

## LA RETRIBUCIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

**SANTIAGO ALMADANA ABON**

*santiago.almadana@uma.es*  
Universidad de Málaga / Departamento Economía y Administración de empresas  
Plaza del Ejido s/n - 29071 Málaga

**JESUS MOLINA GOMEZ**

*jmolinag@uma.es*  
Universidad de Málaga / Departamento de Economía y Administración de empresas  
Plaza del Ejido s/n – 29071 Málaga

**PERE MERCADE MELE**

*pmercade@uma.es*  
Universidad de Málaga / Departamento de Estadística  
Plaza del Ejido s/n – 29071 Málaga

Recibido (03/12/2019)  
Revisado (22/04/2020)  
Aceptado (19/05/2020)

**RESUMEN:** Este estudio se centra en la importancia de la retribución financiera como elemento de la compensación total, y su relación con la dirección estratégica. Para ello se han analizado cada uno de los tipos de retribuciones financieras, siendo éstas, de tipo fijo, variable e indirecto. Los resultados obtenidos se basan en una muestra de 92 responsables de recursos humanos en organizaciones de diferentes sectores. Se demuestra a través de un modelo de ecuaciones estructurales la relación causal entre cada uno de los distintos tipos de la retribución financiera, siendo la más intensa la que se da entre la dirección estratégica y el tipo variable, seguido del tipo fijo y finalmente del tipo indirecto. Además, se demuestra que existe una relación significativa entre la dirección de recursos humanos y la dirección estratégica de la organización, siendo ésta de gran importancia para el desarrollo de las estrategias de compensación total como importante herramienta de la dirección de recursos humanos.

*Palabras clave:* Retribución Financiera, Compensación Total, Dirección Estratégica, Retribución Variable

**ABSTRACT:** This study focuses on the importance of financial compensation as an element of total compensation, and its relationship with strategic management. For this, each type of financial compensation has been analyzed, these being fixed, variable and indirect. The results obtained are based on a sample of 92 human resources managers in organizations from different sector. The causal relationship between each of the different types of financial compensation is demonstrated through a model of structural equations, the most intense being that between the strategic direction and the variable rate, followed by the fixed rate and finally the type indirect. In addition, it is demonstrated that there is a significant relationship between the human resources management and the strategic management of the organization, which is of great importance for the development of total compensation strategies as an important tool of the human resources management.

*Keywords:* Financial Compensation, Total Compensation, Strategic Direction, Variable Remuneration

## 1. Introducción

La retribución en todas sus formas, denominada *Compensación Total* (CT), supone, a nivel estratégico para cualquier organización, una prioridad para asegurar una fuente de reclutamiento y retención de personal. La efectividad del sistema de compensación es en parte una función del ajuste entre estrategias de pago y estrategias organizacionales (1). La retribución tendrá claramente un peso estratégico importante en las organizaciones para la toma de decisiones estratégicas y en el proceso de su formulación de la *Dirección de Recursos Humanos* (DRH), como consecuencia de su principal objetivo y nexo entre la función estratégica y la gestión de personas. Desarrollar un sistema adecuado de retribuciones, en todas sus formas, que tenga en cuenta el factor estratégico de la organización y el *Comportamiento Organizacional* (CO), debe aportar cierta ventaja competitiva en este entorno empresarial global y dinámico (2).

Las personas contribuyen en determinadas variables dependientes relacionadas con la productividad, el absentismo, la rotación y la satisfacción laboral, siendo la DRH la que debe estudiar las relaciones de las personas en las organizaciones, las causas y consecuencias de los cambios, y la relación de ambas con la sociedad (3), así como el diseño, implementación y administración del conjunto de políticas, objetivos, estrategias, procesos y prácticas relativas al personal, en función del negocio y sus resultados (4).

Su relación con el CO cada vez es un tema más importante, ya que las organizaciones son conscientes de la batalla existente por captar y retener a los mejores profesionales, esto implica ir a nuevos modelos de compensación que aporten una ventaja competitiva (5). De hecho, la DRH debe de seguir implementando una adecuada práctica de compensación alineada con los objetivos de la organización y con los valores de los empleados (6).

Desde una perspectiva estratégica, la CT pretende ser una herramienta de gestión que influye en las actitudes, el comportamiento y el desempeño de las personas a todos los niveles, para la consecución de los objetivos, siendo una herramienta adaptable a las necesidades concretas de las organizaciones.

Desde una perspectiva económica, tiene una relación directa con los costes laborales ya que estas políticas pueden dificultar o contribuir a conseguir los objetivos de la organización y su rentabilidad empresarial (7).

Entendemos que desde las organizaciones necesitan información para conocer el comportamiento de los empleados en base a los estímulos externos relacionados con la CT, tanto en el ámbito financiero como no financiero, por ello vemos la necesidad de que existan estudios donde expliquen o predigan comportamientos en base a los cambios en la CT, ya que cada individuo puede actuar en base a un amplio número de variables, como pueden ser sus necesidades propias y sus aspiraciones.

El presente trabajo trata de describir los diferentes sistemas de retribución de la CT de tipo financiera como herramienta fundamental de la DRH perfectamente alineada con la *Dirección Estratégica* (DE) que afecta a las relaciones entre las personas y las organizaciones, de tal forma que su diseño es fundamental en el CO de cada organización.

La investigación realizada sobre el personal de DRH en organizaciones de varios sectores y tipos de empresas analiza la importancia y repercusión del modelo de CT según diferentes posiciones de la DE, partiendo de la teoría de que con la retribución financiera es suficiente para la gestión de personas en relación al CO en un entorno globalizado.

