

## EL AJUSTE ENTRE EL DISEÑO DE LA RETRIBUCIÓN DEL DIRECTIVO Y LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA: REPERCUSIONES PARA LOS RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN

Sánchez Marín, G.  
Aragón Sánchez, A.  
Universidad de Murcia

### RESUMEN

En este trabajo se examinan las implicaciones que tiene para los resultados de la organización el grado de coherencia entre el diseño de la retribución del directivo y la orientación estratégica de la empresa. Para ello se desarrolla un modelo basado en el concepto de discrecionalidad directiva y en la teoría de la agencia que sirve de base para el establecimiento de las hipótesis. El contraste empírico de dichas hipótesis se ha realizado sobre una muestra de 82 empresas españolas. En consistencia con la teoría, los resultados apoyan la noción de que el diseño de la retribución del directivo tiene efectos positivos en los resultados de la organización cuando dicho diseño es coherente con la orientación estrategia adoptada por la empresa.

**PALABRAS CLAVE:** Retribución del directivo, Discrecionalidad directiva, Teoría de agencia, Estrategia de la empresa, Resultados de la organización.

### ABSTRACT

This paper analyzes the firm performance implications of the fit between managerial compensation design and firms' strategic orientation. Research is based on a framework that combines managerial discretion concept and agency theory to identify the links between firm these elements and to formulate propositions. A sample of 82 Spanish firms belonging to chemical-pharmaceutical industry is used to test hypotheses. Consistent with theory, results generally support the notion that managerial compensation design makes a greater contribution to firm performance if such design is consistent with a firm's strategic orientation.

**KEYWORDS:** Managerial compensation, Managerial discretion, Agency theory, Firms' strategic orientations, Firm performance.

### INTRODUCCIÓN

La investigación relativa a la retribución del directivo ha sido objeto de numerosísimos estudios durante los últimos 70 años. A lo largo de este tiempo, uno de los fenómenos que más interés ha despertado entre los académicos ha sido la relación existente entre el diseño de la retribución del directivo y los resultados de la organización. Estudios procedentes de campos tan diferentes como la economía (Jensen y Murphy, 1990), la dirección de empresas (Gómez-Mejía y Balkin, 1992), las relaciones industriales (Deckop, 1988), la contabilidad (Coughlan y Smith, 1985) y las finanzas (Baker *et al.*, 1988) han tratado de comprobar si el diseño de la retribución del directivo tiene influencia en los resultados de la empresa. Sin embargo, a pesar de la gran cantidad de investigaciones (Gómez-Mejía y Wiseman, 1997), no se ha llegado a evidencias demasiado concluyentes. Así, Tosi *et al.* (2000:330) afirman que las relaciones entre retribución del directivo y rendimiento empresarial siguen siendo, teórica y empíricamente, elusivas y contradictorias, estando muy afectadas por terceras variables que moderan dicha relación.

En este sentido, Rajagopalan (1997) considera que la relación entre la retribución del directivo y los resultados de la organización es contingente del grado en el que las características

del diseño retributivo sean consistentes con los requerimientos que plantea el contexto en el que opera la empresa. Esto supone afirmar que los resultados de la organización se verán afectados positivamente en la medida en que el diseño retributivo se adecue a los requerimientos del contexto empresarial (Gómez-Mejía, 1992). Sin embargo, aún existe un escaso conocimiento sobre las relaciones entre los factores del contexto y la retribución del directivo y sobre las posibles implicaciones que para los resultados de la empresa tiene el grado de ajuste o coherencia entre aquellos (Barkema y Gómez-Mejía, 1998).

Es por ello que la presente investigación se concreta en el estudio de las relaciones que la retribución del directivo tiene con la estrategia de la empresa, uno de los factores contextuales más importantes (Delery y Doty, 1996). Numerosos trabajos han documentado la existencia de variaciones sistemáticas en el diseño de la retribución del directivo en función del contexto estratégico de la empresa (Boyd y Salamin, 2001; Kerr, 1985; Montemayor, 1996; Rajagopalan y Finkelstein, 1992), revelando también que la congruencia entre ambos tiene efectos positivos en los resultados de la organización (Balkin y Gomez-Mejia, 1990; Gomez-Mejia, 1992; Rajagopalan, 1997). Sin embargo, se han detectado conclusiones y resultados contradictorios en lo referente a determinadas dimensiones retributivas –como, por ejemplo, las encontradas en los trabajos de Balkin y Gomez-Mejia (1990) y Rajagopalan y Finkelstein (1992)–. Además, la mayoría de estudios se han centrado en grandes empresas y corporaciones, limitando el conocimiento sobre estas relaciones en empresas no diversificadas y de menor tamaño (Rajagopalan, 1997). Finalmente, la mayor parte de los estudios provienen del contexto americano, existiendo muy pocos datos sobre si las relaciones estadísticas previamente halladas son de aplicación en otros países (Boyd y Salamin, 2001).

Con el propósito de contribuir a la mejora del conocimiento en esta línea investigadora, el objetivo de este trabajo consiste en examinar si la adecuación o coherencia entre el diseño de la retribución del directivo y la orientación estratégica adoptada por la empresa tiene efectos positivos en los resultados de la organización. El escenario empírico para este estudio se sitúa en grandes empresas españolas pertenecientes al sector químico-farmacéutico.

## MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Los últimos trabajos realizados sobre retribución de directivos, quizá respondiendo a las dificultades con las que se han encontrado los estudios que siguen una metodología investigadora basada en la economía tradicional (Baker, *et al.*, 1988), han comenzado a orientarse hacia nuevos marcos teóricos como modo de considerar factores sociales, políticos y estratégicos. En línea con esta tradición investigadora emergente, este trabajo integra argumentos basados en la teoría de la agencia (Eisenhardt, 1989; Jensen y Meckling, 1976) y en el concepto de discrecionalidad directiva (Hambrick y Finkelstein, 1987), para desarrollar las relaciones esperadas entre el diseño de los sistemas de retribución del directivo, la orientación estratégica de la empresa y los resultados de la organización (ver figura 1).

