ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Sánchez Marín, G.

Article

Dispersión retributiva, estructura salarial y resultados de la organización: On modelo de invstigacion

Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE)

Provided in Cooperation with:
European Academy of Management and Business Economics (AEDEM), Vigo (Pontevedra)

Suggested Citation: Sánchez Marín, G. (2008) : Dispersión retributiva, estructura salarial y resultados de la organización: On modelo de invstigacion, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE), ISSN 1135-2523, Elsevier, Amsterdam, Vol. 14, Iss. 3, pp. 91-106, https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60069-0

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/54448

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa
Vol. 14, Nº 3, 2008, pp. 91-106, ISSN: 1135-2523

DISPERSIÓN RETRIBUTIVA, ESTRUCTURA SALARIAL Y RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN: UN MODELO DE INVESTIGACIÓN

Sánchez Marín, G.
Universidad de Murcia

Recibido: 27 de julio de 2007
Aceptado: 1 de septiembre de 2008

RESUMEN: El análisis de las diferencias retributivas entre puestos y niveles –o dispersión retributiva- ha traído más controversias y contradicciones que consensos en la investigación empírica. En este trabajo se intentan resolver algunas de estas cuestiones, elaborando un modelo de investigación que, de manera global e integrada, basándose en las principales perspectivas teóricas –torneo y equidad-, aclare las interrelaciones existentes entre dispersión retributiva y resultados organizacionales, remarcando el papel de los principales factores que moderan dicha relación. Sobre la base de dicho modelo se elaboran proposiciones de investigación y se sugieren posibles líneas futuras de investigación.
PALABRAS CLAVE: Dispersión retributiva, Estructura retributiva, Resultados, Modelo teórico, Proposiciones de investigación

PAY DISPERSION, WAGE STRUCTURE, AND FIRM PERFORMANCE: A RESEARCH MODEL.

ABSTRACT: Although there are quite a lot of studies that have tried to identify factors shaping pay structures, not many works have showed their effects on organizations. Analysis of compensation differences between jobs and levels –pay dispersion- report more controversies and contradictions than consensus. This study attempts to sort out some of these questions trough a research model based on main theoretical perspectives –tournament and equity- and empirical findings. This model gives support to interrelations between pay dispersion and performance, remarking the role and influence of moderating factors. Based on the model, we propose several research propositions, suggesting possibilities for future studies.
KEYWORDS: Pay dispersion, Pay structure, Performance, Theoretical model, Research propositions

1. INTRODUCCIÓN

La estructura retributiva supone el establecimiento de unas diferencias salariales entre puestos que responden a factores relacionados con la organización formal que tienen detrás. La principal razón que lleva a las organizaciones a construir una estructura retributiva que, en principio, supone desmarcarse de los niveles retributivos señalados por el mercado se encuentra, según Gerhart y Rynes (2003), en la necesidad que ésta tiene de relacionar las retribuciones con la organización interna: crear una relación salarial lógica, consistente y equitativa entre puestos que, a su vez, pueda motivar y satisfacer a los empleados, contribuyendo a la mejora de la eficiencia de la organización (Gerhart y Milkovich, 1992).

Son indudables las implicaciones que el diseño de la estructura retributiva tiene para el comportamiento del empleado y para la eficiencia de la organización, especialmente desde el punto de vista de la dispersión retributiva que esta genera entre puestos y niveles (Milkovich y Newman, 2004). Así lo expresa, por ejemplo, Lazear (1989) para quien a medida que la diferencia entre la retribución del ganador y la del perdedor es mayor, más se fomenta la competencia entre empleados y su mayor esfuerzo, a la vez que se desalienta la cooperación. También Cowherd y Levine (1992) aseguran que existe una tensión ideológica fundamental

entre las premisas igualitarias, que apoyan la gestión participativa, y la existencia de grandes diferencias retributivas entre niveles.

La mayor parte de la literatura que se ha centrado en las propiedades relacionales de la estructura retributiva, es decir, en el estudio de los efectos que provoca diferentes grados de dispersión retributiva no ha llegado a un claro consenso. Así, por ejemplo, trabajos como los de Ehrenberg y Bognanno (1990a, 1990b), Becker y Huselid (1992), Main, O'Reilly y Wade (1993) y Eriksson (1999), apoyándose en la perspectiva del torneo, afirman que grandes diferencias retributivas contribuyen a la mejora de los resultados individuales y de la organización. Por el contrario, estudios basados en una perspectiva de equidad (Cowherd y Levine, 1992; Pfeffer y Langton, 1993), defienden que son las pequeñas diferencias salariales entre niveles y puestos las que fomentan mejores rendimientos generales debido al fomento de la igualdad y a la mejora de la satisfacción y la cooperación entre empleados. También hay investigaciones que se sitúan en una posición intermedia, afirmando que las diferencias salariales de la estructura no producen efectos en los resultados de la organización (Conyon, Peck y Sadler, 2001).

La falta de mayor consenso se debe, por un lado, a los numerosos factores que están detrás e influyen en el diseño de la estructura retributiva (Bloom y Michel, 2002) y que dificultan la apreciación de los efectos de la dispersión retributiva provocada por ésta (Conyon et al., 2001). En este trabajo se intentan resolver algunas de estas cuestiones, elaborando un modelo de investigación que, basado en las principales perspectivas teóricas –torneo y equidad- y apoyado en la revisión de la literatura empírica (Kühl y Sánchez Marín, 2008), aclare las interrelaciones existentes entre dispersión retributiva y resultados organizacionales, remarcando el papel de los principales factores que moderan dicha relación y en qué sentido. El modelo se concreta en un conjunto de proposiciones de investigación que tratan de contribuir, por un lado, a aclarar el estado del conocimiento actual en esta línea y, por otro, al desarrollo futuro de estudios que cubran las lagunas actuales de este campo tan poco explorado.

Para ello, el trabajo se estructura de la siguiente forma. En primer lugar, se aborda el concepto de dispersión salarial y su relación con la estructura retributiva. A continuación, se revisan las aportaciones teóricas y empíricas que han tratado de explicar el por qué de las estructuras retributivas diferentes y sus efectos en términos individuales y organizacionales. En tercer lugar, se elabora y desarrolla un modelo teórico que relaciona el grado de dispersión retributiva con el rendimiento organizacional y que desemboca en un conjunto proposiciones de investigación. Finalmente, se exponen las principales conclusiones derivadas de la revisión de la literatura, así como las líneas de investigación que se abren de cara al futuro.

2. DISPERSIÓN RETRIBUTIVA Y ESTRUCTURA SALARIAL.

La dispersión retributiva hace referencia a las diferencias retributivas que se origina en la organización. Su origen se encuentra en la introducción de estímulos que tratan de impulsar y enfatizar el rendimiento de los empleados y, en consecuencia, favorecer el resultado empresarial. Así lo explica Livernash (1957), quien señala la necesidad de la organización de crear escalones salariales con el objetivo de garantizar una diferenciación en el potencial de capital humano y en la participación de cada empleado en el rendimiento organizacional.

