

La evaluación del desempeño en las grandes empresas españolas

Elena Vázquez Inchausti

Departamento de Organización de Empresas Universidad Complutense de Madrid



vazquez@ccee.ucm.es

Performance appraisal systems in large spanish companies

I. INTRODUCCIÓN

La tendencia de moda en la mayoría de las organizaciones es hacer partícipe a todos los trabajadores del éxito de la compañía. La retribución por desempeño está adquiriendo cada vez más importancia en las empresas españolas. Las organizaciones tratan de gestionar mejor el salario fijo y cada vez resulta más habitual que utilicen bandas salariales anchas en las que dos profesionales del mismo nivel pueden tener sueldos diferentes. La antigüedad y la edad son cada vez menos consideradas a la hora de determinar los incrementos salariales, que en muchos casos se fijan de acuerdo al desempeño. También la retribución variable a corto plazo gana peso y, en especial, en función de objetivos.

La evaluación del desempeño está en el corazón de muchos de estos planes de retribución, pues la evaluación de cada empleado se hace necesaria para fijar su retribución. Esto explica que la evaluación del desempeño haya evolucionado hasta convertirse en la actualidad en un proceso estructurado y sistemático que pretende no sólo identificar y medir el rendimiento de las personas que forman parte de la organización, sino también gestionarlo (Gómez-Mejía et al., 2001). La evaluación del desempeño es considerada un medio para valorar a los empleados, desarrollar sus competencias, reforzar su desempeño y distribuir recompensas (Fletcher, 2001) y se destaca cada vez más su carácter estratégico.

A pesar de la importancia adquirida por esta práctica de recursos humanos, no

CODIGOS JEL:
M1590; M120

Fecha de recepción y acuse de recibo: 10 de enero de 2007. Fecha inicio proceso de evaluación: 11 de enero de 2007. Fecha primera evaluación: 8 de marzo de 2007. Fecha de aceptación: 11 de abril de 2007.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este estudio analiza el diseño de los sistemas de evaluación del desempeño de directivos en una muestra de 52 grandes empresas españolas. A partir de la consideración de las principales decisiones consideradas estratégicas -propósito, evaluadores, indicadores de desempeño, formato y frecuencia del feed-back- identificamos tres clusters de empresas. Aunque la clasificación recoge la distinción tradicional entre sistemas más basados en comportamientos o en resultados, también encontramos algunas peculiaridades del contexto español.

EXECUTIVE SUMMARY

This study analyzes the design of performance appraisal systems in a sample of 52 large spanish companies. We consider the main strategic decisions - purpose, evaluators, criteria, formats and frequency of feed-back- to identify clusters of companies. Although the three clusters that we identify have similarities with the traditional distinction between output control systems and behavior control systems, we also find some peculiarities of the spanish context.

existen trabajos a nivel nacional que estudien las decisiones sobre evaluación desde una perspectiva de configuraciones; esto es, no existe ninguna clasificación de sistemas de evaluación del desempeño propia de las empresas españolas. Por ello, nos planteamos como objetivo con esta investigación conocer hasta qué punto y de qué manera las empresas españolas están adoptando esta práctica de recursos humanos. Este objetivo se concreta en la identificación de una clasificación propia de sistemas de evaluación para los directivos en una muestra de grandes empresas españolas.

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nuestro conocimiento acerca del modo en que las empresas adoptan las decisiones sobre evaluación procede fundamentalmente de la práctica empresarial, y en menor medida de la investigación; pues la mayor parte de los estudios sobre evaluación se han dirigido hacia temas más vinculados con la medida del desempeño que con su gestión (Bretz et al., 1992; Fletcher, 2001).

Este sesgo en la investigación ha sido objeto de críticas, a las que se suma la que se refiere al hecho de que la investigación previa se ha desarrollado de forma fragmentada (Bretz et al., 1992). Son pocas las investigaciones que han abordado el estudio de la evaluación del desempeño como sistema, esto es, como un conjunto de decisiones que deben adoptarse de manera coherente a modo de configuración.