La realización de la presente investigación supone un avance de carácter práctico, puesto que, hasta la fecha, aunque se han realizado investigaciones específicas de la importancia de la retribución financiera dentro del sistema de CT (8) como herramienta de la DRH y, en algunos casos, de algunas de las variables de retribución que lo componen (fija, variable e indirecta) de forma independiente (9) (10), existen muy pocas investigaciones que realicen un análisis conjunto sobre la importancia que tienen las tres variables para la retribución financiera dentro de la CT. Además, puede servir de ayuda a la DRH puesto que, en base a los resultados obtenidos, permitirá tomar mejores decisiones de acuerdo a su mayor o menor representatividad para el diseño, implantación y desarrollo del sistema de CT en la organización, tanto desde una perspectiva estratégica, como desde una perspectiva económica, y una mejor relación para el CO.

A continuación, tras un breve repaso de los conceptos sobre los que se asienta el presente trabajo y las principales cuestiones, se trata de verificar las hipótesis propuestas para posteriormente analizar y exponer los resultados obtenidos del estudio y el tratamiento empírico. Por último, se presentan las principales conclusiones, sus implicaciones prácticas para las empresas y profesionales y las limitaciones del estudio.

## **2. Marco Teórico**

### **2.1. Dirección de Recursos Humanos versus Dirección Estratégica.**

El creciente grado de complejidad e incertidumbre del entorno en el que se mueven las empresas ha potenciado la importancia del capital humano y su dirección (7). Los diferentes sistemas de prácticas de recursos humanos reforzarán las capacidades dinámicas de la organización. Por lo que, la DRH se constituye como una de las claves fundamentales para la consecución de los objetivos de la organización y es importante alinear la estrategia de recursos humanos con la estrategia de la empresa y adaptarse a los rápidos procesos de cambio. Para ello, la DRH debe de ser capaz de desarrollar estrategias y políticas, coherentes entre sí, ajustadas a la estrategia empresarial, al entorno, así como a las capacidades y a las características peculiares de la organización (11).

Aunque existen varias clasificaciones de estrategia, en este trabajo nos centramos en la propuesta de Miles y Snow (12), ya que es comúnmente la más aceptada y aplicada en entornos organizacionales diversos (13) (14) (15) (16) (17).

Aunque la tipología estratégica de Miles y Snow (12) describe tres conceptos estratégicos, en nuestro estudio solo consideramos dos de ellos: la estrategia prospectora y la estrategia defensiva, siguiendo otros estudios que proponen dicha clasificación (18), debido a que ambas son opciones estratégicas alternativas que podrían incluso ser consideradas opuestas. La estrategia analizadora puede ser considerada como una opción intermedia (19) que específicamente exhibe y actúa con características defensivas y prospectivas dependiendo de su entorno y eficiencia requerida (17). A continuación, vamos a describir los dos comportamientos planteados en el estudio por las organizaciones.

- Las organizaciones prospectoras persiguen el desarrollo continuo de nuevos productos y mercados, gran preocupación por la investigación, siendo el crecimiento uno de sus principales objetivos.
- Las organizaciones defensivas tratan de proteger una línea de productos relativamente estables y limitados, rara vez necesita hacer ajustes importantes en tecnología, el énfasis está en la eficiencia, una estructura funcional y control de costes.

En base a todo lo expuesto anteriormente a continuación enunciaremos la primera hipótesis.

*H1: La dirección de recursos humanos influye significativamente sobre la dirección estratégica.*

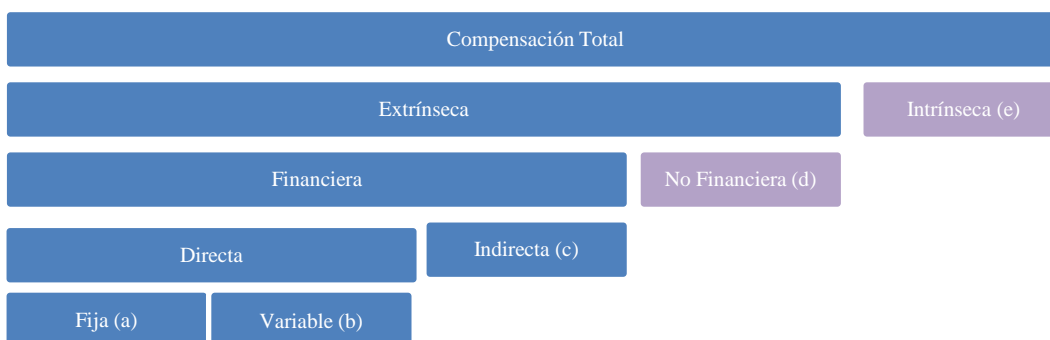
### **2.2. La Compensación Total en las organizaciones.**

Tomando como referencia el trabajo efectuado por Boada-Grau y Gil-Ripoll (20), donde se realiza una exhaustiva revisión de la literatura científica, se puede indicar que las principales prácticas de recursos humanos son quince.

Entre ellas, se ha constatado que las prácticas de recursos humanos generan consecuencias positivas en ámbitos como la retribución (9). Aunque todas las actividades de gestión de recursos humanos son importantes en términos de estrategia de la empresa, el sistema de compensación se considera especialmente relevante para obtener el máximo potencial de la fuerza laboral (21) (22), tanto por su contribución a los objetivos estratégicos de la compañía (23) como por su influencia en el desempeño organizacional (9) (24).

Desde una perspectiva estratégica, muchos autores creen que las características de un sistema de compensación deben guiarse por los requisitos estratégicos de una empresa y que éste debería ejercer una influencia positiva en la competitividad (1) (25) (26) (27) (28). Otros han argumentado que los sistemas de compensación son especialmente importantes para la gestión de recursos humanos (22), particularmente cuando estos sistemas recompensan a las personas por adquirir y desarrollar competencias para fomentar un rendimiento óptimo en su trabajo (29).