Milkovich y Newman (2004) se acercan al concepto de dispersión retributiva a través de las diferencias salariales que existen a lo largo de los diferentes niveles funcionales dentro de la

organización. La dispersión retributiva es, por tanto, la consecuencia de la distribución salarial realizada a los empleados y vincula los niveles retributivos a diferencias en el grado de responsabilidad, en el capital humano, o en el rendimiento del empleado individual. Bloom (1999), por su parte, entiende la existencia de dispersión retributiva en el contexto de los niveles jerárquicos y la define como la distribución total y las desviaciones absolutas y relativas del salario asignado a los empleados individuales o puestos de trabajo dentro de la organización. También Gerhart y Milkovich (1992) se acercan al concepto de dispersión retributiva a través de la existencia de niveles salariales dentro de la organización: el nivel salarial se justifica porque diferentes grupos de empleados reflejan valores económicos distintos y, por tanto, se diferencian en términos retributivos. El resultado es la dispersión retributiva o grado de variación entre distintos niveles salariales.

La dispersión retributiva, por lo tanto, tiene consecuencias en términos salariales que se hacen tangibles a través del diseño de una determinada estructura retributiva. Esta refleja la decisión de cuánto pagar a diferentes tipos o niveles de trabajo que se relacionan formalmente mediante una estructura organizativa (Kühl y Sánchez Marín, 2008). Se trata de una decisión de carácter estrictamente interno, centrada en la creación de unos criterios que sirven para establecer diferencias retributivas entre las posiciones y trabajos distintos de una organización. Por tanto, la estructura retributiva refleja y es esencialmente jerarquía.

El diseño de la estructura retributiva tiene como objetivo conseguir un sistema retributivo que sea internamente consistente. Milkovich y Newman (2004) sostienen que la estructura retributiva consistente es aquélla que soporta y apoya un flujo de trabajo eficiente, fomenta el trato justo y equitativo desde el punto de vista retributivo y dirige las conductas y comportamientos de los empleados claramente hacia los objetivos de la organización. Para conseguirlo, la estructura retributiva puede variar en su diseño dependiendo (Gerhart y Milkovich, 1992): (1) de los niveles fijados, los cuales vienen a reflejar la naturaleza jerárquica de la organización: número de niveles jerárquicos y relaciones con motivo del trabajo (Hill, Hitt y Hoskisson, 1992); y (2) de las diferencias retributivas establecidas, que señalan las diferencias salariales no sólo entre niveles sino también dentro de los niveles. Dichas diferencias suelen depender de las cualificaciones requeridas para desempeñar los trabajos y de la importancia que dichos trabajos tienen para la organización (Cowherd y Levine, 1992).

Teniendo en cuenta el grado de dispersión retributiva, las estructuras pueden oscilar desde igualitarias en un extremo hasta jerárquicas en el otro (Milkovich y Newman, 2004; Kühl y Sánchez Marín, 2008). Las *estructuras retributivas jerárquicas* se caracterizan por establecer un elevado número de niveles, fijando grandes diferencias retributivas entre niveles adyacentes y entre empleados mejor y peor pagados (alta dispersión retributiva). Esta estructura es consistente con la creencia de que los efectos motivacionales basados en las promociones frecuentes apoyan el reconocimiento de diferencias a nivel individual en conocimientos y habilidades, así como de contribuciones del empleado a la organización. Por su parte, las *estructuras retributivas igualitarias* se caracterizan por fijar un reducido número de niveles, con pequeñas diferencias entre niveles adyacentes y entre empleados mejor y peor pagados (baja dispersión retributiva). Esta estructura se basa en la creencia de que todos los empleados pueden ser tratados con igualdad y que ese trato igual implica una mayor satisfacción, contribuye al trabajo en equipo y redunda en un mejor rendimiento de los empleados.

Existen varias perspectivas teóricas que han aportado diferentes explicaciones de por qué las estructuras retributivas difieren entre organizaciones y divergen, a su vez, de la línea

retributiva señalada por el mercado (Gerhart y Rynes, 2003). Por ejemplo, el modelo del torneo enfatiza el efecto incentivador de las promociones a través de estructuras retributivas jerarquizadas (Lambert, Larcker y Weigelt., 1993; Lazear, 1999). El modelo de dependencia de recursos defiende el valor de la retribución como elemento para atraer y retener a los mejores en los puestos clave de la organización (Pfeffer y Davis-Blake, 1987; Carpenter y Wade, 2002). Los modelos de mercados internos y de costes de transacción, menos preocupados por fomentar la competición y más comprometidos con la cooperación, enfatizan el uso de incentivos para animar a los empleados a adquirir y compartir conocimientos, así como para fomentar la permanencia de los mismos en la organización (Williamson, Wachter y Harris, 1975; Baker, Gibbs y Holmstrom, 1994a, 1994b). La perspectiva institucional, por su parte, sostiene que la estructura retributiva se ve claramente influenciada, al menos en los altos niveles jerárquicos, por mecanismos orientados a la consecución de legitimidad social, tanto en el ámbito interno como en el externo (Porac, Wade y Pollock, 1999; Staw y Epstein 2000). Finalmente, el modelo de equidad, centrado más explícitamente en la búsqueda de cooperación, defiende una estructura retributiva igualitaria con pocas diferencias entre niveles bajos y altos, para así apoyar los objetivos colectivos y la filosofía de la organización (Cowherd y Levine, 1992; Pfeffer y Langton, 1993).

Aunque la evidencia empírica de dichas explicaciones ha sido mayor en algunas perspectivas teóricas –como, por ejemplo, en la teoría del torneo- que en otras –teoría de costes de transacción-, de alguna forma, todas tienen justificada y comprobada su existencia. Lo que han tratado de hacer los investigadores a partir de aquí es determinar cuáles son las diferencias retributivas óptimas entre niveles y puestos, esto es, qué efectos tienen distintas estructuras retributivas –y por lo tanto distintos grados de dispersión retributiva- en los resultados individuales y de la organización.

3. EFECTOS DE LA DISPERSIÓN RETRIBUTIVA

Es muy probable que exista una relación inversa entre el efecto incentivador y la percepción de equidad, por lo que la cuestión principal que se ha planteado en la literatura es si las estructuras más jerarquizadas contribuyen a mejorar el esfuerzo y el rendimiento o si, por el contrario, es mejor diseñar estructuras más igualitarias para favorecer la cooperación, la confianza y el trabajo en equipo. A pesar de la importancia de esta cuestión, no se puede decir que la investigación haya sido muy profusa en este ámbito, estando, además, la gran mayoría de ella centrada en conocer si la estructura retributiva defendida por el modelo del torneo –caracterizada por una amplia dispersión retributiva- realmente incrementan el rendimiento (Gerhart y Rynes, 2003).

