.T. (1980): "The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance", en K.D. Duncan; M.M. Gruenberg y E. Wallis (eds.), *Changes in working life*, págs. 363-368, Wiley, Nueva York.
- Long, R. (2000): "Employee profit sharing. Consequences and moderators", *Relations Industrielles*, vol. 55, nº 3, págs. 477-504.
- Lorsch, J.W. y Allen, S.A. (1973): *Managing diversity and interdependence*, Division of research, Harvard Business School, Boston.
- Lowery, C.M.; Petty, M.M. y Thompson, J.W. (1996): "Assessing the merit of merit pay: Employee reactions to performance-based pay", *Human resource planning*, vol. 19, nº 1, págs. 27-37.
- Lubatkin, M.; Merchant, H. y Srinivasan, N. (1993): "Construct validity of some unweighted product-count diversification measures", *Strategic Management Journal*, vol. 14, págs. 433-449.
- Luffinan, G.A. y Reed, R. (1984): *Strategy and performance in the British industry, 1970-1980*, Macmillan, Londres.
- Lupton, T. y Bowey, A.M. (1974): *Wages and salaries*, Penguin, Harmondsworth.
- Luque Martínez, T. (2000): *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- Luthans, F. (1980): *Introducción a la administración. Un enfoque de contingencias*, McGraw-Hill, México.
- Luthans, F. y Fox, M.L. (1989): "Update on skill-based pay", *Personnel*, vol. 66, nº 3, págs. 26-31.
- MacDuffie, J.P. (1995): "Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry", *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 48, nº 2, págs. 197-222.
- Macy, B.A. y Mirvis, P.H. (1976): "A methodology for assessment of quality of work life and organizational effectiveness in behavior-economic terms", *Administrative Service Quarterly*, vol. 21, págs. 217-226.
- Magnan, M.; St Onge, S. y Lalonde, M.P. (1997): "The impact of profit sharing plans on firm performance: An empirical investigation", *Proceedings of the Administrative Sciences Association of Canada (Human Resource Division)*, vol. 18, nº 9, págs. 106-117.

- Mahoney, T.A. (1979): "Toward a integrated theory of compensation" en T.A. Mahoney (ed.), *Compensation and reward perspective*, Homewood, Illinois.
- Mahoney, T.A. (1989): "Employee compensation planning and strategy", en L.R. Gómez-Mejía y D.B. Balkin (eds.), *Compensation and Benefits*, Bureau of National Affairs, Washington.
- Mahoney, T.A. (1990): "Compensation functions", en G.R. Ferris, K.M. Rowland y M.R. Buckley (eds.), *Human resource management: perspectives and issues*, Allyn & Bacon, Boston.
- Mahoney, T.A. (1993): "Multiple pay contingencies: Strategic design of compensation", en G. Salaman (ed.), *Human Resource Strategies*, Sage Publications, Londres.
- March, J.G. y Simon, H.A. (1987): *Teoría de la organización*, Ariel, Barcelona.
- March, J.G. y Sutton, R.I. (1997): "Organizational performance as a dependent variable", *Organizational Science*, vol. 8, nº 6, págs. 698-707.
- Marchington, M. y Grugulis, I. (2000): "«Best practice» human resource management: Perfect opportunity or dangerous illusion?", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, nº 6, págs. 1104-1124.
- Marr, R. y García, S. (1984): *Política de personal en la empresa (Economía de los recursos humanos)*, ESIC, Madrid.
- Marr, R. y García, S. (1997): *La dirección corporativa de los recursos humanos*, Díaz de Santos, Madrid.
- Martell, K. y Carroll, S.J. (1995): "How strategic is HRM?", *Human Resource Management*, vol. 34, nº 2, págs. 253-267.
- Martell, K.; Gupta, A. y Carroll, S.J. (1996): "Human resource management practices, business strategies, and firm performance", *Irish Business and Administrative Research*, vol. 17, nº 1, págs. 18-35.
- Martín, F.; Romero, P. y Valle, R. (1999): "La estrategia empresarial y la gestión de carreras: un análisis de las empresas españolas", *Trabajo presentado en el I encuentro internacional de la Iberoamerican Academy of Management*, diciembre, Madrid.
- Martin, F.; Romero, P.; Valle, R. y Dolan, S.L. (2001): "Corporate business strategy, career management and recruitment: Do Spanish firms adhere to a contingency model?", *Career Development International*, vol. 6, nº 3, págs. 149-155.
- Martocchio, J.J. (1998): *Strategic compensation. A human resource management approach*, Prentice Hall, Nueva Jersey.
- Mawhinney, T.C. y Gowen, C.R. (1991): "Gainsharing and the law of effect as the matching law: A theoretical framework", *Journal of Organizational Behavior Management*, vol. 11, págs. 61-75.
- McCann, J.E. (1987): "Rewarding and supporting strategic planning", en D.B. Balkin y L.R. Gómez-Mejía (eds.), *New perspectives on compensation*, págs. 356 y ss., Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- McGahan, A.M. (1999): "Competition, strategy, and business performance", *California Management Review*, vol. 41, nº 3, págs. 74-101.
- McGregor, D. (1960): *The human side of enterprise*, McGraw-Hill, Nueva York.
- McGuire, J. y Schneeweis, T. (1983): "An analysis of alternative measures of strategic performance", *Trabajo presentado en la III Conferencia Anual de la Strategic Management Society*, Paris.

- McLaughlin, D.J. (1981): "Reinforcing corporate strategy through effective compensation", *Management Review*, vol. 70, págs. 9-15.
- McMahan, G.C.; Virick, M. y Wright, P.M. (1999): "Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: Progress, problems, and prospects", en P. M. Wright, L.D. Dyer; J.W. Boudreau y G.T. Milkovich (eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, suplemento 4, págs. 99-122, JAI Press, Stamford.
- McNally, K. (1992): "Compensation as a strategic tool", *HR Magazine*, vol. 37, nº 7, págs. 59-66.
- Melicher, F.W. y Rush, D.F. (1973): "The performance of conglomerate firms: Recent risk and return experience", *Journal of Finance*, vol. 28, págs. 381-388.
- Meyer, A.D.; Tsui, A.S. y Hinings, C.R. (1993): "Configurational approaches to organizational analysis", *Academy of Management Journal*, vol. 36, nº 6, págs. 1175-1195.
- Meyer, J.W. y Rowan, B. (1977): "Institutionalised organizations: Formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, vol. 83, págs. 340-363.
- Milkovich, G. T. y Broderick, R.F. (1991): Developing a compensation strategy, en M.L. Rock y L.A. Berger (eds.), *The Compensation handbook*, págs. 24-39, McGraw-Hill, Nueva York.
- Miles, R.E. y Snow, C.C. (1978): *Organizational strategy, structure, and process*, McGraw-Hill, Nueva York.
- Miles, R.E. y Snow, C.C. (1984): "Designing strategic human resource system", *Organizational Dynamics*, vol. 13, págs. 36-52.
- Milgrom, P. y Roberts, J. (1990): "The economics of modern manufacturing", *American Economic Review*, vol. 80, nº 3, págs. 511-528.
- Milgrom, P. y Roberts, J. (1993): *Economía, organización y gestión de la empresa*, Ariel Economía, Barcelona.
- Milgrom, P. y Roberts, J. (1995): "Complementarities and fit: Strategy, structure and organizational change in manufacturing", *Journal of Accounting and Economics*, vol. 19, nº 2, págs. 179-208.
- Milkovich, G.T. (1987): "Compensation systems in high technology companies", en A. Kleingartner y C.K. Anderson (eds.), *Human resource management in high technology firms*, págs. 103-114, Lexington Books, Lexington.
- Milkovich, G.T. (1988): "A strategic perspective on compensation management" en K. Rowland y G.R. Ferris (eds.), *Research in personnel and human resources*, vol. 6, págs. 263-288, JAI Press, Greenwich, CT.
- Milkovich, G.T. y Boudreau, J.W. (1994): *Dirección y administración de recursos humanos*, 6ª edición, Irwin, México
- Milkovich, G.T. y Newman, J.M. (1996): *Compensation*, 5ª edición, Irwin, Chicago.
- Milkovich, G.T.; Gerhart, B. y Hannon, J. (1991): "The effects of research and development intensity on managerial compensation in large organizations", *Journal of High Technology Management Research*, vol. 2, nº 1, págs. 133-150.
- Miller, D. (1987): "The genesis of configurations", *Journal of Management Studies*, vol. 12, págs. 686-701.
- Miller, D. (1991): "Toward a new contingency theory: The search for organizational gestalts", *Journal of Management Studies*, vol. 3, págs. 1-26.

