

PILAR PÉREZ SANTANA

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Economía y Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Valladolid

Extracto:

LA política retributiva es, sin lugar a dudas, una de las dimensiones que más interés está despertando en el campo de la Dirección y Gestión de Recursos Humanos actuales. En este trabajo, la autora propone un modelo propio de análisis de este factor aplicado a la Alta Dirección. El interés del artículo radica, por tanto, no sólo en el valor que aportan las conclusiones del mismo, sino también en el valor metodológico que tiene el modelo de análisis propuesto.

Sumario:

- I. Introducción.
 - II. Modelo propuesto.
 - 1. Variables retributivas.
 - 2. Variables de la organización.
 - 3. Variables del entorno.
 - 4. Variables del directivo.
 - 5. Variables del contrato directivo no retributivas.
 - III. Diseño del trabajo empírico.
 - IV. Discusión de resultados del análisis empírico.
 - V. Conclusiones.
- Apéndices.
- Apéndice 1. Revisión de trabajos empíricos sobre retribución directiva.
 - Apéndice 2. Cuestionario.
 - Apéndice 3. Dimensiones factoriales del análisis de correspondencias múltiples.
 - Apéndice 4. Grupos de empresas del análisis de jerarquías.
 - Apéndice 5. Tablas de contingencia para los grupos de empresas respecto a las variables retributivas.
 - Apéndice 6. Tablas de frecuencias respuesta para comparar los cuatro tipos de directivo del estudio.
- Bibliografía.

I. INTRODUCCIÓN

La retribución ha sido uno de esos fenómenos organizativos que más interés ha suscitado, lo que ha generado multitud de investigaciones al respecto. Sin embargo, hay que reconocer que todavía son muchos los aspectos que desconocemos sobre ella, especialmente cuando se trata de sus elementos más intrínsecos. Esto supone la necesidad de promover nuevas investigaciones que profundicen en ella con el objeto de tratar de resolver algunos interrogantes todavía latentes. Conocer con profundidad la retribución puede ayudarnos a entender el comportamiento de los individuos y, consecuentemente, el de las organizaciones formadas por ellos.

Dada la diversidad de empleados que participan en una empresa, el tratamiento de la herramienta retributiva diferirá dependiendo del tipo de trabajador al que nos refiramos, por ello, hemos preferido centrar nuestro estudio retributivo en uno muy peculiar: el alto directivo. Somos conscientes de que si ya es complejo estudiar las retribuciones de cualquier tipo de empleado lo es, en mayor medida, hacerlo para quienes ocupan los primeros niveles jerárquicos de las empresas.

Previo a plantear nuestra investigación particular sobre retribución directiva, hemos realizado una exhaustiva revisión del estado de la cuestión, de forma que nos sirva tanto de referencia continua como de punto de partida para nuestro estudio. Dada la vasta literatura empírica existente sobre el tema, hemos preferido clasificarla teniendo en cuenta la diversa naturaleza de las variables utilizadas en los estudios sobre retribución -directiva de la organización, del entorno, del directivo, del contrato y de resultados-, seleccionando los trabajos más significativos de cada grupo (véase **apéndice 1**).

Además de contar con un marco empírico de referencia para el desarrollo del trabajo, se necesita un marco teórico adecuado que proporcione una base suficientemente sólida y que facilite la interpretación de los resultados que se consigan. Dado que nuestro objeto de estudio son los altos directivos de las empresas, el enfoque seleccionado debe permitir profundizar en la relación directiva, es decir, en el acuerdo que vincula al directivo y a los propietarios de la empresa. Por todo, se considera apropiado recurrir al esquema conceptual que ofrece la teoría positiva de la agencia.

Bajo este prisma teórico, el foco de estudio es un acuerdo contractual donde se expresa el posible intercambio de derechos entre propietarios y directivo, de forma que este último ofrece una determinada capacidad profesional para desarrollar la actividad encomendada -según sus conocimientos, habilidades y experiencias- a cambio de una retribución -en efectivo y/o en especie- y de un grado de autonomía para desarrollar las tareas encomendadas.

Por tanto, la retribución se convierte en uno de los elementos «estrella» para el desarrollo de la relación de agencia, de modo que determinar la cantidad a pagar al directivo y/o el contenido retributivo adecuados será un proceso bastante complejo, aún más, si tenemos en cuenta el contexto en el que habitualmente se van a desarrollar este tipo de relaciones directivas, caracterizado por la incertidumbre, por las asimetrías informativas y por el conflicto de intereses entre principales (propietarios) y agentes (directivos). En estas condiciones podrían emerger problemas de agencia que obstaculicen el buen término del acuerdo alcanzado, de forma que será necesario acudir al uso de determinados mecanismos que atenúen la aparición de conductas oportunistas de alguna de las partes del contrato, entre otros, destaca la herramienta retributiva.

Sentadas las bases del estudio, proponemos como objeto del presente artículo profundizar en los posibles determinantes y en el contenido de la forma retributiva definida en los contratos de alta dirección de empresas españolas.

Para ello se estructura el trabajo en cuatro secciones. La primera se dedica a describir los elementos fundamentales del modelo retributivo propuesto. Después, se resume cómo se ha diseñado el trabajo empírico. La tercera se detiene en el comentario y discusión de los resultados conseguidos con la investigación. Y, por último, se extraen las principales conclusiones e implicaciones para las empresas y sus directivos.

II. MODELO PROPUESTO

Ahora bien, la investigación retributiva que proponemos gira en torno a un modelo retributivo que estudia los principales condicionantes y el contenido de la retribución definida en el contrato directivo en un contexto de agencia, es decir, incierto y con desigual reparto de la información entre las partes. El foco fundamental del modelo es la retribución directiva en sus dos dimensiones: cantidad total percibida por el directivo -nivel retributivo- y componentes retributivos utilizados para pagarle -mix retributivo-. La definición de esta retribución puede verse afectada por una serie de factores de diversa naturaleza en el proceso de negociación previo a la firma del contrato.

Así, si observamos el **gráfico 1**, podemos diferenciar en el modelo cinco bloques de variables: uno que contiene las variables retributivas definidas en el contrato de alta dirección y cuatro

bloques que expresan los posibles factores condicionantes de esa retribución -de la organización, del entorno, del directivo y del contrato-. Éstos se interrelacionan a través de diversas hipótesis y subhipótesis que tratarán de validarse con la realidad de las empresas.

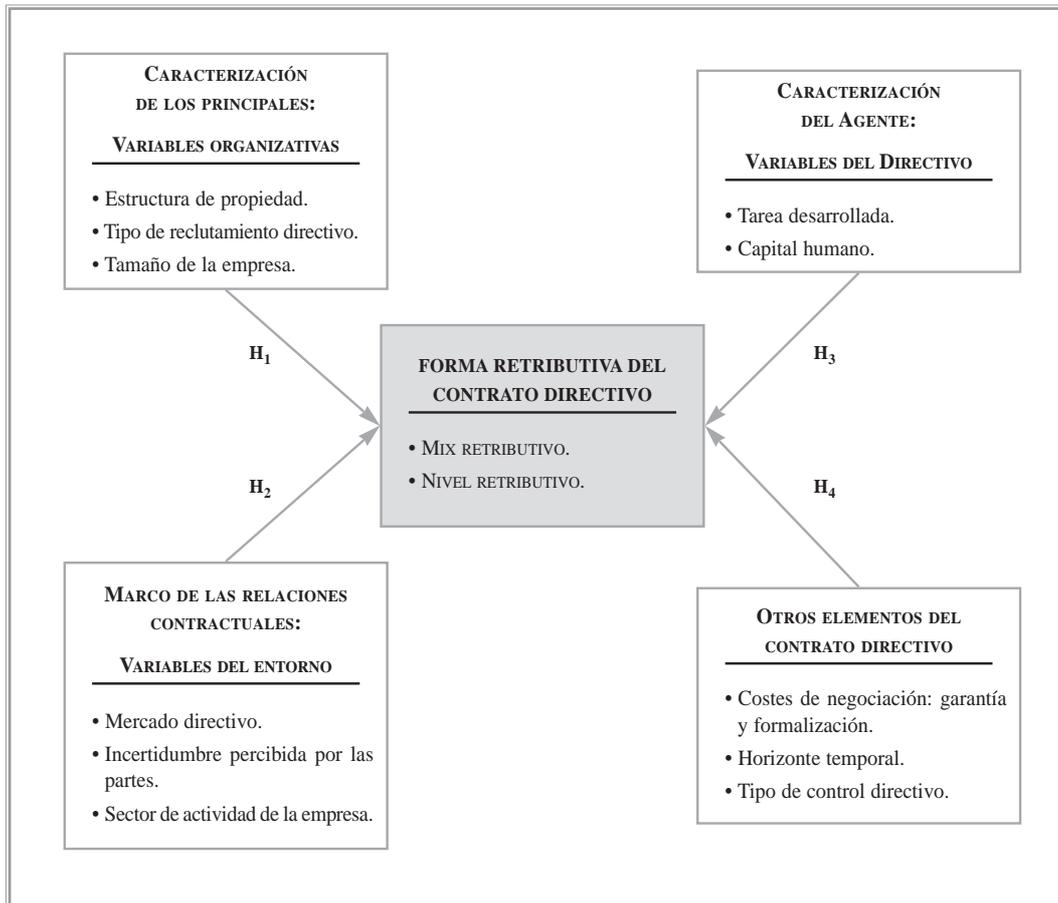


GRÁFICO 1. Modelo de Retribución directiva en un contexto de agencia: determinantes y contenido.

Si analizamos de forma detallada cada uno de los elementos del modelo, podemos destacar los siguientes tipos de variables, de los cuales proponemos unas medidas concretas con el propósito de facilitar el trabajo empírico de la investigación.

1. Variables retributivas.

Son las que se definen en el contrato como contraprestación económica a los servicios profesionales que ofrece el directivo. Diferenciamos dos dimensiones retributivas:

- a) *El nivel retributivo* o la cantidad que finalmente percibe el directivo por desarrollar determinadas tareas en nombre de los propietarios. Como indicador del nivel salarial utilizamos diversos intervalos que contienen los millones de pesetas cobrados anualmente por cada directivo (desde menos de 6 millones hasta más de 14 millones).
- b) *El mix retributivo* o paquete retributivo que contiene los diversos elementos retributivos que se pueden utilizar para compensar al directivo. En particular, hemos seleccionado seis tipos de componentes salariales: el salario base y los complementos (parte fija), la participación en resultados anuales (parte variable a corto), la participación en resultados plurianuales (parte variable a largo), el pago en forma de acciones o similares (participación directiva en la propiedad), los pagos en especie (pagos extrasalariales) y otros elementos retributivos.

2. Variables de la organización.

Son aspectos propios de cada organización que pueden ayudarnos a caracterizar a los principales de la relación directiva. De todos ellos, destacamos algunos de las más significativos en el enfoque de agencia:

- a) *La estructura de propiedad* que nos sirve para evaluar el grado de conflicto de intereses entre las partes del contrato directivo y la medimos a través de cuatro indicadores: la concentración de propiedad, la participación directiva en la propiedad, la ocupación de cargos en el consejo de administración por directivos y la forma jurídica de la empresa.
- b) *El tipo de reclutamiento directivo* que nos indica la procedencia externa o interna del agente y, con ello, el grado de asimetría que inicialmente separa a la propiedad de la dirección. Se mide a través de la frecuencia de uso de un reclutamiento interno o externo para captar al directivo, y
- c) *El tamaño empresarial* que es una forma de evaluar la brecha informativa que separa a propietarios y a directivo, y se mide a través del número total de empleados y la cifra de ventas bruta anual de la empresa.

Con el fin de relacionar las variables de la organización con las retributivas se proponen las siguientes hipótesis (**cuadro 1**).

CUADRO 1. Hipótesis de la organización.

H ₁	«Las variables de la organización influyen en la definición de la retribución del contrato directivo».
H _{1a}	«Las variables de la organización determinan el nivel retributivo directivo».
H _{1a1}	«Las empresas dominadas por los directivos emplean niveles retributivos más altos que las dominadas por los propietarios».
H _{1a2}	«Si el directivo es reclutado del exterior de la empresa obtiene mejores niveles retributivos que si procede del interior».
H _{1a3}	«Un mayor tamaño empresarial determina un nivel retributivo superior».
H _{1b}	«Las variables de la organización condicionan la definición del mix retributivo del directivo».
H _{1b1}	«Las empresas dominadas por propietarios utilizan mix retributivos con más partes variables que las dominadas por directivos».
H _{1b2}	«El tipo de reclutamiento directivo, externo o interno, influye en la definición del mix retributivo directivo».
H _{1b3}	«Un mayor tamaño empresarial incrementa la necesidad de incluir pagas variables en el mix retributivo directivo».

3. Variables del entorno.

Son elementos del contexto empresarial que rodean la firma y el posterior desarrollo del acuerdo directivo. Se seleccionan variables de tres tipos:

- a) *El mercado de trabajo directivo* que puede jugar un papel informativo para las empresas y de disciplina externa para el comportamiento directivo; se caracteriza a través de la abundancia de especialidades directivas en el mercado, el grado de información directiva que ofrece éste y la frecuencia de uso de esa información por las empresas para tomar decisiones relativas al directivo.
- b) *La incertidumbre percibida por las partes* que es un indicador del riesgo que deben asumir las partes y la medimos utilizando el grado en que la demanda de la empresa es previsible (variabilidad) y el número de líneas de producto de la empresa (complejidad); y
- c) *El sector de actividad* que servirá de continua referencia informativa sobre los aspectos directivos para la empresa y se mide a través de conocer la principal actividad que ésta desarrolla.

Las siguientes hipótesis representan las diversas interrelaciones que proponemos entre las variables retributivas y las variables contextuales (**cuadro 2**).

CUADRO 2. Hipótesis del entorno.