Tres investigaciones han utilizado los eventos deportivos para comprobar la teoría del torneo. Por un lado, Ehrenberg y Bognanno (1990a, 1990b) examinan los efectos de diferentes niveles de premios en los resultados del conjunto de torneos de golf de la PGA encontrando que a medida que la dispersión –varianza- en la estructura del premio del torneo es mayor, los jugadores obtienen mejores resultados por evento –medidos en número de golpes realizados-.El segundo estudio, realizado por Becker y Huselid (1992), analiza el modelo del torneo en las carreras de automóviles organizadas por NASCAR. Utilizando como muestra a 44 pilotos en 28 carreras, la investigación demuestra que la variación en términos absolutos en el premio retributivo entre los mejor clasificados y los peor clasificados tiene una influencia significativa en el resultado de los pilotos en la carrera. Finalmente, Bloom (1999), quien utiliza datos

procedentes de la liga de béisbol profesional de Estados Unidos, halla que el rendimiento de los jugadores está negativamente relacionado con estructuras retributivas jerarquizadas –de mayor dispersión retributiva-, así como con todas las medidas de rendimiento organizacional. Estos resultados indican que en aquellas organizaciones en las que los resultados dependen del esfuerzo cooperativo de los individuos que la forman, el modelo del torneo puede constituir un elemento que vaya en contra del resultado organizacional.

Estos trabajos confirman, por tanto, el hecho de que las estructuras retributivas jerarquizadas según el modelo del torneo mejoran el rendimiento individual, si bien, cuando se trata de organizaciones con objetivos que dependen de un colectivo, parece más apropiado utilizar estructuras más igualitarias. Sin embargo, la diferente naturaleza de las relaciones de empleo –por ejemplo, interdependencias, relaciones de largo plazo, etc.- podría limitar la generalización de estos hallazgos (Gerhart y Milkovich, 1992).

Para tratar de suplir estas deficiencias, otros tres estudios han analizado las relaciones entre estructura de torneo y rendimiento, pero centrándose esta vez en organizaciones no deportivas. En primer lugar, se encuentra el trabajo de Main et al. (1993), quienes hallan una relación positiva entre la dispersión retributiva (medida mediante el coeficiente de variación del salario base más primas) existente entre los miembros del equipo directivo y los resultados económicos de la organización, medidos a través de la rentabilidad económica de los activos. Otro de los estudios en esta línea es el de Eriksson (1999) quien, basándose en una muestra de 2600 directivos encuentra que un incremento de la dispersión retributiva entre directivos está positivamente relacionado con los resultados de la organización. El tercer trabajo destacable en esta línea es el de Conyon et al. (2001), quienes, utilizando datos de 500 directivos, hallan, por un lado, una relación convexa entre retribución del directivo y nivel jerárquico y, por otro, una distancia significativa entre la retribución del máximo directivo y la de otros miembros de dirección. Estos tres estudios, a pesar de que todos apoyan empíricamente la existencia de una estructura retributiva según el modelo del torneo, no han encontrado, sin embargo, relaciones significativas entre interdependencia de tareas y dispersión retributiva en la predicción del resultado empresarial.

A estas controversias hay que sumar la aportada por Cowherd y Levine (1992), quienes, desde la teoría de la equidad, analizan si menores diferencias retributivas y, por tanto, estructuras retributivas más igualitarias, están asociadas con mejores resultados individuales y organizacionales. Basándose en una muestra de 41 corporaciones, encuentran que mayores diferencias retributivas entre los altos directivos y los empleados de los niveles bajos de la organización están claramente asociadas a un menor nivel de calidad de los productos. También Pfeffer y Langton (1993) parten de una perspectiva de equidad para analizar los efectos de dispersión salarial en la satisfacción, nivel de colaboración y productividad de los empleados. Para ello utilizan una muestra de 17000 profesores universitarios. Los resultados de este estudio no dejan lugar a dudas: a medida que la dispersión retributiva es mayor, los profesores están más insatisfechos, tienden a colaborar menos entre ellos para emprender investigaciones y su nivel de productividad –medida en función del número de publicaciones- también es menor.

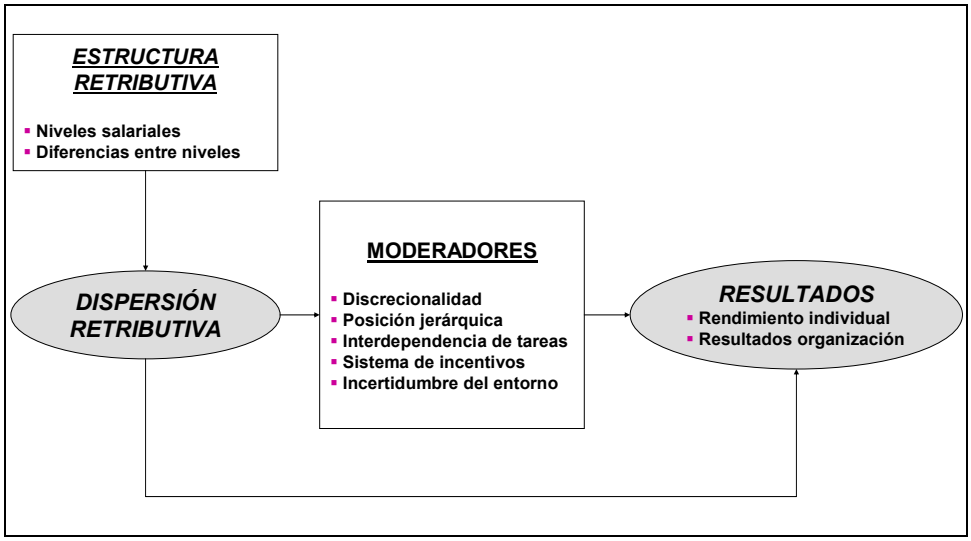
¿Se puede hablar, entonces, de una estructura retributiva óptima? Se puede concluir que, a pesar de los trabajos realizados, la evidencia empírica sobre los efectos de la estructura retributiva en los resultados de la organización es mixta. Si bien algunas investigaciones han afirmado que grandes diferencias retributivas están vinculadas con mejores resultados (Eriksson, 1999; Main et al., 1993), otras, en cambio, no han encontrado efectos significativos

de la dispersión retributiva en los resultados (Conyon et al. 2001) o, incluso, afirman lo contrario: que menores diferencias retributivas están asociadas con una mayor calidad percibida del producto (Cowherd y Levine, 1992). Para tratar de resolver estas controversias, las más recientes investigaciones en esta línea (Shaw Gupta y Delery, 2002; Bloom y Michel, 2002; Brown Sturman y Simmering, 2003; Lee Lev y Heng Yeo, 2005) tienden a centrarse más en cuáles pueden ser los factores contextuales que median en la relación entre dispersión retributiva y resultados individuales y organizacionales. Estos estudios han hallado que factores de tipo individual como el grado de discrecionalidad, de tipo interno, como el nivel de interdependencia del trabajo, el sistema formal de incentivos, y de tipo externo, como el nivel de incertidumbre en el entorno, son algunos de los que pueden darnos las respuestas definitivas sobre los efectos de la dispersión retributiva en la estructura. En el modelo teórico que se presenta a continuación se integran todos estos aspectos y se plantean algunas de las proposiciones de investigación más importantes en esta línea.