- Milligan, G. (1980): "An examination of the effects of six types of error perturbation on fifteen clustering algorithms", *Psychometrika*, vol. 45, septiembre, págs. 325-342.
- Milliman, J.; Von Glinow, M.A. y Nathan, M. (1991): "Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: implications for congruency theory", *Academy of Management Review*, vol. 16, págs. 318-339.
- Mintzberg, H.T. (1979): *The structuring of organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs (existe traducción al castellano bajo el título: *La estructuración de las organizaciones*, 1ª edición, 5ª reimpresión, Ariel, Barcelona, 1998).
- Mitchel, A. y Shaked, I. (1984): "Does business diversification affect performance", *Financial Management*, vol. 13, nº 4, págs. 18-24.
- Mitchel, D.J.B.; Lewin, D. y Lawler, E.E. (1990): "Alternative Pay Systems, firm performance, and productivity", en A.S. Blinder (ed.): *Paying for productivity, a look at the evidence*, págs. 15-94, The Brooking Institution, Washington,
- Mondy, R.W. y Noe, R.M. (1997): *Administración de recursos humanos*, 6ª edición (1º en español), Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Monks, K. y McMackin, J. (2001): "Designing and aligning an HR system", *Human Resource Management Journal*, vol. 11, nº 2, págs. 57-72.
- Montemayor, E.F. (1996): "Congruence between pay policy and competitive strategy in high performing firms", *Journal of Management*, vol. 22, nº 6, págs. 889-908.
- Montgomery, C.A. (1982): "The measurement of firm diversification. Some new empirical evidence", *Academy of Management Journal*, vol. 25, págs. 299-307.
- Montgomery, C.A.; Thomas, A.R. y Kamath, R. (1994): "Divestiture, market valuation, and strategy", *Academy of Management Journal*, vol. 27, págs. 830-840.
- Morrison, D. (1967): "Measurement problems in clustering analysis", *Management Science*, vol. 13, págs. 775-780.
- Motowidlo, S.J. (1983): "Predicting sales turnover from pay satisfaction and expectation", *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, págs. 484-489.
- Mowday, R.T. y Sutton, R.I. (1993): "Organizational behavior: Linking individuals and group to organisational context", *Annual Review of Psychology*, vol. 44, págs. 195-229.
- Muczyc, J.P. (1983): "The strategic role of compensation", *Human Resource Planning*, vol. 11, nº 3, págs. 225-239.
- Murlis, H. y Fitt, D. (1991): "Job evaluation in a changing world", *Personnel Management*, vol. 23, nº 5, págs. 39-43.
- Murnane, R. y Cohen, D. (1986): "Merit pay and the evaluation problem: Why most merit pay plans fail and few survive", *Harvard Education Review*, nº 56, febrero, págs. 1-17.
- Murphy, G.B.; Trailer, J.W. y Hill, R.C. (1996): "Measuring performance in entrepreneurship research", *Journal of Business Research*, vol. 36, págs. 15-36.
- Nadler, D. y Tushman, M. (1980): "A diagnostic model for organizational behavior", in J.R. Hackman, E.E. Lawler y L.W. Porter (eds.), *Perspectives on Behavior in Organizations*, págs. 83-100, McGraw-Hill, Nueva York.
- Napier, N.K. y Smith, M. (1987): "Product diversification, performance criteria and compensation at the corporate manager level", *Strategic Management Journal*, vol. 8, págs. 195-201.
- Nash, A.N. y Carroll, S.J. (1975): *The management of compensation*, Brooks /Cole, Monterrey.
- Nayyar, P.R. (1992): "On the measurement of corporate diversification strategy: Evidence from large U.S. service firms", *Strategic Management Journal*, vol. 13, págs. 219-235.

- Nkomo, S.M. (1987): "Human resource planning and organization performance: an exploratory analysis", *Strategic Management Journal*, vol. 8, págs. 387-392.
- Nunnally, J.C. (1978): *Psychometric theory*, 2ª edición, McGraw-Hill, Nueva York.
- O'Neill, S. (1994): "Work and Pay at 21st. Century ", *ACA News*, julio, págs. 2 y 21
- O'Reilly, C.A. (1991): "Organizational behavior: Where we've been, where we're going", *Annual Review of Psychology*, vol. 42, págs. 427-458.
- Oficina Internacional del Trabajo (1986): *Evaluación de tareas*, O.I.T., Ginebra.
- Ordiz Fuertes, M. (2000): "Efectividad universal y contingente de las prácticas de recursos humanos: Un estudio aplicado a la estrategia competitiva", *Trabajo Presentado al X Congreso Nacional de ACEDE*, septiembre, Oviedo.
- Osorio, M. (1999): *Manual de práctica retributiva*, Editorial CISS, Valencia.
- Osterman, P. (1987): "Choice of employment systems in internal labor markets", *Industrial Relations*, vol. 26, págs. 46-67.
- Osterman, P. (1994): "How common is workplace transformation and who adopts it?", *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 47, nº 2, págs. 173-189.
- Osterman, P. (1995): "Skill, training, and work organizations in American establishment", *Industrial Relations*, vol. 34, nº 2, págs. 125-146.
- Paauwe, J. y Richardson, R. (1997): "Introduction to special issue: Strategic human resource management and performance", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 8, nº 3, págs. 257-262.
- Papelu, K. (1985): "Diversification strategy, profit performance and the entropy measure", *Strategic Management Journal*, vol. 6, págs. 239-255.
- Partnell, J.A. y Wright, P. (1993): "Generic strategy and performance: An empirical test of the Miles and Snow typology", *British Journal of Management*, vol. 4, págs. 29-36.
- Patterson, M. et al. (1997): *The Impact of People Management Practices on Business Performance*, Institute of Personnel and Development, Londres.
- Patton, J.A. y Littlefield, C.L. (1961): *Valoración de tareas*, RIALP, Madrid.
- Pearce, J.L. (1987): "Why merit pay doesn't work: Implications from organizational theory", en D.B. Balkin & Gómez-Mejía (eds.), *New perspectives on compensation*, págs. 169-178, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Pearce, J.L. y Perry, J.L. (1983): "Federal merit pay: A longitudinal analysis", *Public Administration Review*, vol. 43, julio-agosto, págs. 319-25.
- Pearce, J.L.; Stevenson, W. y Perry, J.L. (1985): "Managerial compensation based on organizational performance: A time-series analysis of the effects of merit pay", *Academy of Management Journal*, vol. 28, nº 3, págs. 261-78.
- Peck, S.R. (1994): "Exploring the link between organizational strategy and the employment relationships: The role of human resource policies", *Journal of Management Studies*, vol. 31, nº 5, págs. 715-736.
- Peña Batzán, M. (1990): *Dirección de personal. Organización y técnicas*, 6ª edición, Hispano Europea, Barcelona.
- Peña Batzán, M. (1999): *La Psicología y la empresa: el factor humano*, ESADE, Barcelona.
- Pencavel, J. (1970): *An analysis of the quit rate in American manufacturing industry*, Industrial Relation Section, Princeton University, Nueva York.
- Pérez Domínguez, C. (1995): "Cambios en el salario industrial medio de las regiones españolas. Un análisis para el período 1978-1990", *Boletín de Estudios Económicos*, nº 155, págs. 239-262.

