

Evaluación del desempeño y diversificación empresarial: un enfoque de taxonomías¹

Elena Vázquez Inchausti
Universidad Complutense de Madrid

RECIBIDO: 2 de febrero de 2007

ACEPTADO: 8 de febrero de 2008

Resumen: Este estudio examina la relación entre la estrategia de diversificación empresarial y el diseño de los sistemas de evaluación del desempeño en una muestra de 52 grandes empresas. A partir de la consideración de las principales decisiones estratégicas que supone la definición de un sistema de evaluación –propósito, evaluadores, indicadores de desempeño, formato y frecuencia del feed-back– identificamos tres clusters de empresas. Los resultados muestran relaciones significativas entre la estrategia de diversificación empresarial y los sistemas de evaluación, siendo más evidentes para las empresas diversificadas que para las que no lo están.

Palabras clave: Estrategia de diversificación / Enfoque de taxonomías / Evaluación del desempeño.

Performance Appraisal Systems and Corporate Diversification Strategy: A Taxonomy Approach

Abstract: The aim of our research is to find out how the appraisal systems fit into the companies' diversification strategies in a sample of 52 large companies. We consider the main strategic decisions –purpose, evaluators, criteria, formats and frequency of feed-back– to identify clusters of companies. Using cluster analysis we identify three different types of appraisal systems. We also find relationships between the appraisal systems and the type of diversification, specially for more diversified firms.

Key Words: Diversification strategy / Taxonomy approach / Performance appraisal.

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 es más habitual que utilicen bandas salariales anchas en las que dos profesionales del mismo nivel pueden tener sueldos diferentes; se trata de hacer justicia y pagar más a los que mejor trabajan. La antigüedad y la edad cada vez son menos consideradas a la hora de retribuir, determinándose los incrementos salariales, en muchos casos, en concordancia con la evaluación del 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, pues la evaluación de cada empleado se hace necesaria para adoptar las decisiones sobre retribución. Por ello, aunque la evaluación del desempeño se asoció en un principio con un proceso bastante básico que implicaba al director de línea en la elaboración de un informe anual sobre el desempeño del colaborador y (generalmente, aunque no siempre) la discusión del mismo con él en la

entrevista de evaluación, esta descripción ya no refleja el funcionamiento de esta práctica de recursos humanos en la mayoría de las organizaciones.

La evaluación se ha convertido 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, pues el éxito a largo plazo de una organización reside en su capacidad para gestionar el desempeño de sus empleados y asegurar que las medidas del mismo sean consistentes con las necesidades de la organización.

Sin embargo, no 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 que operan en España. Conviene destacar, en cualquier caso, que ésta es una limitación de los estudios sobre evaluación del desempeño en general, no sólo de las investigaciones españolas. De hecho, se ha criticado a la investi-

gación previa por haberse desarrollado de forma fragmentada (Bretz *et al.*, 1992).

El trabajo de Kerr (1985) constituye una excepción al identificar dos tipos de sistemas de evaluación a partir de la consideración de tres dimensiones: la definición del desempeño, su medida y variables relacionadas con el *feedback*, tales como su frecuencia (ver tabla 1). Estos dos sistemas de evaluación 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).

Tabla 1.- Sistemas de evaluación basados en la jerarquía vs. basados en el desempeño

	SISTEMA BASADO EN LA JERARQUÍA	SISTEMA BASADO EN EL DESEMPEÑO
Definición del desempeño	Cualitativa, ponderación subjetiva, recompensas no ligadas a la misión estratégica o a criterios de desempeño específicos	Cuantitativa, ponderación objetiva, recompensas ligadas a la misión estratégica y a criterios de desempeño específicos
Medida del desempeño	Subjetiva, por uno o dos superiores, con un marco temporal básicamente actual con orientación informal hacia el futuro	Objetiva, frecuentemente basada en fórmulas (financieras), a menudo con un componente histórico
Feed-back	Una sesión formal, elevada dependencia del superior para información, interacción superior-subordinado frecuente, énfasis en el desarrollo	Sin sesiones formales o no más de una, baja dependencia del superior, interacción poco frecuente entre superior y subordinado, énfasis en la evaluación

FUENTE: Kerr (1985).

