

GREGORIO SÁNCHEZ MARÍN
ANTONIO ARAGÓN SÁNCHEZ

*Departamento de Organización de Empresas
Universidad de Murcia*

Extracto:

ESTE trabajo analiza, sobre la base del marco teórico que proporciona el modelo contingente, si los resultados de la empresa están afectados por la existencia de adecuación o coherencia entre la orientación estratégica de la organización y el diseño de sus estrategias retributivas. Para ello, en primer lugar, se profundiza en el análisis de la estrategia retributiva, identificando las diferentes dimensiones o prácticas de retribución que tienen efecto en la competitividad de la empresa. La combinación de las diferentes prácticas retributivas da lugar a la identificación de diferentes modelos globales de compensación que responden a una línea de actuación coherente a la hora de recompensar a sus empleados. En segundo lugar, se revisa la literatura empírica que relaciona la retribución con los resultados organizacionales, haciendo especial hincapié en los trabajos que estudian los vínculos entre estrategia empresarial y estrategia retributiva y las implicaciones que tienen esas relaciones en los resultados de la organización. Se puede concluir que, de acuerdo con la teoría, se han encontrado claras evidencias de que los resultados de la empresa son una función positiva del grado de adecuación o coherencia entre estrategia empresarial y retributiva. Si bien, considerando, por una parte, que los hallazgos de estos estudios están sujetos a ciertas limitaciones metodológicas y, por otra, que los escasos trabajos que se han realizado en el ámbito español no han hallado una relación consistente entre estrategias retributivas y estrategias empresariales, en tercer lugar, se hace necesario plantear un modelo teórico a partir del cual se establecen varias hipótesis de investigación para su contrastación empírica en las empresas españolas.

Sumario:

- I. Introducción.
 - II. Estrategias retributivas y modelos de compensación.
 - III. Relación entre retribución y resultados organizacionales: revisión de la literatura empírica.
 - 1. Relación entre retribución y resultados organizacionales.
 - 2. Relación entre estrategia empresarial y estrategia retributiva.
 - 3. Efecto en los resultados de la empresa del ajuste entre estrategia empresarial y estrategia retributiva.
 - 4. Limitaciones de los hallazgos de la literatura empírica.
 - IV. Marco teórico e hipótesis de investigación.
 - V. Conclusiones.
- Bibliografía.

I. INTRODUCCIÓN

El paradigma tradicional de la retribución (basado en la teoría de la equidad y en el modelo neoclásico del mercado laboral) está siendo cuestionado como consecuencia de sus deficiencias, apareciendo una perspectiva de retribución «estratégica» (LAWLER, 1990; SCHUSTER y ZINGUEIM, 1992; AGARWAL y SINGH, 1998), que adopta un enfoque más global en el estudio de los temas retributivos, aportando un gran potencial en términos de desarrollo teórico, investigación empírica y aplicación práctica (GÓMEZ-MEJÍA y BALKIN, 1992:5).

La premisa básica de este nuevo enfoque de los temas retributivos es que no existe una base teórica que explique una relación universal entre retribución y resultados de la empresa (EHRENBERG y MILKOVICH, 1987; MILKOVICH y BRODERICK, 1991). Al contrario, solamente la adaptación de los sistemas retributivos a las condiciones del entorno y a las peculiaridades de la organización puede marcar diferencias competitivas entre empresas, es decir, el desarrollo de políticas y prácticas de retribución contingentes de las características de la organización y del entorno tiene efectos positivos en los resultados de la empresa -**figura 1**-.

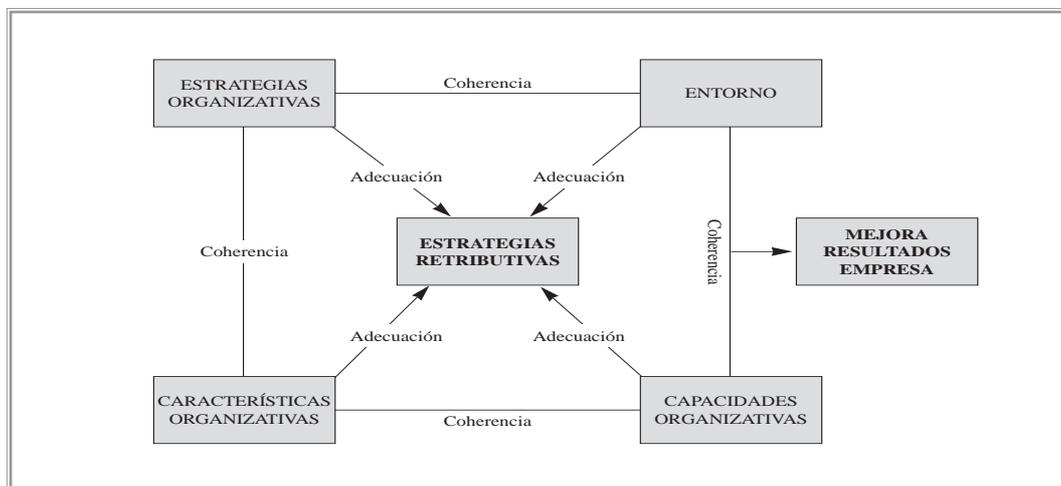


FIGURA 1. Estrategias retributivas y resultados de la empresa.

FUENTE: *Elaboración propia a partir de GÓMEZ-MEJÍA et al. (1997:59).*

En este sentido, el marco conceptual en el que se desarrolla la mayor parte de la investigación hace referencia a que la efectividad en la implantación de la estrategia general de la empresa depen-

de significativamente de la existencia de una adecuación o coherencia entre las estrategias retributivas y las estrategias organizacionales. En la medida en que son necesarias diferentes estrategias retributivas para conseguir una efectiva implantación de las estrategias de la organización, resulta que una adecuación sistemática de las estrategias retributivas y organizacionales producirá un efecto positivo en los resultados de la empresa (RAJAGOPALAN, 1997; MONTEMAYOR, 1996; SAURA y GÓMEZ-MEJÍA, 1996; BALKIN y GÓMEZ-MEJÍA, 1990; BALKIN y GÓMEZ-MEJÍA, 1987).

Con este trabajo se trata de analizar, sobre la base del marco teórico que proporciona el modelo contingente, si el resultado de la empresa está afectado por la existencia de adecuación o coherencia entre las estrategias organizacionales y las estrategias retributivas. El trabajo se estructura en tres partes. En primer lugar, se profundiza en el análisis de la estrategia retributiva. Específicamente se estudian qué decisiones retributivas se consideran estratégicas, se examinan las posibles alternativas que la organización tiene a la hora de tomar decisiones retributivas estratégicas y se realiza una clasificación de decisiones estratégicas sobre la base de dos modelos que responden a comportamientos retributivos diferenciados por parte de la empresa. A continuación, se lleva a cabo una revisión de la literatura empírica que relaciona la retribución con los resultados organizacionales. Por último, sobre la base de la revisión de la literatura, se plantea un modelo teórico, a partir del cual se formulan varias hipótesis de investigación para su contraste empírico.

II. ESTRATEGIAS RETRIBUTIVAS Y MODELOS DE COMPENSACIÓN

GÓMEZ-MEJÍA y BALKIN (1992:35) definen la *estrategia retributiva* como «la deliberada utilización de los sistemas de pago como un mecanismo esencial a través del cual se integran los esfuerzos de los individuos y de las distintas unidades para dirigirlos hacia la consecución de los objetivos de una organización, sujetos a limitaciones internas y externas» y afirman que «cuando el sistema es diseñado apropiadamente, contingente de las limitaciones y objetivos de la organización, puede ser una importante fuente de contribución al resultado de la empresa».

La primera cuestión que se plantea cuando se habla de estrategia retributiva es qué decisiones en materia de remuneración se consideran «estratégicas». Para GÓMEZ-MEJÍA y WELBOURNE (1988:174) decisiones retributivas estratégicas son aquellas que tienen impacto en los resultados de la organización y en la efectividad con la que se utilizan sus recursos humanos. Del mismo modo, MILKOVICH y BRODERICK (1991:25) consideran que no todas las decisiones que afectan a la retribución son estratégicas, sino solamente aquellas que son críticas para el éxito de la empresa, es decir, las que afectan a los costes laborales y al rendimiento de la misma ¹.

¹ En esta línea, GERHART y MILKOVICH (1990:668) consideran que las decisiones estratégicas en el campo de la retribución son aquellas que cumplen los criterios que señalan PEARCE y ROBINSON (1982): requieren la involucración de la alta dirección, implican la distribución de gran cantidad de recursos, tienen importantes consecuencias para múltiples funciones o negocios, están orientadas al largo plazo, requieren tener en cuenta los factores del entorno y afectan en el largo plazo a los resultados de la organización.

No existe un acuerdo global con respecto a cuáles son las decisiones retributivas estratégicas, debido, sobre todo, a la falta de estudios empíricos que hayan contrastado este aspecto. No obstante, se puede llegar a ciertas conclusiones mediante la revisión de la literatura que ha tratado este tema desde el punto de vista teórico y que se resumen en la **tabla 1**.

El trabajo pionero en este campo es el desarrollado por SALTER en 1973 para personal directivo. Posteriormente LAWLER (1986) y CARROLL (1987) profundizaron en el estudio de las decisiones retributivas estratégicas, ampliando el análisis para personal no directivo. No obstante, los estudios más completos se pueden encontrar, por un lado, en los trabajos de MILKOVICH (1988) y MILKOVICH y BRODERICK (1991) y, por otro lado, en los de GÓMEZ-MEJÍA y WELBOURNE (1988) y GÓMEZ-MEJÍA (1992), por lo que se toman como referencia en este trabajo para el diseño de las decisiones que componen la estrategia retributiva de la empresa. El motivo de esta elección viene justificado por la amplia utilización que han tenido estos modelos en el análisis de la estrategia retributiva; así, encontramos trabajos como el de ROMERO (1997), SAURA y GÓMEZ-MEJÍA (1996), GÓMEZ-MEJÍA (1992) y GÓMEZ-MEJÍA y BALKIN (1992) que utilizan como referencia los estudios de GÓMEZ-MEJÍA; mientras que trabajos como el de BALKIN y GÓMEZ-MEJÍA (1990), MILKOVICH y BRODERICK (1991) y MONTEMAYOR (1996) operan sobre la base de los trabajos de MILKOVICH.