- Pérez Santana, P. (1999): *Retribución de altos directivos en empresas españolas: Un enfoque de agencia*, Secretariado de Publicaciones e Intercambio Editorial de la Universidad de Valladolid, Valladolid.
- Peters, T.J. y Waterman, R.H. (1982): *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*, Harper & Row, Nueva York.
- Pfeffer, J. (1982): *Organizations and organization theory*, Pitman Publishing, Boston.
- Pfeffer, J. (1994): *Competitive advantage through people*, Harvard Business School Press, Boston (existe traducción al castellano bajo el título: Ventaja competitiva a través de los empleados, CECSA, México, 1996)
- Pfeffer, J. (1996): "When it come to «best practice», Why do smart organizations occasionally do dumb things?", *Organizational Dynamics*, vol. 25, verano, págs. 33-44.
- Pfeffer, J. (1999): "Seis mitos peligrosos sobre el sueldo", en Harvard Business Review (ed.): *Dirigir personas en la empresa*, págs. 83-114, Deusto, Bilbao.
- Pfeffer, J. y 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, nº 3, págs. 382-407.
- Pfeffer, J. y Veiga, J.F. (1999): "Putting people first for organizational success", *Academy of Management Executive*, vol. 13, nº 2, págs. 37-48.
- Phelps Brown, H. (1990): *Las desigualdades de salarios*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Pil, F.K. y Macduffie, J.P. (1996): "The adoption of high – improvement work practices", *Industrial Relations*, vol. 35, nº 3, págs. 423-455.
- Pitts, R.A. (1974): "Incentive compensation and organizational design", *Personnel Journal*, vol. 20, nº 5, págs. 338-344.
- Pitts, R.A. (1976): "Diversification strategies and organizational policies of large diversified firms", *Journal of Economics and Business*, vol. 8, págs. 181-188.
- Pitts, R.A. y Hopkins, D.H. (1982): "Firm diversity: Conceptualization and measurement", *Academy of Management Journal*, vol. 7, págs. 620-629.
- Plaza Acero, R. (1994): "La estructura de salarios en España", *Boletín de Estudios Económicos*, nº 152, págs. 377-390.
- Porter, L.W. y Lawler, E.E. (1968): *Managerial attitudes and performance*, Irwin Inc, Homewood, Illinois.
- Porter, M. E. (1980): *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*, Free Press, Nueva York (existe traducción al castellano con el título: *Estrategia competitiva*, 1ª edición, 18ª reimpresión, CECSA, México, 1994).
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*, The Free Press, Nueva York (existe traducción al castellano bajo el título, *La ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, 1ª edición, 11ª reimpresión, CECSA, México, 1995).
- Porter, M.E. (1996): "What is strategy?", *Harvard Business Review*, noviembre – diciembre, págs. 61-78.
- Prince, J.B. y Lawler, E.E. (1986): "Does the salary discussion hurt the developmental performance appraisal?", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 37, págs. 357-375.
- Puchol, L. (1997): *Dirección y gestión de recursos humanos*, Días de Santos, Madrid.

- Purcell (1989): "The impact of corporate strategy on human resource management", en J. Storey (ed.), *New Perspectives on Human Resource Management*, Rutledge, Londres.
- Purcell, J. (1999): "Best practice and best fit: Chimera or cul-de-sac?", *Human Resource Management Journal*, vol. 9, nº 3, págs. 26-41.
- Quaid, M. (1993): *Job evaluation the myth of equitable assessment*, University of Toronto Press, Toronto.
- Quinn, R.E. y Cameron, K. (1983): "Organizational life cycles and criteria of effectiveness", *Management Science*, vol. 29, enero, págs. 33-55.
- Raghuram, S. (1994): "Linking staffing and training practices with business strategy: A theoretical perspective", *Human Resource Development Quarterly*, vol. 5, nº 3, págs. 237-251.
- Rajagopalan, N. (1996): "Strategic orientations, incentive plan adoptions, and firm performance: Evidence from electric utility firms", *Strategic Management Journal*, vol. 18, págs. 761-785.
- Ramanujam, V. y Varadarajan, P. (1989): "Research on corporate diversification: A synthesis", *Strategic Management Journal*, vol. 10, págs. 523-551.
- Ramanujam, V.; Venkatraman, N. y Camillus, J.C. (1986): "Multi – objective assessment of effectiveness of strategic planning: A discriminant analysis approach", *Academy of Management Journal*, vol. 29, nº 2, págs. 247-373.
- Ramírez, M.L. y Espitia, M.A. (2000): "El impacto de la estrategia de diversificación de producto e internacional sobre los resultados corporativos de las grandes empresas españolas", *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, nº 5, págs. 111-131.
- Rappaport, A. (1981): "Selecting strategies that create shareholder value", *Harvard Business Review*, nº 59, págs. 139-149.
- Real Academia Española (2001): *Diccionario de la Real Academia Española*, 22ª edición, Espasa, Madrid.
- Renau Piqueras, J.J. (1985): *Administración de empresas: Una visión actual*, Pirámide, Madrid.
- Richard, O.C. y Johnson, N.B. (2001): "Strategic human resource management effectiveness and firm performance", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, nº 2, págs. 299-310.
- Risher, H. (1997): "The search for a new model for salary management: Is there support for private sector practices", *Personnel Management*, vol. 26, nº 4, págs. 431-440.
- Risher, H. (1999): "Are public employers ready for a new pay program?", *Public Personnel Management*, vol. 28, nº 3, págs. 323-343.
- Roberts, I. (1994): "Remuneration and reward", en I. Beardwell y L. Holder (eds.), *Human resource management: A contemporary perspective*, Pitman, Londres.
- Robinson, R.B. y Pearce, J.A. (1988): "Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business unit performance", *Strategic Management Journal*, vol. 9, nº 1, págs. 43-60.
- Rodríguez Gutiérrez, C. (1987): "Los determinantes de las diferencias interprovinciales de salarios en España", *Tesis Doctoral*, Oviedo.
- Rodríguez Pérez, J.M. (2000): "Tipos de estrategias y sistemas de gestión de recursos humanos: Un análisis de la industria manufacturera española", *Trabajo Presentado al X Congreso Nacional de ACEDE*, septiembre, Oviedo.