Por otra parte, existe un sesgo en la investigación sobre evaluación del desempeño hacia temas más vinculados con la medida del desempeño que con su gestión (Bretz *et al.*, 1992; Fletcher, 2001), lo que ha llevado a afirmaciones del tipo “sería difícil argumentar que esta línea de trabajo ha conducido a mejoras significativas en la práctica real de evaluación del desempeño” (Fletcher, 2001, p. 474). De hecho, no existe apenas evidencia sobre la integración de la evaluación del desempeño en la planificación estratégica a largo plazo de la empresa, y más en concreto, sobre su vinculación con la estrategia corporativa de diversificación empresarial.

A nivel nacional no hay ningún trabajo que haya considerado la relación entre sistemas de evaluación del desempeño y estrategia corporativa de diversificación empresarial. Lo que sabemos, por tanto, procede de estudios realizados en otros contextos, especialmente el norteamericano. Estos trabajos han encontrado, en general, que las empresas integradas (Lorsch y Allen, 1973; Hill *et al.*, 1992), diversificadores internos (Pitts, 1974) y las empresas que persiguen estrategias de creación continua (Kerr, 1985; Gómez Mejía, 1992) tienden, por una parte, a basar la retribución de los directivos divisionales en la eficacia empresarial global y, en segundo lugar, a reducir el énfasis en medidas de eficacia objetivas basadas en el mercado (tales como la rentabilidad económica) y poner el énfasis en modos de evaluar el desempeño más subjetivos (Govindarajan y Fisher, 1990; Hill, 1988; Ouchi, 1980; Hill *et al.*, 1992). La principal explicación la podemos encontrar en el hecho de que con ambas medidas proporcionan un mayor incentivo a los directivos a cooperar, algo que resulta indispensable para implantar este tipo de estrategias.

Por su parte, los conglomerados descentralizados (Berg, 1969; Lorsch y Allen, 1973; Hill *et al.*, 1992), los diversificadores por adquisición de negocios (Pitts, 1974) y las empresas que persiguen estrategias de diversificación evolutiva (Kerr, 1985; Gómez Mejía, 1992) vinculan la retribución de los directivos divisionales a la eficacia de la división; volviéndose más objetiva, además, la evaluación del desempeño (Hill *et al.*, 1992). Estos son rasgos de los sistemas de evaluación basados en resultados (Kerr, 1985) o experienciales, que Gómez Mejía (1992) encuentra que son los que contribuyen más a los resultados en empresas de negocio único o diversificación no relacionada².

Dadas las limitaciones previas en la investigación destacadas anteriormente y que una revisión de la literatura sobre evaluación del desempeño (Bretz *et al.*, 1992; Arvey y Murphy, 1998; Fletcher, 2001; Latham y Mann, 2006 ofrecen artículos de revisión) pone claramente de manifiesto, nos hemos planteado la realización de un estudio de carácter exploratorio como primera aproximación al problema que nos permita definir estudios en profundidad sobre estas cuestio-

nes en el futuro. En concreto, nos planteamos en esta investigación los siguientes interrogantes:

- 1) ¿Hasta qué punto y de qué manera las empresas españolas están adoptando sistemas de evaluación del desempeño con un carácter formal? Este primer objetivo o interrogante se concretará en la identificación de una clasificación propia de sistemas de evaluación para los directivos en una muestra de grandes empresas que operan en España.
- 2) ¿Hasta qué punto los sistemas de evaluación del desempeño identificados son el reflejo de variaciones en la estrategia corporativa de diversificación empresarial?

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

POBLACIÓN Y MUESTRA

Puesto que nos interesaba que las empresas que aportaran información poseyeran sistemas de evaluación del desempeño con un carácter lo más formal posible, decidimos restringir la población a las mayores empresas que operan en España. 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 cumplían 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. Conviene destacar que la mayor parte de las investigaciones se han realizado en muestras

de empresas industriales. Los criterios utilizados en esta investigación para la selección de la muestra antes referidos, condicionaron el contar en este caso con una muestra de empresas industriales y no industriales. Es importante destacar este hecho de cara a la posterior interpretación y comparación de los resultados obtenidos en esta investigación con los alcanzados en otros trabajos.

El tamaño de las empresas medido por el número de empleados y el volumen de ventas aparece reflejado en la tabla 2.

Tabla 2.- Descriptivos sobre el tamaño de las empresas de la muestra

TAMAÑO	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIA
Número de empleados	1184	46.271	9916
Ventas (miles de euros)	301.667	42.851.000	3.319.957

FUENTE: Elaboración propia.