Un sistema de compensaciones está formado principalmente por dos grandes bloques, uno relacionado con los aspectos monetarios y otro por los aspectos no monetarios. La CT de los empleados, en una organización, debe ser parte de un sistema integral que se refiere a los diversos componentes que integran el sistema de pagos (30).



Fuente. Elaboración propia adaptado de Delgado (5).

Figura 1. Tipos de retribución en la Compensación Total <sup>1</sup> Ver Notas

A continuación, describimos los dos tipos de compensación existentes.

- Las compensaciones de tipo monetario son los sueldos, salarios, incentivos, bonificaciones, comisiones, así como pagos indirectos, también llamados beneficios o prestaciones en especie que ofrecen las organizaciones a sus trabajadores, es decir, todo ingreso que reciba un trabajador a cambio del servicio prestado que realiza (31) (32) (33).
- Las compensaciones de tipo no monetario son aquellas que hacen referencia a cualquier tipo de recompensa, premio, reconocimiento, gratificación que no tenga impacto económico y está relacionado principalmente con el puesto de trabajo, con los diversos aspectos de ambiente y condiciones de trabajo (34).

Uno de los principales objetivos de la CT será conseguir la máxima eficiencia retributiva entendida como la optimización entre el esfuerzo económico que realiza la organización y la percepción de ésta por parte de cada profesional. Será necesario, por tanto, entender los factores de comportamiento de las personas y qué procesos y prácticas de compensación pueden ser desarrollados, a fin de aumentar la satisfacción, el compromiso, la productividad, la conducta positiva, etc.

Diferentes enfoques afirman que la retribución monetaria es más determinante (35) y que influye significativamente en el atractivo laboral, (36) por lo que se plantea un análisis sobre la importancia que tiene la retribución financiera dentro de la compensación total para la consecución de los objetivos desde la perspectiva de la DRH, alineada y coherente con la DE como herramienta de gestión adecuada a las expectativas salariales del personal. A continuación, se formula la segunda hipótesis de nuestro estudio.

- 
- a) Fijo: salario y complementos.  
 b) Variable: incentivos, bonus, etc  
 c) Indirectos: Plan beneficios (seguros, convenios, etc.), retribución en especie, compensación flexible  
 d) No Financieros: reconocimiento; conciliación; desarrollo; entorno  
 e) Intrínsecos: sentimientos (pertenencia; elección - autonomía; crecimiento - logro; comunión - pertenencia al grupo)

*H2: La dirección estratégica influye significativamente sobre el factor financiero fijo.*

Además, la implementación de los componentes de retribución variable a través de incentivos determina en gran medida cómo se comportan los individuos dentro de una organización (10) y motiva a los empleados a realizar un mayor esfuerzo (37). Esto da lugar a la formulación de la tercera hipótesis de nuestro estudio.

*H3: La dirección estratégica influye significativamente sobre el factor financiero variable.*

Otros estudios afirman que existe una asociación positiva mayor entre las empresas que ofertan modelos de retribución indirecta y su capacidad para atraer empleados esenciales y las tasas de rotación de trabajadores claves son menores (38). Por tanto, a continuación, se formula la cuarta hipótesis de nuestro estudio.

*H4: La dirección estratégica influye significativamente sobre el factor financiero indirecto.*

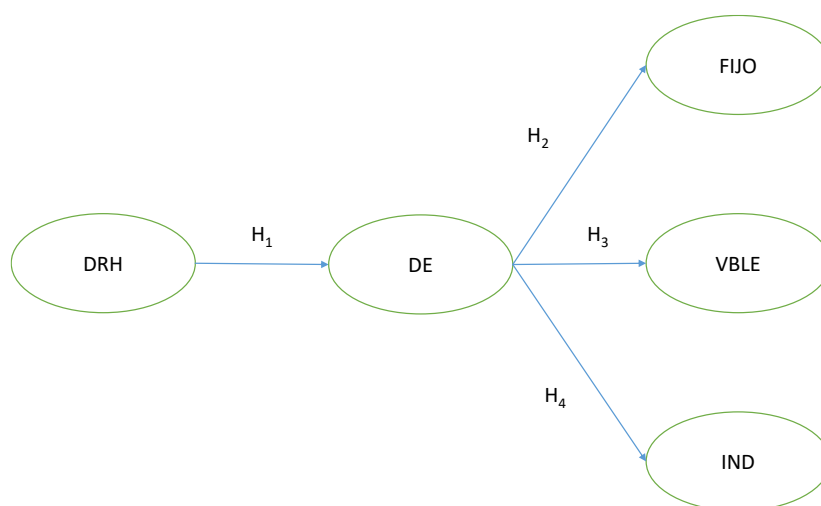


Figura 2. Modelo de investigación propuesto.

### 3. Materiales y métodos

Para dar respuesta a las preguntas planteadas, hemos llevado a cabo un estudio sobre una muestra de profesionales responsables de Recursos Humanos de 97 empresas, de diferentes sectores de actividad, tamaño de empresa y número de empleados. El instrumento utilizado en esta investigación ha sido un cuestionario estructurado, la obtención de los datos se ha realizado de manera telemática y presencial; en la tabla nº 1 mostramos la ficha técnica de nuestro estudio.

El tipo de muestreo ha sido por conveniencia ya que son el número de empresas que respondieron al cuestionario; de una población total de 631 empresas situadas en el Parque Tecnológico de Andalucía en Málaga capital, dicho cuestionario fue respondido por 97 empresas, siendo nuestra muestra actual, con un error máximo del 9,2% y un nivel de confianza del 95%.