TABLA 1. Evolución de las decisiones retributivas consideradas estratégicas.

	SALTER (1973)	LAWLER (1986)	CARROLL (1987)	MILKOVICH (1988); MILKOVICH y BRODERICK (1991)	GÓMEZ-MEJÍA Y WELBOURNE (1988); GÓMEZ-MEJÍA (1992)
Tipo empleados	Directivos	Todos los empleados	Todos los empleados	Todos los empleados	Todos los empleados
Estructura (Diseño)	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos corto vs. largo plazo • Rendimiento unidad negocio vs. corporación • Nivel riesgo variable/fijo 	<ul style="list-style-type: none"> • Filosofía retributiva • Posición mercado • Equidad interna vs. externa • Puesto vs. persona • Grado jerarquización • Componentes retributivos • Bases para incrementos 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel pago en mercado • Equidad • Medidas rendimiento • Frecuencia medidas • Tamaño de los incentivos • Diferenciación de primas • Incentivos individuo vs. grupo • Plazo corto vs. largo • Retribución diferida vs. no diferida 	<ul style="list-style-type: none"> • Posición respecto al mercado • Nivel de riesgo • Diferencias pago internas • Grado jerarquización • Sistemas evaluación • Componentes retributivos • Plazo corto vs. largo • Rendimiento vs. participación • Criterio rendimiento • Tamaño y frecuencia de las recompensas • Papel de la estrategia retributiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Puesto vs. persona • Rendimiento vs. participación • Agregación medida rendimiento • Rendimiento corporación vs. división • Medidas cualitativas vs. cuantitativas • Plazo corto vs. largo • Reparto riesgo • Equidad interna vs. externa • Igualdad vs. jerarquización • Nivel respecto mercado • Fijo vs. variable • Monetaria vs. no monetaria
Proceso (estilo de administración)	<ul style="list-style-type: none"> • Congruencia sistema pago • Normalización entre unidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Congruencia sistema de pago • Toma de decisiones • Centralización • Comunicación 		<ul style="list-style-type: none"> • Participación empleado • Comunicación • Centralización • Mecanismos apelación 	<ul style="list-style-type: none"> • Centralización • Comunicación • Participación • Flexibilidad

FUENTE: *Elaboración propia.*

Considerando los trabajos anteriormente citados, y teniendo en cuenta que es necesario adaptar las decisiones retributivas a la realidad empresarial española ², se distinguen 12 dimensiones retributivas principales, que se han agrupado en dos conjuntos de decisiones (**tabla 2**): **criterios básicos de retribución** (unidad de análisis persona/puesto; incrementos retributivos en función de rendimiento/antigüedad; medición del rendimiento individual/agregado; orientación temporal de recompensas c.p./l.p.; criterio de equidad interna/externa; nivel retributivo respecto al mercado; distribución de recompensas jerárquica/igualitaria; peso de los componentes del paquete retributivo; y énfasis en recompensas monetarias/no monetarias) y **marco administrativo** (grado participación del empleado en la toma de decisiones retributivas; grado de apertura de la información sobre retribuciones; y decisiones retributivas centralizadas/descentralizadas). Es importante señalar que las decisiones retributivas estratégicas se plantean como la posibilidad de elegir alguna situación entre dos alternativas que se consideran polos opuestos de un continuo, en las que las organizaciones estarán más cerca de uno u otro, o en la zona central (LAWLER, 1986:58; GÓMEZ-MEJÍA y BALKIN, 1992:39).

Las decisiones retributivas estratégicas, normalmente, no se toman de manera aislada, sino que suelen estar asociadas o interrelacionadas, formando conjuntos de decisiones que responden a una línea de actuación coherente (GÓMEZ-MEJÍA y BALKIN, 1992:60). En este sentido, se considera también el consenso existente en cuanto a que las distintas decisiones retributivas estratégicas que han sido identificadas en la literatura en los últimos 20 años se desarrollan dentro de unos patrones o modelos comunes. Esto significa que, tanto desde un punto de vista teórico como empírico, la estrategia de compensación de una empresa debe ser estudiada como un conjunto de dimensiones interrelacionadas más que como decisiones discretas (EHRENBERG y MILKOVICH, 1987:89). De hecho, como afirma MUCZIK (1988), es el conjunto de las posiciones que la organización toma en cada una de las decisiones retributivas básicas lo que va a dar lugar a una determinada estrategia retributiva global. Así, diversas investigaciones realizadas, utilizando diferentes metodologías (GÓMEZ-MEJÍA y WELBOURNE, 1988; BALKIN y GÓMEZ-MEJÍA, 1990; GÓMEZ-MEJÍA, 1992; RAJAGOPALAN, 1997) han aportado evidencias de que las elecciones retributivas estratégicas tienden a agruparse en dos modelos principales.

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

² Hay que tener en cuenta que los trabajos que han estudiado la estrategia retributiva (recogidos en la **tabla 1**), provienen del ámbito americano. Por ello, es preciso adaptar las decisiones retributivas estratégicas al ámbito español dado que, en general, la empresa española tiene características internas (escasa diversificación, menor tamaño, menor desarrollo de las políticas retributivas) y condicionantes externos (gran importancia de la legislación y de los convenios colectivos a la hora de fijar políticas retributivas), diferentes a las que presentan las empresas americanas, tal y como ponen de manifiesto los trabajos que, en el ámbito de la retribución, realizan VALLE *et al.* (1996) y ROMERO (1997). Así, de acuerdo con la línea de estos estudios, se reduce el número de decisiones retributivas estratégicas que se van a seleccionar, para analizar las más relevantes para diseñar una política retributiva.

El trabajo de GÓMEZ-MEJÍA (1992) se basa en las decisiones retributivas de 243 empresas que respondieron a 48 ítem. Tras realizar un análisis factorial con los datos obtenidos, apoya empíricamente la existencia de dos modelos contrapuestos de comportamiento retributivo diferenciado; el autor los denomina *algorítmico* y *experiencial*. Estos modelos están integrados por las mismas dimensiones retributivas que presentan, respectivamente, los modelos orgánico y mecanicista definidos en el trabajo de GÓMEZ-MEJÍA y WELBOURNE (1988). Las características de estos modelos se recogen en la **tabla 2**.

TABLA 2. Modelos estratégicos de compensación.

DECISIONES RETRIBUTIVAS BÁSICAS		MODELOS ESTRATÉGICOS DE COMPENSACIÓN	
		ALGORÍTMICO/ MECANICISTA	EXPERIENCIAL/ ORGÁNICO
Criterios básicos de retribución	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de análisis • Criterio para incrementos retributivos • Nivel de agregación en medición del rendimiento • Orientación temporal • Criterio de equidad • Nivel retributivo • Distribución de recompensas • Peso componentes retributivos • Énfasis en recompensas 	<ul style="list-style-type: none"> • Puesto • Antigüedad • Individual • Corto plazo • Consistencia interna • Por encima del mercado • Jerárquica • Dominio parte fija • No monetarias 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades • Rendimiento • Individual y agregado • Largo plazo • Competitividad externa • Mismo nivel/debajo mercado • Igualitaria • Dominio parte variable • Monetarias
Marco administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Grado comunicación • Estructura de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Centralización • Secreto • Autoritaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Descentralización • Apertura • Participativa

FUENTE: *Elaboración propia a partir de GÓMEZ-MEJÍA y WELBOURNE (1988:182), GÓMEZ-MEJÍA (1992) y GÓMEZ-MEJÍA y BALKIN (1992:61).*

El modelo algorítmico se basa en procedimientos repetitivos, estandarizados y predeterminados; el modelo experiencial se caracteriza por tener capacidad para adaptarse a los cambios que se producen en situaciones individuales y organizacionales, así como a transformaciones significativas del entorno. Ambos modelos constituyen dos polos opuestos de un continuo, pudiendo las organizaciones situarse en cualquier punto entre ellos (GÓMEZ-MEJÍA, 1992).

III. RELACIÓN ENTRE RETRIBUCIÓN Y RESULTADOS ORGANIZACIONALES: REVISIÓN DE LA LITERATURA EMPÍRICA

Desde una perspectiva general, la literatura que estudia la retribución y sus relaciones con los resultados organizacionales se puede clasificar, siguiendo el criterio aplicado por RAJAGOPALAN (1997:762) en tres grupos de trabajos (**tabla 3**).

TABLA 3. Trabajos empíricos que relacionan la retribución y los resultados organizacionales.

GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3
ADECUACIÓN ESTRATEGIA EMPRESARIAL-ESTRATEGIA RETRIBUTIVA Y EFECTO EN LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA	ADECUACIÓN ESTRATEGIA EMPRESARIAL-ESTRATEGIA RETRIBUTIVA Y EFECTO EN LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA	ADECUACIÓN ESTRATEGIA EMPRESARIAL-ESTRATEGIA RETRIBUTIVA Y EFECTO EN LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA
LIVERNASH (1957); JENKINS y LAWLER (1981); SCHUSTER (1984); PEARCE <i>et al.</i> (1985); MURNANE y COHEN (1986); PRINCE y LAWLER (1986); WEISS (1987); FLORKOWSKI (1987); WRIGHT (1989); GÓMEZ-MEJÍA y BALKIN (1989); BROWN y MEDOFF (1989); KAHN y SHERER (1990); EHRENBERG y BOGNANNO (1990); RYNES y BARBER (1990); GERHART y MILKOVICH (1990); CONTE y SVEJNAR (1990); WALLACE (1990); MITCHELL <i>et al.</i> (1990); WILLIAMS y DREHER (1992); BECKER y HUSELID (1992); HENEMAN (1993); PFEFFER y LANGTON (1993); LAWLER (1994); COOKE (1994); WELBOURNE <i>et al.</i> (1995); LOWERY <i>et al.</i> (1996); BANKER <i>et al.</i> (1996); BOOTH y FRANK (1997); KATO (1997); BLOOM (1999)	ANDERSON y ZEITHMAL (1984); KERR (1985); NAPIER y SMITH (1987); BALKIN y GÓMEZ-MEJÍA (1987); BALKIN y GÓMEZ-MEJÍA (1990); GÓMEZ-MEJÍA (1992); RAJAGOPALAN y FINKELSTEIN (1992); SAURA y GÓMEZ-MEJÍA (1996); VALLE <i>et al.</i> (1996); MONTEMAYOR (1996); ROMERO (1997); RAJAGOPALAN (1997)	BALKIN y GÓMEZ-MEJÍA (1987); BALKIN y GÓMEZ-MEJÍA (1990); GÓMEZ-MEJÍA (1992); SAURA y GÓMEZ-MEJÍA (1996); RAJAGOPALAN (1997)

FUENTE: *Elaboración propia.*

El primer grupo es el que, desde un enfoque más general, analiza la contribución que tiene para los *resultados organizacionales*³ la aplicación de determinadas prácticas retributivas consideradas de forma aislada. Como una parte más concreta de este marco general, se encontrarían los trabajos incluidos en el tercer grupo, que estudian los efectos que tiene para los *resultados de la empresa* (beneficios, rentabilidad, valor de mercado, etc.) el grado de adecuación o coherencia entre su estrategia general y su estrategia retributiva (todas las prácticas retributivas consideradas en conjunto). Como enlace entre ambos grupos, el segundo conjunto de estudios estaría integrado por los que, si bien analizan la relación entre la estrategia que sigue la empresa y su estrategia retributiva, no examinan los efectos en los resultados de la empresa del grado de ajuste entre ambos elementos. La relación entre estos tres conjuntos de trabajos se puede ver gráficamente en la **figura 2**.