H ₂	«Las variables del entorno influyen en la definición de la retribución directiva del contrato».
H _{2a}	«Las variables del entorno determinan el nivel retributivo directivo».
H _{2a1}	«Si el mercado directivo ofrece una información directiva abundante y las empresas la utilizan con frecuencia, los niveles retributivos directivos serán más bajos».
H _{2a2}	«La incertidumbre percibida por las partes influye en el nivel retributivo pagado al directivo».
H _{2a3}	«El sector de actividad sirve de referencia para definir el nivel retributivo directivo».
H _{2b}	«Las variables del entorno condicionan la definición del mix retributivo directivo».
H _{2b1}	«Si el mercado directivo ofrece una información directiva abundante y las empresas la utilizan con frecuencia, los mix retributivos directivos incluirán mayores pagas variables».
H _{2b2}	«Si la incertidumbre percibida del entorno es alta se incrementa el uso de pagas variables en el mix retributivo directivo».
H _{2b3}	«El sector de actividad sirve de referencia para definir el mix retributivo directivo».

4. Variables del directivo.

Son rasgos particulares de cada directivo que sirven para definir su perfil como profesional. Para ello nos centramos en dos aspectos fundamentales:

- a) *La tarea desempeñada* que representa la principal obligación que éste adquiere respecto a los propietarios que le contrataron. La caracterizamos a través de la complejidad de la misma -dificultad de programación, frecuencia en la alteración de lo programado, grado de especificidad de los conocimientos- y del grado de autonomía que le conceden para desarrollarla; y
- b) *El capital humano* que engloba el conjunto de conocimientos y habilidades que posee y que ofrece a los propietarios en el intercambio contractual, ya sea por el nivel de formación adquirido, por la antigüedad en puestos directivos de la empresa o por la experiencia acumulada en su trayectoria profesional.

Las variables retributivas se relacionan con las propias del directivo a través de la batería de hipótesis resumidas en el **cuadro 3**:

CUADRO 3. Hipótesis del Directivo.

H ₃	«Las variables del directivo influyen en la definición de la retribución directiva del contrato».
H _{3a}	«Las variables del directivo determinan el nivel retributivo directivo».
H _{3a1}	«Si la complejidad de la tarea directiva es alta también lo será el nivel retributivo pagado al directivo».
H _{3a2}	«Cuanto mayor es el capital humano del directivo mayor es el nivel retributivo que se le paga».
H _{3b}	«Las variables del directivo condicionan la definición del mix retributivo directivo».
H _{3b1}	«Si la complejidad y la autonomía de la tarea directiva son altas también lo serán las pagas variables del mix retributivo directivo».
H _{3b2}	«Cuanto mayor es el capital humano del directivo mayor es la necesidad de incluir pagas variables en el mix retributivo».

5. Variables del contrato directivo no retributivas.

Son aspectos incluidos en el contenido del acuerdo directivo pero distintos a la forma retributiva. En particular, nos detenemos en el análisis de:

- a) *Los costes de negociación* que pueden emerger en el proceso de negociación del acuerdo directivo, entre otros, los de formalización y los de garantía. Para medir este tipo de costes hemos utilizado el grado de estandarización del contrato, el período medio de negociación según la procedencia del directivo y la frecuencia en el uso de cláusulas de responsabilidad del directivo por incumplimiento del contrato;
- b) *El horizonte temporal del contrato* que representa la duración del vínculo, más o menos largo, entre propietarios y directivo y lo medimos a través de la duración media de los contratos directivos; y
- c) *El tipo de control directivo* que destaca como un mecanismo que puede condicionar la actuación directiva. Se plantean las situaciones de control por resultados, de control por procesos y de inexistencia de control y, además, interesa conocer el grado en que se hacen expresos en el contrato los aspectos relativos al control del comportamiento directivo.

Por último, vinculamos las diversas variables del contrato directivo con la forma retributiva del mismo a través de las siguientes hipótesis (**cuadro 4**):

CUADRO 4. Hipótesis del contrato.

H ₄	«Las variables del contrato directivo influyen en la definición de la retribución directiva del contrato».
H _{4a}	«Las variables del contrato directivo determinan el nivel retributivo directivo».
H _{4a1}	«Los costes de negociación del contrato influyen en el nivel retributivo directivo».
H _{4a2}	«La duración del contrato influye en la definición del nivel retributivo directivo».
H _{4a3}	«El tipo de control sobre el directivo influye en el nivel retributivo directivo».
H _{4b}	«Las variables del contrato directivo condicionan la definición del mix retributivo directivo».
H _{4b1}	«Los costes de negociación del contrato influyen en el mix retributivo directivo».
H _{4b2}	«La duración del contrato influye en la definición del mix retributivo directivo».
H _{4b3}	«Cuando el control sobre el directivo es más exhaustivo se reduce la necesidad de incluir pagas variables en el mix retributivo directivo».

III. DISEÑO DEL TRABAJO EMPÍRICO

Definidas y justificadas las diversas variables del modelo propuesto y concretadas las hipótesis y subhipótesis que emanan de él, se aborda la aplicación empírica del modelo, es decir, se trata de contrastar su validez con la realidad de las empresas y de sus directivos.

Para este fin, se requiere contar con información de las empresas sobre las diversas variables del modelo y con una metodología adecuada para tratarla y traducirla en resultados concretos.

Por un lado, se utiliza una población de 563 grandes empresas industriales españolas de diversos sectores de actividad ¹. La recogida de datos se hizo a través de entrevistas en profundi-

¹ Seleccionamos como sectores industriales: alimentación; papel; químico; productos metálicos y no metálicos; material de transporte; material electrónico; diversos (textil, muebles,...), siguiendo la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE).

Además, hemos exigido que la dimensión empresarial de estas empresas sea mediana-grande con dos requisitos mínimos: que cuenten con más de 100 trabajadores y con más de 1.000 millones de facturación anual.

dad y envíos postales de un cuestionario -estructurado según las partes del modelo- (véase **apéndice 2**) dirigido al director de recursos humanos de cada empresa. La muestra finalmente obtenida, una vez eliminadas las encuestas irregulares, fue de 82 empresas que serán el *input* informativo que utilizaremos para desarrollar las diversas tareas empíricas.

Por otro, se acude a la selección de diversas técnicas estadísticas para el tratamiento de los datos obtenidos de las empresas. En particular, se eligen cuatro herramientas adecuadas para estudios de naturaleza descriptiva ²: el *análisis de correspondencias múltiples* para resumir las variables iniciales del modelo y transformarlas en dimensiones factoriales; el *análisis de jerarquías* para obtener diversas clasificaciones de las empresas estudiadas definiendo los perfiles más frecuentes, las *tablas de contingencia* para obtener las frecuencias cruzadas de los diversos grupos obtenidos en el anterior análisis, y el *análisis de las frecuencias de respuesta* para la comparación de cuatro tipos de directivo objeto de estudio -comercial, financiero, de producción y de recursos humanos- ³.

IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS DEL ANÁLISIS EMPÍRICO

Una vez que se contaba con la información de las empresas sobre las distintas variables del modelo y las herramientas estadísticas para tratarlas, se procedió a desarrollar los diversos análisis, cada uno de ellos dirigido a satisfacer unos objetivos establecidos.

El primero persigue resumir las numerosas variables del modelo en diversas dimensiones factoriales que faciliten el posterior desarrollo de tareas empíricas. Dada la naturaleza eminentemente cualitativa de estas variables, se acudió a la utilización de un *análisis de correspondencias múltiples*, a través del cual se obtienen trece variables cuantitativas representativas del modelo -véase **apéndice 3**-. El **cuadro 5** contiene los perfiles característicos de estas dimensiones factoriales y los porcentajes de información que resumen cada una, siendo los primeros ejes los más representativos de cada bloque de variables del modelo:

- a) La estructura de propiedad para definir el perfil de los principales, es decir, la posición de más o menos poder del directivo en función del grado de concentración de la propiedad de la empresa.

² Los paquetes estadísticos utilizados para esta fase empírica de la investigación han sido el SPAD-N y el SPSS para Windows.

³ Dada la gran diversidad de directivos que podrían encuadrarse bajo el epígrafe de alta dirección, hemos preferido concretar el estudio en los primeros niveles de responsabilidad de cuatro departamentos de la empresa, de forma que se facilita la interpretación de los resultados del análisis empírico.

- b) El mercado directivo para representar el marco en el que se van a desarrollar las relaciones contractuales, sobre todo por la información que éste puede emitir sobre la buena o mala actuación de los directivos.
- c) La complejidad de la tarea para definir la actividad del agente y que le supone al directivo poseer una determinada cualificación para poder desempeñarla con eficiencia.
- d) El capital humano para caracterizar el perfil profesional del agente, representando el potencial que puede ofrecer en función de sus conocimientos, habilidades y experiencias.

CUADRO 5. Dimensiones factoriales del modelo.

VARIABLES FACTORIALES DE LA ORGANIZACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. «Estructura de propiedad de la empresa» (65,37%). 2. «Tipo de reclutamiento directivo» (19,37%). 3. «Tamaño de la empresa» (13,31%).
VARIABLES FACTORIALES DEL ENTORNO	<ol style="list-style-type: none"> 1. «Información en el mercado directivo» (64,10%). 2. «Incertidumbre percibida del entorno» (25%).
VARIABLES FACTORIALES DEL DIRECTIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Capital humano: <ol style="list-style-type: none"> 1. «Capital humano directivo» (54,9%) • Tarea desarrollada: <ol style="list-style-type: none"> 1. «Complejidad de la tarea directiva» (44,09%). 2. «Autonomía en la tarea directiva» (15,56%).
VARIABLES FACTORIALES DEL CONTRATO DIRECTIVO	<ol style="list-style-type: none"> 1. «Costes de negociación del contrato directivo» (42,18%). 2. «Duración del contrato directivo» (16,4%). 3. «Tipo de control directivo» (13,28%).
VARIABLES FACTORIALES RETRIBUTIVAS	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel retributivo: <ol style="list-style-type: none"> 1. «Nivel retributivo directivo» (40,44%). • Mix retributivo: <ol style="list-style-type: none"> 1. «Mix retributivo directivo» (48,57%).
VARIABLES FACTORIALES DE RESULTADOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. «Cumplimiento de los objetivos» (93,83%).

- e) Los costes de negociación para caracterizar el acuerdo contractual y que habrá que intentar minimizar.
- f) El mix retributivo para el contenido de la retribución, es decir, los distintos componentes seleccionados para pagar al directivo; y
- g) El nivel retributivo para representar la cantidad que éste finalmente percibe por sus servicios profesionales.

En segundo lugar, y aprovechando los factores obtenidos en el análisis anterior, se completa la fase descriptiva del trabajo con una propuesta de clasificación de las distintas empresas de la muestra. Para ello, se recurre al *análisis de jerarquías* que nos ofrece distintos perfiles de las empresas que resumimos en el **cuadro 6**, según los siete criterios clasificadores utilizados -dimensiones factoriales de la organización, dimensiones factoriales del entorno, dimensiones factoriales del contrato, dimensiones factoriales de la tarea, dimensiones factoriales del capital humano, dimensiones factoriales del mix retributivo y dimensiones factoriales del nivel retributivo- (véase **apéndice 4**).

Los distintos grupos de empresas nos sirven, por un lado, para destacar cuáles son los perfiles de empresas más frecuentes en la muestra:

- a) Empresas de tamaño medio donde la concentración de propiedad elevada debilita la posición del directivo frente a ellos y donde hay una preferencia por reclutar más directivos del interior de la empresa que del exterior, porque se deposita una mayor confianza en el personal ya conocido.
- b) Mercados directivos que no ejercen su tarea de disciplina directiva porque las empresas ignoran las señales que emite sobre los directivos, a pesar de la turbulencia contextual que las envuelve.
- c) Empresas que asumen elevados costes a la hora de negociar sus contratos directivos, los cuales suelen plantearse con horizontes de larga duración y con algún tipo de control sobre la actuación directiva.
- d) Directivos que no disfrutaban de mucha autonomía en sus tareas a pesar de que éstas no son excesivamente complejas.
- e) Empresas que pagan buenos niveles salariales a los directivos que contratan, como una forma de atraer a la empresa a los mejores profesionales del mercado de trabajo.

CUADRO 6. Perfiles de grupos de empresas.

CRITERIOS CLASIFICADORES	PERFIL CADA CLASE (NÚMERO DE EMPRESAS QUE LA FORMAN)
<p align="center">Según dimensiones factoriales de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • C1 (30 i): Empresas de tamaño medio que tienen una estructura de propiedad bastante concentrada, lo que debilita el poder de los directivos en las mismas. Suelen reclutar el personal para ocupar puestos directivos dentro de la empresa. • C2 (25 i): Empresas pequeñas donde la propiedad está muy concentrada, lo que fortalece la posición de los propietarios frente a los directivos. Al contrario que el grupo 1 recurren con frecuencia al uso de reclutamiento directivo externo. • C3 (13 i): Empresas de gran dimensión, donde la propiedad no está demasiado concentrada, lo que facilita a los directivos tomar decisiones con bastante autonomía. Suelen utilizar indistintamente los dos tipos de reclutamiento directivo, externo e interno. • C4 (14 i): Empresas de tamaño medio donde los directivos ostentan un gran poder frente a una propiedad bastante dispersa y que recurren tanto fuera como dentro de la empresa para captar a los directivos necesarios.
<p align="center">Según dimensiones factoriales del entorno</p>	<ul style="list-style-type: none"> • C1 (25 i): Empresas que a pesar de que el entorno que las rodea es incierto, tratan de aprovechar la abundante información que ofrece el mercado de trabajo sobre temas directivos. • C2 (14 i): Empresas que aunque cuentan con entornos bastante estables sólo en algunas ocasiones recurren a la información que les ofrece el mercado de trabajo para tomar decisiones relativas a sus directivos. • C3 (33 i): Empresas que se enfrentan a entornos inciertos y que eluden contar con las referencias externas del mercado para tomar decisiones retributivas de sus directivos. • C4 (10 i): Empresas que tienen realmente dificultades para conseguir información directiva del exterior, porque el mercado de trabajo es bastante opaco en este aspecto y porque la incertidumbre que les rodea es elevada.
<p align="center">Según dimensiones factoriales del contrato directivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • C1 (24 i): Empresas que realizan contratos de duración media, cuyos costes de negociación no destacan ni por ser demasiado altos ni demasiado bajos y que suelen utilizar algún tipo de control de la actuación directiva. • C2 (32 i): Empresas que tienen que asumir elevados costes a la hora de negociar contratos de alta dirección con un horizonte temporal largo y que utilizan algún tipo de control que condicione el comportamiento del directivo contratado. • C3 (5 i): Empresas que acuden a contratos directivos de duraciones cortas pero de contenidos bastante cerrados, lo que supone elevados costes de negociación. El tipo de control directivo que prefieren es el basado en los resultados obtenidos por el directivo en un determinado período de tiempo.

