

# Desarrollo y validación de dos escalas sobre las prácticas de retribución: PRG-13 y PRE-21

Joan Boada-Grau<sup>1</sup>, Jordi Costa-Solé<sup>2</sup>, Carme Gil-Ripoll<sup>2</sup> y Andreu Vigil-Colet<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universitat Rovira i Virgili y <sup>2</sup> Escuela de Alta Dirección y Administración

El presente trabajo describe el proceso de desarrollo de dos escalas para la medida de las prácticas de retribución global y específica en las organizaciones. Históricamente, los aspectos retributivos han sido investigados por otras ciencias sociales como la Sociología y la Administración de Empresas. Desde la Psicología, y específicamente desde la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, apenas existen estudios y escalas que permitan evaluar las prácticas de retribución. Para conseguir los objetivos se ha utilizado una muestra de 237 empleados, de los cuales el 42,6% son mujeres y el 57,4% son hombres. Se ha realizado un análisis factorial exploratorio utilizando el método de extracción de ejes principales y la rotación obliqua para analizar las dos escalas. La primera tiene cuatro factores y la segunda es bifactorial. Los coeficientes de fiabilidad de las seis subescalas obtenidas oscila entre 0,72 y 0,89. La validez externa ha sido analizada con las correlaciones obtenidas entre las dos escalas y el Balanced Scorecard. Las dos herramientas se configuran como dos escalas potencialmente útiles para la evaluación de las prácticas de retribución.

*The development and validation of two scales on retribution practices: PRG-13 and PRE-21.* The present study outlines the development process of two scales that measure general and specific retribution practices in organisations. Historically, retribution has been the subject of research of other social sciences such as Sociology and Business Administration. In Psychology, and more specifically in Work and Organisational Psychology, there are hardly any studies or inventories designed to evaluate retribution practices. In order to accomplish the objectives, a sample of 237 employees was selected, 42.6% of whom were women and 57.4% were men. We performed an exploratory factorial analysis using principal axis factoring as extraction method and an oblique rotation (oblimin) to analyse the two scales. The former is made up of four factors and the latter is a two-factor scale. The reliability coefficients of the six subscales we obtained ranged between .72 and .89. External validity was analysed using the correlations obtained between the two inventories and the Balanced Scorecard. The two tools were found to be two potentially useful scales to evaluate retribution practices.

A partir de la década de los noventa del siglo pasado, la dirección estratégica de recursos humanos ha experimentado un considerable desarrollo tanto en España (Peiró, 1992; Quijano, 2006; Rodríguez-Fernández, 2008, 2009) como a nivel internacional (Brewster, 1993, 1995, 1999; Delery y Doty, 1996; Milkovich y Boudreau, 1991; Sparrow y Hiltrop, 1994; Tzafirir, Harel, Baruch y Dolan, 2004; Wright y Snell, 1991; Yongmei, Combs, Ketchen y Ireland, 2007).

El sistema de recursos humanos puede definirse como un conglomerado de elementos mediante el cual la organización dirige su potencial humano, en consonancia a una estrategia organizacional determinada, tomando en cuenta los contextos organizativos y del entorno (Boada-Grau y Gil-Ripoll, 2010). El sistema de recursos humanos está compuesto por tres elementos estrechamen-

te relacionados entre sí como son la estrategia, las políticas y las prácticas (Jackson y Schuler, 1995; Peck, 1994; Wright y Snell, 1991). La estrategia se refiere a las macro-tendencias que tiene la organización en la gestión de su capital humano, desempeñando un cometido esencial ya que aporta cohesión a las políticas y a las prácticas. Así, a un nivel intermedio, se ubican las políticas que agrupan y coordinan dos o más prácticas para conseguir objetivos puntuales. Por otro lado, las prácticas se restringen a las áreas funcionales, siendo más concretas y operativas (Boada-Grau y Gil-Ripoll, 2010). En este marco, la perspectiva teórica universalista (Gerhart y Milkovich, 1990; Terpstra y Rozell, 1993) ha constatado la relevancia de las prácticas a través de las cuales se gestiona la dirección estratégica de recursos humanos de las organizaciones, de las instituciones y de las empresas.

En la actualidad, las prácticas de recursos humanos se han convertido en uno de los dominios más utilizados en el ámbito de los Recursos Humanos como indican Arthur (1992), Pfeffer (1994), MacDuffie (1995), Edgar y Geare (2005), Stavrou y Brewster (2005) y Liu, Combs, Ketchen e Ireland (2007). Además, se ha constatado que las prácticas de recursos humanos generan consecuencias positivas en ámbitos como: la retribución (Gerhart y Mi-

lkovich, 1990), la satisfacción y el compromiso (Guest, 2001), la productividad (Batt, 2002), las actitudes (Edgar y Geare, 2005), la capacitación y la formación (Liu et al., 2007), la calidad del servicio (Stavrou, Charalambous y Spiliotis, 2007) y la innovación (De Saá Pérez y Díaz Díaz, 2007).

Tomando como referencia el trabajo efectuado por Boada-Grau y Gil-Ripoll (2011), donde se realiza una exhaustiva revisión de la literatura científica, se puede indicar que las principales prácticas de recursos humanos son quince: los valores y la cultura; la descripción y el análisis de los puestos de trabajo; la comunicación interna; la formación y el desarrollo; la evaluación del desempeño y del rendimiento; la selección de personal; la retribución; los procesos de acogida y de desvinculación en la empresa; la planificación de plantillas; el clima y la motivación; el trabajo de equipo; la gestión del cambio; el estilo de liderazgo; las relaciones laborales; y los planes de carrera. Las mismas se agrupan en dos factores, donde el primero de ellos se denomina "Desarrollo" y hace referencia al crecimiento profesional de la personas, y el segundo se llama "Formalización" aludiendo al uso de procesos, procedimientos y herramientas; dentro de este último factor es donde se encuentran ítems relacionados con las prácticas retributivas.

La retribución ha sido definida por Geringer y Frayne (1990) como los premios monetarios y/o no monetarios, los emolumentos directos y/o indirectos que una organización ofrece a sus empleados a cambio de las contribuciones personales y el desempeño laboral que éstos realizan. Además, Henderson (1989) considera que la retribución es cualquier cosa que tiene valor para un empleado (y éste la desea) y que el empleador puede ofrecer (parte fija) o no (parte variable y extrasalarial) a cambio de la actividad y del rendimiento laboral que se lleva a cabo.