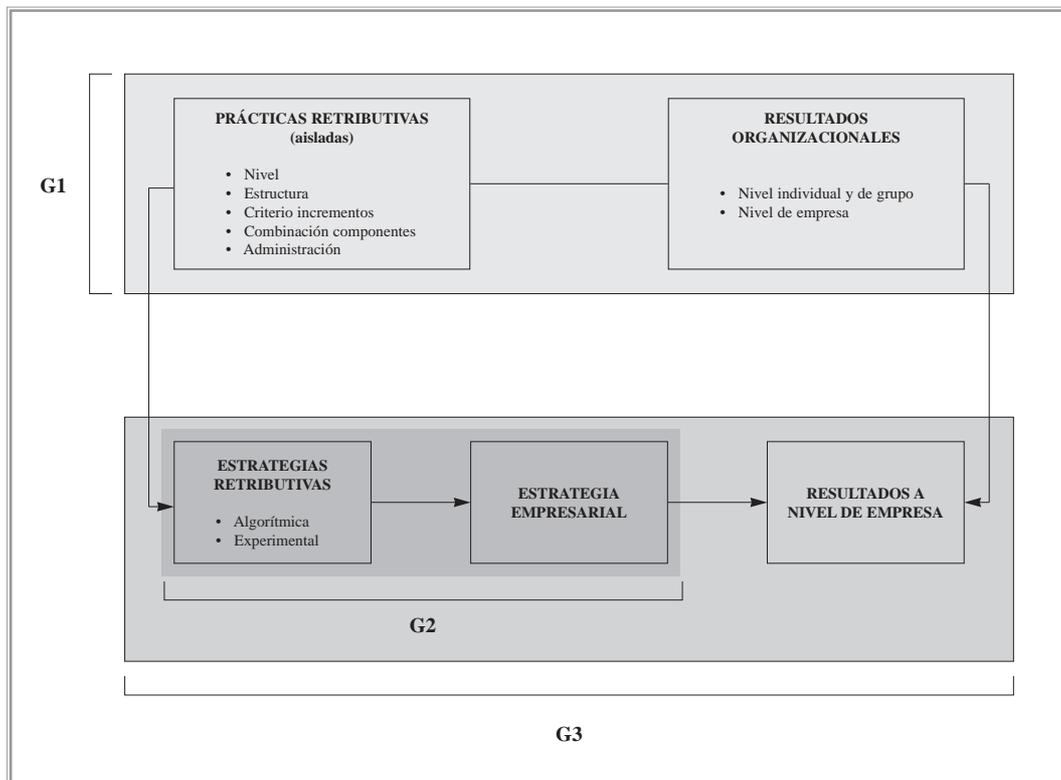


FIGURA 2. Clasificación de trabajos que estudian la relación entre retribución y resultados organizacionales.

FUENTE: *Elaboración propia.*

³ Entendiéndolos en un sentido amplio, es decir, aquellos que hacen referencia tanto a resultados individuales y de grupo (rendimiento del trabajador, índices de rotación o absentismo, nivel de satisfacción, etc.) como a resultados de la empresa en su conjunto (beneficios, rentabilidad, valor de mercado de las acciones, etc.).

A continuación se revisan con mayor profundidad los hallazgos de la literatura empírica en cada uno de estos tres grupos. Sobre la base de las conclusiones de estos trabajos empíricos y considerando sus posibles limitaciones, se construye un modelo teórico y se formulan hipótesis de investigación.

1. Relación entre retribución y resultados organizacionales.

El primer grupo de trabajos se caracteriza por haber estudiado empíricamente la contribución que puede tener para los resultados organizacionales (individuales, de grupo y de la empresa) una serie de prácticas retributivas consideradas de forma aislada.

Siguiendo el criterio de EHRENBURG y MILKOVICH (1987), estos trabajos empíricos se pueden clasificar en cinco grupos en función de las prácticas retributivas que se relacionan con los resultados organizacionales: (1) el *nivel o cuantía* de retribución, que indica el importe de retribución total que la empresa paga a sus empleados en relación con el que pagan sus competidores; (2) la *estructura* retributiva, que refleja la jerarquía interna de la retribución, referida al número de niveles salariales que se establecen y a las diferencias entre dichos niveles; (3) la *naturaleza de los incrementos* retributivos, que hace referencia al papel que tiene el rendimiento o la participación en la determinación de los aumentos de retribución de los empleados; (4) la *combinación* de las distintas formas de retribución, que sobre todo se ocupa de la proporción de retribución fija y variable que recibe el empleado en su paquete retributivo; y (5) el proceso empleado para *administrar* la retribución, centrado en políticas y procedimientos organizacionales que gobiernan el sistema de remuneración.

En la **tabla 4** se muestran los principales trabajos realizados para cada una de las cinco categorías señaladas y se resumen sus principales resultados, distinguiendo sus aportaciones respecto al efecto de la retribución sobre los resultados individuales y de grupo o sobre los resultados de la empresa. 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, 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 -como puede ser la estrategia de la empresa- que afectan a las relaciones entre retribución y comportamiento del empleado (MILKOVICH y NEWMAN, 1996:53).

TABLA 4. 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 (1990); 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) 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) 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) 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 (1986 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: *Elaboración propia.*

Por otra parte, la gran mayoría de los estudios se han centrado en las decisiones relativas a una práctica retributiva concreta de las que componen la estrategia retributiva de la empresa. Sin embargo, los resultados globales de una empresa están afectados indudablemente por la estrategia retributiva global (EHRENBERG y MILKOVICH, 1987), por lo que es necesario desarrollar trabajos que examinen simultáneamente las distintas dimensiones de la estrategia retributiva como un conjunto de decisiones interrelacionadas.

En este sentido, los estudios que se revisan a continuación (grupo dos y grupo tres) sí analizan de forma conjunta todas las dimensiones que integran la estrategia retributiva de la empresa, considerando, dado que se adopta un enfoque marco, los efectos que tiene para los resultados a nivel de empresa el grado de adecuación entre aquella y la estrategia empresarial (grupo tres). Previamente, se estudian los trabajos que analizan la relación entre la estrategia que sigue la empresa y su estrategia retributiva, aunque no examinan los efectos del grado de ajuste entre ambos elementos en los resultados de la empresa (grupo dos).

2. Relación entre estrategia empresarial y estrategia retributiva.

Los estudios que se aglutinan en este segundo grupo se caracterizan por examinar la relación entre la estrategia que sigue la empresa y su estrategia de retribución (véase **figura 2**). El argumento teórico que subyace en todos ellos tiene su origen en los trabajos de los primeros investigadores en el campo de la retribución estratégica (SALTER, 1973:94; RAPPAPORT, 1978:88), quienes argumentan que las empresas necesitan relacionar sus sistemas retributivos con el contexto estratégico en orden a conseguir efectos positivos en sus resultados.

Este sustento teórico ha servido de base para varios estudios que relacionan diferencias en las estrategias de compensación con diferencias en los patrones estratégicos seguidos por las empresas, los cuales vienen definidos por el grado y proceso de diversificación (KERR, 1985; NAPIER y SMITH, 1987; GÓMEZ-MEJÍA, 1992), por el tipo de producto y la estrategia de mercado (BALKIN y GÓMEZ-MEJÍA, 1990; VALLE *et al.*, 1996; MONTEMAYOR, 1996; ROMERO, 1997; RAJAGOPALAN, 1997) y por el tipo y características del sector (BALKIN y GÓMEZ-MEJÍA, 1987; RAJAGOPALAN y FINKELSTEIN, 1992).

La mayor parte de la literatura empírica que estudia las relaciones entre estrategia retributiva y estrategia de la empresa **a nivel corporativo** se centra específicamente en el efecto que tienen las distintas estrategias de diversificación en la estrategia retributiva de la empresa. El estudio empírico de BALKIN y GÓMEZ-MEJÍA (1990)⁴, encuentra que la estrategia retributiva de las empresas de

⁴ Estudio basado en entrevistas a los directores de recursos humanos de 600 empresas de distintos sectores manufactureros.

producto único -en las que la corporación y la unidad de negocio coinciden- están asociadas con un modelo retributivo experiencial. A medida que la estrategia corporativa evoluciona hacia un mayor grado de diversificación (pero sin llegar al estadio de productos no relacionados y, por lo tanto, manteniendo una gran interdependencia entre unidades), el sistema retributivo se va asemejando al modelo algorítmico.

En este mismo sentido se manifiesta GÓMEZ-MEJÍA (1992), en cuyo estudio basado en una muestra de 867 grandes empresas manufactureras, encuentra que a medida que la empresa se diversifica mediante la adquisición de unidades de negocio que tienen poco en común, la estrategia retributiva global de la corporación va evolucionando hacia un modelo más experiencial, similar al de las empresas de producto único. En cambio, los resultados del estudio de NAPIER y SMITH (1987), contrariamente a los anteriores, encuentran que a medida que las empresas se diversifican más, utilizan en mayor medida criterios cualitativos de medida del rendimiento y se basan más en la corporación para la distribución de recompensas que en la unidad de negocio, lo que indica cierta tendencia al modelo algorítmico ⁵.