FUENTES DE INFORMACIÓN Y MEDIDAS.

En esta investigación optamos por el empleo de fuentes primarias para aquellas variables de las que no podíamos obtener información por vía secundaria: decisiones sobre evaluación del desempeño. En concreto, optamos por la encuesta. Para la estrategia de diversificación, sin embargo, obtuvimos los datos de fuentes secundarias, a través de las Memorias de las empresas y de la base de datos SABI. Con ello pretendíamos eliminar los sesgos de utilizar una única fuente de información.

♦ *Sistemas de evaluación del desempeño.* A partir de la revisión del trabajo de Kerr (1985) y con el asesoramiento de dos consultoras especializadas en recursos humanos, redactamos las preguntas del cuestionario donde se solicitaba información sobre los sistemas de evaluación del desempeño. Se preguntó a los directivos de recursos humanos por las decisiones estratégicas consideradas en la evaluación del desempeño: propósito de la evaluación, evaluadores, indicadores, instrumentos de evaluación y *feed-back*. La tabla 3 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 desarro-

lilan 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.

Tabla 3.- 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
Evaluadores	El superior inmediato El superior del superior inmediato Otros superiores Subordinados o colaboradores Compañeros del evaluado Clientes internos Clientes externos El propio evaluado Otros: El departamento de Recursos Humanos 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.

♦ *Estrategia de diversificación.* Para medir el grado de diversificación de una empresa utilizamos medidas categóricas. Éstas surgen con Wrigley (1970) y Rumelt (1974), quienes distinguieron entre estrategias de negocio único, negocio dominante, diversificación relacionada y diversificación no relacionada mediante la aplicación de dos ratios: el ratio de especialización (RE: porcentaje de las ventas totales que la empresa obtiene de su actividad principal) y el ratio de relación (RR: porcentaje de las ventas totales de la empresa correspondiente al mayor grupo de negocios relacionados dentro de la empre-

sa); permitiendo distinguir entre: empresas de negocio único ($RE \geq 95\%$), negocio dominante ($70\% \leq RE < 95\%$), diversificación relacionada ($RE < 70\%$ y $RR \geq 70\%$) y diversificación no relacionada ($RE < 70\%$ y $RR < 70\%$). La información sobre los porcentajes de ventas la obtuvimos de las memorias de las empresas.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para obtener una clasificación de los sistemas de evaluación empleados por las empresas, utilizamos la técnica cluster, que nos permitió identificar tres cluster. De las 51 empresas de la muestra con sistema formal de evaluación del desempeño³, 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. Recogimos los datos sin aplicar y aplicando pruebas exactas, dado el reducido tamaño muestral.

Mostramos en la tabla 4 el porcentaje de empresas que responden afirmativamente a cada una de las variables o categorías de variable. Hemos incluido información sobre todas las variables, sombreando aquellas que resultan significativas en el test Chi-cuadrado/razón de verosimilitud, e información sobre el total de la muestra.

Tal y como se aprecia en la tabla 4, 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 que utilizan las grandes empresas españolas son:

Tabla 4.- Resultados de las tablas de contingencia: decisiones de evaluación-clusters