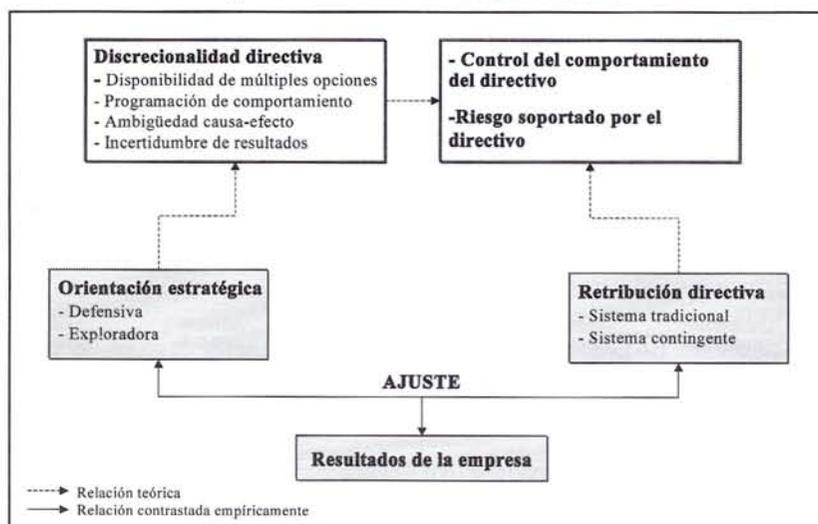
Para representar las orientaciones estratégicas de la empresa se ha adoptado el modelo de Miles y Snow (1978) porque constituye una de las tipologías de estrategias más estudiadas en la literatura (Zahra y Pearce, 1990) y una de las más comprensibles a nivel de unidad de negocio. Además, es relativamente parsimoniosa con pocos arquetipos y utiliza una rica conceptualización para prescribir los vínculos el entorno. Los estudios destacan la fuerte validez, tanto teórica como empírica, de los tipos estratégicos y subrayan la robustez a lo largo de dife-

rentes aspectos del comportamiento estratégico (Shortell y Zajac, 1990). Varios estudios (Boyd y Salamin, 2001; Rajagopalan, 1997; Rajagopalan y Finkelstein, 1992) han argumentado que la orientación estratégica de la empresa –y, por extensión, la tipología de Miles y Snow– es una buen representante de la discrecionalidad directiva, dado que tiene implicaciones directas para el tipo y nivel de discrecionalidad que los directivos tienen en la empresa.

La discrecionalidad directiva se refiere a la libertad de opciones de las que dispone el directivo a la hora de tomar decisiones estratégicas (Hambrick y Finkelstein, 1987:371). Diversos autores han reconocido que la discrecionalidad directiva –definida como el ámbito o autonomía de acción– puede ser un importante determinante de la retribución del directivo (Rajagopalan, 1997; Rajagopalan y Finkelstein, 1992). Unido al concepto de discrecionalidad directiva se encuentra el enfoque de agencia. La perspectiva que aporta la teoría de la agencia sobre la discrecionalidad directiva se centra en que la potencial libertad de acción del directivo a la hora de tomar decisiones puede provocar la no maximización de los beneficios de la empresa por parte de aquél (Finkelstein y Boyd, 1998:180). Como consecuencia, es preciso establecer un determinado control del comportamiento del directivo mediante la retribución, que dependerá del nivel de discrecionalidad del directivo y que deberá considerar, a su vez, la capacidad de asumir riesgo por parte del mismo.

En función de lo anterior, el modelo teórico de la figura 1 sirve de base para establecer los vínculos entre diseño retributivo, orientación estratégica y resultados de la empresa que darán lugar a la formulación de las hipótesis de investigación. Dicho modelo se basa en tres relaciones teóricas –representadas en el modelo mediante flechas discontinuas–, que se explican a continuación.

**Figura 1. Modelo de retribución directiva**



Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, la *orientación estratégica* de la empresa tiene implicaciones directas en la *discrecionalidad* de la que disponen los directivos para actuar en la empresa (Rajagopalan, 1997; Finkelstein y Boyd, 1998). Las variaciones en el nivel de discrecionalidad directiva vie-

nen determinadas por cuatro factores: la disponibilidad de opciones múltiples, la capacidad de programación del comportamiento del directivo, el grado de ambigüedad en las relaciones causa-efecto y la incertidumbre en los resultados (Rajagopalan, 1997; Rajagopalan y Finkelstein, 1992).

En segundo lugar, las variaciones en el nivel de discrecionalidad de que dispone el directivo tiene implicaciones para dos requerimientos identificados en la literatura sobre agencia (Beatty y Zajac, 1994). El primero se enfoca a los problemas de control del directivo (Jensen y Meckling, 1976): la dificultad para controlar el comportamiento del directivo se incrementa cuando el principal no puede especificar a priori dicho comportamiento y, por lo tanto, podría desviarse del considerado óptimo por el principal. El segundo se centra en el análisis del riesgo soportado por el directivo (Holmstrom, 1979; Shavell, 1979): variaciones en la orientación estratégica de la empresa pueden afectar al nivel de riesgo que dicho directivo tiene que asumir y, si dicho riesgo es excesivo, puede provocar comportamientos contraproducentes para los intereses de la organización (Hambrick y Snow, 1989).

Una forma de responder a estos dos requerimientos es a través de la elección del diseño de una determinada estrategia retributiva para el directivo. Y es en este sentido en el que se plantea la tercera relación del modelo. Esto es, el diseño retributivo aplicado será diferente dependiendo del grado en el que la empresa trate de resolver el problema del control del comportamiento del directivo y/o el problema del riesgo soportado por el directivo (Rajagopalan, 1997:765). Considerando las dimensiones retributivas estratégicas más importantes señaladas por la literatura (Gómez-Mejía y Balkin, 1992; Gómez-Mejía y Welbourne, 1988; Milkovich, 1988; Salter, 1973) de una forma global e interrelacionada, en este artículo la retribución del directivo se ha analizado sobre la base de dos sistemas retributivos con orientaciones opuestas (Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Gómez-Mejía, 1992; Gómez-Mejía y Welbourne, 1988). Así el sistema retributivo con *orientación tradicional* se caracteriza por una fuerte dependencia del puesto de trabajo como base salarial, de la antigüedad como un criterio para el reparto retributivo, uso de la evaluación basada en comportamientos, énfasis en las recompensas a corto plazo, bajo nivel de riesgo para el directivo, retribución por debajo del mercado, gran peso de la parte fija y diseño de políticas autoritarias y cerradas. Por su parte, el sistema retributivo con una *orientación contingente* se caracteriza por la utilización de habilidades como base para determinar la retribución, del rendimiento como criterio de reparto retributivo, uso de la evaluación basada en resultados, énfasis en las recompensas a largo plazo, alto nivel de riesgo para el directivo, retribución por encima del mercado, gran peso de la parte variable y diseño de políticas participativas y abiertas.