- Rodríguez Pérez, J.M. (2001a): "Los sistemas de gestión de recursos humanos y la efectividad de las organizaciones", *Documento de trabajo de la Universidad de Oviedo. Departamento de Administración de empresas y contabilidad*, enero de 2001.
- Rodríguez Pérez, J.M. (2001b): "Sistemas de gestión de recursos humanos y resultados organizativos: un análisis de la industria manufacturera española", *Trabajo presentado en el III Workshop Internacional*, Mayo, Sevilla.
- Rodríguez Viñals, G. (2000): *Gestión y valoración de puestos de trabajo en un ayuntamiento*, 3ª edición, Rodríguez Viñals Asesores, Palma de Mallorca.
- Rogers, E.W. y Wright, P.M. (1998): "Measuring organizational performance in strategic human resource management: Looking beyond the lamppost", *Working Papers 98-24*, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University (publicado en *Human Resource Management Review*, vol. 8, nº 3, págs. 311-331).
- Romero Romero, M.G. (1997): "Influencia de la estrategia empresarial en el diseño de la retribución de los altos directivos", *Workshop Internacional on The Impact of Strategy, Job Design and Organizational Structure on Human Resource Management: Scenarios for the Year 2000*, Cádiz.
- Romero Romero, M.G. (1996): "Los modelos retributivos algorítmico y experimental a nivel de la alta dirección", *Dirección y Organización*, nº 16, págs. 60-70.
- Romero, M.G. y Valle, R. (2001): "Strategy and manager's compensation: The Spanish case", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, nº 2, págs. 218-242.
- Ross, R. (1973): "The economic theory of agency: The principal's problem", *American Economic Review*, vol. 63, págs. 134-139.
- Roussel, P. (1996): *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Editions Economie, Paris.
- Rumelt, R.P. (1974): *Strategy, structure, and economic performance*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston.
- Rynes, S.L. y Barber, A.E. (1990): "Applicant attraction strategies: An organizational perspective", *Academy of Management Review*, vol. 15, nº 2, págs. 286-310.
- Sabater Sempere, V. (1998): *La valoración de puestos de trabajo en el contexto organizativo actual: análisis y perspectivas*, Tesis de Licenciatura, Universidad de Alicante.
- Salscheider, J. (1981): "Devising pay strategies for diversified companies", *Compensation Review*, vol. 8, págs. 15-24.
- Salter, M.A. (1973): "Tailor incentive compensation to strategy", *Harvard Business Review*, vol. 51, págs. 94-102.
- Sambharya, R.B. (2000): "Assessing the construct validity of strategic and SIC-based Measures of corporate diversification", *British Journal of Management*, vol. 11, págs. 163-173.
- Sánchez, G. y Aragón, A. (2000): "La relación entre la estrategia empresarial y la estrategia retributiva y su efecto en los resultados de la empresa", *Revista de Trabajo y Seguridad Social- Recursos Humanos*, nº 212, págs. 169-200.
- Sánchez, G. y Aragón, A. (2001): "Managerial compensation and firm performance: Empirical evidence on Spanish firms", *Trabajo presentado en la II Conferencia Internacional de la Iberoamerican Academy of Management*, diciembre, México.
- Sánchez, I. y Pérez, M.J. (2001): "Estrategia, estructura y cultura. Encajes a considerar desde la teoría de la alineación", *Trabajo presentado al XI Congreso Nacional de ACEDE*, septiembre, Zaragoza.

- Sánchez, J.I.; Kraus, E.; White, S. y Williams, M. (1990): "Adopting high – involvement human resource practices", *Groups & Organizational Management*, vol. 24, nº 4, págs. 461-478.
- Sanchez, R. (1995): "Preparing for Uncertain Future", *International Journal of Management and Organization*, vol. 27, nº 1, págs. 99-120.
- Sanz, R. y Sabater, R. (1999a): "Perspectiva Universalista en la gestión de recursos humanos y sus efectos sobre los resultados de la empresa. Una aplicación empírica", *Trabajo presentado al IX Congreso Nacional de ACEDE*, septiembre, Burgos.
- Sanz, R. y Sabater, R. (1999b): "El enfoque estratégico de recursos humanos y los resultados de la empresa. Una investigación empírica", *Trabajo Presentado en la I Conferencia Internacional de la Iberoamerican Academy of Management*, diciembre, Madrid.
- Sanz, R. y Sabater, R. (2000): "Efectos del enfoque estratégico de recursos humanos en los resultados de la empresa", *Revista de Trabajo y Seguridad Social- Recursos Humanos*, nº 211, págs. 167-204.
- Sanz, R.; Sabater, R. y Aragón, A. (1999): "Human resource management and business strategy links: An empirical study", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 10, nº 4, págs. 655-671.
- Saura, M.D. y Gómez-Mejía, L.R. (1996): "The linkages between business strategies and compensation policies using Miles y Snow framework", *Working Paper nº 96-69 de la Universidad Carlos III de Madrid*. Madrid.
- Saura, M.D. y Gómez-Mejía, L.R. (1997): "The effectiveness of organization - compensation strategies in technology intensive firms", *Journal of High Technology Management Research*, vol. 8, nº 2, págs. 301-317.
- Schlendel, D.E. y Hofer, C.W. (1979): *Strategic Management, a new view of business policy and planning*, Little, Brown, Boston.
- Schmalensee, R. (1977): "Using the H – Index of concentration with published data", *Review of Economics and Statistics*, págs. 186-193.
- Schmidt, F. et al. (1979): "Impact of valid selection procedures on work-force productivity", *Journal of Applied Psychology*, vol. 64, págs. 609-626.
- Schuler, R.S. (1987): "Personnel and human resource management choices and organizational strategy", *Human resource Planning*, vol. 10, nº 1, págs. 1-17.
- 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*, 3ª edición, págs. 24-39, West Publishing Company, St. Paul.
- Schuler, R.S. (1989): "Strategic human resource management and industrial relations", *Human Relations*, vol. 42, págs. 157-184.
- Schuler, R.S. (1992): "Linking the people with the strategic need of the business", *Organizational Dynamics*, summer, págs. 18-32.
- Schuler, R.S. y Jackson, S.E. (1987a): "Linking competitive strategies with human resource management practices", *Academy of Management Executive*, vol. 1, nº 3, págs. 207-219.
- Schuler, R.S. y Jackson, S.E. (1987b): "Organizational strategy and organization level as determinant of human resource management practices", *Human Resource Planning*, vol. 10, nº 3, págs. 125-141.

- Schuler, R.S. y Rogovski, N. (1998): "Understanding compensation practices variations across firms: the impact of national culture", *Journal of international business studies*, vol. 29, nº 1, págs. 159-178.
- Schuster, J.R. y Zingheim, P.K. (1992): *The new pay. Linking employee and organizational performance*, Lexington books, Nueva York.
- Schuster, M. (1984): "The Scanlon plan: A longitudinal analysis", *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 20, págs. 23-38.
- Schwab, D. P. (1973): "Impact of alternative compensation systems on pay valence and instrumentality perceptions", *Journal of Applied Psychology*, vol. 58, págs. 308-312.
- Schwab, D.P. (1980): "Construct validity in organizational behavior", en B.M. Staw y L.L. Cummings (eds.), *Research in organizational behavior*, págs. 3-43, JAI Press, Greenwich.
- Schwab, D.P. y Dyer, L.D. (1973): "The motivational impact of a compensation system on employee performance", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 9, págs. 215-225.
- Schwab, D.P. y Olson, C.A. (1990): "Merit pay practices: Implications for pay-performance relationships", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43, nº 3, número especial, págs. 237-255.
- Scott, W.R. (1977): "Effectiveness of organizational effectiveness studies", *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey Bass Publishers, San Francisco, págs. 63-95.
- Seiler, E. (1984): "Piece rate vs. time rate: The effects of incentives on earnings", *Review of Economics and Statistics*, vol. 66, agosto, págs. 363-376.
- Sejev, E. (1987): "Strategy, strategy-making, and performance in a business game", *Strategic Management Journal*, vol.8, págs. 565-577.
- Sejev, E. (1989): "A systematic comparative analysis and synthesis of two business-level strategic typologies", *Strategic Management Journal*, vol. 10, págs. 487-509.
- Sharma, S.; Durand, R.M. y Gur-Arie, O. (1981): "Identification and analysis of moderator variables", *Journal of Marketing Research*, vol. 28, agosto, págs. 291-300.
- Shaw, J.D.; Gupta, N. y Delery, J.E. (2000): "Empirical organizational-level examinations of agency and collaborative predictions of performance-contingent compensation", *Strategic Management Journal*, vol. 21, págs. 611-623.
- Shortell, S.M. y 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, págs. 817-832.
- Sikula, A.F. (1979): *Administración de recursos humanos en empresas*, Limusa, México.
- Sivasubramaniam, N y Kroeck, K.G. (1995): "The concept of fit in strategic human resource management", *ponencia presentada en la Conferencia Anual de la Academy of Management*, agosto, Vancouver.
- Smith, E.C. (1982): "Strategic business planning and human resources: part I", *Personnel Journal*, vol. 61, nº 8, págs. 606-610
- Smith, I. (1992): "Reward Management and HRM", en P. Turbull, y P. Blyton (eds.), *Reassessing human resource management*, Sage Publications, Londres.
- Smith, K.; Guthrie, J. y Chen, M. (1989): "Strategy, size and performance", *Organization studies*, vol. 10, nº 1, págs. 63-81.