Por lo tanto, salvo excepciones, la investigación empírica indica que la relación entre grado de diversificación y nivel de aplicación del modelo experiencial no es lineal, sino en forma de U (GÓMEZ-MEJÍA y BALKIN, 1992:88), según la cual las empresas de producto único y las de productos no relacionados aplican las estrategias retributivas correspondientes al modelo experiencial y las empresas de producto dominante y de productos no relacionados utilizan una aproximación más algorítmica (**tabla 5**).

Algunos autores examinan la variación de las estrategias retributivas en relación con el proceso a través del cual tiene lugar la diversificación. Así, KERR (1985), basándose en 89 entrevistas realizadas a directivos de 20 de las mayores empresas industriales americanas, concluye que las características del modelo retributivo algorítmico son evidentes entre las empresas de creación continua ⁶, mientras las características del modelo retributivo experiencial se presentan entre las empresas evolutivas ⁷. Los hallazgos del estudio de GÓMEZ-MEJÍA (1992) son similares a los del trabajo de KERR (1985) -véase **tabla 5**-.

⁵ Si bien los propios autores justifican estos resultados inesperados argumentando problemas metodológicos relacionados con la posibilidad de la existencia de un sesgo en la muestra elegida (NAPIER y SMITH, 1987:200).

⁶ Estas empresas eligen competir dentro de su respectivo sector o sectores y expandirse bien mediante una fuerte penetración en los mercados actuales (crecimiento no diversificado) o bien mediante la inversión en diversificación generada internamente (crecimiento interno). Estas compañías se caracterizan por el desarrollo interno de nuevos productos y tecnologías y por la coordinación entre unidades de negocio.

⁷ Las empresas evolutivas crecen de forma agresiva mediante la adquisición de diversos negocios o empresas. Estas empresas están dispuestas a cambiar de sector mediante la compra o venta de negocios. Dada su activa búsqueda de oportunidades en diversos sectores y mercados, estas compañías tienen una marcada orientación externa, lo que les hace estar implicadas en adquisiciones, fusiones y empresas conjuntas.

TABLA 5. Resumen de la asociación entre modelos retributivos estratégicos y estrategias corporativas y de unidad de negocio.

ESTRATEGIA CORPORATIVA		MODELOS RETRIBUTIVOS ESTRATÉGICOS
Grado de diversificación	<ul style="list-style-type: none"> • Producto único • Producto dominante • Productos relacionados • Productos no relacionados 	Experiencial Mixto Algorítmico Experiencial
Proceso de diversificación	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa evolutiva • Empresa creación continua 	Experiencial Algorítmico
ESTRATEGIA DE NEGOCIO		MODELOS RETRIBUTIVOS ESTRATÉGICOS
MILES y SNOW	<ul style="list-style-type: none"> • Defensiva • Exploradora • Analizadora 	Algorítmico Experiencial Mixto
PORTER o derivadas	<ul style="list-style-type: none"> • Costes • Diferenciación • Innovación • Calidad • Enfoque 	Algorítmico Experiencial Experiencial Mixto Mixto
GERSTEIN y REISMAN	<ul style="list-style-type: none"> • Racionalización/mantenimiento • Crecimiento dinámico 	Algorítmico Experiencial
CICLO DE VIDA DE LA ORGANIZACIÓN		MODELOS RETRIBUTIVOS ESTRATÉGICOS
	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción/crecimiento • Madurez/declive 	Experiencial Algorítmico

FUENTE: *Elaboración propia a partir de GÓMEZ-MEJÍA y BALKIN (1992:85).*

En cuanto a las estrategias a **nivel de unidad de negocio**, las tipologías desarrolladas por MILES y SNOW (1978), PORTER (1980) -o derivadas- y GERSTEIN y REISMAN (1983) han sido las más utilizadas en la literatura que estudia las decisiones que configuran la estrategia retributiva de la empresa.

RAJAGOPALAN y FINKELSTEIN (1992:138), utilizando la tipología de **MILES y SNOW (1978)**, encuentran para una muestra de 50 empresas del sector eléctrico que las organizaciones exploradoras ofrecen, respecto de las defensivas, retribuciones con características del modelo retributivo algo-

rítmico. Posteriormente, RAJAGOPALAN (1997) realiza un estudio entre 50 grandes empresas del sector eléctrico, encontrando que las empresas con una orientación exploradora implantan retribuciones según el modelo experiencial. En cambio, las empresas defensivas introducen sistemas retributivos con características del modelo algorítmico.

En ese mismo sentido, GÓMEZ-MEJÍA y BALKIN (1992:93-94) encuentran que los defensivos se acercan mucho más al modelo retributivo algorítmico, mientras que son los exploradores los que tienen una orientación retributiva más experiencial; en cuanto a los analizadores, la puntuación obtenida indica un comportamiento entre los extremos algorítmico y experiencial. En coherencia con el anterior, el trabajo de SAURA y GÓMEZ-MEJÍA (1996), utilizando una muestra de 112 empresas, concluye que las empresas defensivas establecen estrategias retributivas de acuerdo con un perfil algorítmico y las empresas exploradoras aplican estrategias retributivas con un perfil experiencial.

En el ámbito español, ROMERO (1997), basándose en una muestra de 99 empresas manufactureras, encuentra que, a nivel de directivos, las decisiones sobre retribución se toman con independencia de la estrategia genérica -defensiva, exploradora y analizadora- que se sigue, lo cual pone de manifiesto una discrepancia con respecto a las conclusiones de los estudios empíricos realizados en el ámbito americano ⁸. Similares conclusiones obtiene VALLE *et al.* (1996) en un trabajo basado en seis grandes empresas industriales: no existe una relación consistente entre prácticas retributivas y estrategias empresariales, sino que hay aspectos comunes al conjunto de empresas de la muestra, siendo sólo unos pocos los que guardan cierta relación con las estrategias seguidas.

En cuanto a la utilización de la tipología estratégica de PORTER (1980), no se han encontrado trabajos que la apliquen directamente, sino que utilizan clasificaciones estratégicas derivadas de aquella. Así, MONTEMAYOR (1996) ⁹, apoyándose en el modelo de SCHULER y JACKSON (1987), realiza un estudio basado en 281 encuestas realizadas a directivos de empresas industriales, encontrando que los innovadores no aplican una estrategia retributiva que se ajuste al modelo experiencial y los líderes en costes no adoptan una estrategia retributiva que se ajuste al modelo algorítmico, sino que las decisiones retributivas no responden a un patrón concreto y varían dentro del continuo algorítmico-experiencial dependiendo de la práctica retributiva concreta.

BALKIN y GÓMEZ-MEJÍA (1990), basándose en las respuestas de 192 directores de recursos humanos de unidades de negocio pertenecientes a grandes empresas manufactureras, utilizando la tipología de estrategias de GERSTEIN y REISMAN (1983), confirman que el modelo retributivo algorítmico está asociado con las empresas que adoptan una estrategia de racionalización/mantenimien-

⁸ Según ROMERO (1997), este hecho podría deberse a varias causas: (1) que en las empresas españolas existan modelos de estrategia retributiva diferentes a los americanos; (2) que otros factores distintos a la estrategia tengan una mayor influencia que ésta en las decisiones retributivas; y (3) que las empresas soporten presiones que les lleven a tomar decisiones retributivas incoherentes entre sí.

⁹ Las categorías de «costes» e «innovación» coinciden tanto en SCHULER y JACKSON (1987) como en MONTEMAYOR (1996). La única categoría que difiere es la llamada «calidad» por SCHULER y JACKSON (1987) frente a la llamada «diferenciación» por MONTEMAYOR (1996), si bien las características del sistema retributivo de las empresas que adoptan esta estrategia es muy parecida.

to, mientras que el modelo retributivo experiencial se asocia con las empresas que adoptan una estrategia de crecimiento dinámico.

Finalmente, con respecto a la investigación sobre las relaciones entre los **ciclos de vida** de la organización y los sistemas retributivos, BALKIN y GÓMEZ-MEJÍA (1987), basándose en una muestra de 105 empresas, concluyen que las empresas que atraviesan una fase de crecimiento tienden a dar una retribución con características semejantes a las del modelo experiencial. Por su parte, ANDERSON y ZEITHMAL (1984), sobre la base de una muestra de 2.000 empresas manufactureras, señalan que la retribución de las empresas en fase de introducción o crecimiento se encuentran más cerca del modelo retributivo experiencial mientras que la estrategia retributiva de las empresas en fase de madurez o declive está más relacionada con el modelo algorítmico.

En resumen, como se puede observar en la **tabla 5**, la investigación empírica revisada sugiere -con algunas excepciones, provenientes sobre todo de los trabajos en el ámbito español- que diferentes estrategias a nivel de unidad de negocio están asociadas con variaciones en las configuraciones de las estrategias retributivas que adoptan las empresas. Específicamente, una orientación retributiva más algorítmica se asocia con empresas defensivas que adoptan una estrategia de racionalización-mantenimiento y que tratan de obtener ventajas competitivas mediante la reducción de sus costes al mínimo y con empresas inmersas en una etapa de madurez o declive en su ciclo de vida. En el otro extremo, una orientación retributiva más experiencial se asocia con empresas exploradoras que adoptan una estrategia de crecimiento dinámico y que tratan de obtener ventajas competitivas mediante la diferenciación o la innovación y con empresas que atraviesan una etapa de crecimiento en su ciclo de vida.

Ahora bien, ¿tienen este tipo de asociaciones o correspondencias algún efecto en los resultados a nivel de empresa? Esta cuestión es la que tratan de responder los estudios que se encuentran en el grupo tres y que se examinan a continuación.

3. Efecto en los resultados de la empresa del ajuste entre estrategia empresarial y estrategia retributiva.

La variable última que hay que considerar cuando se toman decisiones retributivas estratégicas es el resultado de la empresa -efectividad del sistema retributivo, beneficio, rentabilidad, valor de las acciones, etc.- (EHRENBERG y MILKOVICH, 1987:87). Es por ello que existe un creciente interés en el estudio de las implicaciones que tiene para el éxito de la empresa la coherencia o congruencia entre la estrategia de la empresa y sus prácticas retributivas (RAJAGOPALAN, 1997:762). A pesar de la importancia que la literatura le ha concedido, hay que señalar que pocos estudios empíricos han examinado las implicaciones que el vínculo retribución-estrategia tiene para los resultados de la empresa (véase **tabla 3**).