El trabajo de Kerr (1985) constituye una excepción, al identificar dos tipos de sistemas de evaluación del desempeño a partir de la consideración de tres dimensiones: la definición del desempeño, su medida y variables relacionadas con el feed-back, tales como su frecuencia.

El primero de los sistemas identificados se caracteriza por una definición del desempeño cualitativa, con ponderaciones subjetivas y recompensas no ligadas a la misión estratégica o a criterios de desempeño específicos. Por su parte, la medida del desempeño también es subjetiva, realizada por uno o dos superiores y con un marco temporal básicamente actual. En cuanto al feed-back, lo característico de estos sistemas es el desarrollo de una sesión formal, la elevada dependencia del superior para obtener información, así como una interacción superior-subordinado frecuente con énfasis en el desarrollo.

El otro sistema identificado se caracteriza por una definición del desempeño cuantitativa, con ponderaciones objetivas y recompensas ligadas a la misión estratégica o a criterios de desempeño específicos. Por su parte, la medida del desempeño es objetiva, basada habitualmente en fórmulas y presenta un componente histórico importante. El sistema de feed-back se caracteriza por no existir sesiones formales o no más de una, la baja dependencia del superior para obtener información, una interacción poco frecuente entre superior y subordinado y el énfasis en la evaluación o control.

Estos dos sistemas de evaluación identificados por Kerr (1985) presentan características similares a los sistemas de control basados en comportamientos (el primero de los descritos) o en resultados (el segundo), objeto de estudio de otras investigaciones, tanto previas (Ouchi, 1977; Ouchi y Maguire, 1975; Thompson, 1967; Eisenhardt, 1985) como posteriores (Govindarajan y Fisher, 1990; Snell, 1992; Snell y Youndt, 1995).

Partiendo de estos estudios, esperamos identificar en una muestra de empresas españolas sistemas de evaluación que sean reflejo de combinaciones coherentes entre las decisiones consideradas estratégicas para su diseño: el propósito de la evaluación, los evaluadores, los indicadores de desempeño, el formato o las herramientas de evaluación y el feed-back suministrado al evaluado. La falta de estudios en el ámbito nacional nos lleva a plantear que existirán sistemas de evaluación que se aproximen más al modelo basado en comportamientos y sistemas que se aproximen más al modelo basado en resultados, aunque las peculiaridades del contexto español es de esperar que generen rasgos distintivos en la clasificación.

Proposición: Los sistemas de evaluación varían considerablemente entre empresas. Esta variación puede ser mejor descrita en términos de un número limitado de sistemas de evaluación del desempeño que van desde sistemas más basados en comportamientos a sistemas más basados en resultados.

PALABRAS CLAVE

evaluación del desempeño, clusters.

KEY WORDS

performance appraisal systems, clusters.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

POBLACIÓN Y MUESTRA

Puesto que nos interesaba que las empresas que aportaran información poseyeran sistemas de evaluación con un carácter lo más formal posible, decidimos restringir la población a las mayores empresas españolas. Seleccionamos la muestra utilizando un doble criterio: cifra de negocio superior a 250 millones de euros y más de 1000 empleados.

Para identificar las empresas que cumplieran con este doble criterio recurrimos a la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), obteniendo una muestra final de 303 empresas. El trabajo de campo se extendió desde octubre de 2002 hasta abril de 2003. A lo largo de estos siete meses se realizaron cuatro envíos del cuestionario, con el correspondiente seguimiento telefónico de las empresas. Esto nos permitió obtener un total de 52 cuestionarios válidos, lo que supone una tasa de respuesta del 17,16%. Dado el carácter confidencial con el que las empresas consideran la definición de sus políticas retributivas consideramos que era una tasa de respuesta aceptable. De las 52 empresas de nuestra muestra un 50% eran industriales, pertenecientes a sectores diversos, y el 50% restante empresas no industriales. La tabla 1 ofrece información sobre la muestra.