En términos generales, existen según Sánchez-Marín y Aragón-Sánchez (2003) dos tipos de orientaciones cuando pretendemos analizar las prácticas retributivas. Por una parte, la orientación tradicional que se caracteriza por una fuerte dependencia de la compensación al puesto de trabajo como la base salarial (por ejemplo, la antigüedad como un criterio para el reparto retributivo, el énfasis en las recompensas a corto plazo, el gran peso de la parte fija y los criterios no individualizados). Y, por otra parte, la orientación contingente que se apoya en la utilización de las habilidades y las competencias profesionales como base para determinar la compensación (por ejemplo, el rendimiento como criterio de reparto retributivo, el uso de la evaluación basada en resultados, énfasis en las recompensas a largo plazo, el gran peso de la parte variable y los criterios individualizados).

Según Balkin y Gómez-Mejía (1990), las prácticas de retribución han sido operacionalizadas, en primer lugar, en términos del diseño del paquete salarial que se refiere a la importancia del dinero, de los beneficios y de los incentivos a pagar. Segundo, el posicionamiento en el mercado del salario que indica al grado en el que la organización retribuye respecto a sus competidores, es decir, por debajo, por encima o igual. Y tercero, las opciones de retribución que alude a las formas de retribución que se eligen en el seno de una compañía.

Así, centrándonos en la retribución como una práctica específica de recursos humanos, existen estudios precedentes sobre la importancia de la retribución en las organizaciones desde distintas disciplinas como la Sociología (Encinosa, Gaynor y Rebitzer, 2007; Warhurst, Lloyd y Dutton, 2008) y la Administración/Dirección de Empresas (Gómez-Mejía y Balkin, 1992; Sánchez-Marín, 2010; Sánchez-Marín y Aragón-Sánchez, 2003). Desde

esta última, se han investigado los sistemas de retribución en diversos colectivos específicos como los equipos de ventas (Vera-Tacoronte, Melián y García, 2006), los jugadores de básquet (Berri y Jewell, 2004; DeBrock, Hendricks y Koenker, 2004), los sanitarios de los hospitales (Brown, Sturman y Simmering, 2003; Ittner, Larcker y Pizzini, 2007) y los gerentes de concesionarios de automóviles (Gibbs, Merchant, Van der Stede y Vargus, 2003).

A partir de una extensa revisión bibliográfica efectuada por Gómez-Mejía y Balkin (1992), estos autores sugieren diecisiete categorías de las prácticas de retribución que pueden ser agrupadas en pares opuestos. Los pares representan la compensación mecanicista caracterizada por las prácticas formales y uniformes que se aplican; y, por el contrario, las prácticas orgánicas que son más sensibles a las condiciones variables, a las contingencias, y a las situaciones individuales (Gómez-Mejía y Welbourne 1988). Las diecisiete prácticas retributivas (expresadas en forma de pares) pueden ser clasificadas a partir de tres criterios principales (base, diseño y marco). Por un lado, la base salarial puede incluir nueve aspectos importantes que se utilizan para determinar las recompensas: (1) tareas vs competencias; (2) antigüedad vs rendimiento; (3) rendimiento individual vs grupal; (4) orientación a corto plazo vs largo plazo; (5) aversión al riesgo vs asunción del riesgo; (6) rendimiento de la empresa vs de la división; (7) equidad interna vs externa; (8) jerárquica vs igualitaria; (9) medidas del rendimiento cuantitativas vs cualitativas. Por otro, el diseño de un sistema de compensación está relacionada con cuatro aspectos principales: (10) salario más alto que el mercado de referencia vs más bajo; (11) salario fijo vs incentivos; (12) recompensas monetarias vs no-monetarias; (13) recompensas intrínsecas vs extrínsecas. Y, por último, el marco administrativo puede incluir otras cuatro opciones: (14) remuneración centralizada vs descentralizada; (15) remuneración secreta vs abierta; (16) participación de los empleados baja vs alta; y (17) remuneración burocrática vs flexible.

En los últimos años ha habido una tendencia creciente por parte de las empresas y de las organizaciones de implementar formas creativas en las prácticas de retribución como los incentivos de equipo, la participación en los beneficios de la empresa y la consecución de objetivos (Fong y Shaffer, 2003). Recientemente, Arrowsmith, Nicholaisen, Bechter y Nonell (2010) han acuñado el término "variable payments schemes" (en adelante, VPS) para describir las prácticas retributivas que están relacionadas todas ellas con la productividad como los bonos, el pago por resultados y las comisiones. Los VPS están en función del rendimiento del empleado, del trabajo en equipo y de la organización (Burke y Terry, 2004).

Sin embargo, el dominio de las prácticas de retribución es una temática de investigación insuficientemente abordada por la Psicología y, más específicamente, por la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (en adelante, PTO) tanto en el ámbito anglosajón (Berry, 1997; Muchinsky, 1994; Weinert, 1985) como en el español (Agulló, Remeseiro y Fernández, 2000; Boada-Grau, 1999, 2001; Cascio y Guillén, 2010; De Diego y Valdivieso, 1998; González, de la Torre y de Elena, 1995; Martín-Quirós, 2009; Munduate y Barón, 1993; Peiró, 1992; Quijano, 1987, 2006; Rodríguez-Fernández, 2008, 2009; Romay y García-Mira, 2005) dado que no existen aportaciones científicas acerca de las prácticas retributivas en las organizaciones, en las empresas y en las instituciones públicas. Estas insuficiencias también se dan en otros ámbitos como,

por ejemplo, la Psicología Económica (Pascual-Ezama, San Martín, Gil-Gómez y Scandroglio, 2010).

Tomando como referencia la PTO puede afirmarse que las prácticas retributivas no han sido operacionalizadas ni instrumentalizadas, es decir, no se han diseñado escalas de medida específicas, con una bondad psicométrica óptima, que permitan evaluarlas. De esta manera aparecen algunas razones teóricas y empíricas que hacen pertinente la presente investigación. En primer lugar, existe la acuñación del dominio por la comunidad científica como lo demuestran distintas investigaciones (Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Gómez-Mejía, 1992; Romero y Valle Cabrera, 2001; Vázquez, 2009). Segundo, según Delery y Shaw (2001) han aumentado las investigaciones que demuestran la importancia de las prácticas de recursos humanos, y, especialmente, las de retribución para que la eficiencia de las organizaciones aumente. Por otro lado, aunque el presente dominio tiene dificultades metodológicas indudables (Gerhart y Milkovich, 1990), es necesario abordarlo dado que es un tema esencial en las organizaciones modernas. Y cuarto, además en la actualidad no existen escalas en lengua española que posibiliten la medida de las prácticas de retribución; así pues el trabajo que presentamos, considerado como un estudio instrumental (Montero y León, 2007), viene a ocupar un ámbito de la PTO que se caracteriza por tener un vacío notable tanto en escalas de evaluación como de investigaciones empíricas.