A continuación, partiendo del modelo teórico anteriormente descrito, se analizan las relaciones específicas entre la orientación estratégica de la empresa y el diseño de la retribución del directivo, así como las repercusiones para los resultados de la empresa de tales vínculos.

### **Orientación estratégica y diseño retributivo**

Miles y Snow (1978) distinguen entre tres orientaciones estratégicas principales – explorador, defensivo y analizador– para dirigirse a tres dominios distintos: empresarial, tecnológico y administrativo. Miles y Snow definen a los exploradores como empresas que buscan oportunidades de crecimiento de forma agresiva mediante el desarrollo y la innovación en producto y en mercado. Los defensivos son empresas que adoptan, y protegen, un estrecho y estable dominio producto-mercado. Mientras que los exploradores son innovadores y tienen

una orientación más externa, los defensivos son eficientes y tienen una orientación más interna. Los analizadores son empresas que defienden sus actuales dominios de producto-mercado a través de la eficiencia y la orientación interna, a la vez que cautelosamente penetran en nuevos mercados mediante la innovación. Por lo tanto, los analizadores exhiben características tanto de exploradores como de defensivos.

Siguiendo la convención de recientes estudios (Boyd y Salamin, 2001; Shortell y Zajac, 1990), en este trabajo se van a tratar las tipologías de Miles y Snow como un continuo de orientación hacia el cambio. En este continuo, los defensivos representan una débil orientación hacia el cambio y los exploradores una fuerte orientación hacia el cambio. Es por ello que, como representantes de los dos extremos de este continuo, se analizan las implicaciones que estas dos tipologías estratégicas tienen para el diseño de la retribución del directivo<sup>1</sup>.

***Empresas defensivas.*** Las organizaciones que adoptan una estrategia defensiva suelen ofrecer a sus directivos una discrecionalidad considerablemente menor que las organizaciones exploradoras. Esto es así porque el rango de opciones de que dispone el directivo en la realización de su trabajo está limitado a aquellas que están directamente relacionadas con la consecución de la mayor eficiencia posible (Rajagopalan, 1997:767). Además, el énfasis que los defensivos ponen en la eficiencia también puede limitar los comportamientos del directivo, dirigiéndolo a la ejecución de fuertes inversiones y, de esta forma, conseguir recortes en los costes (Hambrick, 1983). Así, tanto la capacidad para programar los comportamientos del directivo como las relaciones causa-efecto son más fácilmente comprensibles cuando las estrategias son estables y se orientan a un dominio de producto-mercado restringido. Adicionalmente, el grado de incertidumbre en torno a los resultados cuando las estrategias están enfocadas a la eficiencia interna es mucho menor que cuando las mismas están orientadas a la expansión externa (Gupta y Govindarajan, 1984).

Desde la perspectiva del propietario, los problemas de control del comportamiento del directivo que afrontan estas empresas son de menor magnitud que los mostrados por empresas en contextos más discrecionales por dos razones. En primer lugar, estas empresas necesitan directivos que no estén excesivamente motivados para asumir riesgos, ya que los comportamientos arriesgados pueden ser incluso contraproducentes (Hambrick y Snow, 1989) y que, además, sean capaces de adoptar una perspectiva de corto plazo en la toma de decisiones. Las estrategias orientadas hacia la búsqueda de la eficiencia y hacia la penetración en el mercado actual generan resultados en un periodo de tiempo mucho más corto e implican una menor asunción de riesgos que en el caso de estrategias más innovadoras (Galbraith y Merrill, 1991). En segundo lugar, dado que las conductas son más fácilmente programables y el rango de opciones disponibles está más limitado, los directivos tienen una menor libertad y capacidad para perseguir sus propios intereses (Rajagopalan, 1997). Por lo tanto, desde la perspectiva del propietario, los mecanismos retributivos más adecuados para incentivar son aquellos que fomentan los comportamientos no arriesgados y de corto plazo en el directivo, así como aquellos que establecen mecanismos de control de la actuación del directivo no excesivamente férreos (no es preciso una estrecha vinculación entre recompensas y rendimiento).

Desde la perspectiva del directivo, las empresas defensivas asignan una menor carga de riesgo para el directivo debido a los bajos niveles de ambigüedad causa-efecto y de incertidumbre en los resultados asociados a estas empresas. Por tanto, la reducción del riesgo directivo no constituye en este caso un criterio clave en el diseño del sistema retributivo. Además,

dado que la relación existente entre el esfuerzo del directivo y los resultados organizacionales es más estrecha, la evaluación del directivo puede estar basada en los resultados y objetivos conseguidos por el mismo (Rajagopalan, 1997).

En conjunto, el sistema retributivo que más beneficia a las empresas defensivas es el que incentiva comportamientos menos arriesgados por parte del directivo, que fomenta actuaciones más en consonancia con las conductas del pasado, y que equilibra el horizonte de decisiones entre el corto y largo plazo utilizando criterios de evaluación basados en resultados. Considerando todas estas características de forma conjunta, se puede afirmar que los sistemas de retribución con una orientación tradicional son los más adecuados para estas empresas:

- Hipótesis 1: Un sistema retributivo con una orientación tradicional tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia defensiva que en los de empresas con estrategia exploradora.

**Empresas exploradoras.** Por el contrario, las organizaciones exploradoras ofrecen a sus directivos una considerable discrecionalidad. Los directivos de este tipo de empresas pueden elegir de entre una amplia variedad de opciones ya que en estas empresas se pone un gran énfasis en explorar y explotar nuevas ideas y estrategias. Esto dificulta la especificación de los comportamientos directivos que son requeridos, lo que supone una gran libertad para éste debido a la multiplicidad de opciones disponibles (Rajagopalan, 1997:766). Adicionalmente, las estrategias agresivas e innovadoras no son fácilmente programables (Rajagopalan y Finkelshtein, 1992). Además, existen una gran probabilidad de fracaso cuando se exploran nuevas opciones, lo cual conlleva unos altos niveles de incertidumbre en cuanto a los resultados (Hambrick y Snow, 1989). Finalmente, las empresas exploradoras tienden a tener una elevada ambigüedad en las relaciones causa-efecto como consecuencia de las dificultades que encuentran los directivos para relacionar políticas actuales con precedentes históricos de la compañía (Miles y Snow, 1978).