CRITERIOS CLASIFICADORES	PERFIL CADA CLASE (NÚMERO DE EMPRESAS QUE LA FORMAN)
<p>Según dimensiones factoriales del contrato directivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • C4 (21 i): Empresas que utilizan contratos directivos no demasiado largos, pero que no se preocupan demasiado ni de cerrar sus contenidos, lo que reduce los costes de negociación, ni de utilizar controles sobre la actuación directiva.
<p>Según dimensiones factoriales de la tarea</p>	<ul style="list-style-type: none"> • C1 (22 i): Empresas que conceden una elevada autonomía a los directivos que tienen que desarrollar tareas bastante complejas. • C2 (16 i): Empresas cuyos directivos disfrutan de una elevada autonomía en su tarea, a pesar de que la complejidad de éstas no es demasiado elevada. • C3 (18 i): Empresas cuyos directivos deben desarrollar tareas muy complejas, pero que, sin embargo, no les conceden un elevado grado de autonomía para desarrollarlas. • C4 (26 i): Empresas que no conceden demasiada autonomía a sus directivos en las tareas encomendadas, a pesar de que éstas no son complejas.
<p>Según dimensiones factoriales del capital humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> • C1 (58 i): Empresas que prefieren directivos con capitales humanos elevados para delegar en ellos ciertas decisiones en el área de responsabilidad asignada. • C2 (17 i): Empresas que se distinguen por tener directivos con capitales humanos medios. • C3 (7 i): Empresas que, aunque los altos directivos tengan que desarrollar tareas complejas y de elevada responsabilidad, no consideran imprescindible el capital humano que poseen, caracterizándose la mayor parte de directivos por no tener un capital humano elevado.
<p>Según dimensiones factoriales del mix retributivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • C1 (35 i): Empresas que para retribuir a sus directivos prefieren combinar tanto elementos variables como fijos. • C2 (12 i): Empresas que apuestan por el uso de retribuciones directivas donde la parte variable sea significativa. • C3 (36 i): Empresas que prefieren pagar a sus directivos con elementos retributivos fijos.
<p>Según dimensiones factoriales del nivel retributivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • C1 (61 i): Empresas que seleccionan unas políticas retributivas basadas en el pago de elevadas cantidades a sus directivos. • C2 (20 i): Empresas que no se preocupan de pagar buenos niveles retributivos a sus directivos, al contrario. • C3 (1 i): Empresas que no siguen una política salarial común.

En tercer lugar se procede a cruzar los distintos grupos de empresas obtenidos en el análisis anterior en diversas *tablas de contingencia* -véase **apéndice 5**-, donde estudiamos las frecuencias cruzadas respecto a los grupos representativos de las dos dimensiones retributivas del directivo (nivel y mix). Además, planteamos una cuarta tarea descriptiva basada en el *análisis de las frecuencias de respuesta* -**apéndice 6**- que resultan de los cuestionarios recibidos respecto a los cuatro tipos de directivo -comerciales, financieros, de producción y de recursos humanos-, de forma que nos ayuden a una interpretación más realista de los resultados obtenidos con las tablas. Con uno y otro análisis, se pueden destacar los siguientes resultados:

1. Las empresas dominadas por los propietarios suelen utilizar niveles salariales elevados para compensar a sus directivos, pero los mix retributivos de estos directivos son fundamentalmente fijos. Luego, la principal herramienta motivadora de los directivos se basa en la cantidad finalmente pagada y no en el contenido de su paquete retributivo.

Luego, las subhipótesis relativas a estas variables no se cumplen como esperábamos, ya que justamente las empresas más concentradas pagan mejores sueldos a sus directivos y, además, utilizan elementos retributivos fijos para hacerlo.

Si nos detenemos en la comparación de los cuatro directivos, destaca el caso comercial porque consigue con más frecuencia mejores niveles salariales y porque es el único donde la retribución variable tiene un peso significativo en el mix. Luego, en este caso la forma de incentivar a estos directivos es distinta a la tónica retributiva generalizada, siguiendo la propuesta del enfoque de agencia a este respecto.

2. Cuando las empresas están sometidas a más incertidumbre del entorno y toman como referencia para sus decisiones relativas a directivos el mercado directivo, tienden a usar más pagas variables en sus paquetes retributivos, siendo una forma de repartir el riesgo con ellos. Sin embargo, la mayor aleatoriedad en la retribución directiva la compensan con el pago de mayores cantidades totales al directivo -primas por riesgo-, lo cual es una práctica habitual en los casos donde se utilizan retribuciones de naturaleza contingente.

Este resultado, en realidad, sólo se cumple para el caso del directivo comercial ya que es el que en mayor medida cuenta con primas anuales -en función de las ventas realizadas- que le facilitan la obtención de elevadas cantidades retributivas. Es en este caso en el que se cumplen las subhipótesis propuestas relativas a las variables contextuales. En los demás directivos no es común el reparto de riesgo del entorno a través de fórmulas retributivas.

3. Cuando los contratos directivos son largos y no existe fuerte control sobre la actuación directiva se utilizan más retribuciones variables pero, a la vez, también se pagan niveles retributivos más altos a los directivos. Luego, se está produciendo un *trade-off* entre la supervisión directi-

va y el uso de pagas contingentes, de forma que un mayor control suele evitar el utilizar retribuciones aleatorias para el directivo, ya que los dos mecanismos tienen por objeto condicionar el comportamiento.

En los casos del directivo financiero, de producción y de recursos humanos el control sobre su actuación es más exhaustivo, ya que soportan además del control de los resultados finales -como el comercial-, supervisiones habituales de las actuaciones que desarrollan, lo cual supone una menor necesidad de incluir pagos variables en sus mix retributivos.

Así, se cumple la hipótesis que relaciona control y mix retributivo, de forma que si el control sobre el directivo es mayor se necesita en menor grado introducir elementos variables en el paquete retributivo, y al contrario.

4. En la medida que crece la complejidad y el grado de autonomía de la tarea directiva, se incrementa la inclusión de pagas variables. Es decir, cuando la brecha informativa generada por estas variables aumenta, se puede recurrir al uso de retribuciones sensibles a los resultados que reducen la propensión del directivo a desviarse de lo estipulado en el contrato.

De este modo, la subhipótesis que relaciona tarea y mix retributivo se cumple en el sentido esperado, es decir, la mayor complejidad y autonomía en la actividad directiva viene acompañada del uso de retribuciones variables como incentivo del directivo. No obstante, esto no se cumple en todos los casos directivos estudiados, porque el de producción presenta con más frecuencia tareas complejas y, sin embargo, su retribución es fundamentalmente fija. Parece, entonces, que en ciertas ocasiones las empresas están utilizando otro tipo de herramientas, distintas a la retributiva, para motivar a los directivos.

5. Los directivos con capitales humanos altos suelen tener niveles retributivos bastante elevados y mix fundamentalmente fijos, siendo ésta una forma de retención del personal valioso para la empresa -sobre todo cuando poseen un capital muy específico-. Aunque cada directivo tiene sus propias preferencias frente al riesgo, en general, se admite que suelen ser bastante adversos a la incertidumbre en su riqueza personal, luego el uso de retribuciones poco arriesgadas podría favorecer estos intereses directivos.

En todos los casos directivos analizados, excepto en el comercial, se cumple este resultado, su capacidad profesional elevada es recompensada a través de compensaciones económicas significativas que suelen ser poco variables. Este resultado supone que, por un lado, un mayor capital humano se compensa con elevados salarios pero, por otro, aunque se esperaba que sus retribuciones incorporasen elementos variables de pago, parece que los directivos tienen una fuerte influencia sobre los propietarios que les permite reducir en gran medida la aleatoriedad en su riqueza.

6. Los niveles retributivos altos se deben, fundamentalmente, a un elevado salario base e importantes complementos salariales -parte fija del mix retributivo-. Por otro lado, la participación de otros elementos retributivos -pagos variables de corto plazo, pagos variables de largo plazo y participaciones en propiedad- en la cantidad total que percibe el directivo es prácticamente inexistente.

De nuevo, el caso comercial se diferencia de los demás directivos porque consigue con frecuencia mejores cantidades retributivas, y paquetes con importantes pagas variables en forma de comisiones sobre las ventas efectuadas.

V. CONCLUSIONES

Una de las principales preocupaciones de la gestión de personal de las organizaciones actuales es la motivación de sus individuos. Entre las distintas herramientas de las que se dispone para este fin, adquiere una especial relevancia la retributiva. Esto ha llevado a desarrollar numerosos estudios sobre el fenómeno retributivo, sin embargo, el halo de confidencialidad que lo envuelve ha supuesto que todavía sean muchos los interrogantes por resolver.

El objeto de este artículo era, justamente, profundizar en la retribución, en particular, en la de los altos directivos de las empresas bajo el prisma conceptual de la teoría de agencia. Así, se trata de determinar cuáles son los principales factores determinantes de la retribución definida en el contrato y cuál es su contenido fundamental -nivel y mix retributivo-.

Los resultados de la investigación empírica desarrollada nos arrojan conclusiones interesantes que ofrecen respuestas concretas a estas dos cuestiones:

- a) Los principales condicionantes del nivel retributivo de los altos directivos son la estructura de propiedad de la empresa y el capital humano del directivo, de forma que una mayor concentración de propiedad y un mayor capital humano se corresponden con el pago de mejores niveles salariales a los directivos.
- b) Los factores determinantes del mix o paquete retributivo de los altos directivos son de muy diversa naturaleza: variables de la organización como la estructura de propiedad; variables del entorno como la incertidumbre percibida y el mercado directivo; variables del directivo como el capital humano y la complejidad de la tarea y variables del contrato como el control sobre el comportamiento directivo. Así, el mix incluirá más pagas variables si la propiedad de la empresa no está muy concentrada, si la incertidumbre es alta, si el mercado emite bastante información sobre los directivos a las

empresas, si la complejidad de la tarea es significativa, si el capital humano no es demasiado elevado o si la supervisión sobre el comportamiento directivo no es muy exhaustiva.

- c) El contenido de la forma retributiva definida en los contratos de alta dirección se caracteriza por utilizar elevados niveles salariales y mix fundamentalmente fijos -formados por salario base y complementos salariales-. No obstante, de los cuatro tipos de directivo estudiados difiere de los demás el caso del comercial que con más frecuencia obtiene mejores niveles retributivos y más pagas variables a corto plazo en sus paquetes retributivos.

Si cotejamos los resultados obtenidos con lo que propone la teoría de la agencia respecto a la retribución definida en el contrato directivo, podemos encontrar tanto puntos de encuentro como de distanciamiento. Por un lado, se tiende a utilizar pagas contingentes cuando el riesgo percibido por las partes es elevado -como una forma de repartir el riesgo- o cuando las asimetrías informativas provocadas por la complejidad de la tareas son altas. También, la mayor supervisión de la actuación directiva se relaciona inversamente con el uso de pagas variables, ya que ambos mecanismos persiguen incentivarle.

Por otro, aunque se esperaba que una mayor concentración de la propiedad de la empresa -que en principio supone menor poder para el directivo frente a los propietarios- indujese a pagar menores niveles salariales y definir pagas más variables, los resultados señalan lo contrario. Una posible explicación podría ser que en las empresas españolas encuestadas no existe demasiada separación entre la propiedad y la dirección, en muchos casos, porque existen vínculos personales -incluso familiares- entre las dos partes que otorgan poder al directivo para negociar rentas salariales más seguras.

Tampoco el mercado de trabajo directivo está desempeñando el papel de mecanismo de disciplina directiva esperado, ya que las empresas no se muestran demasiado receptivas a la información que éste emite sobre los directivos. Quizá se debe a una falta de eficiencia de los mercados o, simplemente, a que las empresas prefieren guiarse más por criterios internos que externos.

Por último, y como demuestra el análisis comparativo de los cuatro tipos de directivo, no es frecuente el uso de pagas variables -a corto o largo plazo- en la retribución directiva y hay una preferencia por ofrecerles elevadas sumas de dinero poco aleatorias. Luego, no se están utilizando los mecanismos retributivos que propone la agencia para atenuar la aparición de los problemas de agencia, lo que supone que el directivo podría desviarse con más facilidad del cumplimiento de las obligaciones contractuales.

Algunas posibles justificaciones a que las empresas utilicen prácticas retributivas directivas basadas en los componentes fijos podrían basarse en que el directivo sea bastante averso al riesgo

y tenga suficiente poder sobre la propiedad para influir en la definición de su retribución; que se estén utilizando otro tipo de mecanismos para condicionar la actividad directiva -como el de supervisión o la mayor especificación del contenido de los contratos-; que se sigan tradiciones o rutinas retributivas en la empresa que supongan obstáculos importantes para cambiar hacia nuevas fórmulas de compensación directiva; que realmente no exista demasiada separación entre la propiedad y la dirección de la empresa lo que reduce el grado de conflicto de intereses entre ellos y, con ello, la necesidad de utilizar incentivos retributivos.

En nuestra opinión, la retribución es una herramienta con un fuerte contenido incentivador a disposición de las empresas. Sin embargo, todavía no se habrá explotado todo su potencial si las estrategias retributivas se preocupan, exclusivamente, de las cantidades a pagar y no de los distintos componentes retributivos que pueden utilizar para hacerlo. Creemos que para cualquier tipo de empleado de la empresa, pero en mayor medida para el caso de los altos directivos, sería aconsejable introducir en los paquetes retributivos algunos elementos variables dependientes de los resultados obtenidos con su actuación, no sólo de corto plazo sino también de largo plazo -como participaciones en planes de beneficios plurianuales o pagos en forma de opciones sobre acciones de la empresa-. De este modo, las partes que intervienen en el contrato perseguirán objetivos menos dispares y el directivo estará más incentivado a cumplir con lo estipulado.