Teniendo en cuenta toda la literatura analizada, el objetivo de este estudio es estimar la estructura factorial, la fiabilidad y las evidencias de validez de dos escalas (prácticas globales y específicas de retribución) de acuerdo con las aportaciones realizadas por autores relevantes como Gómez-Mejía (1992), Gómez-Mejía y Balkin (1992), Arthur (1994), Huselid (1995), MacDuffie (1995), Delery y Doty (2001), Papalexandris y Panayotopoulou (2004), Stavrou y Brewster (2005) y Arrowsmith et al. (2010).

## Método

### Participantes

Los participantes son 237 empleados residentes en España (comunidad autónoma de Catalunya). El 57,4% son hombres y el 42,6% mujeres. La media de edad es de 38,8 años (DT= 10,8). La antigüedad media en el lugar de trabajo actual es de 8,7 años (DT= 8,6) y en la empresa es de 11,9 años (DT= 10,5). En cuanto a la titulación alcanzada el 44,9% son diplomados, el 27,1% son licenciados/ingenieros superiores, el 1% doctorados y el 27% másters especializados en gestión. Los participantes tienen las siguientes responsabilidades: el 27,5% directores generales, el 49,3% directores funcionales y el 23,2% técnicos de distintos departamentos de la organización. Los departamentos de procedencia son: recursos humanos (20,30%), producción (17,2%), marketing y ventas (14,10%), finanzas y afines (12,9%), calidad (9,8%), logística (9,4%), compras (6,80%) y otras (9,50%). El origen del capital de las 237 empresas es el que sigue: 59,3% autonómico, 20,8% multinacional y 19,9% nacional. Las organizaciones participantes son de diversos sectores tales como el químico (19,4%), el farmacéutico (12,1%), el metalúrgico y afines (11,9%), la construcción (6,8%), la alimentación (6,3%), los servicios destinados a ventas (6,2%), las telecomunicaciones (6,1%), la distribución (4,9%), la hostelería (4,7%), el comercio (4,6%), el financiero y banca (4,5%), la informática (3,7%), la perfumería (3,1%), el transporte (2,1%), la sanidad y hospitales (1,7%), y otros (1,9%).

### Instrumentos

Escala de Prácticas de Retribución Global (en adelante, PRG-13) y Escala de Prácticas de Retribución Específica (en adelante, PRE-21). En cuanto al proceso de construcción y desarrollo de las dos escalas se siguieron varias directrices que describimos a continuación. Primera, se concretó el dominio y los contenidos que debían medirse (Haladyna, 2004; Martínez, Moreno y Muñiz, 2005; Morales, 2006; Morales, Urosa y Blanco, 2003; Wilson, 2005) que en el presente manuscrito son las prácticas retributivas tanto globales como específicas; este aspecto es fundamental dado que lo que puede ser válido para un colectivo quizá no lo sea para otro (Zumbo, 2007), a modo de ejemplo las dos escalas presentadas no permiten evaluar las prácticas retributivas de la Administración pública. Segunda, el contexto y la población (Martínez et al., 2005) en el que se utilizaron los ítems, éstos fueron los empleados de las empresas y las organizaciones privadas que participaron en la presente investigación. Tercera, en la redacción de los ítems (Haladyna, 2004; Schmeiser y Welch, 2006) se tuvieron en cuenta varios aspectos (Morales, 2006; Morales et al., 2003): la relevancia de los ítems dado que están claramente relacionados con el dominio que se mide; la discriminación, ya que unos participantes han estado de acuerdo y otros no con el contenido de los ítems; la claridad de los enunciados, pues se han evitado las expresiones negativas y se han redactado los ítems de forma que cada uno de ellos incluyera una sola idea; y además la sintaxis y la semántica (Martínez et al., 2005) se han ajustado al dominio y al contexto de referencia. Cuarta, a partir de la redacción de los mismos se construyeron dos bancos de ítems (Haladyna, 2004; Schmeiser y Welch, 2006) siguiendo los criterios propuestos por Martínez et al. (2005): representatividad, relevancia, diversidad, claridad, sencillez y comprensibilidad. En la elaboración de los mismos se utilizaron dos técnicas grupales (Crotty, 1998): el “brainstorming” (Canto, 2000; Gil, 2004) y el “focus group” (Morgan, 1998a; 1998b; Vaughn, Schumm y Sinagub, 1996). El perfil de los expertos que participaron en las sesiones fueron directivos y técnicos de diversas organizaciones privadas. Las sesiones grupales fueron dinamizadas por varios psicólogos investigadores que grabaron la información para ser analizada posteriormente con más minuciosidad. Quinta, para determinar el número de ítems, aunque no hay un número óptimo de ellos, se siguió el criterio propuesto por Morales et al. (2003), el cual indica que a mayor número inicial de ítems hay una mayor probabilidad de encontrar en el análisis un conjunto de ítems definitivos con una fiabilidad aceptable. De las ideas propuestas por los directivos y técnicos se obtuvieron dos conjuntos de ítems para cada una de las dos escalas, en el primero con un total de 29 ítems sobre las prácticas de retribución global y el segundo con un total de 64 ítems sobre las prácticas de retribución específicas; el orden de los ítems (Morales, 2006; Morales et al., 2003) que se presentaron a los participantes siempre fue el mismo. Sexta, en las dos escalas presentadas (PRG-13 y PRE-21) el formato de respuesta (Martínez et al., 2005; Morales et al., 2003; Wilson, 2005) de los ítems fue de cinco anclajes tipo Likert (1= *nunca*, 2= *casi nunca*, 3= *a veces*, 4= *casi siempre*, 5= *siempre*). Séptima, la utilización de instrumentos adicionales (Elosúa, 2003; Haladyna, 2004; Morales, 2006; Morales et al., 2003) permitió obtener indicios de validez, con este fin se utilizó la Escala Balanced Scorecard (Boada-Grau y Gil-Ripoll, 2007, 2010). Octava, el pilotaje de los ítems derivados de los dos bancos de ítems (29 y 64 ítems, respectivamente),

siguiendo las indicaciones de Wilson (2005), ha sido cualitativo, lo que permitió detectar errores gramaticales, incongruencias semánticas y dificultades de comprensión; los dos bancos de ítems fueron referendados por los expertos, tal como sugieren Streiner y Norman (2008), en forma de feedback que dieron a los autores. Y novena, después de llevarse a cabo el estudio de campo y los análisis estadísticos (a partir de los 29 y 64 ítems) pertinentes se han generado las dos escalas definitivas constituidas por 13 y 21 ítems, respectivamente.