Se ha escogido dicha localización porque se considera que es percibida por el mercado por el crecimiento empresarial y la cultura de DRH en diferentes foros, ámbitos sociales y culturales para la disposición de análisis de estudio e implantación de posibles medidas de cambio y/o mejora en su gestión. La disposición en diferentes agrupaciones y la posibilidad de acceso a dichos colectivos de profesionales nos ha permitido mayor facilidad y viabilidad en la distribución y realización del estudio con

determinadas cuestiones críticas en relación al estudio de la compensación total. El Parque Tecnológico de Andalucía es el lugar donde más empresas se aglutinan, con 631 empresas, generando 18.750 empleos directos a la capital Malagueña.

Tabla 1. Ficha técnica de la muestra.

Periodo de recogida de datos	01 de junio de 2019 – 30 de julio de 2019
Población	631
Tipo de muestreo	Por conveniencia
Tamaño de la muestra	97 encuestados
Tipo de encuesta	Cuestionario presencial y on line
Error muestral	9,2%
Nivel de confianza	95%

Fuente: Elaboración propia

Como datos destacables del perfil de la muestra, se trata de profesionales de DRH de organizaciones del sector tecnológico y tamaños de empresa por número de persona, de acuerdo a las siguientes tablas:

Tabla 2. Sector empresarial de las organizaciones

	%
Hostelería	15,00%
Comercio y Servicios	20,00%
Metal, Industria	22,50%
Informática, Ingeniería	15,00%
Otros	27,50%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Personal en las organizaciones

Nº trabajadores	%
De 1 a 49	20,00%
De 50 a 250	40,00%
Más de 250	40,00%

Fuente: Elaboración propia

Para la medición de la DRH, se plantea la adopción de prácticas de recursos humanos desde la perspectiva de un sistema integrado y dinámico. Para ello se han formulado 5 ítems de la escala validada de Boada-Grau y Gil-Ripoll (20) adaptada a nuestro estudio. Para la medición de la Orientación estratégica, se adoptaron 4 ítems, medidos a partir de la escala de Miles y Snow (12) adaptada a nuestro estudio. Para la medición de los tipos de retribución financiera (fijo, variable e indirecto) se basó en la escala validada de Boada-Grau et al (39). Todos los ítems se han medido a través de una escala de Likert con cinco posiciones (1 Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo).

Para el análisis descriptivo y el análisis factorial exploratorio se ha empleado el programa estadístico SPSS.20 y para el análisis del modelo de ecuaciones estructurales basados en la varianza se ha usado el programa SmartPLS 3.2.7 porque puede estimar modelos estructurales con pequeñas muestras y es muy utilizado en investigaciones de dirección estratégica (40).

#### 4. Resultados

Para medir la dimensión de la retribución financiera se ha realizado un análisis factorial exploratorio de los ítems extraídos en la revisión de la literatura. A partir de este análisis, se han extraído 3 factores de la dimensión financiera. El primero de ellos explica el 40,59% de la varianza total de la dimensión financiera, tiene dos ítems y se corresponde con el factor de la retribución financiera fija. El segundo factor extraído explica el 19,17% de la varianza total de la dimensión financiera, está compuesto por 4 ítems y se corresponde al factor de la retribución financiera variable. Finalmente, el tercer factor extraído explica el 12,93% de la varianza total, tiene 4 ítems y se corresponde al factor de la retribución financiera indirecta. Por lo tanto, estos tres factores extraídos explican el 72,7% de la varianza total.

Tabla 4. Matriz factorial de componentes rotados

ITEM	Componentes			Factores
	1	2	3	
Salario Base	0,617			Retribución Financiera
Componentes salariales	0,935			
Primas (sobre producción)		0,662		Retribución Financiera Variable
Gratificaciones (trabajos extraordinarios)		0,764		
Incentivos individuales		0,83		
Incentivos de equipo		0,803		
Seguridad personal (seguros de salud,...)			0,873	Retribución Financiera Indirecta
Fondos de pensiones			0,752	
Vehículos de empres			0,773	
Alojamiento y dietas			0,88	
%de varianza explicada	40,59%	19,17%	12,93%	
Índice Kaiser-Meyer-Oklin	0.717			
Prueba de esfericidad de Barlett	Chi-cuadrado = 489,92; sig <0,000			

Nota: Método de extracción: Análisis de componentes principales con Normalización Varimax

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se da respuesta a las cuestiones de investigación, para lo cual se presentan resultados descriptivos y se comparan los resultados de los tipos de retribución sobre las estrategias de CT que pueden influir en la gestión de personas, en función del tamaño de la empresa y sector de actividad, como importante herramienta de la DRH alineada con la DE para verificar su importancia y repercusión en las variables dependientes de la organización de acuerdo al modelo de CO (41).

Para analizar cuál de los ítems tiene mejor valoración se ha realizado un análisis descriptivo, tal y como mostramos en la Tabla 5. Los ítems que presentan una mejor puntuación son “Alcanzar objetivos de la organización” seguido del ítem “Proporcionar competitividad”.

A continuación, se pretende analizar de manera exploratoria nuestro modelo de investigación usando los modelos de ecuaciones basados en la varianza (PLS). La técnica PLS permite la estimación simultánea de múltiples relaciones causales entre constructos o variables inobservables (40). Los modelos de ecuaciones estructurales son una técnica multivariante que se ha difundido entre las ciencias sociales (42) (43) (44). Para el análisis del modelo se han seguido las recomendaciones de (45), primero se ha analizado la bondad del ajuste a partir del análisis factorial confirmatorio y a continuación se analizan las relaciones causales. En la siguiente tabla se analizan las propiedades psicométricas del modelo.