Con lo anterior no queremos decir que la retribución sea la única herramienta disponible para motivar e incentivar a los altos directivos, ya que podría complementarse con otro tipo de mecanismos de naturaleza no económica más relacionados con el *status*, el poder o la reputación profesional del directivo, fuera o dentro de la empresa.

El proceso de negociación de los contratos de alta dirección en las empresas actuales es realmente complejo. Los acuerdos individuales entre propietarios-directivos son difíciles de cerrar en su totalidad, sin embargo, en todos ellos el aspecto retributivo será uno de los elementos protagonistas a discutir y a especificar -tanto la cantidad a pagar como el contenido de la misma-, siendo muy importante el papel incentivador que éste podría desempeñar en las decisiones de los altos directivos y, consecuentemente, en los mejores o peores resultados que éstos obtienen para las empresas que gestionan.

En el futuro es necesario continuar el camino investigador si queremos aproximarnos a entender el fenómeno retributivo, porque ¿realmente qué estrategias retributivas utilizan las empresas?, ¿qué tipo de retribuciones prefieren los directivos?, ¿cuál es el verdadero efecto incentivador de la retribución directiva?, ¿de qué forma se pueden mejorar las políticas retributivas para que sean más eficaces? Son todavía muchas las cuestiones sin respuesta sobre uno de los fenómenos organizativos que más interés despierta tanto en los individuos a los que hay que retribuir como en los que pretendemos entender sus verdaderas consecuencias para las empresas.

APÉNDICES

APÉNDICE 1

REVISIÓN DE TRABAJOS EMPÍRICOS SOBRE RETRIBUCIÓN DIRECTIVA

TRABAJOS EMPÍRICOS QUE RELACIONAN VARIABLES DE LA ORGANIZACIÓN Y VARIABLES RETRIBUTIVAS DIRECTIVAS		
ESTRUCTURA DE PROPIEDAD	TIPO DE RECLUTAMIENTO DIRECTIVO ¹	TAMAÑO DE LA EMPRESA ²
<ul style="list-style-type: none"> • Demsetz y Lehn, 1985 • Gómez-Mejía <i>et al.</i>, 1987 • Finkelstein y Hambrick, 1988 • Tosi y Gómez-Mejía, 1989, 1994 • Jensen y Murphy, 1990 • Leonard, 1990 ³ • Winfrey, 1990 • Jiang, 1992 • Kosnik y Bettenhausen, 1992 • El-Hashash, 1993 • Johnson, Hoskisson y Hitt, 1993 • Beatty y Zajac, 1994 • Boyd, 1994 • Conyon y Leech, 1994 • Lippert y Moore, 1994 • Zajac y Westphal, 1994 • Goldberg e Idson, 1995 • Chung y Pruitt, 1996 • Tosi, Katz y Gómez-Mejía, 1996 • Kole, 1997 	<ul style="list-style-type: none"> • Gómez-Mejía <i>et al.</i>, 1987 • Deckop, 1988 ³ (+) • Finkelstein y Hambrick, 1988 (+) • Tosi y Gómez-Mejía, 1989 	<ul style="list-style-type: none"> • McGuire <i>et al.</i>, 1962 • Masson, 1971 (débil) • Ciscell y Carroll, 1980 • Murphy, 1985 (débil) • Gómez-Mejía <i>et al.</i>, 1987 (+) • Finkelstein y Hambrick, 1988 (+) • Elzayat, 1989 • Kostiuk, 1989 ³ • Tosi y Gómez-Mejía, 1989 (+) • Gerhart y Milkovich, 1990 ³ (+) • Winfrey, 1990 • Lambert <i>et al.</i>, 1991 (+) • Fisher y Govindarajan, 1992 ³ (+) • Kren, 1992 • El-Hashash, 1993 • Lippert y Moore, 1994 • Chung y Pruitt, 1996

¹ Representamos con (+) los trabajos que defienden una relación positiva entre ser reclutado en el exterior y obtener mayores retribuciones.

² Representamos con (+) los trabajos que defienden una relación positiva entre tamaño de la empresa y nivel retributivo del directivo. Algunos trabajos identificados como «débil» consideran que la relación entre estas dos variables es pequeña.

³ Estudios que relacionan variables de la organización con la retribución directiva fuera del marco de la teoría de la agencia.

TRABAJOS EMPÍRICOS QUE RELACIONAN VARIABLES DEL ENTORNO Y VARIABLES RETRIBUTIVAS DIRECTIVAS			
INCERTIDUMBRE CONTEXTUAL	MERCADO DE TRABAJO DIRECTIVO ¹	MERCADO DE CAPITALAS ²	SECTOR DE ACTIVIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Ray, 1989 • Winfrey, 1990 • Kren y Kerr, 1993 • Lippert y Moore, 1994 • Kimmel, Kren y Schaedeweld, 1995 • Stroh, Brett, Bauman y Reilly, 1996 • Umanath, Ray y Campbell, 1996 • Wiseman y Gómez-Mejía, 1996 	<ul style="list-style-type: none"> • Fama, 1980 (+) • Fama y Jensen, 1983 (+) • Finkelstein y Hambrick, 1988 (+) • Jensen y Murphy, 1990 • Kosnik y Bettenhausen, 1992 	<ul style="list-style-type: none"> • Lewellen y Hustman, 1970 (+) • Masson, 1971 (+) • Ross, 1973 (+) • Loomis, 1982 (ninguno) • Fama y Jensen, 1983 (+) • Coughlan y Schmidt, 1985 (+) • Murphy, 1985 (+) • Deckop, 1988 (+) 	<ul style="list-style-type: none"> • Deckop, 1988 ³ • Finkelstein y Hambrick, 1988 • Gerhart y Milkovich, 1990 ³ • Winfrey, 1990 • Milkovich y Rabin, 1991 • El-Hashash, 1993

¹ Representamos con (+) los trabajos que defienden que los directivos mejor valorados en este mercado, es decir, los que tienen mejor reputación profesional, ganarán más que los menos valorados.

² Representamos con (+) los estudios que defienden una relación positiva entre la retribución directiva y el valor de la empresa en el mercado; con (débil) cuando estas dos variables tienen un vínculo pequeño; y con (ninguno) cuando se considera que son independientes.

³ Estudios que relacionan variables del entorno con la retribución directiva, pero que no se apoyan en la teoría de la agencia.

TRABAJOS EMPÍRICOS QUE RELACIONAN VARIABLES DEL DIRECTIVO Y VARIABLES RETRIBUTIVAS DIRECTIVAS	
CAPITAL HUMANO	TAREA DIRECTIVA DESARROLLADA
<ul style="list-style-type: none"> • Agarwal, 1981 ¹ • Lewellen Loderer y Martin, 1987 • Deckop, 1988 ¹ 	<ul style="list-style-type: none"> • Agarwal, 1981 ¹ • Eisenhardt, 1985, 1988 • Finkelstein y Hambrick, 1988

¹ Estudios que ponen en relación variables del directivo con la retribución directiva, pero con un soporte diferente al de la teoría de la agencia.

TRABAJOS EMPÍRICOS QUE RELACIONAN VARIABLES DEL DIRECTIVO Y VARIABLES RETRIBUTIVAS DIRECTIVAS (continuación)	
CAPITAL HUMANO	TAREA DIRECTIVA DESARROLLADA
<ul style="list-style-type: none"> • Finkelstein y Hambrick, 1988 • Tosi y Gómez-Mejía, 1989 • Gerhart y Milkovich, 1990 ¹ • Fisher y Govindarajan, 1992 ¹ • Jiang, 1992 • Johnson, Hoskisson y Hitt, 1993 • Lippert y Moore, 1994 • Tosi, Katz y Gómez-Mejía, 1996 	<ul style="list-style-type: none"> • Gehart y Milkovich, 1990 ¹ • Lambert, Larcker y Weigelt, 1993 • Chong, 1996 • Stroh, Brett, Bauman y Reilly, 1996

¹ Estudios que ponen en relación variables del directivo con la retribución directiva, pero con un soporte diferente al de la teoría de la agencia.

TRABAJOS EMPÍRICOS QUE RELACIONAN VARIABLES DEL CONTRATO DIRECTIVO Y VARIABLES RETRIBUTIVAS DIRECTIVAS		
COSTES DE AGENCIA	DURACIÓN DEL CONTRATO	TIPO DE CONTROL DIRECTIVO
<ul style="list-style-type: none"> • Murali y Welch, 1989 • Winfrey, 1990 • Goldberg e Idson, 1995 	<ul style="list-style-type: none"> • Dechow y Sloan, 1991 • El-Hashash, 1993 • Boschem y Smith, 1995 • Stroh, Brett, Bauman y Reilly, 1996 • Kole, 1997 	<ul style="list-style-type: none"> • Coughlan y Schmidt, 1985 • Eisenhardt, 1985 • Oviatt, 1988 • Kahn y Sherer, 1990 • Gómez-Mejía y Balkin, 1992 • Jiang, 1992 • Johnson, Hoskisson y Hitt, 1993 • Kerr y Kren, 1993 • Sloan, 1993 • Beatty y Zajac, 1994 • Zajac y Westphal, 1994 • Kimmel, Kren y Schadewed, 1995 • Tosi, Katz y Gómez-Mejía, 1996 • Wiseman y Gómez-Mejía, 1996

APÉNDICE 2

CUESTIONARIO

ESTUDIO SOBRE LOS DETERMINANTES DE LA RETRIBUCIÓN DIRECTIVA Y SU COMPOSICIÓN

Para responder el siguiente cuestionario debe tener presente que el objeto de estudio son los altos directivos (primeros niveles jerárquicos) de cuatro áreas funcionales de la empresa:

1. El Director Comercial (D.COMER.).
2. El Director de Administración y Finanzas (D.ADFI.).
3. El Director de Producción (D.PROD.).
4. El Director de Recursos Humanos (D.RH.).

Marque con una cruz la opción que usted elija en cada caso o rellene los espacios punteados.

.....

0. DATOS GENERALES:

- Número de empleados en el año 95 (fijos y eventuales): empleados.
- Cifra de negocios bruta anual (año 95): millones de pesetas.
- Actividad principal de la empresa Número CNAE
- Forma jurídica de la empresa:

1 Sociedad Anónima	2 Sociedad Limitada	3 Otro (especifique):
----------------------	-----------------------	----------------------------------

.....

1. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA:**P.1. ¿Cómo se reparte la propiedad o acciones de su empresa?**

1	Nadie posee más del 10% de la propiedad	2	Alguien posee entre el 10% y el 30% de la propiedad	3	Alguien posee entre el 30% y el 50% de la propiedad	4	Alguien posee más del 50% de la propiedad
---	---	---	---	---	---	---	---

P.2. ¿Los altos directivos poseen acciones o participaciones de la empresa?

1	Ninguna	2	Menos del 5%	3	Entre el 5 y el 20%	4	Entre el 20 y el 40%	5	Más del 40%
---	---------	---	--------------	---	---------------------	---	----------------------	---	-------------

P.3. ¿Los altos directivos de la empresa ocupan puestos en el Consejo de Administración?

1	Ninguno	2	Pocos puestos	3	Menos de la mitad	4	Más de la mitad
---	---------	---	---------------	---	-------------------	---	-----------------

P.4. Cuando la empresa necesita cubrir puestos directivos vacantes, ¿con qué frecuencia acude a la promoción interna?

1	Nunca	2	Pocas veces	3	La mitad de las veces	4	Casi siempre	5	Siempre
---	-------	---	-------------	---	-----------------------	---	--------------	---	---------

P.5. Cuando la empresa necesita cubrir puestos directivos vacantes, ¿con qué frecuencia acude a la contratación externa?

1	Nunca	2	Pocas veces	3	La mitad de las veces	4	Muchas veces	5	Siempre
---	-------	---	-------------	---	-----------------------	---	--------------	---	---------

2. CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO EMPRESARIAL:**P.6. En su opinión, ¿en qué grado la demanda de sus productos es previsible o conocida?**

1	Perfectamente conocida	2	Fácilmente conocida	3	Medianamente previsible	4	Difícilmente previsible
---	------------------------	---	---------------------	---	-------------------------	---	-------------------------

P.7. ¿Cuántas líneas de producto distintas tiene su empresa?

1	Una línea	2	Pocas líneas	3	Bastantes líneas	4	Muchas líneas
---	-----------	---	--------------	---	------------------	---	---------------

P.8. Cuando la empresa cubre los puestos directivos con personal externo, el grado de dificultad para encontrarlo en el mercado es: (suponiendo que será más fácil localizarlos si existe abundancia de directivos en cada una de las áreas consideradas):

	MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
D.COMER.	1	2	3	4	5
D.ADFI.	1	2	3	4	5
D.PROD.	1	2	3	4	5
D.RH.	1	2	3	4	5

P.9. El grado de información que ofrece el mercado sobre los directivos (ej.: retribuciones, formación,...) a través de consultoras, revistas especializadas o similares, es:

1	Muy bajo	2	Bajo	3	Medio	4	Alto	5	Muy alto
---	----------	---	------	---	-------	---	------	---	----------

P.10. ¿Con qué frecuencia la empresa utiliza esta información en sus decisiones relativas a directivos?

1	Nunca	2	Pocas veces	3	La mitad de las veces	4	Muchas veces	5	Siempre
---	-------	---	-------------	---	-----------------------	---	--------------	---	---------

3. CARACTERÍSTICAS DE LOS DIRECTIVOS Y SUS FUNCIONES:

P.11. La dificultad con la que puede planificarse o programarse la tarea diaria que realizan los siguientes directivos es:

	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
D.COMER.	1	2	3	4	5
D.ADFI.	1	2	3	4	5
D.PROD.	1	2	3	4	5
D.RH.	1	2	3	4	5

P.12. A pesar de que las tareas se programen, ¿con qué frecuencia se altera el orden programado?