Escala Balanced Scorecard (BSC-14; Boada-Grau y Gil-Ripoll, 2007, 2010). Esta evalúa tres de los cuatro parámetros que integran el modelo americano del Balanced Scorecard (en adelante, BSC) de Kaplan y Norton (1992, 2000, 2001). Consta de 14 ítems (y 3 factores) que son valorados mediante una escala de Likert de cinco puntos. La fiabilidad total (alfa de Cronbach= 0,82) de la escala puede considerarse como razonable. El primer factor "Finanzas" incorpora 4 ítems (alfa de Cronbach= 0,77), evalúa el rendimiento, la facturación y el beneficio de la empresa; incluye ítems como, por ejemplo, "El rendimiento de la organización sobre las inversiones es...". El segundo, "Clientes", tiene 4 ítems (alfa de Cronbach= 0,70), incorpora aspectos que hacen referencia a la satisfacción, fidelización, cuota de mercado y estándares de calidad alcanzados (por ejemplo, "La satisfacción de nuestros clientes es..."). Y el tercero, "Procesos o Workflows", se explora con 6 ítems (alfa de Cronbach= 0,77), refleja tanto la eficiencia y planificación organizacional como la reducción de la burocracia interna y la potenciación de los niveles tecnológicos (por ejemplo, "El desarrollo de nuevos productos y/o servicios es...").

#### Procedimiento

Los participantes y las organizaciones en las que se llevó a cabo la administración de los cuestionarios fueron elegidos por accesibilidad. Se utilizó el muestreo no probabilístico (Hernández, Fer-

nández y Baptista, 2000), también denominado aleatorio-accidental (Kerlinger, 2001). La tasa de rechazo fue del 15%. Se elaboró un cuestionario que incluía las escalas utilizadas (PRG-13, PRE-21 y BSC-14). Los empleados contestaron de forma voluntaria, no siendo retribuidos por ello, se les garantizó totalmente la confidencialidad y el anonimato de los datos aportados por ellos. Así, no se recogió ningún dato que permitiera su identificación personal. Estas escalas fueron administradas, en su puesto de trabajo y en horas laborales, de forma personalizada por psicólogos investigadores formados a tal efecto. Estos últimos dieron instrucciones sobre cómo debían rellenar las escalas y resolvieron las dudas planteadas por los participantes.

#### Análisis de datos

Las técnicas de análisis utilizadas han sido: (a) el análisis factorial exploratorio (método de extracción de ejes principales y rotación oblimin) para estudiar la dimensionalidad de las dos escalas que se proponen; (b) el análisis de la fiabilidad de los factores del PRG-13 y PRE-21 mediante el coeficiente alfa de Cronbach; (c) las correlaciones entre los factores constituyentes de las dos escalas; y (d) la correlación de los factores de las dos escalas y el BSC-14 con el objetivo de evaluar las evidencias de validez. Por último, el análisis de datos se llevó a cabo utilizando el programa SPSS 17.0.

#### Resultados

En primer lugar, se llevó a cabo un análisis factorial exploratorio (extracción de ejes principales y rotación oblimin) para las dos escalas (PRG-13 y PRE-21), donde las pruebas de esfericidad de Barlett fueron significativas (chi-cuadrado= 1838,48;  $p < 0,01$  y chi-cuadrado= 2235,933;  $p < 0,01$ ), ello nos indicó que podíamos rechazar la hipótesis que la matriz de correlación en la población

Tabla 1  
Matriz de saturaciones de los factores de la escala de las prácticas de retribución globales (PRG-13)

Ítems	F1	F2	F3	F4
1. En su compañía, las prácticas de conciliación entre la vida laboral y la vida personal (por ej.: tiempo libre, horarios flexibles, etc.) se aplican como parte de la política de compensación	,00	-,01	-,06	<b>,87</b>
5. En su empresa, las prácticas de desarrollo profesional (por ej.: gestión del conocimiento, reconocimiento, participación en la toma de decisiones, carrera profesional, etc.) se aplican como parte de la política de compensación	,16	-,06	,12	<b>,65</b>
10. En su organización, las prácticas de conciliación entre la vida laboral y la vida familiar (por ej.: permisos familiares, maternidad prolongada, etc.) se aplican como parte de la política de compensación	,06	-,01	,03	<b>,79</b>
2. Usted piensa que el sentido de pertenencia a su organización es un elemento de retribución	<b>,75</b>	-,15	,00	,12
8. Usted considera que pertenecer a una empresa socialmente responsable es un elemento de retribución	<b>,89</b>	,08	-,07	,02
13. Usted opina que pertenecer a una empresa de reconocido prestigio es un elemento de retribución	<b>,86</b>	,13	,03	,08
3. Su empresa utiliza las bandas salariales para gestionar los incrementos anuales de la compensación fija	,25	-,31	<b>,58</b>	-,18
6. En su empresa, la retribución en especie consiste en una lista cerrada de bienes y servicios (por ej.: vehículos, tickets restaurante, seguros, etc.) determinados por la empresa	,15	,08	<b>,57</b>	-,17
9. En su compañía se ha implantado un sistema de retribución variable por objetivos individuales	-,22	-,04	<b>,89</b>	,08
11. En su organización, la evaluación positiva de la contribución de los trabajadores se retribuye mediante la compensación variable	-,01	,10	<b>,79</b>	,26
4. En su organización, los incrementos anuales de salario fijo de los trabajadores se determinan de forma intuitiva	,09	<b>,74</b>	-,04	,03
7. La empresa utiliza como sistema de retribución variable los bonus discrecionales sin criterios objetivos preestablecidos	-,09	<b>,77</b>	,10	,01
12. La retribución fija de su organización está determinada de forma intuitiva	,10	<b>,83</b>	,00	-,18
Varianza explicada (Total= 64,03%)	23,29	16,61	13,29	10,83
F1. Pertenencia; F2. Discrecionalidad; F3. Sistemas de retribución; F4. Conciliación de la vida laboral, personal y familiar				

*Tabla 2*  
Matriz de saturaciones de los factores de la escala de las prácticas de retribución específicas (PRE-21)