Tabla 5. Análisis descriptivo

ÍTEMS	Media	Desviación estándar
DRH1 Alcanzar objetivos de la organización	4,01	0,88
DRH2 Proporcionar competitividad	3,89	0,96
DRH3 Administrar el cambio	3,55	1,09
DRH4 Desarrollar y mantener la calidad de vida	3,57	0,93
DRH5 Establecer políticas éticas y comportamientos responsables	3,54	1,14
DE1 El personal tiene una comunicación unívoca y completa	3,36	1,1
DE2 El sistema retributivo se adecua a las necesidades del personal	2,68	1,27
DE3 La política retributiva es coherente con la estrategia general	3,61	0,98
DE4 La política retributiva es modificada de acuerdo con los cambios estructurales	2,91	1,2
FIJO1 En la organización se valora el salario base	3,07	1,21
FIJO2 En la organización se valoran los complementos salariales	3,04	1,29
VBLE1 En la organización se valoran las primas (sobre producción)	2,49	1,33
VBLE2 En la organización se valoran las gratificaciones (trabajos extraordinarios)	2,75	1,14
VBLE3 En la organización se valoran los incentivos individuales	2,25	1,18
VBLE4 En la organización se valoran los incentivos de equipo	2,23	1,14
IND1 En la organización se valora la seguridad personal (seguros de vida,...)	2,67	1,09
IND2 En la organización se valoran los fondos de pensiones	2,32	1,14
IND3 En la organización se valoran los vehículos de empresa	2,92	1,21
IND4 En la organización se valora el alojamiento y las dietas	2,37	1,14

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Fiabilidad y validez del constructor

Factor	Items	Cargas	Promedio Cargas	$\alpha$ Cronbach	Fiabilidad compuesta	AVE
(Boada-Grau y Gil-Ripoll, 2011)	DRH	DRH1	0,607	0,783	0,847	0,891
	DRH2	0,786				
	DRH3	0,869				
	DRH4	0,864				
	DRH5	0,791				
(Miles y Snow, 1978)	DE	DE1	0,72	0,714	0,70	0,808
	DE2	0,688				
	DE3	0,604				
	DE4	0,843				
(Boada-Grau, et al, 2012)	FIJO	FIJO1	0,997	0,754	0,61	0,752
	FIJO2	0,51				
(Boada-Grau, et al, 2012)	VBLE	VBLE1	0,602	0,783	0,798	0,867
	VBLE2	0,796				
	VBLE3	0,912				
	VBLE4	0,82				
(Boada-Grau, et al, 2012)	IND	IND1	0,808	0,840	0,863	0,905
	IND2	0,834				
	IND3	0,863				
	IND4	0,853				

Fuente: Elaboración Propia.



Las medidas de validez son adecuadas, tanto los valores de los coeficientes estandarizados, que son mayores de 0,5, como las medias de sus cargas, que son mayor a 0,7 (40). En cuanto a la fiabilidad de consistencia interna, el alpha de Cronbach es adecuado en casi todos los constructos. El problema es que es sensible al número de ítems y suele subestimar la fiabilidad de consistencia interna (40). Además, valores superiores a 0,6 se consideran aceptables en investigación exploratoria (40). Debido a estas limitaciones se recomienda el uso de otros indicadores como la fiabilidad compuesta. Ésta presenta valores óptimos al igual que sucede con la varianza extraída media (40). También se confirma la validez discriminante, es decir, los ítems tienen que estar correlacionados principalmente con su constructo, y no tanto con los otros constructos. En este sentido, se analiza tanto el criterio de Fornell y Larcker como la ratio heterotrait-monotrait (HTMT).

Tabla 7. Validez discriminante

Factor	DRH	DE	FIJO	VBLE	IND
DRH	0,789	0,802	0,278	0,468	0,189
DE	0,657	0,719	0,380	0,769	0,333
FIJO	0,147	0,341	0,791	0,617	0,287
VBLE	0,382	0,639	0,583	0,790	0,481
IND	0,016	0,292	0,215	0,397	0,84

Nota: La diagonal presenta la raíz cuadrada del AVE. Debajo de la diagonal las correlaciones. Encima de la diagonal la ratio heterotrait-monotrait (HTMT). Fuente: Elaboración propia.

Una vez se ha evaluado el modelo de medida, pasamos a analizar el modelo estructural. En este modelo se quieren analizar los coeficientes estructurales que muestran las estimaciones de las relaciones del modelo. La naturaleza de las relaciones epistemológicas es reflectiva al ser muy utilizadas para definir características y rasgos de las personas (46) (47) (48) (49).

Tabla 8. Evaluación de las relaciones estructurales

Relaciones causales	Muestra original (O)	Desviación estándar (STDEV)	Estadísticos t ( O/STDEV )	P Valores
DRH -> DE	0,657	0,051	11,141	0
DE -> FIJO	0,341	0,124	2,746	0,006
DE -> VBLE	0,639	0,057	11,141	0
DE -> IND	0,135	0,303	2,157	0,031

Nota: \*= $p < 0,1$ ; \*\*= $p < 0,05$ ; \*\*\*= $p < 0,01$  - Fuente: Elaboración propia.