VARIABLES	TODA LA MUESTRA	CLUSTER 1	CLUSTER 2	CLUSTER 3	SIGNIFICACIÓN CHI/VEROSIM
PROPÓSITO					
Retribución	88,2	94,7	100	55,6	0,011/0,011
Formación	66,7	63,2	100	66,7	0,456/0,293
Desarrollo profesional	94,1	94,7	100	88,9	1/1
Reubicación/movilidad	41,2	44,7	50	22,2	0,482/0,482
Reducción de plantilla	0	0	0	0	-/*
Promoción	66,7	71,1	50	55,6	0,516/0,516
Otros	11,8	13,2	25	0	0,451/0,385
EVALUADOR					
El superior inmediato	100	100	100	100	-/*
El superior del superior inmediato	36	44,7	0	11,1	0,094/0,060
Otros superiores	12	7,9	33,3	22,2	0,155/0,422
Subordinados	6	2,6	66,7	0	0,007/0,012
Compañeros	4	0	66,7	0	0,003/0,003
Cientes internos	6	2,6	66,7	0	0,007/0,012
Cientes externos	4	0	33,3	11,1	0,052/0,052
El propio evaluado	22	26,3	33,3	0	0,273/0,116
Otros: RRHH	4	5,3	0	0	1/1
INDICADORES					
Objetivos/resultados cuantitativos	84,3	100	100	11,1	0,000/0,000
Objetivos/resultados cualitativos	80,4	92,1	50	44,4	0,002/0,002
Aspectos cualitativos	92,2	92,1	100	88,9	1/1
INSTRUMENTOS					
Ranking comparación de empleados entre sí	5,9	7,9	0	0	0,686/0,686
Ranking distribución forzada del colectivo	5,9	7,9	0	0	0,686/0,686
Descripciones narrativas	27,5	31,6	25	11,1	0,579/0,535
Listas con dimensiones de y escalas	62,7	52,6	75	100	0,035/0,014
DPO	80,4	94,7	100	11,1	0,000/0,000
NOTA FINAL					
No existe	9,8	10,5	0	11,1	0,163/0,246
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	
No hay reuniones formales	5,9	0	0	33,3	0,012/0,003
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	0,274/0,253
En proyecto	27,5	26,3	50	22,2	
Sí existe	29,4	36,8	0	11,1	

*No se calcula ningún estadístico porque la variable es una constante.

FUENTE: Elaboración propia.

- 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 5 ofrece un resumen con las principales características de cada uno de los tres clusters identificados. Hemos denominado a estos sistemas: cuantitativo, cuantitativo reforzado y cualitativo.

Los sistemas cuantitativos de evaluación (cluster 1) se caracterizan 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.

Los sistemas cuantitativos reforzados de evaluación (cluster 2) se caracterizan 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, 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.

Los sistemas cualitativos de evaluación (cluster 3) se caracterizan por ser empleados con fines fundamentalmente de desarrollo. Las evaluacio-

Tabla 5.- Características de los sistemas de evaluación

DECISIONES	SISTEMA CUANTITATIVO	SISTEMA CUANTITATIVO REFORZADO	SISTEMA CUALITATIVO
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
<i>Feed-back</i>	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.

nes 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. Nota final con ponderación cualitativa. No existen reuniones formales de evaluación o, si existen, tienen una frecuencia anual.

SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESTRATEGIA CORPORATIVA DE DIVERSIFICACIÓN EMPRESARIAL

De las 51 empresas que participaron en la definición de los cluster de evaluación del desempeño, 15 presentan estrategias de negocio único (29%), 11 cuentan con estrategias de negocio dominante (22%), 22 siguen o forman parte de grupos con estrategias de diversificación relacionada (43%) y tan solo 3 forman parte de grupos con estrategias de diversificación no relacionada (6%).

Con el objeto de conocer si las empresas ajustan sus sistemas de evaluación a la estrategia corporativa de diversificación empresarial procedimos al análisis de tablas de contingencia. Los resultados del estadístico Chi-cuadrado de Pearson y la razón de verosimilitud ponen de manifiesto relaciones estadísticamente significativas (tabla 6). No se cumple por tanto la hipó-

tesis nula de independencia entre las variables.

El análisis de correspondencias nos permitió profundizar en estas relaciones. La tabla 7 recoge el examen de los puntos de fila y los puntos de columna, esto es, la puntuación de cada categoría en cada una de las dos dimensiones que sirven de referencia para plantear las relaciones entre las variables. Según lo que aparece en dicha tabla, las estrategias de diversificación relacionada/no relacionada son las que más determinan las diferencias en el empleo de sistemas de evaluación (ver puntos de fila); y son los sistemas de evaluación que hemos denominado cualitativos (cluster 3) los que más diferencias presentan en cuanto a las estrategias de diversificación de las empresas que lo utilizan (ver puntos de columna).

La representación gráfica de las relaciones (puntos de fila y de columna) se muestran en la figura 1. Según esta figura existe una asociación entre el empleo de sistemas de evaluación cuantitativos (cluster 1) y la pertenencia a un grupo diversificado de forma relacionada y el empleo de sistemas de evaluación cualitativos (cluster 3) y la pertenencia a un grupo con diversificación no relacionada. Las relaciones entre las estrategias de negocio único y dominante con los tipos de sistemas de evaluación son menos evidentes. No hallamos, por tanto, un patrón claro para las empresas no diversificadas. Si bien es cierto que

Tabla 6.- Tabla de contingencias: diversificación-clusters.