FUENTES DE INFORMACIÓN Y MEDIDAS

En esta investigación optamos por el empleo de fuentes primarias. En concreto elaboramos una encuesta basándonos en el trabajo de Kerr (1985) y con el asesoramiento de dos consultoras especializadas en recursos humanos. En la encuesta se solicitaba al director de recursos humanos información sobre los sistemas de evaluación del desempeño. La tabla 2 recoge las dimensiones y variables consideradas en el estudio. Las dos primeras (sistema formal y años implantado) se utilizaron como filtro para identificar el carácter más o menos formal con el que las empresas desarrollan la evaluación y no se consideraron finalmente en el tratamiento estadístico de los datos. Todas las variables son categóricas, la mayoría fueron posteriormente transformadas en dicotómicas.

46

Tabla 1. **Descriptivos sobre el tamaño de las empresas de la muestra.**

Tamaño	Mínimo	Máximo	Media
Número de empleados	1.184	46.271	9.916
Ventas (miles de euros)	301.667	42.851.000	3.319.957

Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS

Para obtener una clasificación de los sistemas de evaluación utilizamos la técnica cluster, que nos permitió identificar tres cluster. De las 51 empresas de la muestra con sistema formal de ED, 38 pertenecen al cluster 1 (74%), 4 al cluster 2 (8%) y 9 al cluster 3 (18%). La salida ofrecida por la técnica estadística empleada nos aportaba poca información sobre la caracterización de los clusters para todas las variables, por lo que con el objetivo de obtener información adicional, creamos una variable de tipo nominal que nos indicara la pertenencia de cada empresa a una de las tres agrupaciones y utilizamos tablas de contingencia para conocer, a través del estadístico Chi-cuadrado de Pearson y la razón de Verosimilitud, aquellas variables del sistema de evaluación del desempeño que más determinaban las diferencias entre agrupaciones.

Mostramos en la tabla 3 el porcentaje de empresas que responden afirmativamente a cada una de las variables o categorías de variable. Hemos incluido información sobre todas las variables, sombreado aquellas que resultan significativas en el test Chi-cuadrado/razón de Verosimilitud, e información sobre el total de la muestra.

Tabla 2. **Variables sobre los sistemas de evaluación del desempeño**

VARIABLES	
Sistema formal	Existencia de un sistema formal
Años implantado	Años que lleva implantado
Decisiones estratégicas	
Propósito	Retribución Formación Desarrollo profesional Reubicación/movilidad Reducción de plantilla Promoción Otros propósitos en la ED
Evaluable	El superior inmediato El superior del superior inmediato Otros superiores Subordinados o colaboradores Compañeros del evaluado Clientes internos Clientes externos El propio evaluado Otros: RRHH evalúa el desempeño
Indicadores	Objetivos/resultados cuantitativos Objetivos/resultados cualitativos Aspectos cualitativos
Instrumentos	Ranking comparación de empleados entre sí Ranking distribución forzada del colectivo Descripciones narrativas Listas con dimensiones y escalas Dirección Por Objetivos (DPO) Nota final
Feed-back	Frecuencia reuniones formales Intranet/portal del empleado/portal del directivo

Fuente: Elaboración propia.

Tal y como se aprecia en la tabla 3, resultaron significativas variables que se corresponden con todas las decisiones clave. En concreto, cabe destacar que las variables que más diferencian los sistemas de evaluación son:

a. Si se emplean con fines de retribución. Los fines vinculados con el desarrollo no determinan diferencias, pues la mayoría de las empresas utilizan los sistemas de evaluación con estos fines. Sin embargo, el empleo de la evaluación con uno de los fines administrativos o de control -la retribución- si genera diferencias entre las empresas. Destaca que ninguna empresa utiliza la evaluación con fines de despido.

b. Si se incorporan sistemas multi-fuente de evaluación. Esta es una variable que diferencia los dos primeros sistemas del tercero e incluso determina diferencias entre los dos primeros sistemas, muy parecidos en otras variables. La incorporación de más evaluadores aporta objetividad a cualquier proceso de evaluación, pero no todas las empresas apuestan por la inclusión de compañeros, colaboradores, clientes o autoevaluaciones. Algunas empresas simplemente buscan la objetividad en el proceso implicando a otros supervisores en la evaluación.

c. Si se emplean indicadores de resultados cuantitativos o cualitativos. La mayoría de empresas utiliza como indicadores aspectos cualitativos (competencias, valores, etc.), por lo que las diferencias están en si añaden indicadores de resultados o no (y si estos son cuantitativos y cualitativos o, especialmente, cuantitativos).