Ítems	F1	F2
1. Reconocimiento explicitado (ascensos, sugerencias)	,69	,11
3. Formación interna	,62	,09
5. Realizar procesos de coaching	,58	,02
7. Participación en la gestión del conocimiento	,80	,01
9. Condiciones positivas del lugar de trabajo	,65	,00
11. Relación interpersonal satisfactoria	,73	-,09
13. Posibilidad de desarrollar el liderazgo	,73	,12
15. Participación en el desarrollo de creatividad / innovación	,84	-,06
17. Posibilidad de desarrollar la iniciativa	,85	-,11
19. Desarrollo de la polivalencia profesional	,54	-,02
20. Posibilidad de "ensanchar" el puesto de trabajo	,65	,05
2. Calendario escolar (elección de vacaciones)	,08	,55
4. Maternidad prolongada más allá de la legalidad	-,05	,83
6. Paternidad prolongada más allá de la legalidad	,00	,82
8. Excedencia cuidado hijos más allá de la legalidad	-,22	,87
10. Excedencia cuidado familiares más allá de la legalidad	-,14	,80
12. Permisos por asuntos familiares más allá de la legalidad	,10	,65
14. Objetivos individuales	,13	,52
16. Objetivos de equipo o de área de negocio	,29	,52
18. Objetivos multinivel	,08	,64
21. Períodos sabáticos	-,01	,63
Varianza explicada (Total= 48,82%)	30,82	18,00
F1. Desarrollo del talento; F2. Tiempo y objetivos		

fuera una matriz de identidad, siendo los datos adecuados para llevar a cabo un análisis factorial. También se obtuvo un índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adecuación muestral de 0,719 y 0,788, respectivamente, lo cual señaló la adecuación de los datos para la aplicación de un análisis factorial. El scree-test (Cattell, 1966) recomendó una solución de cuatro factores para la primera escala (PRG-13), con una varianza total del 64,03%, está relacionado con la pertenencia, la discrecionalidad, la compensación directa (fija, variable y extrasalarial) y la conciliación y el desarrollo. En la segunda escala (PRE-21) se obtuvieron dos factores que aluden a las prácticas que permiten el crecimiento profesional y, además, el tiempo y los objetivos. Ésta presenta una varianza total del 48,82%.

Dada la cantidad de ítems que se crearon al inicio (29 ítems para PRG-13 y 64 ítems para PRE-21) se depuraron las dos escalas y se eliminaron los ítems que tuviesen bien saturaciones inferiores a 0,35, bien saturaciones complejas (superiores a 0,35 en más de un factor), de esta forma se han desarrollado dos escalas reducidas las cuales prestan una fiabilidad y unas evidencias de validez aceptables. En las tablas 1 y 2 se presentan las matrices de saturación de los ítems.

En la tabla 3 se indican la media, la desviación típica, los coeficientes de fiabilidad de las dos escalas y de los factores respectivos, y las correlaciones de los factores entre sí de las dos escalas propuestas. Por otro lado, los factores de la escala PRG-13 presentan unas correlaciones moderadas oscilando entre -0,12 y 0,22; los de la escala PRE-21 presentan una correlación de 0,21. La fiabilidad global de cada una de las escalas es de 0,73 y 0,89. También se muestran las correlaciones de los factores de PRG-13 y PRE-21 con las tres subescalas del BSC-14 con el fin de informar de los indicios de validez de ambas.

*Tabla 3*  
Estadísticos descriptivos, fiabilidad, intervalos de confianza, correlaciones entre los factores de las escalas (PRG-13 y PRE-21) con los factores de la escala (BSC-14) y matriz de correlaciones entre los factores de las escalas

	PRG-13 (alfa total= ,73)				PRE-21 (alfa total= ,89)	
	F1. Pertenencia	F2. Discrecionalidad	F3. Sistemas de retribución	F4. Conciliación de la vida laboral, personal y familiar	F1. Desarrollo del talento	F2. Tiempo y objetivos
Media	7,72	10,11	11,34	5,89	37,64	21,90
DT	3,13	2,91	3,74	5,39	8,26	8,5
Fiabilidad	,74	,80	,72	,74	,89	,86
Intervalo de confianza	,75-.84	,70-.78	,70-.76	,70-.79	,86-.91	,82-.88
BSC (F1. Finanzas)	,11	-,01	,01	-,04	,03	,17*
BSC (F2. Clientes)	,29*	-,01	,16*	-,06	,15*	,12
BSC (F3- Procesos)	,37**	,18*	-,07	-,17*	,51**	,24*
PRG (F1. Pertenencia)	1,00	-	-	-	-	-
PRG (F2. Discrecionalidad)	,00	1,00	-	-	-	-
RG (F3. Sistemas de retribución)	,22	-,07	1,00	-	-	-
PRG (F4. Conciliación de la vida laboral, personal y familiar)	,13	-,12	,02	1,00	-	-
PRE (F1. Desarrollo del talento)	-	-	-	-	1,00	-
PRE (F2. Tiempo y objetivos)	-	-	-	-	,21	1,00

\*\* p<0,01; \* p<0,05

### Discusión y conclusiones

El objetivo de este trabajo fue desarrollar dos escalas sobre retribución (PRG-13 y PRE-21) para usarlas como evaluación de las prácticas de retribución global y de las prácticas retributivas específicas en las organizaciones y las empresas. Así, aportamos unas escalas específicas que no existían hasta el momento en la PTO. Los resultados obtenidos demuestran que las dos escalas presentan un aceptable comportamiento psicométrico. Las dos escalas breves son útiles tanto para la práctica investigadora como en la práctica de consultoría y transferencia del conocimiento dado que emergen como dos escalas de *screening*. En este sentido hasta el momento no existen en español escalas que permitan evaluar las prácticas retributivas en las organizaciones como, por ejemplo, sí ocurre en el ámbito anglosajón (Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Gómez-Mejía, 1992).

Los análisis obtenidos indican que las dos analizadas ordenan los ítems en varios factores respectivamente. La escala PRG-13 tiene cuatro factores: al primero le denominamos “Pertenencia”, remite al compromiso y al prestigio de formar parte de una empresa; tiene 3 ítems (números: 2, 8 y 13) que explican el 23,29% de la varianza y la fiabilidad es de 0,74. Por otro lado, al segundo factor lo llamamos “Discrecionalidad” (alfa de Cronbach= 0,80; varianza 16,61%), indica la forma en cómo se establecen los incrementos anuales del salario fijo, los bonus, etc.; está compuesto por 3 ítems (números: 4, 7 y 12). El tercer factor lo designamos “Sistemas de retribución”, que incluye los sistemas fijos, variables y en especie, así alude a las bandas salariales, los bienes, los servicios, los objetivos individuales, etc.; incorpora 4 ítems (números: 3, 6, 9 y 11), su alfa de Cronbach es de 0,72 y explica el 13,29% de la varianza. Y el cuarto factor lo titulamos “Conciliación de la vida laboral, personal y familiar” (alfa de Cronbach= 0,74), y está relacionado con las prácticas de conciliación entre la vida laboral, personal y familiar que facilitan el desarrollo profesional entre ellas, destacan tiempo libre, horarios flexibles, participación en la toma de decisiones, permisos familiares, maternidad prolongada, etc. Explica el 10,83% de la varianza y está constituido por 3 ítems (números: 1, 5 y 10).

La segunda escala PRE-21 está constituida por dos factores. Uno se denomina “Desarrollo del talento”, versa sobre un conjunto de prácticas concretas de crecimiento y de desarrollo profesional; explica el 30,82% de la varianza; está constituido por 11 ítems (números: 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 17, 19 y 20) y la fiabilidad es de 0,89. El otro factor lo designamos “Tiempo y objetivos” (alfa de Cronbach= 0,86), hace referencia a algunos beneficios sociales y a la consecución de objetivos; está conformado por 10 ítems (números: 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18 y 21) y explica el 18% de la varianza.