	CLUSTER 1	CLUSTER 2	CLUSTER 3	TOTAL	SIGNIFICACIÓN
Negocio único % negocio único % cluster	10 66,7% 26,3%	2 13,3% 50%	3 20% 33,3%	15 100% 29,4%	Sin exactas X: 0,033 H: 0,011 Con exactas X: 0,041 H: 0,014
Negocio dominante % negocio dominante % cluster	7 63,6% 18,4%		4 36,4% 44,4%	11 100% 21,6%	
Diver. relacionada % d. relacionada % cluster	20 90,9% 52,6%	2 9,1% 50%		22 100% 43,1%	
Diver. no relacionada % d. no relacionada % cluster	1 33,3% 2,6%		2 66,7% 22,2%	3 100% 5,9%	
TOTAL	38 74,5% 100%	4 7,8% 100%	9 17,6% 100%	51 100% 100%	

FUENTE: Elaboración propia.

en las empresas con negocio único existe una clara tendencia hacia sistemas cuantitativos (cluster 1). Mientras que en las empresas con negocio dominante no existe una tendencia clara porque hay un reparto similar entre aquellas que siguen un sistema cuantitativo (cluster 1) y las que se inclinan por uno cualitativo (cluster 3).

Tabla 7.- Puntos de fila y puntos de columna en el análisis de correspondencias Diversificación Cluster

	PUNTUACIÓN EN LA DIMENSIÓN		INERCIA
	1	2	
PUNTOS DE FILA			
Negocio único	-,051	,568	,015
Negocio dominante	-,730	-,435	,063
Diversific. relacionada	,650	-,181	,093
Diversific. no relacionada	-1,833	,083	,098
PUNTOS DE COLUMNA			
Cluster 1	,294	-,159	,035
Cluster 2	,604	1,287	,034
Cluster 3	-1,511	,098	,200

FUENTE: Elaboración propia.

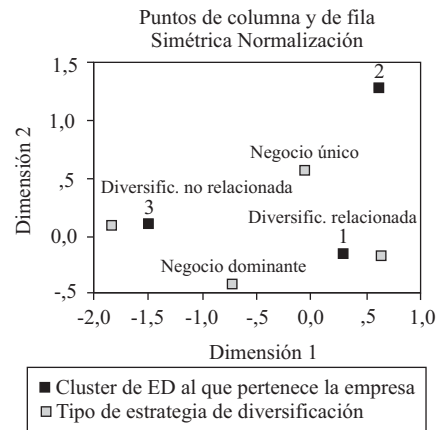
CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

Los sistemas de retribución en base al desempeño están adquiriendo cada vez mayor relevancia. En el corazón de estos sistemas se encuentra la evaluación del desempeño. Esta práctica de recursos humanos se ha convertido 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 y se destaca cada vez más su carácter estratégico.

Sin embargo, y a pesar del creciente interés que suscita esta práctica de recursos humanos, no existe ninguna clasificación de sistemas de evaluación del desempeño propia de las empresas en España, ni conocemos hasta qué punto éstas empresas la están vinculando a su estrategia corporativa de diversificación empresarial. Por ello, nos propusimos responder a dos interrogantes en esta investigación: ¿hasta qué punto y de qué manera las empresas en España están adoptando sistemas de evaluación del desempeño con un carácter formal? y ¿hasta qué punto los sistemas de evaluación del desempeño que emplean estas empresas son el reflejo de su es-

trategia corporativa de diversificación empresarial?

Figura 1.- Análisis de correspondencias Cluster Diversificación



FUENTE: Elaboración propia.

Las variables incluidas en el estudio para describir los sistemas de evaluación fueron las que se consideran más importantes para su diseño: propósito, evaluadores, indicadores, instrumentos y *feed-back* (frecuencia). Todas resultaron estadísticamente significativas para establecer diferencias entre los sistemas de evaluación del desempeño 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 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*.