4. MODELO DE INVESTIGACIÓN PROPUESTO

El modelo de investigación propuesto (figura 1), basándose en fundamentos teóricos de los modelos del torneo y de la equidad y considerando los hallazgos más significativos de la literatura empírica, trata de dar una explicación integrada y panorámica de las interrelaciones dispersión retributiva de la estructura salarial y los resultados. Además, el modelo también recoge los principales factores –ya sean individuales, internos o externos- que moderan esta relación (Kühl y Sánchez Marín, 2008).

Figura 1. Modelo de investigación propuesto



Fuente: elaboración propia a partir de Kühl y Sánchez Marín (2008).

4.1. Dispersión retributiva y rendimiento individual

La teoría del torneo (Lazear y Rosen, 1981; Lazear, 1999) defiende que las amplias diferencias retributivas en la estructura salarial son más apropiadas cuando el rendimiento de los empleados es crítico y afecta más directamente a los resultados de la organización, así como

cuando las oportunidades de promoción son más limitadas. La naturaleza relativa de la competición que plantea la teoría del torneo –esto es, decidir si un empleado es más eficiente que otro– es especialmente útil si lo que la organización quiere es minimizar los costes de supervisión y control, debido a que los juicios relativos sobre el rendimiento requieren menos información que los juicios absolutos (Lazear, 1999). Así, si se tiene en cuenta la poca necesidad de supervisión y se le añade el fuerte efecto incentivador, la estructura retributiva jerarquizada, marcada por una amplia dispersión retributiva, puede ser muy adecuada para motivar a los empleados y enfocarlos a altos niveles de rendimiento (Bloom, 1999) y, especialmente, para puestos de trabajo como los de alta dirección, en los que la actuación del empleado tiene mucho impacto en la organización y en los que el número de empleados que optan al premio de promoción suele ser pequeño (Conyon et al., 2001). En este sentido, Gerhart y Milkovich (1990) hallan incrementos del 10% del salario base en los niveles más bajos de la organización, mientras que dichos aumentos llegan hasta el 86% si se consideran los dos niveles jerárquicos más altos. Del mismo modo, Main *et al.* (1993) descubren resultados similares al analizar los cinco niveles jerárquicos de un conjunto de organizaciones: a medida que se sube de nivel, la diferencia retributiva relativa es mayor. También el estudio de Conyon *et al*. (2001) corrobora la relación convexa entre el nivel del puesto y la retribución para los empleados de dirección: a medida que el puesto de trabajo tiene más importancia y está situado en un nivel superior en la jerarquía, las diferencias retributivas entre empleados se hacen más pronunciadas. Desde el punto de vista de las promociones y sus respectivos premios, Lazear (1999) encuentra que las promociones están asociadas con incrementos de entre el 11% y el 14% en la retribución por cada una de las categorías que se asciende. También Main *et al.* (1993) y Conyon *et al.* (2001) encuentran que a medida que aumenta el número de competidores, el premio retributivo que se entrega por la promoción es mayor. Esto supone para la organización ofrecer mayores premios retributivos a medida se sube en la jerarquía (Eriksson, 1999; Lambert *et al*., 1993; Main *et al.*, 1993) lo que provoca, en general, mayores niveles de dispersión retributiva. En suma, todos estos resultados confirman la estrecha relación existente entre categoría del puesto y retribución y, por lo tanto, la importancia del puesto –más que del individuo– como predictor salarial (Weber y Rynes, 1991).

Sin embargo, desde la perspectiva de equidad (Adams, 1965) se defiende que en determinados casos existen razones favorables a la moderación de las diferencias retributivas –o premios– entre los empleados de alto y bajo nivel (Gerhart y Rynes, 2003). De hecho el modelo del torneo puede originar falta de cooperación entre empleados y puede llevar al incremento de los índices de rotación, absentismo y conflictos laborales, incidiendo en un descenso del rendimiento (Jacques, 1961). Estos problemas se originan como consecuencia de que los empleados realizan comparaciones entre trabajo, cualificación y salario de sus puestos con otros puestos (Adams, 1965; Lawler, 1971), las cuales pueden ser especialmente críticas cuando se contrastan puestos de alto nivel jerárquico –directivos– con puestos de nivel básico en la organización. Este tremendo aumento de la brecha retributiva que, en los últimos años, se está produciendo entre altos y bajos niveles de la organización (Gerhart y Rynes, 2003; Milkovich y Newman, 2004) está originando claramente problemas de justicia retributiva que afectan al rendimiento organizacional y a la cooperación. La teoría de la equidad apoya, pues, una estructura retributiva más igualitaria como una forma de favorecer la cooperación, el trabajo en equipo, la confianza en la organización y la mejora del rendimiento. Estudios como el de Cowherd y Levine (1992) han demostrado que a medida que las diferencias retributivas entre empleados y directivos son más pequeñas, la satisfacción del empleado es mayor y los resultados de la organización mejoran. Finalmente, hay que considerar también los argumentos

de Brown et al. (2003), quienes afirman, basándose en la teoría de la equidad, que mientras estructuras retributivas muy jerarquizadas pueden estar asociadas con resultados organizacionales e individuales negativos, también las estructuras retributivas exageradamente igualitarias pueden tener efectos no deseados: en la medida en que los sistemas retributivos no reconocen salarialmente mayores niveles de conocimientos y habilidades en los empleados, los sentimientos de inequidad pueden surgir en aquellos que precisamente tienen los más altos niveles de conocimientos y habilidades. Estos argumentos nos llevan a formular las siguientes proposiciones de investigación:

P1: Existe una relación cóncava (U invertida) entre dispersión retributiva y rendimiento del empleado: el rendimiento del empleado será menor tanto con una muy baja dispersión retributiva como con una muy alta dispersión retributiva.

P2: Mayor dispersión retributiva está asociada con mayor nivel de rendimiento del empleado a medida que éste ocupa una más alta posición jerárquica -o tiene un puesto de trabajo mejor valorado-.

4.2. Factores moderadores

Shaw et al. (2002) señalan que la dispersión retributiva no es sustancialmente funcional o disfuncional en la organización, sino que su efectividad depende de ciertos factores situacionales. La revisión de la literatura nos deja fundamentalmente cuatro factores de diversa índole -individuales, internos de la organización y externos- que moderan la relación entre dispersión y rendimiento: la discrecionalidad del empleado, la interdependencia de tareas, la existencia de sistema formal de incentivos y la incertidumbre del entorno-. A continuación se comentan.

La discrecionalidad se interpreta como libertad que tiene el empleado para actuar, programar sus tareas y decidir los procedimientos mediante los cuales las va a llevar a cabo. El establecimiento de altos niveles retributivos vinculados al rendimiento de la organización para los empleados con altos grados de discrecionalidad puede ejercer un efecto positivo sobre el comportamiento del mismo, haciendo que actúe a favor de los intereses de la organización y evitando una actuación menos egoísta o conducida por objetivos personales (Jensen y Murphy, 1990). Este efecto provoca mayores diferencias retributivas entre los empleados y, por lo tanto, estructuras salariales más jerarquizadas y con mayor grado de dispersión. Así lo constatan en su estudio empírico Lee *et al.* (2005), quienes encuentran que una dispersión retributiva amplia está asociada con un nivel de rendimiento elevado cuando la organización se caracteriza por soportar altos costes de personal en puestos con una gran autonomía, principalmente directivos y profesionales. La organización establece un nivel salarial elevado vinculado al rendimiento de la empresa para los empleados en funciones cruciales. La garantía de esa retribución da mayor confianza al empresario sobre la actuación leal de los empleados a los que no puede controlar fácilmente –con alta discrecionalidad-.