En cuanto a las evidencias de validez de las escalas (PRG-13 y PRE-21) presentadas (y de las seis subescalas) se puede indicar que están vinculadas a los procesos del BSC definidos en términos de finanzas, clientes y procesos (Boada-Grau y Gil-Ripoll, 2007; Kaplan y Norton, 1992, 2000, 2001). Según todo ello, el factor “Finanzas (BSC)” posibilita explicitar los objetivos financieros de la organización, adaptándolos a las distintas unidades de negocio, en las diferentes fases de su crecimiento y de ciclo de vida, está asociada positivamente ( $r = 0,17$ ,  $p < 0,05$ ) a los “2. Tiempos y objetivos (PRE-21)”. El segundo factor del BSC es el que hace referencia a “Clientes (BSC)”, el cual se define como la capacidad de las organizaciones de identificar los segmentos de los merca-

dos, los clientes actuales y potenciales, y tratar de seleccionar adecuadamente en los segmentos que se desea competir; este factor se asocia positivamente con “1. Pertenencia (PRG-13)” ( $r = 0,29$ ,  $p < 0,05$ ), “3. Sistemas de retribución (PRG-13)” ( $r = 0,16$ ,  $p < 0,05$ ) y “1. Desarrollo del talento (PRE-21)” ( $r = 0,15$ ,  $p < 0,05$ ). Y el tercer factor del BSC, “Procesos internos”, abarca tanto la cadena de valor del proceso operativo interno desde la recepción del pedido del producto y/o servicio hasta la entrega del mismo, como la innovación, las operaciones y el servicio post-venta; este factor correlaciona positivamente con “1. Pertenencia (PRG-13)” ( $r = 0,37$ ,  $p < 0,01$ ), “2. Discrecionalidad (PRG-13)” ( $r = 0,18$ ,  $p < 0,05$ ), “1. Desarrollo del talento (PRE-21)” ( $r = 0,51$ ,  $p < 0,01$ ) y “2. Tiempo y objetivos (PRE-21)” ( $r = 0,24$ ,  $p < 0,05$ ); y de forma inversa con “4. Conciliación de la vida laboral, personal y familiar (PRG-13)” ( $r = -0,17$ ,  $p < 0,05$ ).

En síntesis, las dos escalas presentan una fiabilidad y unas evidencias de validez aceptables para medir las prácticas retributivas tanto generales como específicas. Esperamos que la utilización de estas escalas sean útiles para generar cambios en las organizaciones que mejoren la calidad de vida de sus empleados. Así, la relevancia de las presentes escalas reside en que permiten evaluar las prácticas retributivas. En cuanto a la aplicabilidad de las dos escalas podemos indicar lo siguiente. En primer lugar, en el marco de las políticas estratégicas de Recursos Humanos permitirán evaluar aspectos esenciales constitutivos del nuevo paradigma de retribución integral (Costa, 2004). Por otro lado, al considerar la necesidad de implementar políticas de recursos humanos podrán utilizarse como un criterio de valoración de la retribución en especie con el fin de satisfacer las necesidades de los empleados (Delgado y Pin, 2000). Tercero, darán respuesta a las demandas de las organizaciones y de los empleados en el sentido de poder determinar la retribución flexible y variable en función del valor añadido aportado y del éxito de la organización (Schuster y Zingheim, 1996), siendo éste un cambio que implica pasar de la retribución clásica a otra de total (Delgado, 2002). Y cuarto, facilitarán a las organizaciones interesadas disponer de un punto de partida para poder establecer políticas de retribución que sean motivadoras y que procuren traer y fidelizar a los directivos y a los empleados (González y Bretones, 2009).

En futuras investigaciones, confiamos en desarrollar algunos de los aspectos que actualmente se presentan como limitaciones, cabe destacar algunas de ellas. En primer lugar, el muestreo ha sido incidental y no probabilístico, por lo que debemos ser cautos en la generalización de los resultados. Por otro lado, sería necesario replicar la estructura factorial obtenida mediante un análisis factorial confirmatorio en una nueva muestra. Tercero, puesto que la validez (Elosua, 2003; Padilla, Gómez, Hidalgo y Muñoz, 2007) de las escalas es un proceso dinámico, podemos indicar que futuras aplicaciones aportarán nuevos datos relevantes, en este sentido sería necesario poder distinguir las prácticas retributivas tanto entre distintos tipos de empresas (PIMES y multinacionales) como su origen (España, Europa, USA, etc.). En cuarto lugar, conviene señalar que aunque se aporta una evidencia de validez con el BSC (Kaplan y Norton, 1992, 2000, 2001) será necesario en el futuro aportar datos sobre la relación de las dos escalas (PRG-13 y PRE-21) con otras que evalúen, sin ánimo de ser exhaustivos, por ejemplo, las políticas estratégicas de recursos humanos (Boada-Grau y Gil-Ripoll, 2010, 2011), la calidad total (Gómez-Bernabeu y Palací, 2003), la cultura organizacional (Bonavía, Molina y Boada-Grau, 2009; Bonavía, Prado y Barberá, 2009), la innovación (Cano

y Cano, 2006), la satisfacción laboral (Alfaro y Vecino, 1999), el contrato psicológico (Topa, Palacé y Morales, 2004), el compromiso con la organización (Betanzos, Andrade y Paz, 2006; Mañas,

Salvador, Boada-Grau, González y Agulló, 2007), el absentismo (Boada-Grau, De Diego, Agulló y Mañas, 2005) y la conciliación entre la vida familiar y laboral (Blanch y Aluja, 2009).