- Smith, K.G.; Mitchell, T.R. y Summer, C.E. (1985): "Top management priorities in different stages of organizational life cycle", *Academy of Management Journal*, vol. 28, págs. 799-820.
- Snell, S.A. (1992): "Control Theory in strategic human resource management; the mediating effect of administrative information", *Academy of Management Journal*, vol. 35, n° 2, págs. 292-327.
- Snell, S.A. y Dean, J.W. (1992): "Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective", *Academy of Management Journal*, vol. 35, págs. 467-504.
- Snell, S.A. y 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, págs. 1109-1140.
- Snow, C.C. y Hambrick, D.C. (1980): "Measuring organizational strategies: Some theoretical and methodological problems", *Academy of Management Review*, vol. 5, n° 4, págs. 527-538.
- Snow, C.C. y Hrebiniak, L.G. (1980): "Strategy, distinctive competence and organizational performance", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, págs. 317-336.
- Sonnenfeld, J.A. y Peipperl, M.A. (1988): "Staffing policy as a strategic response: A typology of career systems", *Academy of Management Review*, vol. 13, págs. 588-600.
- Sparrow, P. y Hiltrop, J.M. (1994): *European human resource management in transition*, Prentice Hall, Londres.
- Spencer, D.G. y Steers, R.M. (1981): "Performance as moderator on the job satisfaction-turnover relationship", *Journal of Applied Psychology*, agosto, págs. 511-514.
- Spencer, M.A. (1973): "Job market signalling", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 87, págs. 355-374.
- Stainer, A. y Stainer, L. (1996): "Productivity and performance: A value based-approach", *Journal of Applied Management Studies*, vol. 5, n° 1, págs. 5-16.
- Stainer, A. y Stainer, L. (1998): "Business Performance – a stakeholder approach", *International Journal of Business Performance Management*, vol. 1, n° 1, págs. 2-12.
- Starbuck, W.H y Mezias, J.M. (1996): "Opening Pandora's box: Studying the accuracy of manager's perceptions", *Journal of Occupational Behavior*, vol. 17, págs. 99-117.
- Steers, R.M. (1975): "Problems in the measurement of organization effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, págs. 546-558.
- Stiglitz, J. (1984): "Theory of wage rigidity", *Working paper n° 1142*, NBER, septiembre.
- Stinchcombe, A.L. (1965): "Social structure and organizations", en J.G. March (ed.), *Handbook of organizations*, págs. 142-193, Rand McNally & Co., Chicago.
- Stone, R.J. (1998): *Human resource management*, John Wiley & Sons, Brisbane.
- Stonich, P.J. (1981): "Using rewards in implementing strategy", *Strategic Management Journal*, n° 2, págs. 345-352.
- Stonich, P.J. (1982): *Implementing strategy*, Ballinger Publishing, Cambridge (existe traducción al castellano bajo el título: *Como implementar la estrategia*, Instituto de Empresa, Madrid, 1982).
- Storey, J. y Sisson, K. (1993): *Managing human resources and industrial relations*, Open University Press, Buckingham.
- Suárez González, I. (1994): "Estrategia de diversificación y resultados de la empresa española", *Revista de Economía Aplicada*, n° 4 (vol. II), págs. 103-128.

- Terpstra, D.E. y Rozell, E.J. (1993): "The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance", *Personnel Psychology*, vol. 46, págs. 27-48.
- Thomas, A.S.; Litschert, R.J. y Ramaswamy, K. (1991): "The performance impact of strategy – manager coalignment: An empirical examination", *Strategic Management Journal*, vol. 12, págs. 509-522.
- Thomas, H. y Venkatraman, N. (1988): "Research in strategic groups: Progress and prognosis", *Journal of Management Studies*, vol. 25, págs. 537-555.
- Thompson, J. (1967): *Organization in action*, McGraw Hill, Nueva York.
- Tichy, N.M.; Fombrum, C.J. y Devanna, M.A. (1982): "Strategic Human Resource Management", *Sloan Management Review*, vol. 23, nº 2. (reimpreso en A.C. Hax, *Planning strategies that work*, págs. 112-131, Oxford University Press, Oxford, 1987)
- Torrington, D. y Hall, L. (1987): *Personnel management: A new approach*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Tosi, H. y Gómez-Mejía, L.R. (1989): "The decoupling of CEO pay and performance: An agency theory perspective", *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, págs. 169-189.
- Tosi, H. y Gómez-Mejía, L.R. (1994): "CEO compensation monitoring and firm performance", *Academy of Management Journal*, vol. 37, págs. 1001-1016.
- Tremblay, M. y Chênevert, D. (2001): "Comparaison des politiques de rémunération en fonction des stratégies organisationnelles", *Working Paper n° 2001s-35, Centre Interuniversitaire de Recherche en Analyse des Organisations*, Montreal.
- Tremblay, M.; Sire, B. y Chênevert, D. (1998): "Un etude internationale sur la contingence de l'efficacité perçue des politiques de rémunération", *Working Paper 98s-26, Centre Interuniversitaire de Recherche en Analyse des Organisations*, Montreal.
- Tsui, A.S. et al. (1997): "Alternatives approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?", *Academy of Management Journal*, vol. 40, págs. 1089-1121.
- Tsui, A.S.; Pearce, J.L.; Porter, L.W. y Jite, J.P. (1995): "Choice of employee-organization relationship: Influence of external an internal organizational factor", en G.R. Ferris, (ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 13, págs. 117-151, JAI press, Greenwich.
- Tyson, S. (1997): "Human resource strategy: A process for managing the contribution of HRM to organizational performance", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 8, nº 3, págs. 277-289.
- U.S. Department of Labor (1993): *High performance work practices and firm performance*, Government Printing Office, Washington.
- Ulrich, D. (1997). "Measuring human resources: An overview of practice and a prescription for results", *Human Resource Management*, vol. 36, nº 6, págs. 303-320.
- Valle Cabrera, R. (1995): *La gestión estratégica de los recursos humanos*, Addison-Wesley Iberoamericana, Buenos Aires.
- Valle Cabrera, R. (1998): "La gestión de los recursos humanos: Marcos de referencia y variables relevantes en su estudio", *Trabajo presentado en el IX Congreso Nacional de ACEDE*, septiembre, Las Palmas de Gran Canarias.
- Valle, R.; Cabello, C. y García, M. (1996): "Estrategia competitiva y prácticas de compensación. Evidencia empírica de un modelo retributivo español diferenciado", *Trabajo presentado al X Congreso Nacional y VI Hispano-Francés de AEDEM*, Granada.