d. Si se utilizan como instrumentos de evaluación las listas con dimensiones de desempeño y escalas de valoración y la dirección por objetivos. El primero de los instrumentos permite evaluar aspectos de tipo cualitativo, mientras que el segundo es un instrumento para evaluar resultados. Este resultado tiene sentido por su relación estrecha con los indicadores.

e. La existencia y frecuencia de reuniones formales de feed-back. Los sistemas de evaluación se diferencian, por una parte, por el empleo o no de entrevistas de evaluación y, por otra, por su frecuencia.

La tabla 4 ofrece un resumen con las principales características de cada uno de los tres clusters identificados. En el cluster 1 encontramos empresas con sistemas de ED caracterizados por ser empleados con fines tanto administrativos o de control como de desarrollo, en los que al supervisor inmediato se le une en las evaluaciones el superior del superior, aunque no los subordinados, compañeros, clientes internos o externos. Las empresas que emplean este sistema de evaluación utilizan indicadores tanto de resultados (cuantitativos y cualitativos), como de comportamientos. Se emplea como instrumento fundamental de evaluación la dirección por objetivos. El feed-back es anual. Se tiende a emplear intranet/portal del empleado o portal del directivo.

En el cluster 2 encontramos empresas con sistemas de ED caracterizados por ser empleados con fines tanto administrativos o de control como de desarrollo, en el que junto al supervisor inmediato se une en las evaluaciones, como evaluadores, los subordinados o colaboradores, compañeros,

Tabla 3. **Resultados de las tablas de contingencia.**

Variables	Toda la muestra	Cluster ed 1	Cluster ed 2	Cluster ed 3
Propósito				
Retribución	88,2	94,7	100	55,6
Formación	66,7	63,2	100	66,7
Desarrollo profesional	94,1	94,7	100	88,9
Reubicación/movilidad	41,2	44,7	50	22,2
Reducción de plantilla	0	0	0	0
Promoción	66,7	71,1	50	55,6
Otros	11,8	13,2	25	0
Evaluador				
El superior inmediato	100	100	100	100
El superior del superior inmediato	36	44,7	0	11,1
Otros superiores	12	7,9	33,3	22,2
Subordinados	6	2,6	66,7	0
Compañeros	4	0	66,7	0
Cientes internos	6	2,6	66,7	0
Cientes externos	4	0	33,3	11,1
El propio evaluado	22	26,3	33,3	0
Otros: RRHH	4	5,3	0	0
Indicadores				
Objetivos/resultados cuantitativos	84,3	100	100	11,1
Objetivos/resultados cualitativos	80,4	92,1	50	44,4
Aspectos cualitativos	92,2	92,1	100	88,9
Instrumentos				
Ranking comparación de empleados entre sí	5,9	7,9	0	0
Ranking distribución forzada del colectivo	5,9	7,9	0	0
Descripciones narrativas	27,5	31,6	25	11,1
Listas con dimensiones de y escalas	62,7	52,6	75	100
DPO	80,4	94,7	100	11,1

Nota final				
No existe	9,8	10,5	0	11,1
Con ponderación cualitativa	17,6	13,2	0	44,4
Con ponderación cuantitativa	39,2	42,1	25	33,3
Con ponderación cuantitativa y cualitativa	33,3	34,2	75	11,1
Feed-back				
No hay reuniones formales	5,9	0	0	33,3
Trimestralmente	0	0	0	0
Semestralmente	29,4	31,6	75	0
Anualmente	52,9	52,6	25	66,7
Semestral y anualmente	9,8	13,2	0	0
Mensualmente	2	2,6	0	0
Intranet				
No existe	43,1	36,8	50	66,7
En proyecto	27,5	26,3	50	22,2
Sí existe	29,4	36,8	0	11,1

Fuente: Elaboración propia.

clientes internos o externos. Las empresas que emplean este sistema de evaluación utilizan indicadores tanto de resultados (cuantitativos, especialmente), como de comportamientos. Los principales instrumentos de evaluación son las listas con dimensiones y la Dirección por Objetivos. El Feed-back es semestral. No se utiliza intranet.