Desde la perspectiva del propietario, la alta discrecionalidad de la que disponen los directivos en este tipo de empresas implica una gran necesidad de controlar el comportamiento del directivo para alinear los intereses de estos con los de la empresa por varias razones. En primer lugar, estas empresas necesitan directivos que estén dispuestos a asumir riesgos y sean capaces de ello, así como de adoptar una perspectiva de largo plazo en el momento de elegir entre alternativas estratégicas. Las estrategias más innovadoras y de crecimiento tienden a dar mejores resultados a largo plazo, si bien, a cambio, implican un mayor riesgo de fracaso que aquellas menos innovadoras (Galbraith y Merrill, 1991). En segundo lugar, la baja capacidad para programar el comportamiento y la ambigüedad de las relaciones causa-efecto que se asocia a estas empresas implica que los directivos pueden tener más libertad y capacidad para perseguir sus propios intereses sin temor a ser descubiertos, al menos en el corto plazo (Rajagopalan, 1997). Por tanto, desde el punto de vista de los propietarios de la empresa, los sistemas de recompensa óptimos son aquellos que fomentan los comportamientos arriesgados y de largo plazo en el directivo, así como aquellos que establecen sistemas estrechos de control de la actuación del directivo (recompensas fuertemente vinculadas al rendimiento).

Desde la perspectiva del directivo, en los casos de alta discrecionalidad, el elevado grado de ambigüedad en las relaciones causa-efecto y la incertidumbre de los resultados incrementa el riesgo que tienen que asumir los directivos de la empresa debido a que las estrategias

pueden fallar a pesar de los esfuerzos de estos (Rajagopalan, 1997:766). La incertidumbre que afronta el directivo en estos casos debe ser mitigada mediante sistemas de evaluación basados en desempeño y comportamientos, los cuales pueden tener en cuenta los sucesos imprevistos del entorno (Salter, 1973; Hambrick y Snow, 1989).

Globalmente, el sistema retributivo que más beneficia a las empresas con estrategia exploradora es el que fomenta la toma de riesgos por parte del directivo, que anima a la toma de decisiones en un horizonte de largo plazo y que adecua los intereses del directivo y de los accionistas. Sin embargo, de cara a mitigar el alto riesgo que tiene que soportar el directivo, estos planes deben utilizar un criterio de evaluación que tenga en cuenta los eventos inesperados del entorno. Por lo tanto, se puede afirmar que los sistemas de retribución con una orientación contingente son los más adecuados para estas empresas:

- Hipótesis 2: Un sistema retributivo con una orientación contingente tendrá un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia exploradora que en los de empresas con estrategia defensiva.

## **METODOLOGÍA**

### **Muestra**

La selección de la muestra para el contraste de hipótesis se ha basado en dos criterios: sector de actividad y tamaño de la empresa. Se ha escogido un único sector de actividad a nivel nacional, el sector químico-farmacéutico, por la necesidad de controlar posibles efectos sectoriales que pudieran afectar al diseño de la retribución del directivo (Rajagopalan, 1997). De este sector se han incluido aquellas empresas con más de 50 empleados y una cifra de ventas superior a 1000 millones brutos anuales, debido a que, un mayor tamaño implica un mayor desarrollo de las funciones retributivas y una mayor probabilidad de separación de las funciones de propiedad y control –cumpliendo con los supuestos de la teoría de la agencia–.

El directorio de empresas *Dund and Bradstreet de 2000* fue utilizado para seleccionar las empresas objeto de estudio. Como resultado se obtuvo un total de 392 empresas. La recogida de información se efectuó mediante la realización de una encuesta postal dirigida a los directores de recursos humanos<sup>2</sup>. De los 392 cuestionarios enviados se ha obtenido un total de 82 válidos, lo que supone un índice de respuesta del 20,92%.

### **Medición de las variables**

***Retribución del directivo.*** Sobre la base de escalas propuestas en estudios anteriores (Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Gómez-Mejía, 1992) se han formulado un total de 26 ítems según una escala tipo Likert –que va desde (1) “totalmente en desacuerdo” hasta (7) “totalmente de acuerdo”– que han sido agrupados en 9 escalas separadas que miden cada una de las dimensiones retributivas (ver anexo).

Para determinar si una empresa aplica una sistema retributivo global con una orientación tradicional o contingente, se ha aplicado una metodología similar a la de Gómez-Mejía (1992). Así, primero, cada dimensión retributiva se ha evaluado calculando el valor medio de las puntuaciones obtenidas en los respectivos ítems asociados a su respectiva escala. Segundo, sobre esas 9 variables (que representan el valor medio de cada dimensión retributiva) se ha

practicado un análisis factorial por el método de componentes principales. Se ha obtenido un único factor con valor propio superior a uno y que explica un 56,24% de la varianza. En tercer lugar, se calcula un factor compuesto resultado de promediar las puntuaciones medias de cada una de las dimensiones ponderadas por sus respectivas puntuaciones factoriales. De esta forma, tal y como están dispuestas las escalas<sup>3</sup>, una empresa que tenga una puntuación alta y negativa en el factor compuesto sigue un sistema retributivo global de acuerdo a un modelo tradicional, mientras que la empresa que tenga una puntuación alta y positiva adopta un sistema retributivo global que sigue un modelo contingente.

**Orientación estratégica de la empresa.** Como consecuencia de las limitaciones que presenta la medición de la estrategia mediante el método del párrafo (Conant *et al.*, 1990; Zahra y Pearce, 1990) se ha elaborado una escala multi-item al objeto de validar la medición de la tipología de Miles y Snow (1978). De acuerdo con la revisión de la literatura (Miles y Snow, 1978; Smith *et al.*, 1986; Segev, 1987 y 1989; Conant *et al.*, 1990; Doty *et al.*, 1993), se han formulado 9 ítems según una escala Likert de 1 a 7, donde una puntuación de 1 significa que la proposición no se corresponde en absoluto a la realidad de la empresa en relación con las demás empresas del sector, y una puntuación de 7 que se corresponde completamente (ver anexo).

Se ha realizado, en primer lugar, un análisis factorial de componentes principales sobre los 9 ítems que la componen y, en segundo lugar, sobre las puntuaciones factoriales obtenidas se ha practicado un análisis de conglomerados por el procedimiento K-medias. Los resultados del análisis factorial (tabla 1) muestran tres factores con valor propio superior a uno, significativos y fácilmente interpretables según el modelo de Miles y Snow (1978). Así, el factor 1 representa una orientación estratégica prospectiva y de crecimiento, el factor 2 una orientación hacia la consecución de eficiencia y estabilidad y el factor 3 una orientación reactiva que se ve forzada por las presiones del entorno.