## Referencias

- Agulló, E., Remeseiro, C., y Fernández, J.A. (Eds.) (2000). *Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y de los Recursos Humanos*. Nuevas Aproximaciones. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Alfaro, A.M., y Vecino, J. (1999). Medición de la satisfacción laboral mediante el cuestionario de satisfacción de necesidades de Porter. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 15, 63-75.
- Arrowsmith, J., Nicholaisen, H., Bechter, B., y Nonell, R. (2010). The management of variable pay in European banking. *The International Journal of Human Resource Management*, 15, 2716-2740.
- Arthur, J.B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45, 488-506.
- Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Balkin, D.B., y Gómez-Mejía, L.R. (1990). Matching compensation and organizational strategies. *Strategic Management Journal*, 11, 153-169.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45, 587-597.
- Berri, D.R., y Jewell, T. (2004). Wage inequality and firm performance: Professional basketball's natural experiment. *Atlantic Economic Journal*, 32, 130-139.
- Berry, L.M. (1997). *Psychology at work*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Betanzos, N., Andrade, P., y Paz, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22, 25-43.
- Blanch, A., y Aluja, A. (2009). Validation Study of the Spanish Version of the Work-Family Conflict Questionnaire (CCTF). *The Spanish Journal of Psychology*, 12, 746-755.
- Boada-Grau, J. (1999). *Psicología del (Trabajo + Organizaciones + Recursos Humanos)*. Barcelona: PPU.
- Boada-Grau, J. (Director) (2001). *Capital humano: 52 casos. Manual de supuestos prácticos sobre Gestión de Recursos Humanos y Procesos Organizacionales*. Barcelona: Granica.
- Boada-Grau, J., y Gil-Ripoll, C. (2007). *BSC-14: análisis de las propiedades psicométricas y estructura factorial*. Tarragona, España: Universitat Rovira i Virgili. No publicado.
- Boada-Grau, J., y Gil-Ripoll, C. (2010). Strategic human resources management as an antecedent to the Balanced Scorecard. *Psychology in Spain*, 14, 64-73.
- Boada-Grau, J., y Gil-Ripoll, C. (2011). Medida de las prácticas de recursos humanos: propiedades psicométricas y estructura factorial del cuestionario PRH-33. *Anales de Psicología*, 27, 527-535.
- Boada-Grau, J., De Diego, R., Agulló, E., y Mañas, M.A. (2005). El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales. *Psicothema*, 17, 212-218.
- Bonavía, T., Molina, J.G., y Boada-Grau, J. (2009). Further Examination of the Organizational Culture Scale focused on Artifacts. *Psychological Reports*, 105, 827-834.
- Bonavía, T., Prado, V.C., y Barberá, D. (2009). Adptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 21, 633-638.
- Brewster, C. (1993). Developing a 'European' model of Human Resource Management. *International Journal of Human Resource Management*, 4, 765-784.
- Brewster, C. (1995). Towards a European Model of Human Resource Management. *Journal of International Business Studies, First Quarter*, 1-2.
- Brewster, C. (1999). Strategic Human Resource Management: the value of different paradigms. *Management International Review*, 39, 45-64.
- 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*, 46, 752-762.
- Burke, L.A., y Terry, B. (2004). At the intersection of economics and HRM: An argument for variable pay schemes. *American Business Review*, 22, 88-92.
- Cano, C.P., y Cano, P.Q. (2006). Human resources management and its impact on innovation performance in companies. *International Journal of Technology Management*, 35, 11-28.
- Canto, J.M. (2000). *Dinámica de grupos: aspectos técnicos, ámbitos de intervención y fundamentos teóricos*. Málaga: Aljibe.
- Cascio, A., y Guillén, C. (2010). *Psicología del Trabajo*. Barcelona: Ariel.
- Cattell, R.B. (1966). The scree test for the number of factors. *Multivariate Behavioral Research*, 1, 245-276.
- Costa, J. (2004). *Más allá del vil salario. El modelo de compensación integral*. Barcelona: Granica.
- Crotty, M. (1998). *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process*. London: Sage.
- De Diego, R., y Valdivieso, J.D. (Coords.) (1998). *Psicología del Trabajo. Nuevos conceptos, controversias y aplicaciones*. Madrid: Pirámide.
- De Saá Pérez, P., y Díaz Díaz, N.L. (2007). Incidencia de los Recursos Humanos de I+D internos y contratados en la innovación. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 33, 7-30.
- DeBrock, L., Hendricks, W., y Koenker, R. (2004). Pay and performance: The impact of salary distribution on firm-level outcomes in baseball. *Journal of Sports Economics*, 5, 243-261.
- Delery, J.E., y Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *The Academy of Management Journal*, 39, 802-835.
- Delery, J.E., y Shaw, J.D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 165-197.
- Delgado, C. (2002). *Mucho más que salario. La compensación total flexible*. Madrid: McGraw Hill.
- Delgado, C., y Pin, J.R. (2000). *¡Págume como yo quiero! Uso inteligente de la retribución flexible para directivos*. Madrid: McGraw Hill.
- Edgar, F., y Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: Different measures-different results. *Personnel Review*, 34, 534-549.
- Elosua, P. (2003). Sobre la validez de los tests. *Psicothema*, 15, 315-321.
- Encinosa, W.E., Gaynor, M., y Rebitzer, J.B. (2007). The sociology of groups and the economics of incentives: Theory and evidence on compensation systems. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 62, 187-214.
- Fong, S., y Shaffer, M. (2003). The dimensionality and determinants of pay satisfaction: A crosscultural investigation of a group incentive plan. *The International Journal of Human Resource Management*, 14, 559-580.
- Gerhart, B., y Milkovich, G.T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *The Academy of Management Journal*, 33, 846-860.
- Geringer, J.M., y Frayne, C.A. (1990). Human resource management and international joint venture control: A parent company perspective. *Management International Review*, 30, 103-120.
- Gibbs, M., Merchant, K.A., Van der Stede, W.A., y Vargus, M.E. (2003). Determinants and effects of subjectivity in incentives. *The Accounting Review*, 79, 409-436.
- Gil, F. (2004). Técnicas para generar ideas y para solucionar problemas. En F. Gil y C.M. Alcover (Coord.), *Técnicas grupales en contextos organizacionales* (pp. 145-170). Madrid: Pirámide.
- Gómez-Bernabeu, A.M., y Palacé, F.J. (2003). El constructo «Orientación a la calidad total» y su medida: el cuestionario OCT. *Psicothema*, 15, 433-439.