A **nivel corporativo**, el estudio de BALKIN y GÓMEZ-MEJÍA (1990) encuentra que la efectividad del sistema retributivo ¹⁰ varía en función de la interacción entre las estrategias retributivas y las estrategias corporativas, demostrando que el modelo retributivo algorítmico contribuye a la efectividad de las empresas con diversificación relacionada y la adopción de un modelo retributivo experiencial es más efectivo cuando es utilizado por empresas no diversificadas. El estudio de GÓMEZ-MEJÍA (1992) muestra que la aplicación de un modelo retributivo algorítmico por parte de las empresas de producto dominante y de productos relacionados, así como las que se diversifican mediante un proceso de creación continua contribuye a mejorar sus resultados financieros; mientras que el modelo de compensación experiencial se asocia con mejores resultados para las empresas de producto único y no relacionado y para aquellas que adoptan una estrategia evolutiva de diversificación.

A **nivel de negocio**, BALKIN y GÓMEZ-MEJÍA (1987) encuentran que la efectividad del sistema retributivo es contingente de la fase del ciclo de vida en la que ésta se encuentra. De esta forma, una estrategia retributiva basada en incentivos -esto es, más experiencial- es más efectiva para las empresas en etapa de crecimiento. En el posterior estudio de 1990, BALKIN y GÓMEZ-MEJÍA encuentran que en las unidades de negocio que siguen una estrategia de crecimiento dinámico, el sistema retributivo más efectivo se caracteriza por tener una orientación experiencial. En cambio, en las unidades de negocio que siguen una estrategia de racionalización/mantenimiento, el sistema retributivo más efectivo es aquel que sigue una orientación más algorítmica. Por su parte, GÓMEZ-MEJÍA (1992) concluye que una estrategia retributiva algorítmica se asocia con mayores resultados para las empresas defensivas y para aquellas que se encuentran en una fase de madurez o declive en su ciclo de vida. Por otro lado, una estrategia retributiva experiencial se asocia con unos mejores resultados para las empresas exploradoras y para las que se encuentran en una fase de introducción o de crecimiento en su ciclo de vida.

El trabajo de SAURA y GÓMEZ-MEJÍA (1996) encuentra que un modelo retributivo algorítmico tiende a proporcionar mejores resultados en empresas que siguen una estrategia defensiva; por otra parte, un modelo retributivo experiencial tiende a proporcionar mejores resultados en empresas que siguen una estrategia exploradora. Por último, RAJAGOPALAN (1997) encuentra que los planes de incentivos con características cercanas al modelo algorítmico producen mejores resultados en las empresas con una orientación estratégica defensiva. Por el contrario, las empresas con una orientación estratégica exploradora consiguen mayores beneficios cuando adoptan planes de incentivos orientados a las peculiaridades del modelo retributivo experiencial.

A modo de resumen, como se observa en la **tabla 6**, la investigación empírica que examina la relación entre los resultados de la empresa y el grado de ajuste entre estrategia empresarial y estrategia retributiva ha encontrado claras evidencias de que los resultados de la empresa son una función positiva del grado de adecuación o coherencia entre estrategia empresarial y retributiva.

A nivel corporativo, un modelo retributivo algorítmico tiende a proporcionar mejores resultados para las empresas de producto dominante o de productos relacionados y las que se diversifican median-

¹⁰ Entendiendo por efectividad del sistema retributivo el grado en el que el sistema retributivo contribuye a alcanzar los objetivos de la organización (BALKIN y GÓMEZ-MEJÍA, 1987a:172).

te un proceso de creación continua. En cambio, el modelo retributivo experiencial supone mejores resultados para las empresas de producto único o de productos no relacionados así como para aquellas que se diversifican mediante un proceso evolutivo. A nivel de unidad de negocio, una estrategia retributiva algorítmica proporciona mejores resultados a las empresas que siguen una estrategia de racionalización/mantenimiento, a las que siguen una estrategia defensiva y a las que atraviesan una fase de madurez o declive en su ciclo de vida. Por el contrario, la adopción de una estrategia retributiva experiencial suele proporcionar mejores resultados a las empresas con una estrategia de crecimiento dinámico o con una estrategia exploradora o que atraviesan una fase de introducción o crecimiento en su ciclo de vida.

TABLA 6. Efecto en los resultados de la empresa del grado de ajuste de las estrategias empresariales y retributivas.

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES		ESTRATEGIAS RETRIBUTIVAS	
		ALGORÍTMICA	EXPERIENCIAL
Estrategias corporativas	Producto único y productos no relacionados	Incongruente Peores resultados	Congruente Mejores resultados
	Producto dominante y productos relacionados	Congruente Mejores resultados	Incongruente Peores resultados
	Diversificación mediante creación continua	Congruente Mejores resultados	Incongruente Peores resultados
	Diversificación evolutiva	Incongruente Peores resultados	Congruente Mejores resultados
Estrategias de unidad de negocio	Racionalización/ Mantenimiento	Congruente Mejores resultados	Incongruente Peores resultados
	Crecimiento dinámico	Incongruente Peores resultados	Congruente Mejores resultados
	Defensiva	Congruente Mejores resultados	Incongruente Peores resultados
	Exploradora	Incongruente Peores resultados	Congruente Mejores resultados
Estrategias de ciclo de vida de la organización	Fase introducción o crecimiento	Incongruente Peores resultados	Congruente Mejores resultados
	Fase madurez o declive	Congruente Mejores resultados	Incongruente Peores resultados

FUENTE: *Elaboración propia.*

4. Limitaciones de los hallazgos de la literatura empírica.

La investigación empírica realizada hasta ahora ha encontrado que la estrategia retributiva que responde a las características de un modelo algorítmico tiende a proporcionar mejores resultados en empresas que siguen una estrategia defensiva; por otra parte, la estrategia retributiva que responde a las características de un modelo experiencial tiende a proporcionar mejores resultados en empresas que siguen una estrategia exploradora. A pesar de ello, los hallazgos de estos estudios están sujetos a ciertas limitaciones metodológicas.

En primer lugar, la utilización de estudios de corte transversal dificulta la identificación de relaciones causa-efecto en mayor medida que los estudios longitudinales (GÓMEZ-MEJÍA y WELBOURNE, 1988:187); en segundo lugar, el uso de muestras multisectoriales aumenta la generalización de las conclusiones obtenidas pero disminuye su validez interna, debido a que los resultados de la empresa están afectados por factores internos y externos que son muy difíciles de controlar en el caso de un estudio multisectorial (RAJAGOPALAN, 1997:763). Y, en tercer lugar, el que la mayoría de los estudios se centren en grandes empresas y corporaciones limita el conocimiento de las relaciones resultados-retribución en empresas no diversificadas (RAJAGOPALAN, 1997:763) y en empresas pequeñas y medianas (GÓMEZ-MEJÍA y WELBOURNE, 1988:186).

Por otra parte, la mayoría de la investigación empírica que se ha dedicado al estudio de estos aspectos se ha desarrollado en el ámbito americano. En el ámbito español, únicamente se encuentran los trabajos de VALLE *et al.* (1996) y ROMERO (1997) y, contrariamente a las conclusiones de los trabajos americanos, no han hallado una relación consistente entre prácticas retributivas y estrategias empresariales. Además, ninguno de los trabajos realizados en empresas españolas ha considerado el efecto de tales interacciones en los resultados.

Por tanto, se hace patente la necesidad de realizar nuevos trabajos que analicen estos aspectos en el ámbito de las empresas españolas, para ello se ha construido un modelo que permite formular hipótesis que relacionan estrategias empresariales y retributivas y examinan el efecto de estas relaciones en los resultados de la empresa. Este modelo se analiza en el siguiente apartado.

IV. MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Como se dijo con anterioridad, la premisa básica en la que se apoya este trabajo es que las estrategias retributivas y las estrategias de la empresa deben ser coherentes entre sí, ya que las estrategias retributivas son más efectivas si son contingentes de la estrategia global que sigue la organización. Por tanto, cuanto mayor sea la coherencia, adecuación o ajuste entre ambas, mejores resultados obtendrá la empresa. Así, sobre la base del marco teórico que proporciona el modelo contingente se ha desarrollado un modelo que permite identificar las repercusiones en los resultados de la empresa del grado de ajuste o coherencia entre estrategias retributivas y estrategias empresariales (**figura 3**).

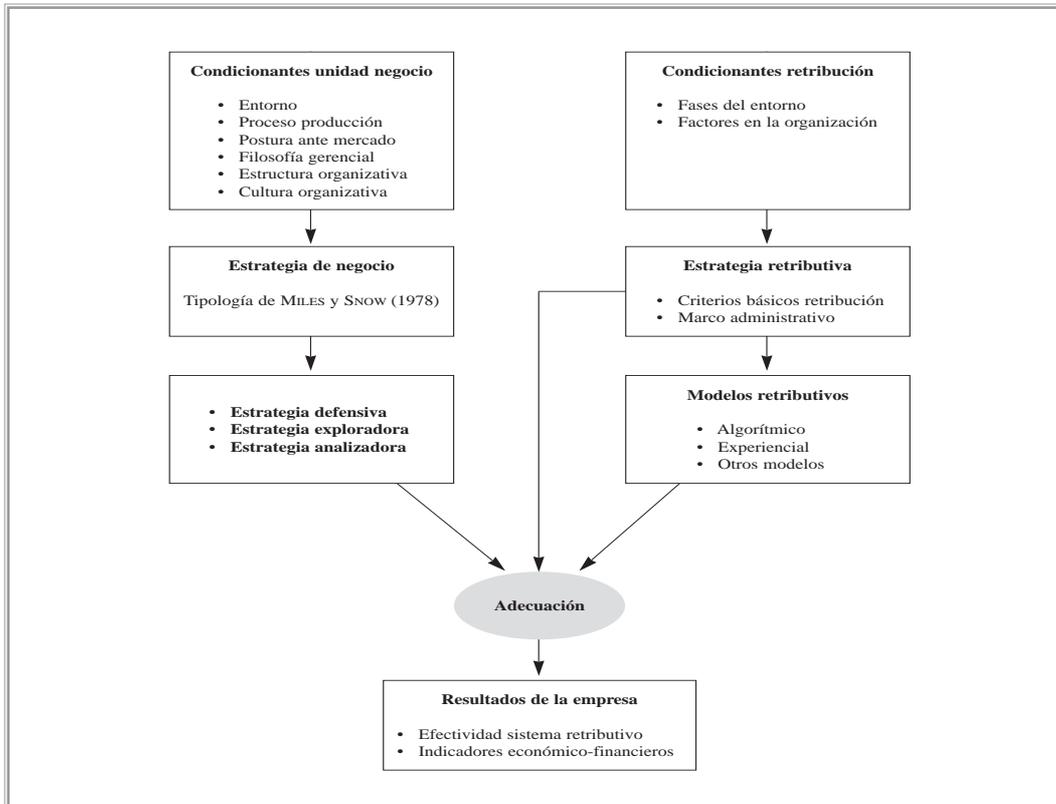


FIGURA 3. Modelo retributivo propuesto.