**Tabla 1. Análisis factorial de la escala de estrategia empresarial.**

	Factor 1 Orientación prospectiva	Factor 2 Orientación hacia la eficiencia	Factor 3 Orientación reactiva
Oferta productos amplia y en constante expansión	<u>0,65</u>	-0,01	0,09
Éxito basado en innovación continua y creatividad	<u>0,78</u>	-0,06	-0,19
Actuación empresa forzada por presiones entorno	-0,32	0,25	<u>0,53</u>
Proceso tecnológico enfocado a tecnologías flexibles e innovadoras	<u>0,79</u>	0,18	0,16
Proceso tecnológico enfocado a tecnologías eficientes en costes	0,05	<u>0,83</u>	0,22
Tecnología que marca ritmo y forma de trabajo	0,14	<u>0,88</u>	0,01
Directivos más influyentes dedicados a desarrollar nuevos productos	<u>0,67</u>	0,16	0,12
Planificación muy rigurosa y realizada a priori	0,11	0,21	<u>-0,77</u>
Organización estructurada por funciones	-0,12	0,18	<u>0,74</u>
Valor propio	2,56	1,72	1,19
Porcentaje total de varianza explicada	28,49	19,06	13,20

Los resultados del análisis cluster (tabla 2) muestran que los 3 grupos obtenidos se pueden identificar con tres tipologías estratégicas del modelo de Miles y Snow (1978). Si se observan los centros de los conglomerados finales (la prueba de Tukey para comparaciones múlti-

ples de las medias se utilizó para examinar si las diferencias resultaban significativas a lo largo de los tres grupos), el grupo 1 de empresas se puede caracterizar como exploradoras – puntuación mas alta en el factor orientación prospectiva y más baja en el factor orientación hacia la eficiencia–; el grupo 2 de empresas como defensivas –puntuación más alta en el factor orientación hacia la eficiencia y mas baja en el factor orientación prospectiva–; y el grupo 3 de empresas como reactivas –puntuación más alta en el factor orientación reactiva e intermedia en los otros dos factores– dado que no presentan un patrón definido de comportamiento estratégico, de acuerdo con lo indicado por Miles y Snow (1978).

**Tabla 2. Análisis cluster de la escala de estrategia empresarial.**

	Conglomerados			Valor de F	Test de Tukey
	Grupo 1 Exploradoras	Grupo 2 Defensivas	Grupo 3 Reactivas		
Orientación prospectiva	0,79	-0,58	0,45	9,16**	1 > 2; 1 > 3
Orientación hacia la eficiencia	-1,16	0,78	0,13	55,17**	2 > 1; 2 > 3
Orientación reactiva	0,47	-0,85	0,89	22,56**	3 > 1; 3 > 2
Número de empresas	24	27	30		

(\*\*): significativa al nivel  $p < 0,01$ ; (\*): significativa al nivel  $p < 0,05$ .

**Resultados de la empresa.** Siguiendo las sugerencias de Henderson y Fredrickson (1996:586) y considerando que la mayoría de las empresas de la muestra no cotizan en bolsa (haciendo difícil obtener medidas de mercado), se han utilizado medidas contables para representar los resultados de la empresa. En particular, la medida utilizada fue definida como rentabilidad económica (ROI) (Finkelstein y Boyd, 1998; Gomez-Mejía, 1992; Rajagopalan, 1997), un indicador bastante adecuado para valorar los resultados de la empresa porque excluye el efecto de las políticas financieras.

**Variables de control.** Anteriores investigaciones han constatado que el tamaño de la empresa (Gómez-Mejía, 1992; Rajagopalan y Finkelstein, 1992; Finkelstein y Boyd, 1998) y los costes de personal que soporta (Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Gómez-Mejía, 1992) pueden ser factores críticos que pueden afectar a las variables objeto de estudio. La variable tamaño ha sido operacionalizada como el logaritmo de las ventas (Henderson y Fredrickson, 1996), mientras que la variable costes de personal ha sido definida como el ratio costes laborales sobre costes totales medido en porcentaje (Balkin y Gómez-Mejía, 1990).

### Análisis estadísticos

Dado que las hipótesis tienen que ver con el impacto interactivo de estrategia / retribución directiva en los resultados de la empresa, el análisis de regresión jerárquica múltiple se configura como el procedimiento más apropiado (Gómez-Mejía, 1992; Rajagopalan, 1997). Para examinar los efectos de las interacciones descritas en las hipótesis, las variables fueron introducidas en dos pasos (Cohen y Cohen, 1983). En el primero se incluyen las variables de control, la estrategia de la empresa y el sistema retributivo; y en el segundo se incorporan las variables de interacción entre el sistema retributivo y la estrategia adoptada por la empresa. Los términos de interacción se calculan como el producto de la variable estrategia por la variable sistema retributivo. Dos términos de interacción se introducen, uno para la estrategia defensiva y otro para la exploradora, quedando la estrategia reactiva como categoría de referencia.

## RESULTADOS

En la tabla 3 se recogen las correlaciones entre las variables que han sido utilizadas en el posterior análisis de regresión. Como se puede observar, no existen demasiadas correlaciones significativas entre las variables, lo que, a priori, indica que no van a existir problemas de multicolinealidad (aspecto que ha sido corroborado mediante el cálculo de los índices de tolerancia, los cuales, se sitúan dentro de los límites aceptables). Además, la presencia de correlaciones significativas entre las variables que representan las interacciones estrategia-retribución y las variables que representan los efectos principales de las mismas indican la propiedad de la utilización de regresiones jerárquicas (Cohen y Cohen, 1983).

**Tabla 3. Medias, desviaciones típicas y correlaciones para todas las variables.**

Variables	Media	D. Típica	1	2	3	4	5	6	7
1. Tamaño	15,38	1,33							
2. Costes laborales	1,54	0,50	-0,01						
3. Estrategia defensiva	0,24	0,43	0,05	-0,06					
4. Estrategia exploradora	0,52	0,50	-0,08	-0,01	-				
5. Sistema retributivo	0,55	4,07	-0,08	0,06	0,59**				
6. Sistema retributivo * Estrategia defensiva	0,36	1,70	-0,08	0,05	0,14*	-0,08	0,45**		
7. Sistema retributivo * Estrategia exploradora	0,36	3,38	-0,08	0,08	-0,15*	0,25**	0,81**	-0,02	
8. Resultados de la empresa	0,26	0,52	-	0,17**	-0,04	0,02	-0,05	-0,02	0,07
									-0,05

(\*\*): significativa al nivel  $p < 0,01$ ; (\*): significativa al nivel  $p < 0,05$ .