- Gómez-Mejía, L.R. (1992). Structure and process of diversification, compensation strategy, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 13, 381-397.
- Gómez-Mejía, L.R., y Balkin, D.B. (1992). *Compensation, organizational strategy, and firm performance*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing.
- Gómez-Mejía, L.R., y Welbourne, T.M. (1988). Compensation strategy: An overview and future steps. *Human Resource Planning*, 11, 173-189.
- González, L., de la Torre, A., y de Elena, J. (Comps.) (1995). *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Gestión de RR. HH. y NN.TT.* Salamanca: Eudema
- González, J.M., y Bretones, F.D. (2009). La motivación laboral (pp. 71-90). En A. Rodríguez, V. Zarco y J.M. González, *Psicología del Trabajo*. Madrid: Pirámide.
- Guest, D.E. (2001). Human resource management: When research confronts theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 12, 1092-1106.
- Haladyna, T.M. (2004). *Developing and validating multiple-choice test item*. Hillsdale, NJ: LEA.
- Henderson, R.I. (1989). *Compensation management: Rewarding performance*. Reston, VA: Reston Publications.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2000). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Ittner, C.D., Larcker, D.F., y Pizzini, M. (2007). Performance-based compensation in member-owned firms: An examination of medical group practices. *Journal of Accounting and Economics*, 44, 300-327.
- Jackson, S.E., y Schuler, R.S. (1995). Understanding Human Resource Management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.
- Kaplan, R.S., y Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70, 71-79.
- Kaplan, R.S., y Norton, D.P. (2000). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R.S., y Norton, D.P. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kerlinger, F.N. (2001). *Investigación del comportamiento: métodos de investigación en Ciencias Sociales*. México: McGraw-Hill.
- Liu, Y., Combs, J.G., Ketchen, D.J., e Ireland, R.D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50, 503-511.
- MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- Mañas, M.A., Salvador, C., Boada-Grau, J., González, E., y Agulló, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, 19, 395-400.
- Martín-Quirós, M.A. (2009). *Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y de los Recursos Humanos*. Madrid: Pirámide.
- Martínez, R., Moreno, R., y Muñiz, J. (2005). Construcción de los ítems (pp. 9-52). En J. Muñiz, M.A. Fidalgo, E. García-Cueto, R. Martínez y R. Moreno, *Análisis de los ítems*. Madrid: La Muralla.
- Milkovich, G.T., y Boudreau, J.W. (1991). *Human Resource Management*. Homewood: Irwin.
- Montero, I., y León, O.G. (2007). A guide for naming research studies in Psychology. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 7, 847-862.
- Morales, P. (2006). *Medición de actitudes en psicología y educación*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
- Morales, P., Urosa, B., y Blanco, A.B. (2003). *Construcción de escalas de actitudes tipo Likert*. Madrid: La Muralla.
- Morgan, D.L. (1998a). *The Focus Group Guidebook. Focus Group Kit 1*. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Morgan, D.L. (1998b). *Planning Focus Group. Focus Group Kit 2*. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Muchinsky, P.M. (1994). *Psicología aplicada al trabajo*. Bilbao: Descleé de Brouwer.
- Munduate, L., y M. Barón (Comp.) (1993). *Gestión de Recursos Humanos y Calidad de Vida Laboral*. Sevilla: Eudema.
- Padilla, J.L., Gómez, J., Hidalgo, M.D., y Muñiz, J. (2007). Esquema conceptual y procedimientos para analizar la validez de las consecuencias del uso de los test. *Psicothema*, 19, 173-178.
- Papalexandris, N., y Panayotopoulou, L. (2004). Exploring the mutual interaction of societal culture and human resource management practices. *Employee Relations*, 26, 495-509.
- Pascual-Ezama, D., San Martín, R., Gil-Gómez, B., y Scandroglio, B. (2010). Elaboración y validación de una escala sobre las principales variables que afectan a la conducta de los inversores individuales en los mercados bursátiles. *Psicothema*, 22, 1010-1017.
- Peck, S.R. (1994). Exploring the link between organizational strategy and the employment relationship: The role of human resources policies. *Journal of Management Studies*, 31, 715-736.
- Peiró (1992). *Psicología de la Organización*. Madrid: UNED.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press.
- Quijano, S.D. (1987). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Barcelona: PPU.
- Quijano, S.D. (2006). *Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las Organizaciones*. Barcelona: Icaria.
- Rodríguez-Fernández, A. (2008). *Psicología de los Recursos Humanos*. Madrid: Pirámide.
- Rodríguez-Fernández, A. (2009). *Psicología del Trabajo*. Madrid: Pirámide.
- Romay, J., y García-Mira, R. (Eds.) (2005). *Psicología de las Organizaciones, del Trabajo, Recursos Humanos y de la Salud*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Romero, G., y Valle Cabrera, R. (2001). Strategy and managers' compensation: The Spanish case. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 218-242.
- Sánchez-Marín, G. (2010). Efectos de la dispersión retributiva en los resultados de las empresas cotizadas españolas: evidencia sobre el modelo del torneo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16, 69-84.
- Sánchez-Marín, G., y Aragón-Sánchez, A. (2003). El ajuste entre el diseño de la retribución del directivo y la orientación estratégica de la empresa: repercusiones para los resultados de la organización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9, 151-166.
- Schmeiser, C.B., y Welch, C. (2006). Test development. En R.L. Brennan (Ed.), *Educational measurement* (pp. 307-353). Westport, CT: American Council on Education / Praeger.
- Schuster, J.R., y Zingheim, K. (1996). *The new pay. Linking employee and organizational performance*. New York: Jossey-Bas Publishers.
- Sparrow, P., y Hiltrop, J.M. (1994). *European Human Resource Management in Transition*. Londres: Prentice-Hall.
- Stavrou, E., y Brewster, C. (2005). The configurational approach to linking strategic human resource management bundles with business performance: Myth or reality? *Management Review*, 16, 186-201.
- Stavrou, E., Charalambous, C., y Spiliotis, S. (2007). Human resource management and performance: A neural network analysis. *European Journal of Operational Research*, 181, 453-467.
- Streiner, D.L., y Norman, G.R. (2008). *Health measurement scales: A practical guide to their development and use*. Oxford: Oxford University Press.
- Terpstra, D.E., y Rozell, E.J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46, 27-28.
- Topa, G., Palací, F., y Morales, J.F. (2004). La ruptura de contrato psicológico y las respuestas del trabajador. ¿Relaciones mediadas por la confianza organizacional? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20, 31-45.
- Tzafirir, S.S., Harel, G.H., Baruch, Y., y Dolan, S.L. (2004). The consequences of emerging HRM practices for employees' trust in their managers. *Personnel Review*, 33, 628-647.
- Vaughn, S., Schumm, J.S., y Sinagub, J. (1996). *Focus group interviews in education and psychology*. London: Sage.
- Vázquez, E. (2009). Una taxonomía de sistemas de retribución: dimensiones para el caso español. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 39, 7-32.
- Verano-Tacoronte, D., Melián, S., y García, J.M. (2006). Retribución variable para los equipos de ventas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12, 35-54.
- Warhurst, C., Lloyd, C., y Dutton, E. (2008). The National Minimum Wage, Low Pay and the UK Hotel Industry. *Sociology*, 42, 1228-1236.



- Weinert, A.B. (1985). *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona: Herder.
- Wilson, M. (2005). *Constructing measures: An item response modeling approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Wright, P.M., y Snell, S.A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1, 203-225.
- Yongmei, L., Combs, J.G., Ketchen, D.J., e Ireland, R.D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50, 503-511.
- Zumbo, B.D. (2007). Validity: Foundational issues and statistical methodology. En C.R. Rao y S. Sinharay (Eds.), *Handbook of statistics: vol. 26. Psychometrics* (pp. 45-79). Amsterdam, Netherlands: Elsevier Science.