- Valle, R.; Galán, J.L. y Vans Sluijs, E. (1995): "Declining sectors and strategies within the area of human resources: A case study from Spain", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 6, nº 2, págs. 293-317.
- Valle, R.; Martín, F.; Romero, P. y Dolan, S.L. (2000): "Business strategy, work processes and human resource training: Are they congruent?", *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 21, nº 3, págs. 283-298.
- Van de Ven, A.H. y Drazin, R. (1985): "The concept of fit in contingency theory", en L.L. Cummings y B.M. SATW (eds.) *Research in organizational behavior*, vol. 7, págs. 333-365, JAI press, Greenwich.
- Van Sluijs, E.; Van Assen, A. y Den Hertog, J.F. (1991): "Personnel Management and organizational change: A sociotechnical perspective", *European Work Organizational Psychology*, vol. 1, págs. 27-51.
- Varadarajan, P.R. y Ramanujam, V. (1987): "Diversification and performance: A re-examination using a new two-dimensional conceptualization of diversity in firms", *Academy of Management Journal*, vol. 30, nº 2, págs. 380-393.
- Varadarajan, P.R. (1986): "Product diversity and firm performance", *Journal of Marketing*, vol. 50, nº 3, págs. 43-57.
- Varma, A.; Beatty, R.W.; Schneier, C.E. y Ulrich, D.O. (1999): "High performance work systems: exciting discovery of passing fad?", *Human Resource Planning*, vol. 22, nº 1, págs. 26-37.
- Venkatraman, N. y Prescott, J.E. (1990): "Environment-structure coalignment: An empirical test of its performance implications", *Strategic Management Journal*, vol. 11, págs. 1-23.
- Venkatraman, N. (1989): "The concept of fit in strategic management: Toward a verbal and statistical correspondence", *Academy of Management Review*, vol. 14, nº 3, págs. 423-444.
- Venkatraman, N. y Camillus, J.C. (1984): "Exploiting the Concept of Fit in Strategic Management", *Academy of Management Review*, vol. 9, págs. 513-525.
- Venkatraman, N. y Grant J.H. (1986): "Construct Measurement in organizational strategy research: A critique and proposal", *Academy of Management Review*, vol. 11, págs. 71-87.
- Venkatraman, N. y Ramanujam, V. (1986): "Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches", *Academy of Management Review*, vol. 11, nº 4, págs. 801-814.
- Venkatraman, N. y Ramanujam, V. (1987): "Measurement of business economic performance: An examination of method convergence", *Journal of Management*, vol. 13, págs. 109-122.
- Visauta Vinacua, B. (1997): *Análisis estadístico con SPSS para Windows: Estadística básica*, McGraw-Hill Interamericana, Madrid.
- Visauta Vinacua, B. (1998): *Análisis estadístico con SPSS para Windows: Estadística multivariante*, McGraw-Hill Interamericana, Madrid.
- Von Bertalanffy, L. (1950): "The theory of the open systems in physics and biology", *Science*, vol. 3, págs. 23-29.
- Von Bertalanffy, L. (1968): *General Systems Theory*, Inc, Nueva York (existe traducción al castellano bajo el título: *Teoría General de Sistemas. Fundamentos, teorías y aplicaciones*, Fondo de Cultura Económica, México, 1976).

- Vroom, V. (1964): *Work and motivation*, John Wiley & Sons, Nueva York.
- Wadhvani, S. y Wall, M. (1990): "The effect of profit sharing on employee wages, stock returns and productivity: Evidence from U.K. micro data", *The Economic Journal*, vol. 100, marzo, págs. 1-17.
- Wallace, M.J. (1987): "Strategic use of compensation: Key questions managers should ask", *Topics in Total Compensation*, vol. 2, nº 2, págs. 167-185.
- Wallace, M.J. (1990): *Rewards and renewal: America's search for competitive advantage through alternative pay strategies*, American Compensation Association, Scottsdale, AZ.
- Walton, R.E. (1985): "From control to commitment in the workplace", *Harvard Business Review*, marzo-abril, págs. 77-84.
- Weber, C.L. y Rynes, S.L. (1991): "Effects of compensation strategy on job pay decisions", *Academy of Management Journal*, vol. 34, nº 1, págs. 86-109.
- Weiner, N. (1980): "Determinants and behavioral consequences of pay satisfaction: A comparison of two models", *Personnel Psychology*, vol. 34, págs. 741-757.
- Weiss, A. (1987): "Incentives and worker behavior: Some evidence", en H.R. Nalbatian (ed.): *Incentives, cooperation and risk taking*, Rowman & Littlefield, Lanham.
- Weitzman, M. y Kruse, D.L. (1990): "Profit sharing and productivity", en A.S. Blinder (ed.), *Paying for productivity. A new look at the evidence*, págs. 95-142, The Brookings Institution, Washington.
- Welbourne, T.M. y Andrews, A.O. (1996): "Predicting performance of initial public offering firms: Should human resource management be in the equation?", *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 4, págs. 891-919.
- Welbourne, T.M. y Cable, D.M. (1995): "Group incentives and pay satisfaction: Understanding the relationship through an identity theory perspective", *Human Relations*, vol. 48, nº 6, págs. 711-726.
- Welbourne, T.M. y Cyr, L.A. (1999): "Using ownership as an incentive: Does the "too many chiefs" real apply in entrepreneurial firms?", *Group and Organizational Management*, vol. 24, nº 4, págs. 438-460.
- Welbourne, T.M.; Balkin, D.B. y Gómez-Mejía, L.R. (1995): "Gainsharing and mutual monitoring: A combined agency-organizational justice interpretation", *Academy of Management Journal*, vol. 38, págs. 881-899.
- Whitfield, K. y Poole, M. (1997): "Organizing employment for high performance: Theories, evidence and policy", *Organization Studies*, vol. 18, nº 5, págs. 745-764.
- Wigley, L. (1970): *Divisional autonomy and diversification*, Tesis doctoral inédita, Harvard Business School, Boston.
- Williams, M.L. y Dreher, G.F. (1992): "Compensation system attributes and applicant pool characteristics", *Academy of Management Journal*, vol. 35, nº 3, págs. 571-595.
- Wils, T. y Dyer, L. (1984): "Relating business strategy to human resource strategy: Some preliminary evidence", *Ponencia presentada en el 44º encuentro anual de la Academy of Management*, Boston.
- Woo, C.Y. y Willard, G. (1983): "Performance representation in business policy research: discussion and recommendation", *Trabajo presentado en el 23º Encuentro Nacional de la Academy of Management*, Dallas.

- Wood, A. (1971): "Diversification, merger, and research expenditures; a review of empirical studies", in R. Morris y A. Wood (eds.), *The corporate economy. Growth, competition, and innovative potential*, págs. 428-453, Harvard University Press, Boston.
- Wood, S. y Albanese, M. (1995): "Can you speak of a high commitment management on the shop floor?", *Journal of Management Studies*, vol. 32, nº 2, págs. 215-247.
- Wood, S. y Menezes, L. (1998): "High commitment management in the U.K.: Evidence from the workplace industrial relations survey, and employers manpower and skill practices survey", *Human Relations*, vol. 51, nº 4, págs. 485-515.
- Wooldridge, B. y Floyd, S.W. (1990): "The strategic process, middle management involvement, and organizational performance", *Strategic Management Journal*, vol. 11, págs. 231-241.
- Wright, P.M. (1989): "Testing the mediating role of goals in the incentive-performance relationship", *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, págs. 699-705.
- Wright, P.M. et al. (2000): "Measurement error in research on human resource and firm performance: Additional data and suggestions for future research", *Working Paper nº 00-21*, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University.
- Wright, P.M. y Gardner, T.M. (2000): "Theoretical and empirical challenges in studying: The HR practice – firm performance relationship", *Working Paper 00-04*, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University.
- Wright, P.M. y McMahan, G.C. (1992): "Theoretical perspectives for strategic human resource management", *Journal of Management*, vol. 18, nº 2, págs. 295-320.
- Wright, P.M. y Sherman, W.S. (1999): "Failing to find fit in strategic human resource management: Theoretical and empirical problems", en P.M. Wright, L.D. Dyer, J.W. Boudreau y G.T. Milkovich (eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, suplemento 4, págs.53-74, JAI Press, Stamford.
- Wright, P.M. y Snell, S.A. (1991): "Toward an integrative view of strategic human resource management", *Human Resource Management Review*, vol. 1, págs. 203-225.
- Wright, P.M. y Snell, S.A. (1998): "Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management", *Academy of Management Review*, vol. 23, nº 4, págs. 756-772.
- Wright, P.M.; McMahan, G.C. y McWilliams, A. (1994): "Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, nº 2, págs. 301-326.
- Wright, P.M.; Smart, D.L. y McMahan, G.C. (1995): "Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams", *Academy of Management Journal*, vol. 38, págs. 1052-1074.
- Yellen, J. (1984): "Efficiency Wage Models of unemployment", *American Economic Review*, vol. 74, mayo, págs. 200-205.
- Yin, R.K. (1994): *Case study research. Design and methods*, Sage Publications, Londres.
- Youndt, M.A.; Snell, S.A.; Dean, J.W. y Lepak, D.P. (1996): "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance", *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 4, págs. 836-866.
- Young, A.K. y Berman, B. (1997): "Adding value through human resources: Reorienting human resource measurement to drive business performance", *Human Resource Management*, vol. 36, nº 3, págs. 321-335.