P3: Mayor dispersión retributiva está asociada con un mayor rendimiento del empleado cuando su nivel de discrecionalidad es mayor.

La interdependencia de tareas hace referencia al grado en el desempeño de las funciones y tareas de un puesto de trabajo por parte de un empleado depende del desempeño de otros empleados (Shaw et al., 2002). Mayor nivel de interdependencia requiere, por lo tanto, mayor

colaboración y cooperación entre empleados si se quiere obtener un buen resultado. En la literatura, el estudio de la interdependencia de tareas se ha hecho conjuntamente con el de la existencia o no de sistemas formales de incentivos, ya que su implantación supone habitualmente una pronunciada oscilación en las diferencias retributivas entre empleados (Gómez-Mejía y Sánchez Marín, 2006). En este contexto, Bloom (1999) encuentra que la existencia de incentivos individuales activa un comportamiento egoísta del empleado para llegar a un escalón retributivo elevado, activando su motivación y su rendimiento a nivel individual, pero dificultando la cooperación en el caso en el que las tareas sean interdependientes. También Shaw *et al.* (2002) ponen de manifiesto que la mayor dispersión retributiva está asociada positivamente con niveles elevados de rendimiento de los empleados si la organización implementa un sistema formal y transparente de incentivos y si predomina la independencia de tareas en la organización. Al contrario, una menor dispersión retributiva es más efectiva cuando no existe dicho sistema de incentivos individuales y cuando las tareas en el trabajo son interdependientes y se engranan a través de equipos de trabajo o departamentos.

P4: Mayor dispersión retributiva está asociada con mayor nivel de rendimiento del empleado cuando existe una menor interdependencia en las tareas que éste realiza con respecto a las que realizan otros empleados.

P5: Mayor dispersión retributiva está asociada con mayor nivel de rendimiento del empleado cuando existe un sistema formal de incentivos a nivel individual.

Los entornos inciertos son impredecibles, complejos y difíciles de entender y gestionar (Dess y Beard, 1984). Dichos entornos también suponen la asunción de diversos riesgos para los empleados que operan en ellos, teniendo, por lo tanto, un impacto significativo en la forma en que dichos empleados actúan. Bloom y Michel (2002) sostienen que, debido a la aversión natural al riesgo del empleado, se requiere la aplicación de instrumentos de recompensa que les atraigan y motiven para actuar en defensa de los intereses de la organización en situaciones de alta incertidumbre. Según Lazear (1999), esta situación de incertidumbre, que supone dificultades para la medición del rendimiento relativo de los empleados y para el control efectivo sobre las actividades de dichos empleados, hace que aumenten los niveles de dispersión retributiva en la organización. La dispersión retributiva se origina como consecuencia de que la organización debe recompensar al empleado por ese alto nivel de riesgo al que se enfrenta en sus tareas. Además, dado que las organizaciones requiere empleados eficientes en los puestos críticos –con más incertidumbre-, utilizan estructuras salariales más dispersas como forma de asegurar que los mejores ocupan dichos puestos. Así lo constatan Bloom y Michel (2002), quienes hallan que mayores niveles de dispersión retributiva están significativamente vinculados a mejores rendimientos individuales de los empleados cuando el entorno en el que la organización opera es más incierto.

P6: Mayor dispersión retributiva está asociada con un mayor rendimiento del empleado cuando existe un mayor nivel de incertidumbre en el entorno en el que actúa.

4.3. Dispersión retributiva y resultados de la organización

Es difícil establecer un único marco teórico que ofrezca una explicación clara y un marco comprensivo que permita entender las relaciones entre dispersión retributiva y resultados de la organización. De manera integral, los empleados son los responsables de producir los productos y/o servicios de la organización a la que pertenecen; sin su adecuado y

diligente esfuerzo, la organización no dispondría del output necesario que le permita obtener ingresos. Las retribuciones, cuando están bien estructuradas y distribuidas, pueden influir de manera significativa en el esfuerzo del empleado, el cual a su vez afecta al output de la organización (Gerhart y Milkovich, 1992). La dispersión retributiva de la estructura salarial, por tanto, influye en la cantidad y tipo de esfuerzo del empleado. Desde la perspectiva del torneo, cuando la dispersión es alta –estructuras jerarquizadas- los individuos están motivados para conseguir mayor rendimiento y así obtener el premio de mayores retribuciones (Lazear, 1999). En este caso las organizaciones se benefician del esfuerzo combinado de los empleados eficientes y, por tanto, el resultado de la organización –económico y financiero- mejoraría ostensiblemente (Bloom, 1999). Sin embargo, en organizaciones con fuertes interdependencias, en las que el output depende del esfuerzo cooperativo, altas dispersiones retributivas pueden ir en detrimento del resultado organizacional debido a que erosionan la colaboración (Deutsch, 1985). Una alta dispersión retributiva en organizaciones donde se requieren tareas cooperativas está enviando al empleado un mensaje mixto e incluso contradictorio. En estos casos, autores como Bloom (1999) o Shaw et al. (2002) señalan y comprueban empíricamente que los empleados "se concentran únicamente en su propio rendimiento –excluyendo los objetivos organizacionales- ya que las decisiones relativas a la distribución retributiva y a los ascensos en la jerarquía van a tener como base dicho rendimiento individual. Si a esto le sumamos los hallazgos de Becker y Huselid (1992), quienes, utilizando una perspectiva de equidad, encuentran mejores resultados organizativos –en términos de calidad de productos y servicios- a medida que la dispersión retributiva entre directivos y no directivos es menor, podemos considerar que:

P7: Mayor dispersión retributiva está asociada, en términos generales, con menores resultados de la organización.

5. CONCLUSIONES Y LINEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

La estructura retributiva supone el establecimiento de diferencias salariales entre puestos y niveles de trabajo relacionados a través de la estructura jerárquica de una determinada organización. Son los empleados quienes juzgan –comparando su retribución con las cualificaciones requeridas, el rendimiento alcanzado y el valor del trabajo- si las diferencias retributivas entre puestos y niveles son equitativas, lo que determina, en última estancia, la efectividad de la estructura retributiva (Lawler, 1971). En este sentido, las organizaciones pueden aplicar fundamentalmente dos diseños diferentes para tratar de alcanzar dicha efectividad (Bloom, 1999; Kühl y Sánchez Marín, 2008): (1) estructuras jerárquicas, que establecen grandes niveles de dispersión retributiva entre niveles y puestos, y que se basan en que los efectos motivacionales del premio retributivo fomenta mayor rendimiento individual y organizacional; y (2) estructuras igualitarias, que fijan pequeños niveles de dispersión retributiva entre niveles y puestos, y que se fundamentan en que la igualdad salarial implica una mayor satisfacción, colaboración y rendimiento del empleado.