	NUNCA	POCAS VECES	LA MITAD DE LAS VECES	MUCHAS VECES	SIEMPRE
D.COMER.	1	2	3	4	5
D.ADFI.	1	2	3	4	5
D.PROD.	1	2	3	4	5
D.RH.	1	2	3	4	5

P.13. El tipo de conocimientos que se necesitan normalmente para desarrollar estas funciones son (ej.: son muy específicos si necesitan conocimientos muy concretos y especializados «en algo» para tomar decisiones):

	MUY GENERALES	GENERALES	MEDIOS	ESPECÍFICOS	MUY ESPECÍFICOS
D.COMER.	1	2	3	4	5
D.ADFI.	1	2	3	4	5
D.PROD.	1	2	3	4	5
D.RH.	1	2	3	4	5

P.14. Los siguientes directivos cuando toman las decisiones relativas a sus funciones disfrutan de (entendiendo que un directivo tiene más autonomía para decidir si no consulta a superiores o iguales jerárquicos):

	MUY POCA AUTONOMÍA	POCA AUTONOMÍA	AUTONOMÍA MEDIA	BASTANTE AUTONOMÍA	MUCHA AUTONOMÍA
D.COMER.	1	2	3	4	5
D.ADFI.	1	2	3	4	5
D.PROD.	1	2	3	4	5
D.RH.	1	2	3	4	5

P.15. Señale con una cruz el nivel de formación de los siguientes directivos:

	BÁSICO	BACHILLER FP 2	TITULADO MEDIO	TITULADO SUPERIOR	DOCTORADO O MASTER
D.COMER.	1	2	3	4	5
D.ADFI.	1	2	3	4	5
D.PROD.	1	2	3	4	5
D.RH.	1	2	3	4	5

P.16. La antigüedad media de los directivos en los siguientes puestos directivos de la empresa es:

	MENOS DE 1 AÑO	ENTRE 1 Y 3 AÑOS	ENTRE 3 Y 5 AÑOS	MÁS DE 5 AÑOS
D.COMER.	1	2	3	4
D.ADFI.	1	2	3	4
D.PROD.	1	2	3	4
D.RH.	1	2	3	4

P.17. La experiencia profesional de los directivos en puestos de alta dirección es (entiéndase que la experiencia puede haberla adquirido en esta u en otras empresas):

	MENOS DE 1 AÑO	ENTRE 1 Y 3 AÑOS	ENTRE 3 Y 5 AÑOS	MÁS DE 5 AÑOS
D.COMER.	1	2	3	4
D.ADFI.	1	2	3	4
D.PROD.	1	2	3	4
D.RH.	1	2	3	4

4. ELEMENTOS DEL CONTRATO DIRECTIVO:

P.18. Composición del paquete retributivo: reparta 100 puntos entre los distintos elementos retributivos en función de su peso respecto al total cobrado (ej.: salario base: 80 puntos; acciones: 10 puntos; bonos anuales: 10 puntos; 0 puntos, para los demás elementos):

COMPONENTES	D.COMER.	D.ADFI.	D.PROD.	D.RH.
Salario base y complementos puntos puntos puntos puntos
Participación en resultados anuales puntos puntos puntos puntos
Participación en resultados plurianuales puntos puntos puntos puntos
Pagos en acciones, opciones sobre acciones, etc. puntos puntos puntos puntos
Pagos en especie (coche, vivienda,...) puntos puntos puntos puntos
Otros elementos puntos puntos puntos puntos
TOTAL	100 puntos	100 puntos	100 puntos	100 puntos

P.19. Señale el intervalo que incluye la cantidad total cobrada por todos los conceptos retributivos en cada caso (en millones brutos anuales):

	MENOS DE 6 MILLONES	DE 6 A 10 MILLONES	DE 10 A 14 MILLONES	MÁS DE 14 MILLONES
D.COMER.	1	2	3	4
D.ADFI.	1	2	3	4
D.PROD.	1	2	3	4
D.RH.	1	2	3	4

P.20. Los directivos pueden ser controlados por el proceso diario, por los resultados o no ser sometidos a ningún control, señale el tipo de control más habitual en cada una de las áreas (entiéndase que el control de proceso se refiere a una supervisión del comportamiento del directivo de forma habitual, mientras que el de resultados se refiere a un control por cumplimiento de objetivos en un período prefijado):

	CONTROL POR PROCESOS	CONTROL POR RESULTADOS	NINGÚN CONTROL
D.COMER.	1	2	3
D.ADFI.	1	2	3
D.PROD.	1	2	3
D.RH.	1	2	3

P.21. Cuando se acuerda el contenido de los contratos directivos, ¿se pacta sobre el control al que le van a someter?

1	No se hace referencia al control	2	Se hace pero verbalmente	3	Se hace por escrito (explícito)
---	----------------------------------	---	--------------------------	---	---------------------------------

P.22. Señale la duración media de los contratos directivos en las siguientes áreas:

	HASTA 6 MESES	DE 6 MESES A 3 AÑOS	MÁS DE 3 AÑOS
D.COMER.	1	2	3
D.ADFI.	1	2	3
D.PROD.	1	2	3
D.RH.	1	2	3

P.23. Señale en qué grado el contenido y las cláusulas de los contratos de cada una de estas funciones son estándar (entiéndase que un contrato es estándar cuando los aspectos relevantes del mismo se mantienen prácticamente sin modificaciones):

	MUY ESTÁNDAR	BASTANTE ESTÁNDAR	EN GRADO MEDIO	BASTANTE INDIVIDUALIZADO	MUY INDIVIDUALIZADO
D.COMER.	1	2	3	4	5
D.ADFI.	1	2	3	4	5
D.PROD.	1	2	3	4	5
D.RH.	1	2	3	4	5

P.24. Señale el período medio de negociación de los contratos con estos directivos según su procedencia (interna o externa) (entiéndase desde que se contacta con él hasta que se firma el contrato):

Si procede del interior de la empresa (promoción)	1	Menos de 1 mes	2	Entre 1 y 3 meses	3	Más de 3 meses
Si procede del exterior de la empresa	1	Menos de 1 mes	2	Entre 1 y 3 meses	3	Más de 3 meses

P.25. ¿Con qué frecuencia el alto directivo asume explícitamente en el contrato una cláusula de responsabilidad por incumplimiento de objetivos pactados?

1	Nunca	2	Pocas veces	3	La mitad de las veces	4	Muchas veces	5	Siempre
---	-------	---	-------------	---	-----------------------	---	--------------	---	---------

APÉNDICE 3

DIMENSIONES FACTORIALES DEL ANÁLISIS DE CORRESPONDENCIAS MÚLTIPLES

(*) Se señala con un asterisco las variables relevantes en cada caso para dar significado a la dimensión factorial.

I. PARA VARIABLES DE LA ORGANIZACIÓN

FACTOR 1. ESTRUCTURA DE PROPIEDAD DE LA EMPRESA				
VALORES TEST	VARIABLE	MODALIDAD	CONTRIBUCIÓN ABSOLUTA	CONTRIBUCIÓN RELATIVA
- 6,57	Reclutamiento dir. interno	La mitad de las veces	14,3	0,53
- 6,26	Cargos de dir. en Consejo (*)	Bastantes	12,6	0,47
- 6,08	Participación de dir. en propiedad (*)	Alta	12,4	0,46
- 6,03	Reclutamiento dir. externo	La mitad de las veces	11,0	0,45
- 4,42	Forma jurídica empresa	S.A. Laboral	8,2	0,24
- 4,35	Cifra de ventas de la empresa	Baja	4,4	0,23
- 3,61	Grado de concentración de propiedad (*)	Bajo	4,6	0,16
Zona central				
2,69	Grado de concentración de propiedad (*)	Alto	1,1	0,09
3,39	Reclutamiento dir. interno	Muy frecuente	3,1	0,07
3,41	Cargos ocupados dir. en Consejo (*)	Ninguno	3,1	0,14
3,62	Número de trabajadores	Alto	4,6	0,16
4,09	Reclutamiento dir. externo	Muy frecuente	5,0	0,21
4,34	Cifra de ventas	Alta	6,0	0,23
5,09	Participación de dir. en propiedad (*)	Baja	12,4	0,32

FACTOR 2. TIPO DE RECLUTAMIENTO DIRECTIVO				
VALORES TEST	VARIABLE	MODALIDAD	CONTRIBUCIÓN ABSOLUTA	CONTRIBUCIÓN RELATIVA
- 5,97	Reclutamiento dir. externo (*)	Casi siempre	15,1	0,44
- 5,67	Reclutamiento dir. interno (*)	Pocas veces	12,1	0,40
- 3,06	Participación dir. en propiedad	Ninguna	2,5	0,12

FACTOR 2. TIPO DE RECLUTAMIENTO DIRECTIVO (continuación)				
VALORES TEST	VARIABLE	MODALIDAD	CONTRIBUCIÓN ABSOLUTA	CONTRIBUCIÓN RELATIVA
- 2,77	Cargos ocupados dir. en Consejo	Ninguno	2,8	0,09
- 2,43	Número de trabajadores	Bajo	1,9	0,07
- 2,33	Reclutamiento dir. interno	La mitad de las veces	2,2	0,06
- 2,26	Reclutamiento dir. externo	La mitad de las veces	2,2	0,06
Zona central				
2,50	Grado de concentración propiedad	Muy concentrada	1,3	0,08
3,07	Número de trabajadores	Medio	3,7	0,12
3,61	Participación dir. en propiedad	Poco	7,7	0,20
7,51	Reclutamiento dir. interno (*)	Muy frecuente	20,9	0,70
7,64	Reclutamiento dir. externo (*)	Poco frecuente	21,5	0,73

FACTOR 3. TAMAÑO DE LA EMPRESA				
VALORES TEST	VARIABLE	MODALIDAD	CONTRIBUCIÓN ABSOLUTA	CONTRIBUCIÓN RELATIVA
- 4,57	Cifra de ventas (*)	Alta	10,2	0,26
- 4,37	Número de trabajadores (*)	Alto	10,3	0,24
- 4,29	Cargos ocupados dir. en Consejo	Ninguno	7,4	0,23
- 4,11	Reclutamiento directivo externo	La mitad de las veces	7,9	0,21
- 3,21	Grado de concentración propiedad	Bastante concentrada	5,6	0,13
- 3,17	Reclutamiento directivo interno	La mitad de las veces	5,4	0,13
Zona central				
2,52	Grado de concentración de propiedad	Baja concentración	3,4	0,08
2,77	Cargos ocupados dir. en Consejo	Pocos	3,1	0,09
4,23	Reclutamiento directivo externo	Casi siempre	8,2	0,22
4,60	Reclutamiento directivo interno	Pocas veces	8,6	0,26
4,91	Número de trabajadores (*)	Medio	10,3	0,30
5,48	Cifra de ventas (*)	Medio	14,2	0,37

II. PARA VARIABLES DEL ENTORNO

FACTOR 1. INFORMACIÓN EN EL MERCADO DIRECTIVO				
VALORES TEST	VARIABLE	MODALIDAD	CONTRIBUCIÓN ABSOLUTA	CONTRIBUCIÓN RELATIVA
- 5,45	Abundancia infor. mdo. directivo (*)	Bastante abundante	15,0	0,37
- 4,72	Frecuencia uso infor. mdo. por empr. (*)	Muchas veces	12,7	0,28
Zona central				
5,46	Frecuencia uso infor. mdo. por empr.	Nunca	19,9	0,37
6,45	Abundancia infor. mdo. directivo	Poco abundante	22,5	0,51

FACTOR 2. INCERTIDUMBRE PERCIBIDA DEL ENTORNO				
VALORES TEST	VARIABLE	MODALIDAD	CONTRIBUCIÓN ABSOLUTA	CONTRIBUCIÓN RELATIVA
- 5,29	Abundancia infor. mdo. directivo (*)	Grado medio	14,9	0,35
- 4,62	Facilidad prever la demanda de emp. (*)	Fácilmente	13,2	0,26
Zona central				
4,51	Abundancia infor. mdo. directivo	Bastante abundante	11,9	0,25
4,90	Frecuencia uso infor. mdo. dir. por empr.	Algunas veces	15,8	0,30

III. PARA VARIABLES DEL DIRECTIVO

FACTOR 1. COMPLEJIDAD DE LA TAREA DIRECTIVA				
VALORES TEST	VARIABLE	MODALIDAD	CONTRIBUCIÓN ABSOLUTA	CONTRIBUCIÓN RELATIVA
- 6,54	Incertidumbre tarea de RR.HH. (*)	Pocas veces	6,7	0,53
- 6,27	Dificultad programar tarea RR.HH. (*)	Baja	8,7	0,48

FACTOR 1. COMPLEJIDAD DE LA TAREA DIRECTIVA (continuación)				
VALORES TEST	VARIABLES	MODALIDAD	CONTRIBUCIÓN ABSOLUTA	CONTRIBUCIÓN RELATIVA
- 6,17	Incertidumbre tarea de admin. financ. (*)	Pocas veces	4,5	0,47
- 5,98	Incertidumbre tarea de comercial (*)	Pocas veces	7,3	0,44
- 5,74	Incertidumbre tarea de producción (*)	Pocas veces	6,3	0,41
- 5,31	Dificultad programar tarea producción (*)	Baja	6,2	0,35
- 4,93	Dificultad programar tarea admin. financ. (*)	Baja	4,4	0,30
- 4,62	Dificultad programar tarea producción (*)	Baja	4,5	0,26
- 2,85	Autonomía tarea producción	Muy alta	2,3	0,04
- 2,17	Conocimientos tarea admin.-financiera	Muy específicos	1,2	0,06
Zona central				
2,66	Dificultad programar tarea comercial	Media	1,5	0,09
2,77	Autonomía tarea RR.HH.	Media	1,8	0,09
3,29	Dificultad programar tarea admin.-financ.	Media	2,3	0,13
3,34	Dificultad programar tarea RR.HH.	Media	2,2	0,14
3,40	Incertidumbre tarea RR.HH.	La mitad de las veces	2,7	0,14
3,40	Incertidumbre tarea admin.-financ.	La mitad de las veces	2,9	0,05
3,49	Incertidumbre tarea producción	La mitad de las veces	2,6	0,15
3,93	Incertidumbre tarea comercial	Muchas veces	3,1	0,19
4,15	Incertidumbre tarea RR.HH.	Muchas veces	4,0	0,21
4,28	Incertidumbre tarea admin.-financ.	Muchas veces	4,7	0,23