- Zahra, S.A. (1987): "Research evidence on the Miles-Snow (1978) typology of Strategic Orientation: Review Critics and Future Direction", *Academy of Management Best Paper Proceedings*, págs. 56-59.
- Zahra, S.A. y Pearce II, J.A. (1990): "Research evidence on the Miles-Snow typology", *Journal of Management*, vol. 16, nº 4, págs. 751-768.
- Zajac, E.J. (1990): "CEO selection, succession, compensation and performance", *Strategic Management Journal*, vol. 11, págs. 17-31.
- Zajac, E.J. y Shortell, S.M. (1989): "Changing generic strategies: Likelihood, direction and performance implications", *Strategic Management Journal*, vol.10, págs. 413-430.
- Zucker, L.G. (1977): "The role of institutionalisation in cultural persistence", *American Sociological Review*, vol. 42, págs. 726-743.
- Zucker, L.G. (1987): "Institutional theories of organization", en W.R. Scott (ed.), *Annual Review of Sociology*, vol. 13, págs. 443-464, Annual Reviews, Palo Alto.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

A) Figuras

Figura 1.1. Componentes de la retribución total	12
Figura 1.2. Elementos de las retribuciones.....	16
Figura 1.3. Retribuciones e implantación estratégica.....	29
Figura 1.4. Presiones en la formulación estratégica.....	29
Figura 1.5. Cuadro global de diseño.....	30
Figura 2.1. Clasificación de las perspectivas de estudio del ajuste estratégico.....	78
Figura 2.2. Perspectivas en el estudio de las relaciones entre recursos humanos y los resultados organizativos.....	81
Figura 2.3. Relación entre actividades de RR.HH. y resultados organizativos	85
Figura 2.4. Relación entre la dirección de recursos humanos y el performance	85
Figura 2.5. Integración de los grupos de interés	86
Figura 2.6. Modelo integrador de los recursos humanos y el desempeño organizativo	87
Figura 3.1. Perfiles de cluster de retribuciones para la solución de los conglomerados	223
Figura 3.2. Perfiles gráficos de los grupos de recursos humanos.....	236
Figura 4.1. Representación de los principales aspectos diferenciadores en las orientaciones de la política retributiva.....	278

B) Tablas

Tabla 1.1. El cambio en las creencias de las retribuciones.....	21
Tabla 1.2. Deficiencias de los sistemas tradicionales.....	24
Tabla 1.3. Dimensiones estratégicas de la retribución más usadas en la literatura	44
Tabla 1.4. Equivalencia entre los distintos enfoques.....	45
Tabla 1.5. Factores determinantes del nivel retributivo	47
Tabla 1.6. Comparación del pago basado en el puesto con el basado en conocimientos y Habilidades.....	50
Tabla 1.7. Modelos de retribuciones y decisiones estratégicas	70
Tabla 2.1. Estudios de recursos humanos que incorporan la retribución como “best practice” .	105
Tabla 2.2. Resumen de hallazgos empíricos sobre relaciones entre prácticas retributivas y resultados organizacionales	108
Tabla 2.3. Prácticas de recursos humanos según el ciclo de vida	120
Tabla 2.4. Actividades de recursos humanos según la etapa del ciclo de vida.....	121
Tabla 2.5. Características de los modelos de relación (naturaleza de la diversificación).....	131

Tabla 2.6. Diferencias retributivas entre empresas defensivas y prospectivas (I).....	139
Tabla 2.7. Diferencias retributivas entre empresas defensivas y prospectivas (II)	140
Tabla 2.8. Sistemas de incentivos para diferentes contextos estratégicos. Hambrick y Snow (1989).....	143
Tabla 2.9. Características de los sistemas de recursos humanos de Miles y Snow	156
Tabla 2.10. Tipos de sistemas de relaciones industriales según Arthur (1992).....	160
Tabla 2.11. Características de los sistemas de empleo según Delery y Doty (1996)	164
Tabla 2.12. Resumen de las asociaciones entre los modelos retributivos y la estrategia	168
Tabla 3.1. Distribución de la población por sector.....	182
Tabla 3.2. Distribución de la población por comunidad autónoma.....	182
Tabla 3.3. Porcentaje de respuestas por zonas geográficas (cambiar).....	191
Tabla 3.4. Porcentaje de respuestas por agrupación sectorial	193
Tabla 3.5. Porcentaje de respuesta según el número de empleados	194
Tabla 3.6. Medida de la eficacia de las retribuciones empleada	206
Tabla 3.7. Resumen de requisitos a considerar en el factorial en el caso de la eficacia de la política retributiva.....	206
Tabla 3.8. Resultados del análisis factorial sobre las variables de eficacia retributiva: Factores extraídos.....	207
Tabla 3.9. Resultados del análisis factorial aplicado sobre variables de eficacia retributiva: pesos factoriales y comunalidades.....	207
Tabla 3.10. Porcentajes de aparición de las políticas retributivas.....	209
Tabla 3.11. Dimensiones de la política retributiva analizadas	211
Tabla 3.12. Matriz de componentes rotados del análisis factorial relativo a las bases de pago	
Tabla 3.13. Matriz de componentes rotados del análisis factorial	216
relativo a la tendencia del diseño.....	217
Tabla 3.14. Matriz de componentes rotados del análisis factorial sobre la administración de retribuciones	218
Tabla 3.15. Análisis del coeficiente de aglomeración para el análisis cluster jerárquico sobre retribuciones	219
Tabla 3.16. Centros de los conglomerados finales del análisis k-medias de retribuciones	220
Tabla 3.17. Número de casos en cada conglomerado.....	220
Tabla 3.18. Contraste de significación de las diferencias entre los centros de los conglomerados	221
Tabla 3.19. Contraste no paramétrico sobre las variables originales	221
Tabla 3.20. Perfil de soluciones sobre características adicionales	223
Tabla 3.21. Comparación de grupos según las dimensiones	224
Tabla 3.22. Variables de recursos humanos	227
Tabla 3.23. Resumen de requisitos a considerar en el factorial sobre recursos humanos	231
Tabla 3.24. Matriz de componentes rotados del factorial sobre recursos humanos	231
Tabla 3.25. Análisis del coeficiente de aglomeración para el análisis cluster jerárquico sobre recursos humanos (1).....	232
Tabla 3.26. Análisis del coeficiente de aglomeración para el análisis cluster jerárquico sobre recursos humanos (2).....	233
Tabla 3.27. Centros finales de los tres conglomerados k medias de recursos humanos.....	233