Precisamente, las cuestiones de eficiencia y efectividad de la estructura salarial con motivo del nivel de dispersión retributiva que provoca son las que han ocupado la mayor parte del debate científico en esta línea, el cual se ha caracterizado por numerosas controversias y contradicciones (ver, por ejemplo, Cowherd y Levine, 1992; Becker y Huselid, 1992), incluso a pesar de que la evidencia empírica no ha sido excesivamente amplia (Shaw et al., 2002). Por ello, con este trabajo se ha tratado de analizar, por un lado, los efectos que las diferencias

salariales que generan dichas estructuras tienen, tanto a nivel individual como a nivel organizacional y, por otro, establecer un modelo integrado que aclare las principales relaciones entre dispersión retributiva y rendimiento y que considere los principales factores determinantes y moderadores de dicha relación. La ordenación y sistematización de la literatura así como la construcción del modelo de investigación ha permitido el establecimiento de unas conclusiones generales en esta área de investigación y el planteamiento de líneas futuras de investigación.

5.1. Conclusiones

¿Cuáles son los fundamentos que explican la existencia de un tipo u otro de estructura retributiva? Existen varias perspectivas teóricas que han aportado diferentes explicaciones de por qué las estructuras retributivas difieren entre organizaciones y divergen, a su vez, de la línea señalada por el mercado externo (Gerhart y Rynes, 2003). Específicamente, el modelo del torneo enfatiza el efecto incentivador de las promociones a través de estructuras retributivas jerarquizadas (Lambert et al., 1993; Lazear, 1999). El modelo de dependencia de recursos defiende el valor de la retribución como elemento para atraer y retener a los mejores en los puestos clave de la organización (Pfeffer y Davis-Blake, 1987; Carpenter y Wade, 2002). Los modelos de mercados internos y de costes de transacción, menos preocupados por fomentar la competición y más comprometidos con la cooperación, enfatizan el uso de incentivos para animar a los empleados a adquirir y compartir conocimientos con otros, así como para fomentar la permanencia de los mismos en la organización –para recuperar la inversión en formación- (Williamson et al., 1975; Baker et al., 1994a, 1994b). La perspectiva institucional, por su parte, sostiene que la estructura retributiva se ve claramente influenciada –al menos en los altos niveles jerárquicos- por mecanismos orientados a la consecución de legitimidad social, tanto en el ámbito interno –introducción de determinadas técnicas populares de gestión- como en lo externo –influencia de otras empresas del sector- (Porac et al., 1999; Staw y Epstein 2000). Finalmente, el modelo de equidad, centrado más explícitamente en la búsqueda de cooperación, defiende una estructura retributiva igualitaria con pocas diferencias entre niveles bajos y altos, para así apoyar la filosofía y la estrategia de la organización (Cowherd y Levine, 1992; Pfeffer y Langton, 1993).

De todas estas teorías, claramente es la estructura retributiva basada en el modelo del torneo la que tiene un mayor sustento empírico desde el punto de vista de su existencia en las organizaciones aunque, dicha evidencia es más discutible cuando se trata de determinar sus efectos en términos de rendimiento (Conyon et al., 2001). En este sentido, la revisión de los estudios centrados en cuál es la estructura más efectiva para la organización pone en cuestión los efectos reales de la dispersión retributiva: por un lado, existe un conjunto de estudios centrados en organizaciones deportivas (Ehrenberg y Bognanno, 1990a, 1990b; Becker y Huselid, 1992), que señalan que una mayor dispersión retributiva puede tener un efecto positivo en el rendimiento individual, corroborando el modelo del torneo en el caso de que el éxito de la organización depende muy directamente del rendimiento individual. Por el contrario, otros trabajos (Bloom, 1999) encuentran que la mayor dispersión retributiva ejerce un efecto negativo en el rendimiento agregado y, por tanto, resulta perjudicial para aquellas organizaciones cuyo éxito depende de que se cumplan objetivos que dependen del esfuerzo y rendimiento del colectivo.

Cuando la investigación se ha centrado en organizaciones no deportivas, la evidencia empírica ha sido bastante más dispar. Algunas investigaciones han corroborado la existencia de una estructura de torneo –relación convexa entre retribución y nivel jerárquico y distancia significativa entre retribuciones de niveles adyacentes- y han encontrado que grandes diferencias retributivas están vinculadas con mejores resultados globales de la organización (Main et al., 1993; Eriksson, 1999). Otras, sin embargo, aunque confirman la existencia de diferencias salariales de acuerdo al modelo del torneo, no han encontrado que dichas diferencias produzcan efectos positivos en los resultados de la organización (Conyon et al. 2001). A esto hay que sumar investigaciones que contradicen claramente el modelo del torneo, afirmando que mayores diferencias retributivas están asociadas con una menor calidad del producto (Cowherd y Levine, 1992) o con menores niveles de satisfacción, participación y productividad de los investigadores universitarios (Pfeffer y Langton, 1993).

¿Cómo interpretar estos resultados? Los últimos trabajos realizados señalan que la dispersión retributiva no es positiva o negativa para el rendimiento individual y organizacional, sino que su efectividad depende de ciertos factores situacionales. Uno de los elementos clave que más tratamiento ha recibido como moderador de la relación dispersión retributiva y resultados ha sido la jerarquía. Desde la perspectiva del torneo se ha confirmado la estrecha relación existente entre categoría del puesto y retribución y, por lo tanto, la importancia del puesto –más que del individuo– como predictor de las diferencias retributivas. La literatura (Main *et al.*, 1993; Conyon *et al.*, 2001) encuentra que a medida que aumenta el número de empleados que compiten por un puesto, el premio retributivo que se ofrece la organización es mayor, lo que supone ofrecer mayores premios retributivos a medida se sube en la jerarquía (Eriksson, 1999; Lambert *et al*., 1993) lo que provoca, en general, mayores niveles de dispersión retributiva.

Pero no hay que olvidar otros factores moderadores que tienen una influencia significativa. Así, Shaw et al. (2002) encuentran que la mayor dispersión retributiva se asocia con mayores niveles de rendimiento de los empleados cuando vienen acompañadas de un sistema formal de incentivos a nivel individual y de sistemas de trabajo independientes. Una menor dispersión salarial mejora el rendimiento de la fuerza de trabajo en ausencia de incentivos individuales y cuando el trabajo es más interdependiente. Bloom y Michel (2002) identifican el nivel de incertidumbre en el entorno como un factor del contexto externo que influye específicamente en la dispersión retributiva y en su utilidad para la organización: mayores niveles de dispersión retributiva están significativamente vinculados a mejores rendimientos cuando el entorno en el que la organización opera es más incierto. Relacionado con el anterior, pero esta vez de procedencia individual, se encuentra, tal y como señalan Lee et al. (2005) el grado de discrecionalidad del empleado que, a medida que es mayor (en puestos con una gran autonomía, principalmente directivos y profesionales), mayor efectividad tendrá una amplia dispersión retributiva.