FACTOR 3. AUTONOMÍA EN LA TAREA DIRECTIVA				
VALORES TEST	VARIABLE	MODALIDAD	CONTRIBUCIÓN ABSOLUTA	CONTRIBUCIÓN RELATIVA
- 4,55	Conocimientos tarea admin. financ. (*)	Bastantes generales	6,6	0,26
- 4,28	Autonomía tarea producción (*)	Poca	6,1	0,23
- 4,06	Autonomía tarea admin.-financ. (*)	Poca	6,1	0,20
- 4,00	Autonomía tarea RR.HH. (*)	Poca	6,2	0,20
- 3,53	Conocimientos tarea comercial (*)	Bastantes generales	3,6	0,15
- 3,50	Conocimientos tarea RR.HH. (*)	Bastantes generales	4,4	0,15
- 3,34	Conocimientos tarea producción (*)	Bastantes generales	4,2	0,14
- 3,02	Autonomía tarea RR.HH.	Poca	2,9	0,11

FACTOR 3. AUTONOMÍA EN LA TAREA DIRECTIVA (continuación)				
VALORES TEST	VARIABLE	MODALIDAD	CONTRIBUCIÓN ABSOLUTA	CONTRIBUCIÓN RELATIVA
- 2,80	Autonomía tarea comercial (*)	Poca	2,7	0,10
- 2,37	Dificultad programar tarea comercial	Baja	1,7	0,07
Zona central				
2,50	Conocimientos tarea comercial	Bastantes generales	1,4	0,08
2,73	Incertidumbre tarea RR.HH.	La mitad de las veces	2,5	0,09
2,87	Conocimientos tarea admin.-financ.	Específicos	1,6	0,10
4,04	Conocimientos tarea RR.HH.	Muy específicos	3,4	0,20
4,08	Autonomía tarea producción	Bastante	4,7	0,21
4,33	Incertidumbre tarea producción	La mitad de las veces	5,7	0,23
4,34	Dificultad programación tarea comercial	Alta	5,5	0,23
4,39	Autonomía tarea RR.HH.	Bastante	4,1	0,24
4,47	Autonomía tarea admin.-financ.	Bastante	4,8	0,25
4,65	Autonomía tarea comercial	Bastante	5,9	0,27

FACTOR 1. CAPITAL HUMANO DIRECTIVO				
VALORES TEST	VARIABLE	MODALIDAD	CONTRIBUCIÓN ABSOLUTA	CONTRIBUCIÓN RELATIVA
- 6,23	Formación admin.-financ. (*)	Básico	11,7	0,48
- 5,53	Formación comercial (*)	Básico	8,2	0,38
- 5,45	Experiencia admin.-financ. (*)	Menos de 3 años	8,6	0,37
- 5,18	Experiencia comercial	Menos de 3 años	4,3	0,18
- 4,91	Formación RR.HH. (*)	Básico	7,1	0,30
- 4,75	Experiencia RR.HH. (*)	Menos de 3 años	6,4	0,28
- 4,67	Antigüedad admin.-financ. (*)	Menos de 3 años	6,3	0,27
- 4,61	Experiencia producción (*)	Menos de 3 años	6,5	0,26
Zona central				
2,39	Formación comercial	Medio	1,4	0,07
3,14	Experiencia producción	Más de 3 años	0,4	0,12
3,66	Experiencia admin.-financ.	Más de 3 años	1,3	0,32

FACTOR 1. CAPITAL HUMANO DIRECTIVO (continuación)				
VALORES TEST	VARIABLE	MODALIDAD	CONTRIBUCIÓN ABSOLUTA	CONTRIBUCIÓN RELATIVA
4,80	Antigüedad admin.-financ.	Más de 3 años	2,2	0,28
4,99	Antigüedad comercial	Más de 3 años	3,2	0,31
5,12	Experiencia admin.-financ.	Más de 3 años	0,4	0,12
5,28	Experiencia RR.HH.	Más de 3 años	1,9	0,34
6,07	Experiencia comercial	Más de 3 años	1,3	0,32

IV. PARA VARIABLES DEL CONTRATO

FACTOR 1. COSTES DE NEGOCIACIÓN DEL CONTRATO DIRECTIVO				
VALORES TEST	VARIABLE	MODALIDAD	CONTRIBUCIÓN ABSOLUTA	CONTRIBUCIÓN RELATIVA
- 7,69	Estandarización contrato admin.-financ. (*)	Alta	12,0	0,73
- 7,67	Estandarización contrato producción (*)	Alta	11,3	0,73
- 7,47	Estandarización contrato RR.HH. (*)	Alta	11,1	0,69
- 7,37	Estandarización contrato comercial (*)	Alta	11,2	0,67
- 4,89	Período negociación cont. externa (*)	Menos de 1 mes	3,0	0,30
- 4,23	Período negociación pr. interna (*)	Menos de 1 mes	3,6	0,22
- 2,85	Grado en expreso el tipo control contrato	No existe referencia	1,5	0,10
- 2,65	Tipo de control del dir. comercial	Por resultados	0,9	0,09
Zona central				
2,91	Tipo de control del directivo financiero	Ninguno	2,1	0,09
3,39	Período negociación contratación externa	Entre 1 y 3 meses	2,1	0,10
3,43	Tipo de control del directivo de producción	Ninguno	3,0	0,14
3,89	Tipo de control del directivo comercial	Ninguno	3,8	0,15
5,43	Estandarización contrato comercial	Baja, individualizada	4,3	0,19
5,82	Estandarización contrato RR.HH.	Baja, individualizada	5,9	0,36
6,08	Estandarización contrato financiero	Baja, individualizada	5,8	0,42
6,33	Estandarización contrato producción	Baja, individualizada	6,4	0,46

FACTOR 3. DURACIÓN DEL CONTRATO DIRECTIVO				
VALORES TEST	VARIABLE	MODALIDAD	CONTRIBUCIÓN ABSOLUTA	CONTRIBUCIÓN RELATIVA
- 6,60	Duración contrato producción (*)	Menos de 3 años	14,9	0,54
- 5,92	Duración contrato financiero (*)	Menos de 3 años	11,9	0,43
- 5,76	Duración contrato comercial (*)	Menos de 3 años	11,1	0,41
- 4,93	Duración contrato RR.HH. (*)	Menos de 3 años	8,2	0,30
- 3,74	Estandarización contrato comercial	Media	3,5	0,17
- 3,35	Tipo de control del direc. financiero	Por resultados	1,5	0,14
- 3,18	Tipo de control del direc. producción	Por resultados	1,8	0,13
- 2,95	Tipo de control del direc. RR.HH.	Ninguno	3,0	0,11
Zona central				
4,07	Estandarización contrato comercial	Baja, individualizada	3,3	0,20
4,10	Tipo de control del direc. financiero	Por procesos	4,2	0,21
4,66	Tipo de control del direc. RR.HH.	Por procesos	5,5	0,26
4,93	Tipo de control del direc. producción	Por procesos	4,6	0,27
5,76	Duración contrato RR.HH.	Más de 3 años	0,6	0,30
5,92	Duración contrato comercial	Más de 3 años	1,0	0,41
6,60	Duración contrato financiero	Más de 3 años	0,9	0,43
	Duración contrato producción	Más de 3 años	1,0	0,54

FACTOR 4. TIPO DE CONTROL DIRECTIVO				
VALORES TEST	VARIABLE	MODALIDAD	CONTRIBUCIÓN ABSOLUTA	CONTRIBUCIÓN RELATIVA
- 4,68	Tipo de control direc. comercial (*)	Por resultados	1,7	0,27
- 4,41	Tipo de control direc. RR.HH. (*)	Por resultados	3,1	0,24
- 4,34	Tipo control direc. financiero (*)	Por resultados	2,9	0,23
- 4,00	Tipo control direc. de producción (*)	Por resultados	3,1	0,20
- 3,13	Duración contrato RR.HH.	Menos de 3 años	3,8	0,12
- 2,01	Período negociación pr. interna	Entre 1 y 3 meses	1,2	0,05
Zona central				
3,13	Duración contrato RR.HH.	Más de 3 años	0,3	0,12

FACTOR 4. TIPO DE CONTROL DIRECTIVO (continuación)				
VALORES TEST	VARIABLE	MODALIDAD	CONTRIBUCIÓN ABSOLUTA	CONTRIBUCIÓN RELATIVA
3,30	Grado expreso tipo control contrato	No existe	3,0	0,13
6,11	Tipo de control direc. RR.HH.	Referencia	13,9	0,46
6,72	Tipo de control direc. financiero	Ninguno	17,5	0,56
6,76	Tipo de control direc. comercial	Ninguno	17,7	0,56
6,91	Tipo de control direc. de producción	Ninguno	18,5	0,59

V. PARA VARIABLES RETRIBUTIVAS

FACTOR 1. NIVEL RETRIBUTIVO DIRECTIVO				
VALORES TEST	VARIABLE	MODALIDAD	CONTRIBUCIÓN ABSOLUTA	CONTRIBUCIÓN RELATIVA
- 6,56	Nivel retr. RR.HH. (*)	Menos de 6 millones	11,1	0,52
- 5,72	Nivel retr. admin.-financiero (*)	Menos de 6 millones	9,8	0,40
- 5,49	Nivel retr. producción (*)	Menos de 6 millones	9,4	0,37
- 5,41	Nivel retr. comercial (*)	Menos de 6 millones	9,2	0,36
Zona central				
5,29	Nivel retr. RR.HH.	Más de 14 millones	3,9	0,17
5,56	Nivel retr. producción	Más de 14 millones	9,6	0,38
5,62	Nivel retr. admin.-financiero	Más de 14 millones	9,4	0,39
5,98	Nivel retr. comercial	Más de 14 millones	10,2	0,44

FACTOR 1. MIX RETRIBUTIVO DIRECTIVO				
VALORES TEST	VARIABLE	MODALIDAD	CONTRIBUCIÓN ABSOLUTA	CONTRIBUCIÓN RELATIVA
- 7,86	% redos anuales producción (*)	Menos de 5 puntos	4,3	0,66
- 7,51	% redos anuales comercial (*)	Menos de 5 puntos	5,3	0,69

FACTOR 1. MIX RETRIBUTIVO DIRECTIVO (continuación)				
VALORES TEST	VARIABLES	MODALIDAD	CONTRIBUCIÓN ABSOLUTA	CONTRIBUCIÓN RELATIVA
- 7,37	% redos anuales RR.HH.(*)	Menos de 5 puntos	4,0	0,66
- 7,30	Salario y comp. producción (*)	Más de 90 puntos	5,2	0,65
- 7,26	Salario y comp. RR.HH (*)	Más de 90 puntos	4,2	0,64
- 7,19	% redos anuales admin.-financiero (*)	Menos de 5 puntos	4,6	0,63
- 7,00	Salario y comp. admin.-financiero (*)	Más de 90 puntos	4,7	0,60
- 6,48	Salario y comp. comercial (*)	Más de 90 puntos	4,8	0,51
- 5,49	Especie producción	Menos de 5 puntos	0,7	0,37
- 5,43	Especie RR.HH.	Menos de 5 puntos	0,6	0,36
- 4,95	Especie admin.-financiero	Menos de 5 puntos	0,8	0,30
- 4,80	Especie comercial	Menos de 5 puntos	1,1	0,28
- 3,04	% redos plurianuales admin.-financiero	Menos de 5 puntos	0,1	0,11
- 3,04	% redos plurianuales RR.HH.	Menos de 5 puntos	0,1	0,11
- 2,69	Acciones y sim. RR.HH.	Menos de 5 puntos	--	--
- 2,65	Acciones y sim. comercial	Menos de 5 puntos	--	--
- 2,38	Acciones y sim. admin.-financiero	Menos de 5 puntos	0,0	0,01
- 2,37	% redos plurianuales producción	Menos de 5 puntos	0,0	0,02
Zona central				
3,10	Especies admin.-financiero	Más de 9 puntos	1,5	0,12
3,19	Especies RR.HH.	Más de 9 puntos	1,6	0,12
3,28	% redos anuales comercial	Entre 6 y 19 puntos	1,3	0,13
3,30	Especie producción	Más de 9 puntos	1,7	0,13
3,31	Salario y comp. RR.HH.	Entre 76 y 90 puntos	1,2	0,13
3,42	Especie producción	Entre 5 y 9 puntos	2,7	0,21
3,44	% redos anuales admin.-financiero	Más de 19 puntos	2,2	0,20
3,45	% redos anuales RR.HH.	Entre 6 y 19 puntos	2,0	0,19
3,46	Especie RR.HH	Entre 5 y 9 puntos	2,7	0,21
3,68	% redos anuales producción	Entre 6 y 19 puntos	1,6	0,17
4,23	% redos anuales admin.-financiero	Entre 6 y 19 puntos	2,0	0,22
4,43	% redos anuales comercial	Más de 19 puntos	2,9	0,30
4,93	% redos anuales RR.HH.	Más de 19 puntos	3,3	0,30
5,00	% redos anuales producción	Más de 19 puntos	3,3	0,30
5,30	Salario y comp. admin.-financiero	Menos de 75 puntos	4,7	0,42
5,31	Salario y comp. RR.HH.	Menos de 75 puntos	4,9	0,42
5,33	Salario y comp. producción	Menos de 75 puntos	3,9	0,35
5,72	Salario y comp. comercial	Menos de 75 puntos	4,0	0,40

APÉNDICE 4

GRUPOS DE EMPRESAS DEL ANÁLISIS DE JERARQUÍAS

CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS SEGÚN LOS FACTORES ORGANIZATIVOS									
CLASES	INERCIAS		EFECTIVOS	VALORES TEST			COORDENADAS		
	ANTES	DESPUÉS		EJE 1	EJE 2	EJE 3	EJE 1	EJE 2	EJE 3
1.1	0,1184	0,1092	30	2,3	8	- 0,4	0,33	1,17	- 0,6
1.2	0,1033	0,0876	25	4,1	- 6	4,2	0,69	- 1	0,71
1.3	0,0620	0,0497	13	- 0,9	- 1,8	- 5,1	- 0,23	- 0,46	- 1,29
1.4	0,0199	0,0497	14	- 7	- 1,2	0,3	- 1,72	- 0,29	0,07

- Inercia inter-clase: 0,5437 (antes) y 0,5663 (después).
- Inercia inter-clase/inercia total: 0,5417 (antes) y 0,6683 (después).

CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS SEGÚN FACTORES DEL ENTORNO							
CLASES	INERCIAS		EFECTIVOS	VALORES TEST		COORDENADAS	
	ANTES	DESPUÉS		EJE 1	EJE 2	EJE 1	EJE 2
2.1	0,1461	0,1025	25	- 6,1	4,7	- 1,03	0,80
2.2	0,0825	0,0606	14	- 1,3	- 4,3	- 0,32	- 1,05
2.3	0,1376	0,1532	33	3,3	- 3,7	0,45	- 0,50
2.4	0,0323	0,0629	10	5,2	3,8	1,54	1,13

- Inercia inter-clase: 0,6821 (antes) y 0,7015 (después).
- Inercia inter-clase/inercia total: 0,6312 (antes) y 0,6492 (después).

CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS SEGÚN FACTORES DEL CONTRATO DIRECTIVO											
CLASES	INERCIAS		EFECTIVOS	VALORES TEST				COORDENADAS			
	ANTES	DESPUÉS		EJE 1	EJE 2	EJE 3	EJE 4	EJE 1	EJE 2	EJE 3	EJE 4
3.1	0,2238	0,083	24	0,3	8,0	- 2,0	0,2	0,05	1,38	- 0,34	0,04
3.2	0,0301	0,135	32	5,5	- 2,8	- 2,8	- 0,9	0,77	- 0,39	0,69	- 0,13

CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS SEGÚN FACTORES DEL CONTRATO DIRECTIVO (continuación)											
CLASES	INERCIAS		EFECTIVOS	VALORES TEST				COORDENADAS			
	ANTES	DESPUÉS		EJE 1	EJE 2	EJE 3	EJE 4	EJE 1	EJE 2	EJE 3	EJE 4
3.3	0,0667	0,067	5	2	- 3,5	- 3,5	- 1,8	0,88	- 1,51	- 2,88	- 0,79
3.4	0,0335	0,035	21	- 7,6	- 3,2	- 3,2	1,8	- 1,43	- 0,61	0,02	0,34

- Inercia inter-clase: 0,5592 (antes) y 0,5919 (después).
- Inercia inter-clase/inercia total: 0,6122 (antes) y 0,6481 (después).

CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS SEGÚN LOS FACTORES DE LA TAREA DIRECTIVA									
CLASES	INERCIAS		EFECTIVOS	VALORES TEST			COORDENADAS		
	ANTES	DESPUÉS		EJE 1	EJE 2	EJE 3	EJE 1	EJE 2	EJE 3
4.1	0,2005	0,1260	22	1,6	- 5,7	3,3	0,29	- 1,05	0,60
4.2	0,0506	0,0646	16	2,5	6	2,7	0,56	1,36	0,61
4.3	0,0718	0,0778	18	3,8	- 1,3	- 5,3	0,80	- 0,27	- 1,11
4.4	0,0588	0,0828	26	- 7	1,5	- 0,7	- 1,14	0,24	- 0,12

- Inercia inter-clase: 0,3755 (antes) y 0,4058 (después).
- Inercia inter-clase/inercia total: 0,4960 (antes) y 0,5360 (después).

CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS SEGÚN LOS FACTORES DEL CAPITAL HUMANO DIRECTIVO					
CLASES	INERCIAS		EFECTIVOS	VALORES TEST	COORDENADAS
	ANTES	DESPUÉS		EJE 1	EJE 1
5.1	0,0829	0,0750	58	6,5	0,46
5.2	0,0873	0,0637	17	- 2,7	- 0,59
5.3	0,0334	0,0464	7	- 6,6	- 2,40

- Inercia inter-clase: 0,3572 (antes) y 0,3557 (después).
- Inercia inter-clase/inercia total: 0,6370 (antes) y 0,6699 (después).

CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS SEGÚN FACTORES DEL MIX RETRIBUTIVO					
CLASES	INERCIAS		EFECTIVOS	VALORES TEST	COORDENADAS
	ANTES	DESPUÉS		EJE 1	EJE 1
6.1	0,1383	0,1070	35	3,8	0,49
6.2	0,0108	0,0157	12	5,2	1,38
6.3	0,0069	0,0247	36	- 7,4	- 0,94

- Inercia inter-clase: 0,4033 (antes) y 0,4119 (después).
- Inercia inter-clase/inercia total: 0,7211 (antes) y 0,7365 (después).

CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS SEGÚN FACTORES DEL NIVEL RETRIBUTIVO					
CLASES	INERCIAS		EFECTIVOS	VALORES TEST	COORDENADAS
	ANTES	DESPUÉS		EJE 1	EJE 1
7.1	0,3052	0,3052	61	7,1	0,47
7.2	0,0266	0,0266	20	- 6,5	- 1,27
7.3	0,0005	0,0005	1	- 2,4	- 1,67

- Inercia inter-clase: 1,2566 (antes) y 1,2566 (después).
- Inercia inter-clase/inercia total: 0,7908 (antes) y 0,7908 (después).

APÉNDICE 5

TABLAS DE CONTINGENCIA PARA LOS GRUPOS DE EMPRESAS
RESPECTO A LAS VARIABLES RETRIBUTIVAS**NOMENCLATURA UTILIZADA: DEFINICIÓN DE LOS PERFILES DE LOS GRUPOS OBTENIDOS CON EL ANÁLISIS DE JERARQUÍAS**

- Perfiles para los paquetes retributivos:
 - Mix 1: parte fija (salario y complementos) y parte variable (participación resultados anuales).
 - Mix 2: parte variable alta (participación resultados anuales) y parte fija baja.
 - Mix 3: parte fija alta (salario y complementos) y parte variable baja.
- Perfiles para los niveles retributivos:
 - Nivel 1: altos (más de 10 millones).
 - Nivel 2: bajos (menos de 6 millones).
 - Nivel 3: no respuesta.
- Perfiles para las organizaciones:
 - Empresa 1: poco poder directivo, alta concentración propiedad, reclutamiento interno, tamaño medio.
 - Empresa 2: poco poder directivo, alta concentración propiedad, reclutamiento externo, tamaño pequeño.
 - Empresa 3: poder directivo medio, dos tipos de reclutamiento, tamaño grande.
 - Empresa 4: mucho poder directivo, dos tipos de reclutamiento, tamaño medio.
- Perfiles para los entornos:
 - Entorno 1: mucha información en mercado, uso alto de la información, incertidumbre percibida alta.

- Entorno 2: algo de información en mercado, uso medio de la información, incertidumbre baja.
 - Entorno 3: poca información en mercado, uso bajo de la información, incertidumbre media.
 - Entorno 4: poca información en mercado, uso muy bajo de la información, incertidumbre alta.
- Perfiles para los acuerdos contractuales:
 - Contrato 1: costes negociación medios, duración media, control directivo medio.
 - Contrato 2: costes negociación altos, duración larga, control directivo medio.
 - Contrato 3: costes negociación altos, duración corta, control directivo por resultados.
 - Contrato 4: costes negociación bajos, duración media, ningún control directivo.
 - Perfiles para las tareas directivas:
 - Tarea 1: complejidad media, autonomía media.
 - Tarea 2: complejidad media, autonomía alta.
 - Tarea 3: complejidad alta, autonomía baja.
 - Tarea 4: complejidad baja, autonomía media.
 - Perfiles para los capitales directivos:
 - Capital 1: capital humano alto.
 - Capital 2: capital humano medio.
 - Capital 3: capital humano bajo.

I. RESPECTO AL MIX RETRIBUTIVO

TABLA DE CONTINGENCIA GRUPOS EMPRESAS. GRUPOS DE MIX RETRIBUTIVO				
	Mix 1	Mix 2	Mix 3	TOTAL FILA
Empresa 1	13	4	13	30
Empresa 2	10	1	14	25
Empresa 3	5	5	3	13
Empresa 4	5	3	6	14
Total columna	33	13	36	82

TABLA DE CONTINGENCIA GRUPOS ENTORNO. GRUPOS DE MIX RETRIBUTIVO				
	Mix 1	Mix 2	Mix 3	TOTAL FILA
Entorno 1	14	5	6	25
Entorno 2	6	2	6	14
Entorno 3	10	4	20	34
Entorno 4	3	2	4	9
Total columna	33	13	36	82

TABLA DE CONTINGENCIA GRUPOS ELEMENTOS CONTRATO. GRUPOS DE MIX RETRIBUTIVO				
	Mix 1	Mix 2	Mix 3	TOTAL FILA
Contrato 1	12	0	12	24
Contrato 2	13	11	8	32
Contrato 3	2	0	3	5
Contrato 4	6	2	13	21
Total columna	33	13	36	82

TABLA DE CONTINGENCIA GRUPOS TAREA DIRECTIVA. GRUPOS DE MIX RETRIBUTIVO				
	Mix 1	Mix 2	Mix 3	TOTAL FILA
Tarea 1	13	5	4	22
Tarea 2	8	2	6	16
Tarea 3	6	3	9	18
Tarea 4	6	3	17	26
Total columna	33	13	36	82

TABLA DE CONTINGENCIA GRUPOS DE CAPITAL HUMANO. GRUPOS DE MIX RETRIBUTIVO				
	Mix 1	Mix 2	Mix 3	TOTAL FILA
Capital 1	22	10	26	58
Capital 2	8	2	7	17
Capital 3	3	1	3	7
Total columna	33	13	36	82

TABLA DE CONTINGENCIA GRUPOS DE MIX RETRIBUTIVO. GRUPOS DE NIVEL RETRIBUTIVO				
	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	TOTAL FILA
Mix 1	27	6	0	33
Mix 2	11	2	0	13
Mix 3	23	12	1	36
Total columna	61	20	1	82

II. RESPECTO AL NIVEL RETRIBUTIVO

TABLA DE CONTINGENCIA GRUPOS DE EMPRESA. GRUPOS DE NIVEL RETRIBUTIVO				
	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	TOTAL FILA
Empresa 1	26	4	--	30
Empresa 2	20	4	1	25
Empresa 3	9	4	--	13
Empresa 4	6	8	--	14
Total columna	61	20	1	82

TABLA DE CONTINGENCIA GRUPOS DE ENTORNO. GRUPOS DE NIVEL RETRIBUTIVO				
	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	TOTAL FILA
Entorno 1	20	4	1	25
Entorno 2	13	1	0	14
Entorno 3	22	12	0	34
Entorno 4	6	3	0	9
Total columna	61	20	1	82

TABLA DE CONTINGENCIA GRUPOS DE ELEMENTOS CONTRATO. GRUPOS DE NIVEL RETRIBUTIVO				
	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	TOTAL FILA
Contrato 1	20	4	0	24
Contrato 2	26	6	0	32
Contrato 3	4	1	0	5
Contrato 4	11	9	1	21
Total columna	61	20	1	82

TABLA DE CONTINGENCIA GRUPOS DE TAREAS. GRUPOS DE NIVEL RETRIBUTIVO				
	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	TOTAL FILA
Tarea 1	16	6	0	22
Tarea 2	16	0	0	16
Tarea 3	14	3	1	18
Tarea 4	15	11	0	26
Total columna	61	20	1	82

TABLA DE CONTINGENCIA GRUPOS DE CAPITAL HUMANO. GRUPOS DE NIVEL RETRIBUTIVO				
	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	TOTAL FILA
Capital 1	45	12	1	58
Capital 2	11	6	0	17
Capital 3	5	2	0	7
Total columna	61	20	1	82

APÉNDICE 6

TABLAS DE FRECUENCIAS RESPUESTA PARA COMPARAR
LOS CUATRO TIPOS DE DIRECTIVO DEL ESTUDIO

I. COMPARACIÓN PARA VARIABLES RETRIBUTIVAS

PARA VARIABLES DE NIVEL RETRIBUTIVO				
NIVELES	D. COMERCIAL	D. FINANCIERO	D. PRODUCCIÓN	D. RR.HH.
Más de 14 mill.	23	20	17	15
Entre 10 y 14 mill.	34	30	27	23
Entre 6 y 10 mill.	28	32	40	36
Menos de 6 mill.	15	18	16	26

PARA VARIABLES DE MIX RETRIBUTIVO				
COMPONENTES RETRIBUTIVOS	D.CO.	D.FIN.	D.PRO.	D.RH.
Salario y compl. (mod. 1): poco frecuente en el mix	8	20	20	17
Salario y compl. (mod. 2): presencia media en el mix	42	39	40	34
Salario y compl. (mod. 3): alta frecuencia en el mix	33	41	40	49
% rdos. anuales (mod. 1): poco frecuente en el mix	42	44	48	52
% rdos. anuales (mod. 2): frecuencia media en el mix	28	34	29	27
% rdos. anuales (mod. 3): alta frecuencia en el mix	30	22	23	21
% rdos. plurian. (mod. 1): poco frecuente en el mix	88	89	88	89
% rdos. plurian. (mod. 2): frecuencia media en el mix	12	11	12	11
Acciones y similares (mod. 1): poco frecuente en el mix	90	89	89	90
Acciones y similares (mod. 2): frecuencia media en el mix	5	5	5	5
Acciones y similares (mod. 3): alta frecuencia en el mix	5	7	7	6
Especie (mod. 1): poca frecuencia en el mix	69	76	81	83
Especie (mod. 2): frecuencia media en el mix	17	14	9	9
Especie (mod. 3): alta frecuencia en el mix	13	10	10	8
Otros elementos (mod. 1): poca frecuencia en el mix	85	85	85	87
Otros elementos (mod. 2): frecuencia media en el mix	8	9	8	7
Otros elementos (mod. 3): alta frecuencia en el mix	7	6	7	6