En el cluster 3 encontramos empresas con sistemas de evaluación caracterizados por ser empleados con fines fundamentalmente de desarrollo. Las evaluaciones se basan casi exclusivamente en el superior inmediato, empleando indicadores de comportamientos, no tanto de resultados (en este caso especialmente cualitativos). El principal instrumento de evaluación lo constituyen las listas con dimensiones de desempeño y escalas de valoración. La nota final se define con una ponderación cualitativa. No existen reuniones formales de evaluación o, si existen, tienen una frecuencia anual.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los sistemas de retribución en base al desempeño están adquiriendo cada vez mayor relevancia entre las empresas españolas. En el corazón de estos sistemas se encuentra la evaluación del

desempeño. Sin embargo, y a pesar del creciente interés que suscita esta práctica de recursos humanos, no existe ninguna clasificación de sistemas de evaluación propia de las empresas españolas.

La principal contribución de este trabajo, por tanto, la constituye la identificación de una clasificación de sistemas de evaluación para puestos directivos propia de las grandes empresas españolas. Las variables incluidas para describir los sistemas de evaluación fueron las que se consideran más

Tabla 4. **Características de los sistemas de evaluación del desempeño**

Decisiones	Evaluación tipo 1	Evaluación tipo 2	Evaluación tipo 3
Propósito	Tanto administrativos como de desarrollo. Énfasis en la retribución y la promoción.	Tanto administrativos como de desarrollo. Énfasis en la retribución y en la formación.	Fundamentalmente de desarrollo.
Evaluadores	Superior inmediato y superior del superior. No se emplean sistemas multi-fuente. Uso moderado de las autoevaluaciones.	Superior inmediato e incorporación de sistemas multi-fuente.	Superior inmediato.
Indicadores	De resultados (cuantitativos y cualitativos) y de comportamientos.	De resultados (énfasis en los cuantitativos) y de comportamientos.	Fundamentalmente de comportamientos.
Instrumentos	Dirección por objetivos y empleo moderado de listas con dimensiones de desempeño y escalas de valoración.	Listas con dimensiones de desempeño y escalas de valoración y dirección por objetivos.	Listas con dimensiones de desempeño y escalas de valoración.
Nota final	Ponderación cuantitativa.	Ponderación cuantitativa y cualitativa.	Ponderación cualitativa.
Feed-back	Anual y/o semestral.	Semestralmente.	Anuales o sin reuniones formales.
Intranet	Uso moderado de la intranet/portal del empleado/portal del directivo.	No existe intranet/portal del empleado/portal del directivo.	No se utiliza la intranet/portal del empleado/portal del directivo.

Fuente: Elaboración propia.

importantes para su diseño: propósito, evaluadores, indicadores, instrumentos y feed-back (frecuencia). Todas resultaron estadísticamente significativas para establecer diferencias entre los sistemas de evaluación identificados, lo que nos permitió confirmar la adecuación de las variables seleccionadas en el estudio. Esto es importante, pues se trata del primer esfuerzo a nivel nacional por determinar una clasificación de sistemas de evaluación del desempeño.

El estudio nos ha permitido concluir que las variables que más diferencian los sistemas de evaluación que utilizan las grandes empresas españolas son: si se emplean con fines de retribución, si se incorporan sistemas multi-fuente de evaluación, si se emplean indicadores de resultados cuantitativos o cualitativos, si se utilizan como instrumentos de evaluación las listas con dimensiones de desempeño y escalas de valoración y la dirección por objetivos, así como la existencia y frecuencia de reuniones formales de feed-back.