FUENTE: *Elaboración propia.*

Con el objetivo de establecer relaciones con las estrategias y modelos de retribución, se ha seleccionado la tipología estratégica a nivel de unidad de negocio ¹¹ correspondiente al modelo de

¹¹ Se ha seleccionado el nivel de unidad de negocio por varias razones: (1) las estrategias a nivel de negocio reducen el enorme número de variables que demandan la atención de los directivos a un conjunto de factores con aspectos comunes, lo que hace posible inferir patrones generales de comportamiento y deducir guías generales para la acción (HAMBRICK, 1983:6); (2) la distinción entre estrategias a nivel corporativo y de negocio no es esencial para entender mejor las políticas retributivas que son más apropiadas para las necesidades de las empresas, si bien, el nivel divisional o de unidad de negocio puede ser más adecuado para diferenciar las distintas estrategias retributivas que se ajustan mejor a la estrategia empresarial (BALKIN y GÓMEZ-MEJÍA, 1990:164; GÓMEZ-MEJÍA, 1992:391); (3) si atendemos al panorama empresarial español, se puede ver que el grado de diversificación de las empresas es muy bajo (BUENO *et al.*, 1989; SUAREZ, 1994), lo que significa que la mayoría de las empresas españolas obtienen sus ingresos de un solo producto -en este sentido, SUÁREZ (1994:112) señala en su estudio que el 87% de las 4.548 empresas encuestadas se centran en un único negocio-. Por lo tanto, los ingresos provenientes de productos relacionados o no relacionados son mínimos, dejando sin validez el criterio de grado y proceso de diversificación como diferenciador de distintos comportamientos de las empresas (ROMERO, 1997).

MILES y SNOW (1978) -estos autores clasifican las estrategias que puede adoptar una empresa en defensivas, exploradoras, analizadoras y reactivas-.

La clasificación de estrategias que realizan MILES y SNOW (1978), desde nuestro punto de vista, es la tipología más adecuada por las siguientes razones:

1. Constituye una de las tipologías sobre estrategias genéricas que más ha contribuido a la literatura sobre estrategia empresarial (SEGEV, 1989:487), tal y como puede comprobarse por la enorme cantidad de trabajos científicos que basan sus desarrollos en la misma (ZAHRA y PEARCE, 1990 y DVIR *et al.*, 1993);
2. Es única por su visión de la organización como un sistema complejo e integrado en interacción dinámica con su entorno (MCDANIEL y KOLARI, 1987:20);
3. Diversos autores usan esta tipología por su validez para realizar trabajos empíricos en diferentes industrias, por permitir la identificación de estrategias extremas en distintos sectores y por la riqueza de sus hipótesis teóricas sobre distintas relaciones de interés (HAMBRICK, 1982:160 y 1983:7), así como por ser académicamente bien aceptada e internamente consistente (CONAN *et al.*, 1990; SHORTELL y ZAJAC, 1990; DVIR *et al.*, 1993; ARAGÓN, 1996; LADO, 1997);
4. En el ámbito concreto de la retribución, CARROLL (1987:350) destaca la tipología de MILES y SNOW (1978) como una de las que tienen efectos más claros sobre las diferencias en las estrategias retributivas, originando variaciones en el sistema retributivo de las empresas y, por lo tanto, en las decisiones estratégicas sobre retribución, dando lugar a correspondencias entre modelos retributivos y orientaciones estratégicas; y
5. Esta tipología ha sido utilizada en numerosos trabajos sobre retribución, tanto en el ámbito nacional (ROMERO 1997), como americano (RAJAGOPALAN y FINKELSTEIN, 1992; SAURA y GÓMEZ-MEJÍA, 1996; RAJAGOPALAN, 1997), lo que resulta interesante de cara a comparar los resultados de dichas investigaciones.

Según MILES y SNOW (1978), la efectividad de una organización dependerá de la percepción de sus directivos y de las decisiones adoptadas ante tres tipos de problemas del entorno que determinan las dimensiones del concepto de estrategia: (1) problema empresarial (elección de productos o mercado y métodos para competir); (2) problema de ingeniería (tecnologías utilizadas); y (3) problema administrativo (elección de estructuras organizacionales y procesos para alinear la organización con su entorno). Cuando las organizaciones dan respuesta al ciclo adaptativo lo suelen hacer a través de uno de los siguientes patrones estratégicos (**figura 3**):

1. **Defensivos.** Correspondería a unidades de negocio con un estrecho campo de producto-mercado; experta en un área determinada, no buscan nuevas oportunidades fuera de su nego-

cio, sino que trata de proteger su cuota de mercado y conseguir mejorar su eficiencia. Algunas de las características que definen estas organizaciones son: (1) formas estables de organización; (2) una cartera de productos reducida y muy estable; (3) apenas requieren ajustes en tecnología; (4) una única tecnología intensiva en capital; (5) estructura funcional que trata de mejorar la eficiencia poniendo énfasis en la división del trabajo, en los procedimientos formalizados y en la centralización; (6) cultura organizativa caracterizada por un alto compromiso moral.

2. **Exploradores.** El patrón estratégico de los exploradores es el opuesto al de los defensivos. Es característico de unidades de negocio que buscan continuamente nuevas oportunidades para lo cual llevan a cabo un proceso de innovación y desarrollo continuo de nuevos productos y mercados. Los rasgos característicos que definen a los exploradores son: (1) una fuerte preocupación por la innovación en áreas de producto-mercado; (2) una línea de productos diversificada; (3) una estructura organizativa divisional o por productos; (3) gran flexibilidad en su tecnología y estilo de dirección; (5) descentralización, escasa división del trabajo y bajo grado de formalización; y (6) cultura organizativa caracterizada por un clima emprendedor.
3. **Analizadores.** Las organizaciones analizadoras son una simbiosis de las dos anteriores, al actuar de un modo defensivo o explorador según sean las unidades de negocio donde se encuentran y el adecuado equilibrio eficiencia-innovación que requieren. En entornos estables, las organizaciones operan rutinaria y eficientemente a través de estructuras y procesos formalizados; en entornos turbulentos la dirección vigila estrechamente a los competidores para adoptar rápidamente las ideas que parezcan más prometedoras.
4. **Reactivos.** Las unidades de negocio reactivas no presentan una estrategia consistente, siendo impredecible e inestable su conducta. Estas empresas se caracterizan por una perpetua inestabilidad y por unos pobres resultados debido a su incapacidad para responder apropiadamente a su entorno.

MILES y SNOW (1978) apuntan que las categorías de defensivos, exploradores y analizadores representan «tipos puros». En este sentido, los reactivos no tienen un claro enfoque estratégico y, por lo tanto, desde el punto de vista de la adecuación retribución-estrategia, los argumentos teóricos para su inclusión en el estudio son muy débiles. Por este motivo, y de acuerdo con la literatura que ha tratado estos aspectos (SAURA y GÓMEZ-MEJÍA, 1996; RAJAGOPALAN, 1997), se decide no considerar este tipo estratégico en el modelo.

Las estrategias retributivas de la empresa constituyen el resultado de una serie de decisiones sobre aspectos retributivos básicos que tienen un impacto económico relevante. Como se observa en la **figura 3**, las estrategias retributivas de la empresa están afectadas por **factores internos o de la organización** -como el tipo de organización, el mercado interno de trabajo, el tamaño y los costes laborales- y **factores externos o del entorno** -como los cambios legislativos, los convenios colectivos, la intensidad competitiva y la actitud sindical- (MILKOVICH, 1988:274). Para tratar de aislar los

efectos de la estrategia de la empresa en la estrategia retributiva, este modelo se deberá contrastar para un único sector centrándose en los empleados situados en el nivel directivo. El resto de factores condicionantes se tratarán como variables de control.

Sobre la base de la literatura que se ha centrado en la estrategia retributiva (MILKOVICH, 1988; GÓMEZ-MEJÍA, 1992) se distinguen 12 dimensiones retributivas principales agrupadas en dos conjuntos de decisiones *criterios básicos de retribución* y *marco administrativo*. El modelo teórico que se propone sirve de base para comprobar si, a nivel de empleados directivos, existen relaciones de correspondencia entre las prácticas retributivas estratégicas y los tipos estratégicos de MILES y SNOW (1978), es decir, si variaciones en la estrategia de negocio de la empresa están asociadas con modificaciones en sus estrategias retributivas.

Además, también se pretende contrastar si esas relaciones de correspondencia tienen efecto en los resultados de la empresa. La revisión de la literatura que estudia la relación entre estrategia retributiva y resultados de la empresa (BALKIN y GÓMEZ-MEJÍA, 1987; BALKIN y GÓMEZ-MEJÍA, 1990; GÓMEZ-MEJÍA, 1992; SAURA y GÓMEZ-MEJÍA, 1996; RAJAGOPALAN, 1997) ha revelado la existencia de dos modalidades de medición de los mismos. Una consiste en medir la efectividad del sistema retributivo ¹² y la otra se apoya en determinados indicadores de la situación económico-financiera de la empresa ¹³.

La literatura americana (GÓMEZ-MEJÍA y WELBOURNE, 1988; BALKIN y GÓMEZ-MEJÍA, 1990; GÓMEZ-MEJÍA, 1992; SAURA y GÓMEZ-MEJÍA, 1996) ha constatado que las estrategias retributivas de la empresa se pueden caracterizar por responder a uno de los dos modelos retributivos siguientes: el **algorítmico/mecanicista** y el **experiencial/orgánico**. Ahora bien, ¿se dan estos modelos en el ámbito de la empresa española para su personal directivo? Con el marco teórico propuesto se trata de contrastar si las prácticas retributivas de las empresas responden a esos dos modelos retributivos o si, por el contrario, se asocian con otros modelos distintos o si, finalmente, sucede que no responden a ninguna línea de actuación coherente. En el caso de identificar modelos retributivos, se comprobará si existen relaciones de correspondencia entre determinados tipos estratégicos -defensivo, explorador y analizador- y determinado/s modelo/s de compensación. De igual forma, se contrastará el efecto en los resultados de la empresa del grado de adecuación o ajuste entre el o los modelos retributivos encontrados y los diferentes tipos estratégicos.