En la tabla se observa cómo todas las relaciones causales son significativas siendo la más intensa la que se produce entre la DRH y la DE ( $\beta=0,657$ ). También hay evidencia empírica entre las relaciones causales entre la DE y los distintos factores de la dimensión financiera, siendo la más intensa la que se da entre la DE y el factor financiero variable ( $\beta=0,639$ ), seguido del factor financiero fijo ( $\beta=0,341$ ) y, finalmente del factor financiero indirecto ( $\beta=0,292$ ). Para valorar el modelo estructural analizamos: el coeficiente de determinación  $R^2$ , medida del poder predictivo del modelo y la valoración de los tamaños de los efectos  $f^2$ , para valorar el grado con el que un constructo exógeno contribuye a explicar un determinado constructo endógeno en términos de  $R^2$  (40). La dirección estratégica es el constructo con un mayor  $R^2$  (0,431), seguido del factor financiero variable (0,408). En cuanto a la valoración de los tamaños de los efectos  $f^2$ , estos son: 0,758 para la dirección estratégica; 0,688 para el factor financiero variable; 0,132 para el factor financiero fijo y 0,093 para el factor financiero indirecto. Por lo tanto, los dos primeros presentan un efecto grande, siendo en estos dos últimos el efecto pequeño (40).

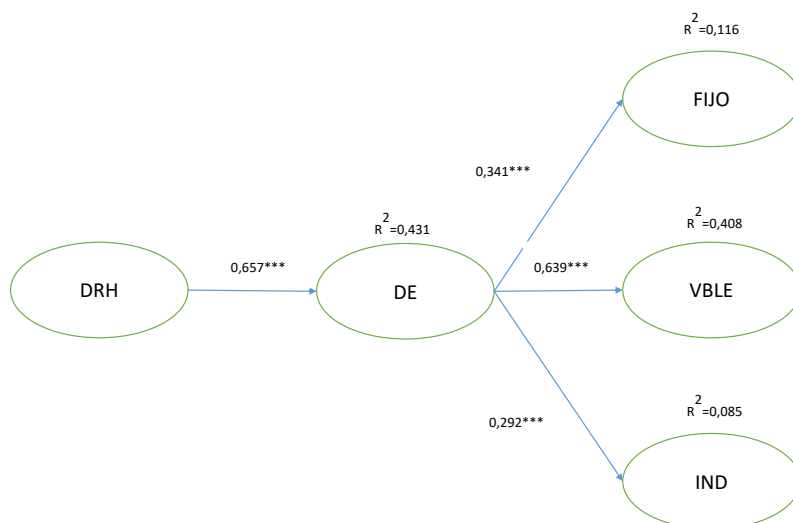


Figura 3. Modelo con las relaciones estructurales

## 5. Conclusiones, discusión e implicaciones para la gestión.

Los resultados del estudio confirman, por un lado, las teorías sobre las implicaciones de la tipología estratégica de Miles y Snow (12) en los sistemas de gestión DRH. Las organizaciones con un perfil defensor se caracterizan por un mayor énfasis en el desarrollo interno, menor reclutamiento externo y las evaluaciones de rendimiento se utilizarán más con objetivos de desarrollo que de evaluación propiamente dicho (50). Las organizaciones con un perfil explorador recurrirán más al reclutamiento externo y utilizarán las evaluaciones de rendimiento con el propósito de evaluar más que de fomentar el desarrollo a largo plazo de los empleados (51).

Su contribución en la aplicación al sistema de compensación de la empresa a través de la estrategia utilizando el marco de Miles & Snow (12), evaluando las opciones de retribución financiera nos proporciona las preferencias que abarcan un patrón de compensación particular hacia una mayor contribución de la empresa en función de las estrategias, de tal forma que.

- Las implicaciones de la tipología estratégica de Miles y Snow (12) sobre la CT, con las organizaciones exploradoras son las más apropiadas hacia una compensación total orientada hacia la retribución financiera de tipo variable; caracterizada con una orientación de alto rendimiento y alto riesgo compartido e ingresos a largo plazo; una mayor dependencia de las recompensas pecuniarias, un bajo énfasis en la antigüedad, competitividad externa, descentralización. Empíricamente se relacionan con una comunicación abierta y amplia participación de los empleados.
- Las organizaciones defensoras disponen de una compensación total orientada hacia la retribución financiera fija, con características de ingresos a largo plazo como ofertas de acciones, evaluaciones orientadas a procesos, menos uso de compensación diferida, más énfasis en el rendimiento del corto plazo, evaluaciones y recompensas individuales. Empíricamente se relacionan con mayor coherencia a la estrategia general.

Por otro lado, la realización de la presente investigación supone un avance de carácter práctico de la percepción de la DRH sobre la importancia de la retribución financiera dentro del sistema de CT y las variables que la componen (fija, variable e indirecta) de forma individual, alineada y coherente con la DE de la organización, así como adecuada a las expectativas salariales del personal para mejorar el CO. Por lo tanto, podemos confirmar que existe una relación causal entre la DRH y la DE, lo que demuestra nuestra primera hipótesis.

Además, la CT está integrada verticalmente con la estrategia de negocio y se produce evidencia empírica entre la DE y los distintos factores de la dimensión de la retribución financiera, siendo la más

intensa la que se da entre la DE y el factor financiero variable. Es decir, se demuestran positivamente nuestras hipótesis de relación entre la DE y los diferentes tipos de retribución financiera, siendo más intensa la relacionada con el factor financiero variable.

El estudio de la CT en las organizaciones es fundamental y debe ser parte de la DRH, y por consiguiente, de la estrategia de la organización, todo ello perfectamente alineado. Además, está sujeta a constantes cambios y forma parte del proceso de intercambio de incentivos y contribuciones con el personal de la propia organización, que a su vez está sujeto a las influencias de numerosas variables del CO.

Se trata, por tanto, de entender los factores de comportamiento de las personas y qué procesos y prácticas de compensación pueden ser desarrollados por la DRH para aumentar la satisfacción, el compromiso de trabajo, la productividad, la conducta positiva, etc.