Hemos identificado tres tipos de sistemas de evaluación del desempeño, aunque es de destacar que la mayoría de las empresas de la muestra utilizan el mismo. Los sistemas de evaluación del desempeño descritos recogen la distinción entre sistemas más basados en resultados y orientados al control y sistemas más basados en el comportamiento y orientados al desarrollo (Ouchi, 1971, 1978, 1979; Ouchi y Maguire, 1975; Thompson, 1967; Eisenhardt, 1985; Govindarajan y Fisher, 1990; Snell, 1992; Snell y Youndt, 1995). Mientras que los dos primeros tipos de sistemas de evaluación identificados se corresponden en gran medida con los sistemas de control basados en resultados, caracterizados por una definición del desempeño cuantitativa, una medida del desempeño objetiva y con sesiones de feed-back con énfasis en la evaluación o el control (Kerr, 1985), el último se aproxima más a los sistemas de control basados en comportamientos, caracterizados por una definición del desempeño cualitativa, una medida del desempeño subjetiva y con sesiones de feed-back con énfasis en el desarrollo.

Sin embargo, los sistemas de evaluación identificados presentan algunas peculiaridades; destacamos especialmente el hecho de que los sistemas tipo 1 y tipo 2 identificados serían híbridos entre los sistemas de control basados en resultados y los basados en comportamientos en dos aspectos fundamentales: el propósito de la evaluación y los indicadores de desempeño empleados. Los sistemas de evaluación tipo 1 y 2 se desarrollan con fines no sólo administrativos, sino también de desarrollo, y se evalúan comportamientos. Por otra parte, también destaca que, a diferencia de los resultados del trabajo de Kerr (1985), encontramos para nuestra muestra de empresas españolas que las sesiones de feed-back son más frecuentes cuando las evaluaciones son del tipo 1 o 2 (más basadas en resultados). Esto probablemente se deba al hecho de que los sistemas definidos como más basados en resultados en este trabajo (tipo 1 y tipo 2) presentan un carácter más formal y elaborado que el sistema más basado en comportamientos (tipo 3).

A pesar de las limitaciones que presenta el trabajo, de las que pensamos que la principal constituye sin duda el reducido tamaño muestral que dificulta la generalización de los resultados, creemos que los resultados obtenidos son de interés. Hasta la fecha los trabajos de investigación

no han profundizado en los sistemas de evaluación utilizados por las empresas españolas, y se abre una línea de investigación en la que se dispone de información sobre ciertas peculiaridades a tener en cuenta de los sistemas de evaluación en el contexto español.

BIBLIOGRAFÍA

- Bretz, R. D.; Milkovich, G. T.; Read, W. (1992): "The current state of performance appraisal research and practice: Concerns, directions, and implications". *Journal of Management*, Vol. 18, num. 2, p. 321-352.
- Eisenhardt, K. M. (1985): "Control: Organizational and economic approaches". *Management Science*, Vol. 31, num. 2, p. 134-149.
- Fletcher, C. (2001): "Performance appraisal and management: The developing research agenda". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74, p. 473-487.
- Gómez-Mejía, L. R.; Balkin, D. B.; Cardy, R. L. (2001): "Dirección y gestión de recursos humanos", Prentice-Hall, Madrid.
- Govindarajan, V.; Fisher, (1990): "Strategy, control systems and resource sharing: Effects on business-unit performance". *Academy of Management Journal*, Vol. 33, p. 259-285.
- Kerr, J. L. (1985): "Diversification strategies and managerial rewards: An empirical study". *Academy of Management Journal*, Vol. 28, p. 155-179.
- Ouchi, W. G.; Maguire, M. A. (1975): "Organizational control-two functions". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, p. 559-.
- Ouchi, W. G. (1977): "The relationship between organizational structure and organizational control". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, p. 95-113.
- Ouchi, W. G. (1980): "Markets, bureaucracies, and clans", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, p. 129-141.
- Snell, S. A. (1992): "Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information". *Academy of Management Journal*, Vol. 35, p. 292-327.
- Snell, S. A.; Youndt, M. (1995): "Human resource management and firm performance: Testing a contingency model of executive controls". *Journal of Management*, Vol. 21, p. 711-737.
- Thompson, J. D. (1967): "Organizations in action". McGraw-Hill, Nueva York.

Notas

1 Autora de Contacto: Departamento de Organización de Empresas; Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; Universidad Complutense de Madrid; Campus de Somosaguas; 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid); España

2 Una empresa de la muestra fue excluida del tratamiento estadístico para la obtención de los clusters de sistemas de evaluación del desempeño por no disponer de un sistema formal.