Considerando estos factores moderadores es probable que se aclaren las dudas sobre los efectos de la dispersión retributiva en el rendimiento individual. Sin embargo, el efecto sobre los resultados globales de la organización es bastante más difícil de prever. En este sentido, aunque los estudios empíricos son bastante aislados y escasos, autores como Bloom (1999) o Shaw et al. (2002) afirman que los empleados, cuando reciben señales contradictorias –por ejemplo, recompensas individuales vs. trabajo cooperativo- se concentran únicamente en su propio rendimiento –excluyendo los objetivos organizacionales- ya que las decisiones relativas

a la distribución retributiva y a los ascensos en la jerarquía van a tener como base principal, en última estancia, dicho rendimiento individual. Por tanto, es presumible que grandes niveles de dispersión retributiva de la estructura salarial de la organización vayan en perjuicio de sus resultados globales.

Se necesitan, por lo tanto, estudios adicionales que, desde una perspectiva más global, traten de responder definitivamente a si diferencias retributivas grandes o pequeñas se traducen en mejores rendimientos individuales y, sobre todo, en mejores resultados globales para la organización (Kühl y Sánchez Marín, 2008). El modelo de investigación presentado en este trabajo trata de contribuir a esta línea de investigación presentando un marco global e integrador de los principales elementos que intervienen en el análisis y evaluación de los efectos –a nivel individual y agregado- de la dispersión retributiva, tanto desde una perspectiva de antecedentes –estructura retributiva, niveles y puestos- como desde el punto de vista de factores moderadores –jerarquía, discrecionalidad, interdependencia de tareas, sistemas de incentivos e incertidumbre en el entorno- .

5.2. Líneas futuras de investigación

Existen varias y muy interesantes áreas en las que la investigación sobre estructuras retributivas puede poner su punto de mira en el futuro. En primer lugar, en la medida en que los efectos de diferentes distribuciones retributivas dependa de diferentes factores, la cuestión más crítica cambia desde qué estructura es la mejor hasta cuándo y dónde es la más apropiada. Así, las investigaciones posteriores deberán estudiar las diferencias retributivas considerando potenciales variables moderadoras –como, por ejemplo, la estrategia de negocio o el puesto de trabajo- junto a factores mediadores específicos de la situación concreta de la empresa –tales como la equidad percibida, la calidad del empleado, el nivel de motivación, etc.- (Gerhart, 2000), sin perder de vista, además, los factores institucionales que pueden ser fuente de influencia (Staw y Epstein, 2000). Adicionalmente, podría ser más interesante utilizar pruebas de "inferencia fuerte" (en los que un modelo –por ejemplo, el del torneo- se enfrenta a otro contrario a aquél –por ejemplo, el de la equidad-) en lugar del caso más usual en el que se trata de contrastar si un conjunto de datos son consistentes con un determinado modelo (O'Reilly, Main y Crystal, 1988).

En segundo lugar, el cambio actual en la importancia de los puestos de trabajo frente a las características individuales puede tener importantes implicaciones para las futuras investigaciones sobre estructura retributiva. Es un hecho que, debido a las necesidades de flexibilidad y de coste, los puestos están pasando a ser cada vez menos importantes como fuente de variación de la retribución en algunas organizaciones (Heneman, Ledford y Gresham., 2000). Esto ha provocado dos tendencias en el desarrollo de las estructuras retributivas de las empresas. Por un lado, la utilización del broadbanding, que supone la reducción del número de niveles con la consiguiente ampliación de su extensión (Gerhart y Milkovich, 1992) y, por otro lado, la utilización de estructuras retributivas que se fundamentan en el nivel de habilidades o conocimientos que posee el empleado y utiliza en la organización, independientemente de la posición que ocupa. En ambos casos, esto supone una mayor flexibilidad a la hora de fijar las recompensas por niveles y por posiciones. Es preciso, por lo tanto, realizar investigaciones adicionales para contrastar si esta mayor discrecionalidad directiva se materializa en mayores diferencias retributivas o no y si dichas diferencias –esta vez basadas más en el individuo que en el puesto- tienen efectos en los resultados individuales y organizacionales.

Desde el punto de vista metodológico también es preciso hacer ciertas recomendaciones para las investigaciones futuras. Una de las consideraciones más importantes es la de tratar de desarrollar vías alternativas de medida de la estructura y de determinación de las implicaciones del uso de cada medida. Las diferentes medidas de la dispersión retributiva –diferencias salariales entre niveles, variaciones salariales totales dentro de la organización, diferencias entre el mejor y peor salario, etc.- pueden ser adecuadas para medir distintos fenómenos. Así, por ejemplo, las diferencias entre niveles adyacentes son más apropiadas para valorar los efectos incentivadores, mientras que los aspectos de equidad podrían analizarse mejor a través de la medición de las diferencias entre niveles distantes (Gerhart y Rynes, 2003). Otra de las cuestiones metodológicas importantes hace referencia a que el análisis de la estructura retributiva y sus efectos no puedan ser completamente abordados considerando únicamente el salario base de los diferentes niveles y puestos. Dado el gran aumento de otras formas de retribución en los últimos años –primas, incentivos a largo plazo, opciones sobre acciones, etc.- y su tremendo efecto en el comportamiento de los empleados, los estudios futuros deben considerar los efectos del total de componentes, incluyendo la valoración de los que no son en efectivo (como las opciones sobre acciones), especialmente en el caso de los directivos (Gerhart y Rynes, 2003). Por último, los trabajos futuros deberían considerar especialmente los datos procedentes de empleados no directivos para determinar los efectos que determinados diseños de estructura retributiva tienen sobre los resultados individuales y organizacionales. Casi todos los estudios realizados hasta ahora se han centrado en las diferencias retributivas entre directivos y, quizás, sea más importante conocer qué piensa y cómo reacciona el empleado no directivo ante las estructuras retributivas y las diferencias salariales (Greenberg, 1990). En este sentido, sería interesante tener en cuenta el efecto de las percepciones de estos empleados sobre la retribución y sus diferencias tanto desde una perspectiva de justicia distributiva como desde el punto de vista de justicia de procedimiento (Frank y Kook, 1995).

En cualquier caso y, para terminar, no hay que olvidar que la estrategia de estructura retributiva por sí sola tiene un efecto limitado en los resultados individuales y organizacionales. Así lo remarcan Brown et al. (2003), quienes encuentran que las prácticas de nivel retributivo interactúan con las prácticas de diseño de estructura retributiva para afectar a los resultados de la empresa. Específicamente, señalan que los altos salarios pueden compensar los efectos negativos de una estructura demasiado jerarquizada y no equitativa y, por tanto, a medida que la estructura es más jerarquizada, el nivel retributivo debe ser mayor para que se produzca un efecto positivo en los resultados de la empresa. Esto corrobora, pues, que las futuras investigaciones sobre estructura retributiva deberían también considerar los efectos conjuntos de ésta con otras políticas retributivas –especialmente las de nivel retributivo y las de incentivos- para poder apreciar adecuada y realmente su alcance y consecuencias.

BIBLIOGRAFÍA

ADAMS, J.S. (1965): "Inequity in social exchange". En L. Berkowitz (Ed.): *Advances in experimental social psychology*, vol. 2, pp. 267-299, Academic Press, New York.