Existen diferentes estrategias de compensación, al igual que todas las organizaciones son diferentes, y cada persona incluirá los elementos de la retribución de acuerdo con las expectativas de cada uno, su vida personal o la profesional. En este sentido, el análisis de los resultados obtenidos nos ha permitido comprobar que la DRH puede aplicar diferentes tipos de retribución obteniendo mayor influencia dentro de la retribución financiera con el factor financiero variable.

## 6. Limitaciones y Futuras líneas de investigación.

Una vez analizados los resultados y conclusiones, conviene matizar las limitaciones que presenta esta investigación, en relación al método para la elección del *diseño y estudio* estadístico por la falta de disertaciones y trabajos comparativos en los resultados; en relación a la información se ha obtenido una muestra *limitada* de responsables de recursos humanos, podría ser interesante aumentar dicha muestra para que dicho estudio sea más significativo y discriminarla por sectores, tamaños, etc. También sería interesante ahondar, no sólo en el aspecto financiero de la CT, sino observar el aspecto no financiero. Por otro lado, las organizaciones y funciones de recursos humanos así como el CO, están en procesos de cambios constantes, por tanto, los resultados del estudio son temporalmente concretos.

Las conclusiones obtenidas nos hacen pensar en futuras líneas de investigación, como analizar dicho aspecto desde el punto de vista de otros actores causales implicados en la organización, como son los propios empleados, aunque el conocimiento en la materia por parte de la DRH nos permite asegurar un buen planteamiento, esto nos permitiría contrastar los resultados, además de poder realizar una diferenciación estadísticamente mayor por generaciones, formas de pago, responsabilidad dentro de la organización, etc. También sería de interés que en futuras investigaciones se llevaran a cabo estudios longitudinales que contemplaran las posibles variaciones a lo largo del tiempo y observar su influencia. Ampliar el estudio para aplicarlo a diferentes variables dependientes del CO más específicas como la atracción o retención del talento permitiría una mayor posibilidad de aplicación para la organización.

## Referencias Bibliográficas.

1. D.B. Balkin y L.R. Gómez-Mejía, Matching compensation and organizational strategies, *Strategic Management Journal*, 11, (1990) 153-169.
2. S. Dolan, R.S. Schuler y R. Valler Cabrera, *Gestión de Recursos Humanos*, (McGraw-Hill, México, 1999).
3. J. Maristany, *Administración de recursos humanos*, (2ª edición, Prentice Hall, 2007)
4. J.E. Delery y J.D. Shaw, The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, (2001) 165-197.
5. C. Delgado Planás, "La compensación total flexible: conquistar el talento en el siglo XXI". Barcelona: Universitat Abat Oliba Ceu, 2004).
6. D. Brown, *Reward Strategies: From intent to impact*. (Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2001).

7. L. Gómez-Mejía, A. Egatz y M. Larraza, Gestión de recursos humanos e innovación, en *Dirección estratégica de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, eds. J. Bonache y A. Cabrera (Prentice Hall, Madrid, 2004), pp. 424-451.
8. L. R. Gómez-Mejía y T. M. Welbourne, Compensation Strategy: An overview and future steps, *HR. Human Resource Planning*, 11,3 (1988) 173.
9. B. Gerhart y G. T. Milkovich Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *The Academy of Management Journal*, 33 (1990) 846-860.
10. G. P. Baker, M. C. Jensen y K. J. Murphy, Compensation and incentives: practice vs. Theory, *Journal of Finance*, vol. 18 (1988) pp. 593-616.
11. L. R. Gómez-Mejía y M. Larraza, El proceso de gestión de los recursos humanos, en *Lo que debe aprender en los mejores MBA*, (Gestión 2000, 2001), pp. 489-532.
12. R. Miles y C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, (McGraw-Hill, New York, 1978).
13. S. M. Shortell y E. J. Zajac, Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategic Types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity, *Academy of Management Review*, 33 (1990), 817-832
14. S. R. Peck, Exploring the Link Between Organizational Strategy and the Employment Relationship: The Role of Human Resources Policies, *Journal of Management Studies*, 35 (1994) 715-736.
15. D. S. Hambrick, On the Staying Power of Defenders, Analyzers, and Prospectors, *Working Paper, Pennsylvania* (State University, 2003).
16. W. S. DeSarbo, C. A. Di Benedetto, M. Song y I. Sinha, Revisiting the Miles y Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships Between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, and Firm Performance, *Strategic Management Journal*, 26 (2005) 47-74.
17. W. S. DeSarbo, C. A. Di Benedetto, K. Jedidi y M. Song, Identifying Sources of Heterogeneity for Empirically Deriving Strategic Types: A Constrained Finite-Mixture Structural Equation Methodology, *Management Science*, 52 (2006) 909-924.
18. M. Díaz-Fernández, A. López-Cabrales, y R. Valle-Cabrera, In search of demanded competencies: designing superior compensation systems, *The International Journal of Human Resource Management*, 24:3 (2013) 643-666.
19. W. L. James y K. J. Hatten, Further Evidence on the Validity of the Self Typing Paragraph Approach: Miles and Snow Strategic Archetypes in Banking, *Strategic Management Journal*, 16 (1995) 161-169.
20. J. Boada-Grau y C. Gil-Ripoll, Medida de las prácticas de recursos humanos: propiedades psicométricas y estructura factorial del cuestionario PRH-33. *Anales de Psicología*, 27 (2011) 527-535.
21. P. Osterman, How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It? *Industrial and Labor Relations Review*, 47 (1994) 173-188.
22. J. Shaw, N. Gupta y J. Delery, Congruence Between Technology and Compensation Systems: Implications for Strategy Implementation, *Strategic Management Journal*, 22 (2001) 379-386.
23. E. F. Montemayor, Congruence Between Pay Policy and Competitive Strategy in High-Performing Firms, *Journal of Management*, 22 (1996) 889-908.
24. K. Roth y S. O'Donnell, Foreign Subsidiary Compensation Strategy: Agency Theory Perspective, *Academy of Management Journal*, 39 (1996) 678-703.
25. L. R. Gómez-Mejía, Structure and process of diversification, compensation strategy, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 13 (1992) 381-397.
26. N. Rajagopalan y S. Finkelstein, Effects of Strategic Orientation and Environmental Change on Senior Management Reward Systems, *Strategic Management Journal*, 13 (1992) 127-142.
27. N. Rajagopalan, Strategic Orientations, Incentive Plan Adoptions, and Firm Performance: Evidence From Electric Utility Firms, *Strategic Management Journal*, 18 (1997) 761-785.
28. B. K. Boyd y A. Salamin, Strategic Reward Systems: A Contingency Model of Pay System Design, *Strategic Management Journal*, 22 (2001) 777-792.