Como se observa en la tabla 4, el incremento que se produce en el  $R^2$  del modelo 2 respecto del  $R^2$  modelo 1 es positivo y significativo, lo que indica que las variables de interacción introducidas explican una porción lo suficientemente significativa de la variación que se produce en la variable de resultados de la empresa. Si se analizan los coeficientes estandarizados de las interacciones, se aprecia que el coeficiente "Sistema retributivo \* Estrategia defensiva" es negativo y significativo, lo que pone de manifiesto que, la adopción de un sistema retributivo con una orientación tradicional cuando la empresa tiene una estrategia defensiva, tiene un efecto negativo menor en los resultados de la empresa (lo que, en definitiva, supone afirmar que este emparejamiento demuestra una mayor contribución al resultado de la empresa). Además, el coeficiente de la variable "Sistema retributivo \* Estrategia exploradora" es positivo y significativo, lo que indica que la adopción de un sistema retributivo con una orientación contingente cuando la empresa sigue una estrategia exploradora, tiene un efecto positivo mayor en los resultados de la empresa.

Considerando los resultados obtenidos, se puede afirmar que la orientación estratégica de la empresa modera claramente la relación existente entre el diseño de la retribución del directivo y los resultados de la empresa. La utilización de un sistema retributivo con una orientación tradicional tiene un efecto positivo mayor en los resultados de empresas con estrategia defensiva, mientras que el sistema retributivo con una orientación más contingente tiene un mayor efecto positivo en los resultados de las exploradoras. Estos resultados confirman las hipótesis 1 y 2.

**Tabla 4. Análisis de regresión jerárquica.**

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
	B	Error típico	Beta	F		
MODELO 1						
Tamaño	-0,139	0,043	-0,348	3,221**		
Costes laborales	-0,106	0,116	-0,099	-0,913		
Estrategia defensiva	-0,105	0,167	-0,085	-0,630		
Estrategia exploradora	-0,157	0,143	-0,147	-1,094		
Sistema retributivo	-0,021	0,014	-0,160	-1,472	0,183	
MODELO 2						
Tamaño	-0,125	0,044	-0,314	2,863**		
Costes laborales	-0,148	0,115	-0,138	-1,285		
Estrategia defensiva	-0,109	0,171	-0,087	-0,634		
Estrategia exploradora	-0,120	0,141	-0,112	-0,847		
Sistema retributivo	0,094	0,037	0,718	2,570*		
Sistema retributivo * Estrategia defensiva	-0,109	0,053	-0,339	-2,073*		
Sistema retributivo * Estrategia exploradora	0,081	0,040	0,515	2,017*	0,239	0,055*

(\*\*): significativa al nivel  $p < 0,01$ ; (\*): significativa al nivel  $p < 0,05$ .

## CONCLUSIONES

Este trabajo integra argumentos provenientes de la teoría de la agencia y del concepto de discrecionalidad directiva para identificar las implicaciones que tiene para los resultados de la organización el grado de adecuación o ajuste entre el diseño de la retribución del directivo y la orientación estratégica de la empresa.

Los resultados del contraste de hipótesis realizado en empresas del sector químico-farmacéutico soportan el argumento teórico de que las empresas se benefician en términos de resultados de la adopción de políticas retributivas para sus directivos cuyo diseño y características se adecuan a los requerimientos de control y motivación que vienen impuestos por la orientación estratégica adoptada por la organización. Específicamente, un sistema retributivo con una orientación contingente tiene un efecto positivo mayor en los resultados de empresas que adoptan estrategias defensivas, mientras que un sistema retributivo con una orientación contingente tiene un efecto positivo mayor en los resultados de empresas que siguen estrategias exploradoras.

Los resultados obtenidos son coherentes con las conclusiones de estudios que plantean similares relaciones en el ámbito de las empresas americanas (Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Gómez-Mejía, 1992; Rajagopalan, 1997), lo que prueba la generalidad y validez de estos modelos de cara a su aplicación en otros países que cuentan con diferentes contextos (Boyd y Salamin, 2001). Sin embargo, difieren con respecto a las conclusiones de Romero y Valle (2001), los cuales afirman en su trabajo que el diseño de la retribución del directivo en la empresa española se realiza con independencia de la orientación estratégica que ésta adopte. Por

el contrario, esta investigación ha detectado que las empresas españolas diseñan sistemas retributivos para sus directivos que responden a una línea coherente de actuación, que se adaptan o ajustan a los condicionantes estratégicos de la empresa y que esta adaptación tiene efectos positivos en los resultados globales de la organización. Por lo tanto, de los hallazgos de este estudio se desprende que dichas relaciones tienen un carácter contingente, es decir, los sistemas retributivos para el personal directivo tendrán una mayor eficacia sólo en el caso de que se adapten al contexto estratégico en el que la empresa opera.

En este sentido, y en consistencia con la teoría presentada y con otros estudios en esta misma línea (Boyd y Salamin, 2001; Rajagopalan, 1997; Magnan y St-Onge, 1997; Finkelstein y Boyd, 1998), el concepto de discrecionalidad directiva se ratifica como un elemento fundamental en la explicación de las relaciones entre retribución directiva y contexto. Así, la empresa suele diseñar el sistema retributivo de sus directivos en función del grado de discrecionalidad o autonomía del que éste dispone en el ejercicio de sus funciones. Además, se ha comprobado que el ajuste de la retribución del directivo al grado de discrecionalidad del que dispone tiene, en muchos casos, efectos positivos en los resultados de la empresa.

Estas conclusiones también tienen importantes implicaciones en cuanto a las actividades de control del directivo. La orientación estratégica de la empresa afecta a los costes de control de la actuación del directivo y a los riesgos a los que éste debe hacer frente (Rajagopalan y Finkelstein, 1992:138). De acuerdo con la teoría de la agencia, el propietario necesita reconocer estos costes y riesgos, y asegurar que el sistema retributivo de la empresa sea consistente con su estrategia. En particular, las empresas exploradoras necesitan supervisar muy de cerca al directivo debido a la gran discrecionalidad de la que éste dispone, por lo que utilizan sistemas retributivos con una orientación contingente, que, además, sirven para compensar el mayor riesgo que este directivo adopta en el desempeño de sus tareas (Boyd y Salamin, 2001; Rajagopalan, 1997). Las empresas defensivas no requieren una estrecha supervisión de sus directivos ni compensar un riesgo adicional (que no asumen), por lo que utilizan sistemas retributivos más tradicionales tareas (Boyd y Salamin, 2001; Rajagopalan, 1997).