Tabla 3.28. Contraste de significación de las diferencias entre los centros de los conglomerados	234
Tabla 3.29.(1). Perfil de soluciones sobre características adicionales.....	235
Tabla 3.29. (2). Tabla 3.29. Perfil de soluciones sobre características adicionales.....	235
Tabla 3.30 Contraste de media sobre variables originales empleadas para el cluster	236
Tabla 3.31. Descripciones empleadas en el método del párrafo	240
Tabla 3.32. Sistema empleado para hacer operativa la estrategia según Miles y Snow en la investigación de recursos humanos	240
Tabla 3.33. Frecuencias en la variable: Tipo de estrategia de Miles y Snow.....	241
Tabla 4.1. Resultados de la regresión lineal entre ROA y prácticas retributivas	252
Tabla 4.2. Resultados de la regresión lineal entre ROE y prácticas retributivas.....	253
Tabla 4.3. Resultados de la regresión lineal entre resultados de recursos humanos y prácticas retributivas	254
Tabla 4.4. Resultados de la regresión lineal entre productividad y prácticas retributivas.....	255
Tabla 4.5. Resultados de la regresión lineal entre eficacia de las retribuciones y prácticas retributivas.....	256
Tabla 4.6. Resumen de los resultados de las regresiones sobre prácticas retributivas	257
Tabla 4.7. Resultados de la regresión lineal entre ROA y orientaciones retributivas	259
Tabla 4.8. Resultados de la regresión lineal entre ROE y orientaciones retributivas.....	259
Tabla 4.9. Resultados de la regresión lineal entre resultados de recursos humanos y orientaciones retributivas	260
Tabla 4.10. Resultados de la regresión lineal entre productividad y orientaciones retributivas.....	261
Tabla 4.11. Resultados de la regresión lineal entre eficacia de las retribuciones y orientaciones retributivas	256
Tabla 4.12. Resumen de los resultados de las regresiones sobre políticas retributivas	264
Tabla 4.13. Descriptivos de la rentabilidad económica según la estrategia de Miles y Snow ..	269
Tabla 4.14. Descriptivos de la rentabilidad financiera según la estrategia de Miles y Snow ...	270
Tabla 4.15. Descriptivos de la eficacia de la dirección de recursos humanos según la estrategia de Miles y Snow	271
Tabla 4.16. Descriptivos de la productividad según la estrategia de Miles y Snow.....	272
Tabla 4.17. Descriptivos para la eficacia de las retribuciones en función de la estrategia de Miles y Snow	273
Tabla 4.18. Contrastes de medias para las orientaciones de la política retributiva	273
Tabla 4.19. Resumen de la hipótesis 2.1.1. relativa a la relación estrategia de Miles y Snow – orientaciones de la política retributiva	279
Tabla 4.20. Resultados de la regresión lineal sobre el ROA de las interacciones entre prácticas retributivas – estrategia	282
Tabla 4.21. Resultados de la regresión lineal sobre el ROE de las interacciones entre prácticas retributivas – estrategia	283
Tabla 4.22. Resultados de la regresión lineal sobre los resultados de recursos humanos de las interacciones entre prácticas retributivas – estrategia	284
Tabla 4.23. Resultados de la regresión lineal sobre la productividad de las interacciones entre prácticas retributivas – estrategia	286

Tabla 4.24. Resultados de la regresión lineal sobre la eficacia de las retribuciones de las interacciones entre prácticas retributivas – estrategia	286
Tabla 4.25. Resumen de las hipótesis contingentes sobre las prácticas de retribuciones.....	287
Tabla 4.26 Resultados de la regresión lineal sobre el ROA de la interacción políticas retributivas – estrategia	290
Tabla 4.27 Resultados de la regresión lineal sobre el ROE de la interacción políticas retributivas – estrategia	291
Tabla 4.28 Resultados de la regresión lineal sobre los resultados de RR.HH. de la interacción políticas retributivas – estrategia.....	292
Tabla 4.29 Resultados de la regresión lineal sobre la productividad de la interacción políticas retributivas – estrategia	293
Tabla 4.30 Resultados de la regresión lineal sobre la eficacia de las retribuciones de la interacción políticas retributivas – estrategia.....	294
Tabla 4.31. Resumen de la hipótesis 2.2.2. sobre la relación entre políticas retributivas – estrategia y resultados.....	295
Tabla 4.32. Tabla de contingencia entre estrategia de Miles y Snow y sistemas retributivos...	300
Tabla 4.33. Estadísticos básicos de distribución del ROA según el sistema retributivo seguido....	303
Tabla 4.34. Resultados de la regresión lineal entre ROA y sistemas de retribuciones.....	304
Tabla 4.35. Estadísticos básicos de distribución del ROE según el sistema retributivo seguido	305
Tabla 4.36. Resultados de la regresión lineal entre ROE y sistemas de retribuciones.....	305
Tabla 4.37. Estadísticos básicos de distribución de los resultados de recursos humanos según el sistema retributivo seguido	306
Tabla 4.38. Resultados de la regresión lineal entre resultados de recursos humanos y sistemas de retribuciones.....	306
Tabla 4.39. Estadísticos básicos de distribución de la productividad según el sistema retributivo seguido	307
Tabla 4.40. Resultados de la regresión lineal entre productividad y sistemas de Retribuciones	308
Tabla 4.41. Estadísticos básicos de distribución de la eficacia de las retribuciones según el sistema retributivo seguido.....	308
Tabla 4.42. Resultados de la regresión lineal entre eficacia de las retribuciones y sistemas de retribuciones.....	309
Tabla 4.43. Impacto sobre el ROA de las interacciones entre sistemas retributivos y estrategias de Miles y Snow.....	314
Tabla 4.44. Impacto sobre el ROE de las interacciones entre sistemas retributivos y estrategias de Miles y Snow.....	315
Tabla 4.45. Impacto sobre los resultados de RR. HH. de las interacciones entre sistemas retributivos y estrategias de Miles y Snow	316
Tabla 4.46. Impacto sobre la productividad de las interacciones entre sistemas retributivos y estrategias de Miles y Snow.....	317
Tabla 4.47. Impacto de las interacciones entre sistemas retributivos y estrategias de Miles y Snow sobre la eficacia de las retribuciones.....	318
Tabla 4.48. Comparación aproximativa de los resultados del enfoque universalista con prácticas individuales y con conjuntos integrados	320

Tabla 4.49. Tabla de contingencia entre estrategia de Miles y Snow y grupos de recursos humanos	322
Tabla 4.50. Estadísticos básicos de distribución del ROA según el grupo de recursos humanos al que se pertenece	324
Tabla 4.51. Resultados de la regresión lineal entre ROA y sistemas de recursos humanos.....	325
Tabla 4.52. Estadísticos básicos de distribución del ROE según el grupo de recursos humanos al que se pertenece	325
Tabla 4.53. Resultados de la regresión lineal entre ROE y sistemas de recursos humanos	326
Tabla 4.54. Estadísticos básicos de distribución de los resultados de recursos humanos según el grupo de recursos humanos al que se pertenece.....	327
Tabla 4.55. Resultados de la regresión lineal entre resultados de recursos humanos y sistemas de recursos humanos	327
Tabla 4.56. Estadísticos básicos de distribución de la productividad según el grupo de recursos humanos al que se pertenece	328
Tabla 4.57. Resultados de la regresión lineal entre productividad y sistemas de recursos humanos	329
Tabla 4.58. Estadísticos básicos de distribución de la eficacia de las retribuciones según el grupo de recursos humanos al que se pertenece	330
Tabla 4.59. Resultados de la regresión lineal entre eficacia de las retribuciones y sistemas de recursos humanos.....	330
Tabla 4.60. Resumen del impacto de los sistemas retributivos sobre diferentes medidas de resultados (modelo CF.9).....	331
Tabla 4.61. Impacto sobre el ROA de las interacciones entre sistemas de recursos humanos y estrategias de Miles y Snow	
Tabla 4.62. Impacto sobre el ROE de las interacciones entre sistemas de recursos humanos y estrategias de Miles y Snow.....	334
Tabla 4.63. Impacto sobre los resultados de recursos humanos de las interacciones entre sistemas de recursos humanos y estrategias de Miles y Snow	337
Tabla 4.64. Impacto sobre la productividad de las interacciones entre sistemas de recursos humanos y estrategias de Miles y Snow	338
Tabla 4.65. Impacto sobre la eficacia de las retribuciones de las interacciones entre sistemas de recursos humanos y estrategias de Miles y Snow.....	339