29. J. Shaw, N. Gupta, A. Mitra y G. Ledford, Success and Survival of Skill-Based Pay Plans, *Journal of Management*, 32 (2005) 28–49.
30. S. M. Madero Gómez, Impacto de los objetivos de la administración de compensaciones en los elementos de la compensación monetaria y no monetaria. *Investigación Administrativa*, núm. 117, enero-junio, (2016) pp. 38-51
31. L. R. Gómez-Mejía, D. B. Balkin y R. L. Cardy, *Gestión de Recursos Humanos*. (Pearson Educación, Madrid, 2008).
32. I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. 8ª edición: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A., 2007.
33. A. Carrasco-Hernández y G. Sánchez-Marín, The determinants of employee compensation in family firms: Empirical evidence. *Family Business Review*, 20 (3), (2007) 215-228.
34. S. Madero, Factores de atracción y retención del mercado laboral, para empleados potenciales. *Economía, Gestión y Desarrollo*, 7 (2009) 131-147.
35. E. Moncraz, J. Zhao y C. Kay, An exploratory study o US lodging properties' organizational practices en employee turnover and retention. International, *Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21 (4), (2009)437-458.
36. A. Schlechter, A. Hung y M. Bussin, Understanding talent attraction: The influence of financial rewards elements on perceived job attractiveness, *SA Journal of Human Resource Management*, vol.12, n.1 (2014).
37. B. A. Gerhart y G. T. Milkovich, Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance. *CAHRS Working Paper Series*. Paper 441, (1988).
38. M. D. Vidal-Salazar, E. Cordón-Pozo y J. M. de la Torre Ruiz, Impacto de los modelos de compensación flexible en la atracción y retención del talento, *UCJC Business and Society Review (formerly Known As Universia Business Review)*, (2015).
39. J. Boada-Grau, J. Costa-Sole, C. Gil-Ripoll y A. Vigil-Colet, Desarrollo y validación de dos escalas sobre las prácticas de retribución: PRG-13 y PRE-21, *Psicothema*, vol. 24 nº 3 (2012) pp. 461-469.
40. J. F. Hair, G.T.M. Hult, C. M. Ringle, M. Sarstedt, J. Castillo Apraiz, G. Cepeda Carrión y J. L. Roldán, *Manual de partial least squares structural equation modeling (pls-sem)*, OmniaScience Scholar (2019).
41. S. P. Robbins, *Comportamiento Organizacional*, 10ª Ed: Pearson Education (1992).
42. P. Mercadé-Melé, S. Molinillo y A. Fernández-Morales, The influence of the types of media on the formation of perceived CSR. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 21 (2017) 54-64.
43. P. Mercadé-Melé, S. Molinillo, A. Fernández-Morales y L. Porcu, CSR activities and consumer loyalty: The effect of the type of publicizing medium, *Journal of Business Economics and Management*, 19(3) (2018) 431-455.
44. P. Mercadé-Melé, J. Molina-Gómez y L. Garay, To Green or Not to Green: The Influence of Green Marketing on Consumer Behaviour in the Hotel Industry, *Sustainability*, 11 (2019) 1-17.
45. J. C. Anderson y D. W. Gerbin, Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin* Vol. 103 No. 3 (1988) 411-423
46. G. Pérez, P. Mercadé-Melé y F. Almeida-García, Corporate image and destination image: the moderating effect of the motivations on the destination image of Spain in South Korea, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 24(1) (2019) 70-82.
47. F. Almeida-García, J. Domínguez-Azcue, P. Mercadé-Melé y G. Pérez-Tapia, Can a destination really change its image? The roles of information sources, motivations, and visits, *Tourism Management Perspectives*, 34 (2020) 100662.
48. P. Mercadé-Melé, J. Molina y M. J. Sousa, Influence of Sustainability Practices and Green Image on the Re-Visit Intention of Small and Medium-Size Towns. *Sustainability*, 12(3) (2020) 1-11.
49. S. Molinillo, P. Mercadé-Melé, y T. De Noronha, Cause-Related Marketing Influence on Consumer Loyalty in a Medium-Sized City, *Sustainability*, 12(9) (2020) 3632.
50. S. A. Snell y J.W. Dean, Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective, *Academy of Management Journal*, 35 (3) 1992 467–504.

44 Almadana, S.;Molina-Gómez, J.;Mercadé-Melé, P.

51. J. D. Olian y S. L. Rynes, Organizational staffing: integrating practice with strategy, *Industrial Relations*, vol 23 (2) (1984) pp. 170-183.