II. COMPARACIÓN PARA VARIABLES DEL DIRECTIVO

PARA VARIABLES DEL CAPITAL HUMANO DIRECTIVO				
CAPITAL HUMANO DIRECTIVO	D.CO.	D.FIN.	D.PRO.	D.RH.
Nivel formación (mod. 1): básico	16	10	13	12
Nivel formación (mod. 2): titulación media	26	27	24	28
Nivel formación (mod. 3): titulación superior	40	48	52	47
Nivel formación (mod. 4): doctorado y master	18	17	13	15
Antigüedad en la empresa (mod. 1): menos de 3 años	26	15	13	17
Antigüedad en la empresa (mod. 2): entre 3 y 5 años	19	24	18	24
Antigüedad en la empresa (mod. 3): más de 5 años	55	63	71	61
Experiencia profesional (mod. 1): menos de 3 años	16	13	14	15
Experiencia profesional (mod. 2): entre 3 y 5 años	23	12	11	14
Experiencia profesional (mod. 3): más de 5 años	61	75	75	71

PARA VARIABLES DE TAREA DIRECTIVA				
TAREA DIRECTIVA	D.CO.	D.FIN.	D.PRO.	D.RH.
Dificultad programar tarea (mod. 1): baja	37	44	34	34
Dificultad programar tarea (mod. 2): media	32	30	32	34
Dificultad programar tarea (mod. 3): alta	31	26	34	32
Incertidumbre de la tarea (mod. 1): baja	38	61	42	51
Incertidumbre de la tarea (mod. 2): media	29	21	29	24
Incertidumbre de la tarea (mod. 3): alta	33	18	29	25
Tipo conocimientos tarea (mod. 1): generales	38	32	22	25
Tipo conocimientos tarea (mod. 2): específicos	43	49	44	28
Tipo conocimientos tarea (mod. 3): muy específicos	19	19	34	47
Grado autonomía en la tarea (mod. 1): bajo	21	17	24	14
Grado autonomía en la tarea (mod. 2): medio	31	28	30	26
Grado autonomía en la tarea (mod. 3): alto	35	41	33	46
Grado autonomía en la tarea (mod. 4): muy alto	9	10	9	10

III. COMPARACIÓN PARA VARIABLES DEL CONTRATO

PARA VARIABLES DEL CONTRATO DIRECTIVO				
CONTROL	D.CO.	D.FIN.	D.PRO.	D.RH.
Control (mod. 1): por procesos	15	31	39	29
Control (mod. 2): por resultados	73	58	50	57
Control (mod. 3): ningún control	12	12	12	15
Expreso control (mod. 1): no existe acuerdo	33	33	33	33
Expreso control (mod. 2): existe acuerdo verbal	48	48	48	48
Expreso control (mod. 3): existe acuerdo por escrito	19	19	19	19

BIBLIOGRAFÍA

ABOWD, J. (1990): «Does Performance-based Managerial Compensation Affect Corporate Performance?». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43, Special Issue, feb., págs. 525-735.

AGARWAL, N. (1981): «Determinants of Executive Compensation». *Industrial Relations*, 20 (1), págs. 36-46.

AKERLOFF, G. (1970): «The Market of Lemons: Quality and The Market Mechanism». *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, págs. 488-500.

ARRUÑADA, B. (1990): *Economía de la empresa*. Ed. Ariel Economía, págs. 75-78,

BEATTY, R. y ZAJAC, E. (1994): «Managerial Incentives, Monitoring and Risk Bearing: A Study of Executive Compensation, Ownership and Board Structure in Initial Public Offerings». *Administrative Science Quarterly*, 39, págs. 313-335.

- BOSCHEM, J. y SMITH, K. (1995): «You Can Pay Me Now and You Can Pay Me Later: The Dynamic Response of Executive Compensation to Firm Performance». *Journal of Business*, vol. 68, núm. 4, págs. 577-608.
- BOYD, B. (1994): «Board Control and CEO Compensation». *Strategic Management Journal*, vol. 15, págs. 335-344,
- CHARREAUX, G. (1987): «The Theorie Positive de L'agence: Une Synthèse de la Littérature». En CHARREAUX et al. (eds.): *De Nouvelles Theories pour Gérer L'Enterprise*. Económica, Paris, págs. 19-55.
- CHONG, V. (1996): «Management Accounting Systems, Task Uncertainty and Managerial Performance: A Research Note». *Accounting, Organizations and Society*, vol. 21, núm. 5, págs. 415-421.
- CHUNG, K. y PRUITT, S. (1996): «Executive Ownership, Corporate Value and Executive Compensation: A Unifying Framework». *Journal of Banking and Finance*, 20, págs. 1.135-1.159.
- CISCEL, D. y CARROLL, T. (1980): «The Determinants of Executive Salaries: An Econometric Survey». *The Review of Economics and Statistics*, feb., págs. 7-13.
- CONYON, M. y LEECH, D. (1994): «Top Pay, Company Performance and Corporate Governance». *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, vol. 56, august, núm. 3, págs. 229-247.
- COUGHLAN, A. y SCHMIDT, R. (1985): «Executive Compensation, Management Turnover, and Firm Performance. An Empirical Investigation». *Journal of Accounting and Economics*, págs. 43-66.
- DECHOW, P. y SLOAN, R. (1991): «Executive Incentives and the Horizon Problem. An Empirical Investigation». *Journal of Accounting and Economics*, 14, págs. 51-89.
- DECKOP, J. (1988): «Determinants of Chief Executive Officer». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 41, núm. 2, january, págs. 215-226.
- EISENHARDT, K. (1989): «Agency Theory: An Assessment and Review». *Academy of Management Review*, vol. 14, núm. 1, págs. 57-74.
- EISENHARDT, K. (1988): «Agency and Institutional Theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensation». *Academy of Management Journal*, Vol. 31, núm. 3, págs. 488-511.

- EISENHARDT, K. (1985): «Control: Organizational and Economic Approaches». *Management Science*. Vol. 31, núm. 2, feb. págs. 134-149.
- EL-HASHASH, H. (1993): *The Association Between Firm Characteristics and Executive Compensation Schemes and the Effect of Adoption of Such Schemes on Firm Performance*. PHD. The State University of New Jersey. Umi Dissertation Services.
- ELZAYAT, A. (1989): *Organization Form, Executive Compensation, and the Performance of the Firm: The Case of Life Insurance Industry*. University of Pennsylvania. Umi Dissertation Services.
- FAMA, E. (1980): «Agency Problems and the Theory of the Firm». *Journal of Political Economy*, 88 (2), págs. 288-307.
- FAMA, E. y JENSEN, M. (1983): «Agency Problems and Residual Claims». *Journal of Law and Economics*, vol. XXVI, june, págs. 327-349.
- FINKELSTEIN, S. y HAMBRICK, D. (1988): «Chief Executive Compensation: A Synthesis and Reconciliation». *Strategic Management Journal*, vol. 9, págs. 543-558.
- FISHER, J. y GOVINDARAJAN, V. (1992): «Profit Center Manager Compensation: And Examination of Market, Political and Human Capital Factors». *Strategic Management Journal*, vol. 13, págs. 205-217.
- GERHART, B. y MILKOVICH, G. (1990): «Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance». *Academy of Management Journal*, vol. 33, núm. 4, págs. 663-691.
- GOLDBERG, L. e IDSON, T. (1995): «Executive Compensation and Agency Effects». *The Financial Review*, vol. 30, núm. 2, mayo, págs. 313-335.
- GÓMEZ-MEJÍA, L; TOSI, H. y HINKIN, T. (1987): «Managerial Control, Performance, and Executive Compensation». *Academy of Management Journal*, vol. 30, núm. 1, págs. 51-70.
- JENSEN, M. y MECKLING, W. (1976): «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure». *Journal of Financial Economics*, 3, págs. 305-360.

- JENSEN, M. y MURPHY, K. (1990a): «Performance Pay and Top-Management Incentives». *Journal of Political Economy*, vol. 98, núm. 2, págs. 225-264.
- JIANG, Y. (1992): *Executive Compensation Structure and Executive and Firm Characteristics*. PHD. Columbia University. Umi Dissertation Services.
- KAHN, L. y SHERER, P. (1990): «Contingent Pay and Managerial Performance». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43, Special Issue (feb.), págs. 1.075-1.205.
- KERR, J. y KREN, L. (1992): «Effect of Relative Decision monitoring on Chief Executive Compensation». *Academy of Management Journal*, vol. 35, núm. 2, págs. 370-397.
- KIMMEL, P.; KREN, L. y SCHADEWELD, M. (1995): «Effect of Risk on the Base of Performance-Contingent Compensation». *Managerial Finance*, 21, 3, págs. 36-51.
- KOLE, S. (1997): «The Complexity of Compensation Contracts». *Journal of Financial Economics*, 43, págs. 79-104.
- KOSNIK, R. y BETTENHAUSEN, K. (1992): «Agency Theory and the Motivational Effect of Management Compensation. And Experimental Contingency Study». *Group & Organization Management*, vol. 17, núm. 3, sept., págs. 309-330.
- KOSTIUK, P. (1989): «Firm Size and Executive Compensation». *The Journal of Human Resources*, XXV, 1, págs. 90-105.
- KREN, L. y KERR, J. (1993): «The Effect of Behavior Monitoring and Uncertainty on the Use of Performance-Contingent Compensation». *Accounting and Business Research*, vol. 23, núm. 9, págs. 159-168.
- LAMBERT, R. y LARCKER, F. (1987): «And Analysis of the Use of Accounting and Market Measures of Performance in Executive Compensation Contracts». *Journal of Accounting Research*, vol. 25, Supplement, págs. 85-125.
- LAMBERT, R.; LARCKER, D. y WEIGLET, K. (1993): «The Structure of Organizational Incentives». *Administrative Science Quarterly*, 38, págs. 438-461.

- LAMBERT, R.; LARCKER, D. y WEIGLET, K. (1991): «How Sensitive is Executive Compensation to Organizational Size?». *Strategic Management Journal*, vol. 12, págs. 395-402.
- LEWELLEN, W.; LODERER, C.; MARTIN, K. (1987): «Executive Compensation and Executive Incentive Problems. An Empirical Analysis». *Journal of Accounting and Economics*, 9, págs. 287-310.
- LEWELLEN, W. y HUNTSMAN, B. (1970): «Managerial Pay and Corporate Performance». *American Economic Review*, 60, June, págs. 719-720.
- LIPPERT, R. y MOORE, W. (1994): «Compensation Contracts of Chief Executive Officers: Determinants of Pay-Performance Sensibility». *The Journal of Financial Research*, vol. XVII, núm. 3, fall, págs. 321-332.
- LOOMIS, C. (1982): «The Madness of Executive Compensation». *Fortune*, 106 (1), July 12, págs. 45-52.
- McGUIRE, J.; CHIU, J. y ELBING, A. (1962): «Executive Incomes, Sales and Profits». *American Economic Review*, vol. 52, September, págs. 753-761.
- MASSON, R. (1971): «Executive Motivations, Earnings and Consequent Equity Performance». *Journal of Political Economy*, November, págs. 1.278-1.292.
- MILGROM, P. y ROBERTS, J. (1993): *Economía de la organización y gestión de empresa*. Ed. Ariel Economía. Caps. 2, 5, 13.
- MILKOVICH, G. y RABIN, B. (1991): «Executive Compensation and Firm Performance: Research Questions and Answers». En FOULKES, F.: *Executive Compensation. A Strategic Guide for the 1990s*. Harvard Business School Press. Cap. 5.
- MURALI, R. y WELCH, J. (1989): «Agents, Owners, Control and Performance». *Journal of Business Finance & Accounting*, 16 (3), Summer, págs. 385-398.
- MURPHY, K. (1985): «Corporate Performance and Managerial Remuneration. An Empirical Analysis». *Journal of Accounting and Economics*, 7, págs. 11-42.
- OVIATT, B. (1988): «Agency and Transaction Cost Perspectives on the Manager-Shareholder Relationship: Incentives for Congruent Interests». *Academy of Management Review*, vol. 13, núm. 2, págs. 214-225.

- PRATT, J. y ZECKHAUSER, R. (1984): «Principals and Agents. An Overview». En PRATT, W. y ZECKLIAUSER, R.: *Principals and Agents: The Structure of Business*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts. Cap. 1.
- RAY, M. (1989): *Towards a Positive Agency Theory of Control: An Empirical Study of Compensation Contracts in the Insurance Industry*. The Pennsylvania State University. Umi Dissertation Services.
- ROSS, S. (1973): «The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem». *American Economic Review*, 63 (2), págs. 134-139.
- SALAS FUMAS, V. (1987): *Economía de la empresa. Decisiones y organización*. Ed. Ariel Economía, págs. 271-293.
- SALOP, J. y SALOP, S. (1976): «Self-selection and Turnover in the Labor Market», *The Quarterly Journal of Economics*, págs. 619-627.
- SPENCE, A. (1974): *Market Signaling: Information Transfer in Hiring and Related Processes*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- SLOAN, R. (1993): «Accounting Earnings and Top Executive Compensation». *Journal of Accounting and Economics*, 16, págs. 55-100.
- STROH, L.; BRETT, J.; BAUMAN, J. y REILLY, A. (1996): «Agency Theory and Variable Pay Compensation Strategies». *Academy of Management Journal*, vol. 39, núm. 3, págs. 751-767.
- TOSI, H. y GÓMEZ-MEJÍA, L. (1989): «The Deocoupling of CEO Pay and Performance: An Agency Theory Perspective», *Administrative Science Quarterly*, 34, págs. 169-189.
- TOSI, H. y GÓMEZ-MEJÍA, L. (1994): «CEO Compensation Monitoring and Firm Performance». *Academy of Management Journal*, vol. 37, núm. 4, págs. 1.002-1.016.
- UMANTATH, N.; RAY, M. y CAMPBELL, T. (1996): «The Effect of Uncertainty and Information Asymmetry on the Structure of Compensation Contracts: A Test of Competing Models». *Management Science*, vol. 42, núm. 6, june.

WINFREY, F. (1990): *Executive Compensation, Corporate Control, and Firm Performance: An Agency Theoretic Approach*. University of South of Carolina. Umi Dissertation Services.

WISEMAN, R. y GÓMEZ-MEJÍA, L. (1996): «Corporate Governance and Managerial Risk-taking: A Synthetic Perspective». *Working paper*, págs. 1-53.

ZAJAC, E. y WETSPHAL, J. (1994): «The Costs and Benefits of Managerial Incentives and Monitoring in Large U.S. Corporations: When is More not Better?» *Strategic Management Journal*, vol. 15, págs. 121-142.