En definitiva, los hallazgos de este trabajo se pueden calificar de significativos en el sentido de que aportan luz al complejo problema del diseño de la retribución del directivo y de su relación con la estrategia y el rendimiento organizacional en la empresa española. Esta investigación constituye un primer paso en el estudio de las implicaciones que tiene para los resultados de la empresa el grado de ajuste o desajuste entre los elementos del contexto estratégico y el diseño de la retribución del directivo. Teniendo en cuenta que las relaciones entre estos elementos son, tanto desde el punto de vista teórico como desde la perspectiva empírica, un fenómeno elusivo y complejo, es preciso la realización de investigaciones adicionales en este campo.

## **NOTAS**

- (1) Además, en la muestra utilizada no se han detectado empresas analizadoras (véase "medición de variables" en el apartado de metodología). En este sentido, la muestra ha puesto de manifiesto 3 grupos de empresas con estrategias diferenciadas: defensivas, exploradoras y reactivas. Teniendo en cuenta que Miles y Snow (1978) consideran que las empresas reactivas carecen de patrón estratégico concreto –lo que hace imposible el estudio de adecuación entre orientación estratégico y sistema retributivo–, finalmente el análisis se ha reducido al estudio de las relaciones para empresas defensivas y exploradoras.
- (2) El envío postal siguió un procedimiento en dos olas. El primer envío fue realizado entre los días 10 y 11 de mayo de 2000; la recogida de información tuvo lugar entre el día 18 de mayo y el 7 de julio. Transcurridas 4 semanas

desde el primer envío se remitió nuevamente el cuestionario a las empresas que aún no habían contestado; este envío fue realizado el día 7 de junio, teniendo lugar la recogida de información entre el 12 de junio y el 31 de julio.

- (3) Todas las escalas han sido planteadas de tal forma que una puntuación baja indica una orientación retributiva más tradicional en esa dimensión, mientras que una puntuación alta indica una orientación retributiva más contingente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Baker, G.P.; Jensen, M.C.; Murphy, K.J. (1988): Compensation and incentives: practice vs. theory. *Journal of Finance*, vol. 18, pp. 593-616.
- Balkin, D.B.; Gómez-Mejía, L.R. (1990): Matching compensation and organizational strategies. *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 153-169.
- Banker, R.D.; Lee, S.Y.; Potter, G.; Srinivasan, D. (1996): Contextual analysis of performance impacts of outcome-based incentive compensation. *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 920-948.
- Barkema, H.G.; Gómez-Mejía, L.R. (1998): Managerial compensation and firm performance: a general research framework. *Academy of Management Journal*, vol. 41, pp. 135-145.
- Beatty, R.P.; Zajac, E.J. (1994): Managerial incentives, monitoring, and risk-bearing: a study of executive compensation, ownership, and board structure in initial public offerings. *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, pp. 313-336.
- Boyd, B.K.; Salamin, A. (2001). Strategic reward systems: A contingency model of pay system design. *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 777-792.
- Cohen, J.; Cohen, P. (1983): *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Lawrence Erlbaum. Hillsdale, NJ.
- Conant, J.S.; Mokwa, M.P.; Varadarajan, P.R. (1990): Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures based study. *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 365-383.
- Couglan, A.T.; Smith, R.M. (1985): Executive compensation management turnover and firm performance: an empirical investigation. *Journal of Accounting and Economics*, vol. 7, pp. 43-66.
- Deckop, J.R. (1988): Determinants of chief executive officer compensation. *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 41, pp. 215-226.
- Delery, J.E.; Doty, D.H. (1996): Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 802-835.
- Doty, D.H.; Glick, W.H.; Huber, G.P. (1993): Fit, equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*, vol. 36, pp. 1196-1250.
- Eisenhardt, K.M. (1989): Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, vol. 14, pp. 57-74.
- Finkelstein, S.; Boyd, B.K. (1998): How much does the CEO matter? The role of managerial discretion in the setting of CEO compensation. *Academy of Management Journal*, vol. 41, pp. 179-199.
- Galbraith, C.S.; Merrill, G.B. (1991): The effect of compensation program and structure on SBU competitive strategy: a study of technology-intensive firms. *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 353-370.
- Gómez-Mejía, L.R. (1992): Structure and process of diversification, compensation strategy, and firm performance. *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 381-397.
- Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B. (1992): *Compensation, organizational strategy, and firm performance*. South-Western Publishing. Cincinnati, OH.
- Gómez-Mejía, L.R.; Welbourne, T.M. (1988): Compensation strategy: an overview and future steps. *Human Resource Planning*, vol. 11, pp. 173-189.
- Gómez-Mejía, L.R.; Wiseman, R.M. (1997): Reframing executive compensation: an assessment and outlook. *Journal of Management*, vol. 23, pp. 291-374.
- Gupta, A.K.; Govindarajan, V. (1984): Build, hold, harvest: converting strategic intentions into reality. *Journal of Business Strategy*, vol. 4, n. 3, pp. 34-47.
- Hambrick, D.C. (1983): Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles y Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*, vol. 26, pp. 5-26.
- Hambrick, D.C.; Finkelstein, S. (1987): Managerial discretion: a bridge between polar views of organizational outcomes. En B.M. Staw y L.L. Cummings (Eds.): *Research in Organizational Behavior*, vol. 9. Pp. 369-406. JAI Press. Greenwich, CT.
- Hambrick, D.C.; Snow, C.C. (1989): Strategic reward systems. En C.C. Snow (Ed.): *Strategy, organization design, and human resources management*. JAI Press. Greenwich, CT.
- Henderson, A.D.; Fredrickson, J.W. (1996): Information processing as a determinant of CEO compensation. *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 575-606.
- Holmstrom, B. (1979): Moral hazard and observability. *Bell Journal of Economics*, vol. 14, pp. 74-91.