¹² La efectividad del sistema retributivo se puede definir como la contribución de la estrategia retributiva a los resultados de la empresa. Como concepto abstracto e íntegro que es, normalmente, se mide como una percepción basada en una opinión de los directivos de la empresa más que como una cifra objetiva (GÓMEZ-MEJÍA y BALKIN, 1992:130). Su operacionalización se realiza en términos de «el grado en el que el sistema retributivo contribuye a alcanzar los objetivos de la organización» (BALKIN y GÓMEZ-MEJÍA, 1987:175 y 1990:156).

¹³ Dos tipos de indicadores económico-financieros son generalmente aceptados para operacionalizar los resultados de la empresa (HAMBRICK, 1983; GERHART y MILKOVICH, 1990): (1) las medidas basadas en la *contabilidad* -medidas tanto de beneficio económico como de beneficio financiero- y (2) las medidas basadas en el *valor de mercado* de la empresa -como, por ejemplo, el beneficio medio anual de las acciones de la empresa y el porcentaje medio anual de cambio en el valor de mercado de la empresa-.

Específicamente, sobre la base de la revisión de la literatura y del modelo teórico formulado, las hipótesis de investigación que se formulan son las siguientes:

HIPÓTESIS 1: Un modelo retributivo compuesto por prácticas y procedimientos retributivos repetitivos, estandarizados y predeterminados tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia defensiva que de empresas con estrategia exploradora.

- a) Utilizar el puesto de trabajo que ocupa el empleado como base para establecer la retribución tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia defensiva que de empresas con estrategia exploradora.
- b) Un énfasis en la antigüedad y en la presencia en el trabajo a la hora de retribuir tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia defensiva que de empresas con estrategia exploradora.
- c) La valoración del rendimiento únicamente a nivel individual tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia defensiva que de empresas con estrategia exploradora.
- d) El uso de recompensas orientadas al corto plazo tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia defensiva que de empresas con estrategia exploradora.
- e) El énfasis en mantener una equidad retributiva interna tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia defensiva que de empresas con estrategia exploradora.
- f) Mantener un nivel retributivo superior a la media de mercado tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia defensiva que de empresas con estrategia exploradora.
- g) Un sistema retributivo jerarquizado tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia defensiva que de empresas con estrategia exploradora.
- h) Un escaso peso del componente fijo de la retribución tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia defensiva que de empresas con estrategia exploradora.
- i) La distribución de recompensas no monetarias tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia defensiva que de empresas con estrategia exploradora.

- j) La centralización de la toma de decisiones retributivas tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia defensiva que de empresas con estrategia exploradora.
- k) El secreto en la información retributiva tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia defensiva que de empresas con estrategia exploradora.
- l) Una reducida participación de los empleados en las decisiones retributivas tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia defensiva que de empresas con estrategia exploradora.

HIPÓTESIS 2: Un modelo retributivo compuesto por prácticas y procedimientos retributivos flexibles, adaptables y ajustables tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia exploradora que de empresas con estrategia defensiva.

- a) Utilizar las habilidades y conocimientos de los individuos como base para establecer su retribución tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia exploradora que de empresas con estrategia defensiva.
- b) Un énfasis en el nivel de rendimiento del individuo tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia exploradora que de empresas con estrategia defensiva.
- c) La valoración del rendimiento a nivel individual y agregado tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia exploradora que de empresas con estrategia defensiva.
- d) El uso de recompensas orientadas al largo plazo tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia exploradora que de empresas con estrategia defensiva.
- e) El énfasis en mantener una equidad retributiva externa tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia exploradora que de empresas con estrategia defensiva.
- f) Mantener un nivel retributivo al mismo nivel o por debajo del mercado tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia exploradora que de empresas con estrategia defensiva.
- g) Un sistema retributivo igualitario tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia exploradora que de empresas con estrategia defensiva.
- h) Un gran peso de la retribución variable tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia exploradora que de empresas con estrategia defensiva.

- i) La distribución de recompensas monetarias tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia exploradora que de empresas con estrategia defensiva.
- j) La descentralización de la toma de decisiones retributivas tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia exploradora que de empresas con estrategia defensiva.
- k) La apertura en cuanto a la información retributiva tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia exploradora que de empresas con estrategia defensiva.
- l) Una gran participación de los empleados en las decisiones retributivas tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia exploradora que de empresas con estrategia defensiva.

HIPÓTESIS 3: Un modelo retributivo compuesto por prácticas y procedimientos retributivos estandarizados y flexibles tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia analizadora que de empresas con estrategia defensiva o exploradora.

V. CONCLUSIONES

Con este trabajo se ha profundizado en el análisis de los efectos en los resultados de la empresa del grado de integración entre las estrategias retributiva y empresarial. La literatura que estudia la retribución y sus relaciones con los resultados organizacionales se puede clasificar en tres grupos de trabajos.

El primero, desde un enfoque más general, analiza la contribución que tiene para los *resultados organizacionales* la aplicación de *determinadas prácticas retributivas* consideradas de forma aislada. Como una parte más concreta de este marco general, se encuentran los trabajos que estudian los efectos en los *resultados de la empresa* (beneficios, rentabilidad, valor de mercado, etc.) del grado de ajuste o coherencia entre su *estrategia general* y su *estrategia retributiva* (todas las prácticas retributivas consideradas en conjunto). Como enlace entre los dos anteriores, cabe hablar de un tercer grupo que estaría integrado por los trabajos que, si bien analizan la *relación* entre la estrategia que sigue la empresa, ya sea a nivel corporativo o de negocio, y su estrategia retributiva, *no* examinan los efectos en los resultados de la empresa del grado de ajuste entre ambos elementos.

Las conclusiones que se extraen de la revisión de la literatura con respecto a cada uno de estos tres grupos de trabajos son las siguientes:

1. Aún queda mucho por conocer sobre las implicaciones que tiene en los resultados organizacionales la aplicación de determinadas prácticas retributivas. Esto se debe, a la complejidad de las distintas políticas retributivas que puede aplicar la empresa, al hecho de estudiar una única práctica retributiva, cuando los resultados de la empresa están afectados por la estrategia retributiva global y a la no consideración de variables relevantes como es la estrategia de la empresa o el entorno en el que opera.
2. Existen relaciones de correspondencia entre estrategias retributivas y estrategias empresariales. A nivel corporativo, tanto el grado como el proceso de diversificación afectan al lugar en el que la corporación se sitúa dentro del continuo algorítmico-experiencial. A nivel de unidad de negocio, la investigación sugiere igualmente -con algunas excepciones, provenientes sobre todo de los trabajos en el ámbito español- que diferentes estrategias a nivel de unidad de negocio están asociadas con variaciones en las configuraciones de las estrategias retributivas que adoptan las empresas.
3. La investigación empírica ha encontrado claras evidencias que validan la teoría: *los resultados de la empresa son una función positiva del grado de adecuación o coherencia entre estrategia empresarial y retributiva*. Específicamente, un modelo retributivo algorítmico proporciona mejores resultados a organizaciones que tratan de mantener posiciones seguras en áreas de producto/mercado relativamente estables y un modelo retributivo experiencial proporciona mejores resultados a organizaciones emprendedoras que buscan activamente la expansión y el crecimiento en cualquier área, mediante la innovación en productos y servicios.

Considerando, por una parte, que los hallazgos de estos estudios están sujetos a ciertas limitaciones metodológicas y, por otra, que los escasos trabajos que se han realizado en el ámbito español no han hallado una relación consistente entre estrategias retributivas y estrategias empresariales, se ha formulado un modelo apoyado en la teoría de la contingencia, a partir del cual se han elaborado varias hipótesis para verificar la repercusión que tiene en los resultados de la empresa el grado de adecuación o coherencia entre determinadas prácticas retributivas y determinadas categorías estratégicas de la tipología de MILES y SNOW (1978). De igual forma, también se trata de comprobar si se pueden identificar modelos retributivos estratégicos que respondan a una línea de actuación coherente en relación con las diversas prácticas retributivas aplicadas y, en caso afirmativo, estudiar si los resultados de la empresa se ven afectados por el ajuste entre determinados modelos y determinadas estrategias de negocio.

BIBLIOGRAFÍA

- AGARWAL, N.; SINGH, P. (1998): Organizational rewards for a changing workplace: an examination of theory and practice. *International Journal of Technology Management*, vol. 16, n.º 1-3, pp. 225-238.
- ANDERSON, C.R.; ZEITHMAL, C.P. (1984): Stage of the product life cycle, business strategy, and business performance. *Academy of Management Journal*, vol. 27, n.º 1, pp. 5-14.
- ARAGÓN, J.A. (1996): La medición de la estrategia empresarial: propuesta y validación de una escala multi-ítem para la medida de la estrategia de negocio según la tipología de Miles y Snow (1978). *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, n.º 31, pp. 45-65.
- BALKIN, D.B.; GÓMEZ-MEJÍA, L.R. (1987): Toward a contingency theory of compensation strategy. *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 169-182.
- BALKIN, D.B.; GÓMEZ-MEJÍA, L.R. (1990): Matching compensation and organizational strategies. *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 153-169.
- BANKER, R.D.; LEE, S.Y.; POTTER, G.; SRINIVASAN, D. (1996): Contextual analysis of performance impacts of outcome-based incentive compensation. *Academy of Management Journal*, vol. 39, n.º 4, pp. 920-948.
- BLOOM, M. (1999): The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*, vol. 42, n.º 1, pp. 25-40.
- BOOTH, A.L.; FRANK, J. (1997): Performance related pay. *Discussion Paper Series*, n.º 1.593. Centre for Economic Policy Research. London.
- BROWN, C.; MEDOFF, J. (1989): The employer size-wage effect. *Journal of Political Economy*, vol. 97, pp. 1027-1053.
- BUENO, E.; MORCILLO, P.; DE PABLO, I. (1989): Dimensiones competitivas de la empresa española. *Papeles de Economía Española*, n.º 39, pp. 37-66.
- CARROL, S.J. (1987): Business strategies and compensation systems. En D.B. BALKIN y L.R. GÓMEZ-MEJÍA (Eds.): *New perspectives on compensation*, pp. 343-355. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- CONTE, M.A.; SVEJNAR, J. (1990): The performance effects of employee ownership plans. En A.S. Blinder (Ed.): *Paying for productivity*, pp. 245-294. The Brookings Institution. Washington DC.
- COOKE, W.N. (1994): Employee participation programs, group based incentives, and company performance. *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, pp. 594-610.
- DVIR, D.; SEGEV, E.; SHENHAR, A. (1993): Technology's varying impact on the success of strategic business units within the Miles and Snow typology. *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 155-162.