BAKER, G., GIBBS, M. y HOLMSTROM, B. (1994a): "The wage policy of a firm", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 109, pp. 921-955.

BAKER, G., GIBBS, M. y HOLMSTROM, B. (1994b): "The internal economics of the firm: Evidence from personnel data", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 109, pp. 881-919.

BECKER, B.E. y HUSELID, M.A. (1992): "The incentive effects of tournament compensation systems", *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, pp. 336-350.

BLOOM, M. (1999): "The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations", *Academy of Management Journal*, vol. 42, pp. 25-40.

BLOOM, M. y MICHEL, J.G. (2002): "The relationships among organizational context, pay dispersion, and managerial turnover", *Academy of Management Journal*, vol. 45, pp. 33-42.
BROWN, M.P., STURMAN, M.C. y SIMMERING, M.J. (2003): "Compensation policy and organizational performance: the efficiency, operational, and financial implications of pay levels and pay structure", *Academy of Management Journal*, vol. 46, pp. 752-762.
CARPENTER, M.A. y WADE, J.B. (2002): "Micro-level opportunity structures as a determinants of non-CEO executive pay", *Academy of Management Journal*, vol. 44, pp. 493-511.
CONYON, M.J., PECK, S.I. y SADLER, G.V. (2001): "Corporate tournaments and executive compensation: Evidence from the UK", *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 805-815.
COWHERD, D.M. y LEVINE, D. (1992): "Product quality and pay equity between lower-level employees and top management", *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, pp. 302-320.
DESS, G.G. y BEARD, D.W. (1984): "Dimensions of organizational task environments", *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, pp. 302-320.
DEUTSCH, M. (1985): *Distributive justice: A social-psychological perspective*, Yale University Press, New Haven.
EHRENBERG, R.G. y BOGNANNO, M.L. (1990a): "The incentive effects of tournaments revisited: evidence from the European PGA Tour", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43 (special issue), pp. 74-88.
EHRENBERG, R.G. y BOGNANNO, M.L. (1990b): "Do tournaments have incentive effects?", *Journal of Political Economy*, vol. 98, pp. 1307-1324.
ERIKSSON, T. (1999): "Executive compensation and tournament theory: Empirical test on Danish data", *Journal of Labor Economics*, vol. 17, pp. 262-280.
FRANK, R.H y COOK, P.J. (1995): *The winner-take-all society*, Free Press, New York.
GERHART, B. (2000): "Compensation strategy and organizational performance". En S.L. Rynes y B. Gerhart (Eds.): *Compensation in organizations*, pp. 151-194, Jossey Bass, San Francisco.
GERHART, B. y MILKOVICH, G.T. (1992): "Employee compensation: Research and practice". En M. Dunnette y L. Hough (Eds.): *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol. 3, pp. 481-570, Consulting Psychologists Press, Palo Alto.
GERHART, B. y MILKOVICH, G.T. (1990): "Organizational differences in managerial compensation and financial performance", *Academy of Management Journal*, vol. 33, pp. 663-691.
GERHART, B. y RYNES, S.L. (2003): *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*, Sage Publications, Thousand Oaks.
GÓMEZ-MEJÍA, L.R. y SÁNCHEZ MARÍN, G. (2006): *La retribución y los resultados de la organización. Investigación y práctica empresarial*, Prentice-Hall, Madrid.
GREENBERG, J. (1990): "Employee theft as a reaction to underpayment of inequity: The hidden cost of pay cuts", *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, pp. 55-61.
HENEMAN, R.L., LEDFORD, G.E. y GRESHAM, M.T. (2000): "The changing nature of work and its effects on compensation design and delivery". En S.L. Rynes y B. Gerhart (Eds.): *Compensation in organizations*, pp. 195-240, Jossey Bass, San Francisco.
HILL, C.W., HITT, M.A. y HOSKISSON, R.E. (1992): "Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms", *Organization Science*, vol. 3, pp. 501-521.
JACQUES, E. (1961): *Equitable payment*, John Wiley, New York.
JENSEN, M.C. y MURPHY, K.J. (1990): "Performance and top management incentives", *Journal of Political Economy*, vol. 98; pp. 225-264.
KÜHL, R.; SÁNCHEZ MARÍN, G. (2008): *La dispersión retributiva y su efecto en la eficiencia organizacional: un modelo de investigación*, Grin Verlag OHG, Munich.
LAMBERT, R.A., LARCKER, D.F. y WEIGELT, K. (1993): "The structure of organizational incentives", *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, pp. 438-461.
LAWLER, E.E. III (1971): *Pay and organizational effectiveness: A psychological view*, McGraw-Hill, New York.
LAZEAR, E.P. (1999): "Personnel economics: Past lessons and future directions", *Journal of Labor Economics*, vol. 17, pp. 199-236.
LAZEAR, E.P. (1989): "Pay equality and industrial politics", *Journal of Political Economy*, vol. 97, pp. pp. 561-580.
LAZEAR, E.P. y ROSEN, S. (1981): "Rank order tournaments as optimum labor contracts", *Journal of Political Economy*, vol. 89, pp. 841-864.
LEE, K.W., LEV, B. y HENG YEO, G.H. (2005): *Executive pay dispersion, corporate governance, and firm performance*, Working Paper, Stern School of Business, New York.
LIVERNASH, E.R. (1957): "The internal wage structure". En G.W. Taylor y F.C. Pierson (Eds.): *New concepts in wage determination*, McGraw-Hill, New York.
MAIN, B., O'REILLY, C. y WADE, J. (1993): "Top executive pay: Tournament or teamwork?", *Journal of Labor Economics*, vol. 11, pp. 606-628.
MILKOVICH, G.T. y NEWMAN, J.M. (2004): *Compensation*, 8th edition, Irwin/McGraw-Hill, New York.
O'REILLY, C.A., MAIN, B.G. y CRYSTAL, G.S. (1988): "CEO compensation as tournament and social comparison: a tale of two theories", *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, pp. 257-274.

PFEFFER, J. y DAVIS-BLAKE, A. (1987): "Understanding organizational wage structures: A resource dependence approach", *Academy of Management Journal*, vol. 30, pp. 437-455.
PFEFFER, J. y LANGTON, N. (1993): "The effects of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: Evidence from college and university faculty", *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, pp. 382-407.
PORAC, J.F., WADE, J.B. y POLLOCK, T.G. (1999): "Industry categories and the politics of the comparable firm in CEO compensation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, pp. 112-144.
SHAW, J.D., GUPTA, N. y DELERY, J.E. (2002): "Pay dispersion and workforce performance: moderating effects of incentives and interdependence", *Strategic Management Journal*, vol. 23, pp. 491-512.
STAW, B.M. y EPSTEIN, L.D. (2000): "What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay", *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, pp. 523-556.
WEBER, C.L. y RYNES, S.L. (1991): "Effects of compensation strategy on job pay decisions", *Academy of Management Journal*, vol. 34, pp. 86-109.
WILLIAMSON, O.E., WACHTER, M.L. y HARRIS, J.E. (1975): Understanding the employment relation: The analysis of idiosyncratic exchange, *Bell Journal of Economics*, vol. 6, pp. 250-280.