- Jensen, M.C.; Meckling, W.H. (1976): Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, vol. 3, pp. 305-360.
- Jensen, M.C.; Murphy, K.J. (1990): Performance and top management incentives. *Journal of Political Economy*, vol. 98, pp. 225-264.
- Kerr, J.L. (1985): Diversification strategies and managerial rewards: an empirical study. *Academy of Management Journal*, vol. 28, pp. 155-179.
- Magnan, M.L.; St-Onge, S. (1997): Bank performance and executive compensation: an managerial discretion perspective. *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 573-581.
- Miles, R.E.; Snow, C.C. (1978): *Organizational strategy, structure, and process*. McGraw-Hill. New York.
- Milkovich, G.T. (1988): A strategic perspective on compensation management. En K. Rowland y G. Ferris (Eds.): *Research in personnel and human resources*, vol. 6, pp. 263-288. JAI Press. Greenwich, CT.
- Montemayor, E.F. (1996). Congruence between pay policy and competitive strategy in high-performing firms. *Journal of Management*, vol. 22, pp. 889-908.
- Rajagopalan, N. (1997): Strategic orientations, incentive plan adoptions, and firm performance: evidence from electric utility firms. *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 761-785.
- Rajagopalan, N.; Finkelstein, S. (1992): Effects of strategic orientation and environmental change on senior management reward systems. *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 127-142.
- Rappaport, A. (1978): Executive incentives vs. corporate growth. *Harvard Business Review*, vol. 56, n. 4, pp. 81-88.
- Romero, M.G.; Valle, R. (2001): Strategy and manager's compensation: the Spanish case. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, pp. 218-242.
- Salter, M.A. (1973): Tailor incentive compensation to strategy. *Harvard Business Review*, vol. 51, pp. 94-102.
- Segev, E. (1987): Strategy, strategy making and performance in a business game. *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 565-577.
- Segev, E. (1989): A systematic comparative analysis and synthesis of two business-level strategic typologies. *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 487-505.
- Shavell, S. (1979): Risk sharing and incentives in the principal and agent relationship. *Bell Journal of Economics*, vol. 10, pp. 55-73.
- Shortell, S.M.; Zajac, E.J. (1990). Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: A comprehensive assessment of reliability and validity. *Academy of Management Journal*, vol. 33, pp. 817-832.
- Smith, K.G.; Guthrie, J.P.; Chen, M. (1986): Miles and Snow's typology of strategy, organizational size and organizational performance. *Academy of Management Journal*, vol. 33, pp. 817-832.
- Tosi, H.L.; Werner, S.; Katz, J.P.; Gómez-Mejía, L.R. (2000): How much does performance matter? A meta-analysis of CEO pay studies. *Journal of Management*, vol. 26, pp. 301-339.
- Zahra, S.; Pearce, J. (1990): Research evidence on the Miles-Snow typology. *Journal of Management*, vol. 16, pp. 751-768.

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 20 de septiembre de 2002 y fue aceptado para su publicación el 27 de febrero de 2003.

## **ANEXO: ESCALAS DE MEDIDA**

**Retribución del directivo.** A los directivos se les pidió que informaran sobre el diseño de la retribución del alto directivo expresando su grado de acuerdo con respecto a diferentes afirmaciones. (**Alfa de Cronbach = 0.78**).

1. *Puesto de trabajo-habilidades.* (a) La retribución del directivo está determinada por los factores claves que configuran su puesto de trabajo; (b) El directivo es recompensado por las habilidades que adquiere y que son de aplicación al trabajo; (c) El puesto que ocupa el directivo es más importante que las habilidades que posee en la determinación de su retribución; (d) Las habilidades que posee el directivo son más importantes que el puesto que ocupa en la determinación de su retribución.

2. *Incrementos retributivos.* (a) Los incrementos en la retribución del directivo se calculan en función de su rendimiento o de los resultados conseguidos por éste; (b) Existen grandes diferencias salariales entre los directivos de bajo rendimiento y los de alto rendimiento; (c) Los incrementos en la retribución del directivo se calculan teniendo en cuenta su antigüedad.

3. *Evaluación del directivo.* (a) El sistema de evaluación del directivo atiende fundamentalmente a los objetivos alcanzados o los resultados obtenidos por éste; (b) El sistema de evaluación del directivo atiende fundamentalmente a valoraciones o juicios personales relativos a determinados comportamientos del mismo.

4. *Orientación temporal.* (a) La retribución del directivo se basa en los resultados u objetivos conseguidos a largo plazo (más de un año); (b) La retribución del directivo se basa en los resultados u objetivos conseguidos a corto plazo (un año o menos).

5. *Reparto del riesgo.* (a) Una parte de la retribución del directivo depende del grado en el que la organización alcance determinados objetivos o resultados; (b) La empresa diseña el sistema retributivo del directivo de tal forma que una parte sustancial de sus costes salariales es variable; (c) La empresa diseña la retribución del directivo con la intención de que éste asuma una parte del riesgo empresarial.

6. *Nivel retributivo.* (a) El salario del directivo está muy por encima del que reciben los directivos de las empresas competidoras; (b) Las retribuciones en especie del directivo están muy por encima de las que reciben los directivos de las empresas competidoras.

7. *Retribución fija-variable.* (a) Una parte muy importante del paquete retributivo total del directivo es fija; (b) La parte fija del paquete retributivo es alta en relación con otros conceptos de retribución que recibe el alto directivo; (c) Una parte muy importante del paquete retributivo total del directivo es variable; (d) La parte variable del paquete retributivo es alta en relación con otros conceptos de retribución que recibe el alto directivo.

8. *Participación.* (a) Las preferencias del directivo por ciertas formas de pago son muy consideradas a la hora de diseñar el sistema retributivo; (b) El directivo participa activamente en el diseño de las políticas retributivas que le afectan; (c) Las decisiones sobre la retribución del directivo se toman de forma unilateral, sin considerar sus opiniones ni preferencias.

9. *Comunicación.* (a) Se mantiene un estricto secreto sobre la información relativa a los niveles e incrementos retributivos del directivo; (b) La empresa tiene estrictas políticas que desalientan al directivo a divulgar información sobre su retribución a otros; (c) Existe una transparencia total en los procedimientos para determinar los niveles e incrementos retributivos del directivo.

**Orientación estratégica de la empresa.** A los directivos se les pidió que reflejaran la orientación estratégica de sus empresas con relación a los competidores de sus respectivas industrias. (**Alfa de Cronbach = 0.76**).

(a) Oferta de productos amplia y en constante expansión; (b) Éxito basado en la innovación continua y en la creatividad; (c) Actuación de la empresa forzada por las presiones del entorno; (d) Proceso tecnológico enfocado a tecnologías flexibles e innovadoras; (e) Proceso tecnológico enfocado a tecnologías eficientes en costes; (f) Tecnología que marca el ritmo y la forma de trabajo; (g) Directivos más influyentes dedicados al desarrollo de nuevos productos; (h) Planificación muy rigurosa y realizada a priori; (i) Organización estructurada por funciones.