- EHRENBERG, R.G.; BOGNANNO, M.L. (1990): The incentive effects of tournaments revisited: evidence from the European PGA Tour. *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43 (special issue), pp. 74-88.
- EHRENBERG, R.G.; MILKOVICH, G.T. (1987): Compensation and firm performance. En M. Kleiner (Ed.): *Human resources and the performance of the firm*, pp. 87-123. Industrial Relations Research Association. Madison, WI.
- FLORKOWSKI, G.W. (1987): The organizational impact of profit sharing. *Academy of Management Review*, vol. 12, n.º 4, pp. 622-636.
- GERHART, B.; MILKOVICH, G.T. (1990): Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, vol. 33, n.º 4, pp. 663-691.
- GERHART, B.; MILKOVICH, G.T. (1992): Employee compensation: research and practice. En M. Dunnette y L. Hough (Eds.): *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol. 3, pp. 481-570. Consulting Psychologists Press. Palo Alto, CA.
- GERSTEIN, M.; REISMAN, H. (1983): Strategic selection: matching executives to business conditions. *Sloan Management Review*, vol. 24, n.º 2, pp. 33-74.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R. (1992): Structure and process of diversification, compensation strategy, and firm performance. *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 381-397.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; BALKIN, D.B. (1989): Effectiveness of individual and aggregate compensation strategies. *Industrial Relations*, vol. 28, pp. 431-445.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; BALKIN, D.B. (1992): *Compensation, organizational strategy, and firm performance*. South-Western Publishing. Cincinnati, OH.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; BALKIN, D.B.; CARDY, R.L. (1997): *Gestión de recursos humanos*. Prentice-Hall. Madrid.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; WELBOURNE, T.M. (1988): Compensation strategy: an overview and future steps. *Human Resource Planning*, vol. 11, n.º 3, pp. 173-189.
- HAMBRICK, D.C. (1982): Environmental scanning and organizational strategy. *Strategic Management Journal*, vol. 3, pp. 159-174.
- HAMBRICK, D.C. (1983): Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles y Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*, vol. 26, n.º 1, pp. 5-26.
- HENEMAN, R. (1993): *Merit pay: linking pay increases to performance ratings*. Addison-Wesley. MA.
- JENKINS, G.D.; LAWLER, E.E. III (1981): Impact of employee participation in pay plan development. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 28, pp. 111-128.
- KAHN, L.M.; SHERER, P.D. (1990): Contingent pay and managerial performance. *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43 (special issue), 107-120.

- KATO, T. (1997): Chief executive compensation and corporate groups in Japan: new evidence from micro data. *International Journal of Industrial Organization*, vol. 15, n.º 4, pp. 455-467.
- KERR, J.L. (1985): Diversification strategies and managerial rewards: an empirical study. *Academy of Management Journal*, vol. 28, pp. 155-179.
- LADO, 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, n.º 2, pp. 33-44.
- LAWLER, E.E. III (1986): *La retribución: su impacto en la eficacia empresarial*. Hispano Europea. Barcelona.
- LAWLER, E.E. III (1990): *Strategic pay. Aligning organizational strategies and pay systems*. Jossey-Bass. San Francisco.
- LAWLER, E.E. III (1994): From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, pp. 3-15.
- LOWERY, C.M.; PETTY, M.M.; THOMPSON, J.W. (1996): Assessing the merit of merit pay: employee reactions to performance-based pay. *Human resource planning*, vol. 19, n.º 1, pp. 27-37.
- MCDANIEL, S.W.; KOLARI, J.W. (1987): Marketing strategy implications of the Miles y Snow typology. *Journal of Marketing*, vol. 51, pp. 19-30.
- MILES, R.E.; SNOW, C.C. (1978): *Organizational strategy, structure, and process*. McGraw-Hill. New York.
- MILKOVICH, G.T.; BRODERICK, R.F. (1991): Developing a compensation strategy. En M.L. Rock y L.A. Berger. (Eds.): *The Compensation handbook*, pp. 24-39. McGraw-Hill. New York.
- MILKOVICH, G.T. (1988): A strategic perspective on compensation management. En K. Rowland y G. Ferris (Eds.): *Research in personnel and human resources*, vol. 6, pp. 263-288. JAI Press. Greenwich, CT.
- MILKOVICH, G.T.; NEWMAN, J.M. (1996): *Compensation. 5th edition*. Irwin. Homewood, IL.
- MITCHELL, D.J.B.; LEWIN, D.; LAWLER, E.E.III (1990): Alternative pay systems, firm performance, and productivity. En A.S. Blinder (Ed.): *Paying for productivity*, pp. 15-94. The Brookings Institution. Washington DC.
- MONTEMAYOR, E.F. (1996): Congruence between pay policy and competitive strategy in high-performing firms. *Journal of Management*, vol. 22, n.º 6, pp. 889-908.
- MUCZYK, J.P. (1988): The strategic role of compensation. *Human Resource Planning*, vol. 11, n.º 3, pp. 225-239.
- MURNANE, R.; COHEN, D. (1986): Merit pay and the evaluation problem: why most merit pay plans fall and few survive. *Harvard Education Review*, february, pp. 1-17.
- NAPIER, N.K.; SMITH, M. (1987): Product diversification, performance criteria and compensation at the corporate manager level. *Strategic Management Journal*, vol. 8, n.º 2, pp. 195-201.

- PEARCE, J.L.; STEVENSON, W.B.; 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, pp. 261-278.
- PFEFFER, J.; LANGTON, N. (1993): The effects of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n.º 3, pp. 382-407.
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive strategy*. Free Press. New York. (Existe traducción al castellano: *Estrategia Competitiva*. CECSA. México, 1982).
- PRINCE, J.B.; LAWLER, E.E. (1986): Does salary discussion hurt the developmental performance appraisal? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 37, pp. 357-375.
- RAJAGOPALAN, N. (1997): Strategic orientations, incentive plan adoptions, and firm performance: evidence from electric utility firms. *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 761-785.
- RAJAGOPALAN, N.; FINKELSTEIN, S. (1992): Effects of strategic orientation and environmental change on senior management reward systems. *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 127-142.
- RAPPAPORT, A. (1978): Executive incentives vs. corporate growth. *Harvard Business Review*, vol. 56, n.º 4, pp. 81-88.
- ROMERO, M.G. (1997): Influencia de la estrategia empresarial en el diseño de la retribución de los altos directivos. Workshop: *The impact of strategy, job design and organization structure on human resource management: scenarios for the year 2000*. Cádiz.
- RYNES, S.L.; BARBER, A.E. (1990): Applicant attraction strategies: an organizational perspective. *Academy of Management Review*, vol. 15, n.º 2, pp. 286-310.
- SALTER, M.A. (1973): Tailor incentive compensation to strategy. *Harvard Business Review*, vol. 51, pp. 94-102.
- SAURA, M.D.; GÓMEZ-MEJÍA, L.R. (1996): The linkages between business strategies and compensation policies using Miles and Snow's framework. *Business Economics Series*, working paper n.º 96-69. Universidad Carlos III, Madrid.
- SCHULER, R. Y JACKSON, S. (1987): Linking competitive strategies with human resources management practices. *Academy of Management Executive*, vol. 1, n.º 3, pp. 207-219.
- SCHUSTER, J.P.; ZINGHEIM, P.K. (1992): *The new pay: linking employee and organizational performance*. Lexington Books. New York.
- SCHUSTER, M.H. (1984): *Union-management cooperation: structure, process, and impact*. Kalamazoo. Upjohn Institute, MI.
- SEGEV, E. (1989): A systematic comparative analysis and synthesis of two business-level strategic typologies. *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 487-505.

- SHORTELL, S.M.; ZAJAC, E.J. (1990): Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: a comprehensive assessment of reliability and validity. *Academy of Management Journal*, vol. 33, pp. 817-832.
- SUÁREZ, I. (1994): Estrategia de diversificación y resultados de la empresa. *Revista de Economía Aplicada*, vol. 2, n.º 4, pp. 103-128.
- TOSI, H.L.; GÓMEZ-MEJÍA, L.R. (1994): CEO compensation monitoring and firm performance. *Academy of Management Journal*, vol. 37, n.º 4, pp. 1.002-1.016.
- VALLE, R.; CABELLO, C. Y GARCÍA, M. (1996): Estrategia competitiva y prácticas de compensación: Evidencia empírica de un modelo retributivo español diferenciado. *Ponencia presentada al X congreso nacional y VI hispano-francés de AEDEM*, pp. 805-819. Granada.
- WALLACE, M. (1990): *Rewards and renewal: America's search for competitive advantage through alternative pay strategies*. American Compensation Association. Scottsdale, AZ.
- WEISS, A. (1987): Incentives and worker behavior: some evidence. En H.R. Nalbatian (Ed.): *Incentives, cooperation and risk taking*. Rowman & Littlefield. Lanham, MD.
- WELBOURNE, T.M.; BALKIN, D.B.; GÓMEZ-MEJÍA, L.R. (1995): Gainsharing and mutual monitoring: a combined agency-organizational justice interpretation. *Academy of Management Journal*, vol. 38, n.º 3, pp. 881-899.
- WILLIAMS, M.L.; DREHER, G.F. (1990): *Compensation system attributes and applicant pool characteristics*. *Academy of Management Journal*, vol. 35, n.º 3, pp. 571-595, Becker, B.E.; Huselid, M.A. (1992): The incentive effects of tournament compensation systems. *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, pp. 336-350.
- WRIGHT, P.M. (1989): Testing the mediating role of goals in the incentive-performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, pp. 699-705.
- ZAHRA, S.; PEARCE, J. (1990): Research evidence on the Miles-Snow typology. *Journal of Management*, vol. 16, n.º 4, pp. 751-768.