La manera diferente en que las empresas adoptan estas decisiones nos ha llevado a identificar tres tipos de sistemas de evaluación del desempeño, aunque es de destacar que la mayoría de las empresas de la muestra utilizan el primero. 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 en este estudio, los sistemas que hemos denominado cuantitativos, 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, el sistema que hemos denominado cualitativo, 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 cuantitativos 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 cuantitativos se desarrollan con fines no sólo administrativos, sino también de desarrollo, y se caracterizan por evaluar comportamientos. Por otra parte, también destaca que, a diferencia de los resultados del trabajo de Kerr (1985), encontramos para nuestra muestra de empresas que las sesiones de *feed-back* son más frecuentes cuando las evaluaciones son cuantitativas. Esto probablemente se deba al hecho de que los sistemas definidos como cuantitativos en este trabajo presentan un carácter más formal y elaborado que el sistema cualitativo.

En cuanto a la relación entre los sistemas de evaluación y la estrategia corporativa de diversificación empresarial cabe destacar que el patrón de relación es más claro para las empresas diversificadas (diversificación relacionada y no relacionada) que para las no diversificadas (negocio único y dominante). Esta conclusión es relevan-

te, pues parece que el tamaño (formar parte de un grupo empresarial) incide en el ajuste entre los sistemas de evaluación con la estrategia. El hecho de que no haya patrones claros para todas las estrategias pensamos que podría deberse a que, por el hecho de no pertenecer a grupos empresariales y no tener que favorecer más o menos interrelaciones con otras unidades, tengan mayor libertad para diseñar los sistemas de evaluación, entrando en consideración otros factores de contexto además de la estrategia a nivel corporativo –probablemente en estos casos sea más determinante la estrategia de negocio, por ejemplo–. Esta conclusión requeriría de la incorporación en el futuro de otros factores de contexto para ver el modo en que influyen en los sistemas de evaluación.

Por otra parte, encontramos que las empresas que forman parte de grupos diversificados de forma relacionada utilizan sistemas de evaluación cuantitativos, esto es, próximos a los basados en resultados, mientras que las empresas que forman parte de grupos con diversificación no relacionada utilizan sistemas de evaluación cualitativos, más basados en comportamientos. Este resultado no es el que esperábamos encontrar en función de la revisión de la literatura. Pensamos, en cualquier caso, que el carácter centralizado o descentralizado de las decisiones sobre evaluación podría justificar las relaciones encontradas. Mientras que es probable que las empresas que siguen estrategias de diversificación relacionada diseñen una misma política para las distintas unidades, cuando la estrategia es de diversificación no relacionada puede resultar más sencillo descentralizar, adoptando las unidades sistemas propios que pueden ser diferentes. Pensar en un sistema común para las distintas unidades en una empresa diversificada puede llevar a adoptar sistemas más formales y elaborados de lo que harían las unidades pertenecientes a grupos diversificados de forma no relacionada. En cualquier caso, el hecho de que en la muestra haya tan pocas empresas con estrategias de diversificación no relacionada hace que esta conclusión tenga que tomarse con mucha precaución.

Los resultados obtenidos, una vez discutidos, nos sugieren una serie de implicaciones, tanto para la teoría como para la práctica empresarial. En cuanto a las primeras, la principal con-

tribución de esta investigación está en la identificación de una taxonomía de sistemas de evaluación del desempeño propia de las empresas que operan en España. Sin duda pensamos que es un paso importante para seguir analizando esta práctica de recursos humanos a nivel nacional. A pesar de que la evaluación del desempeño es una de las prácticas que más atención está demandando por la importancia que se da a los sistemas de retribución en base al desempeño, los modelos que existen de sistemas de evaluación hasta la fecha han sido escasos y se han desarrollado en el contexto norteamericano.

Las aportaciones de este trabajo en relación con el análisis de los ajustes externos, esto es, entre las prácticas de evaluación y distintos factores de contexto, son mucho más limitadas. Debido al tamaño reducido de la muestra no hemos podido comprobar el ajuste desde un enfoque de interacción (y mucho menos de sistemas) y nos hemos tenido que limitar a analizar las relaciones entre los sistemas y la estrategia de diversificación sin considerar su efecto sobre los resultados. En cualquier caso, hemos encontrado algunas asociaciones entre la evaluación del desempeño y la estrategia de diversificación. Dado que la mayor parte de trabajos, especialmente a nivel nacional, se han centrado en estrategias a nivel de negocio, pensamos que esta investigación supone un primer paso en el análisis de lo que sucede a nivel corporativo.

En cuanto a las implicaciones prácticas, dado el carácter exploratorio que presenta la investigación, pensamos que la principal está en el conocimiento de un fenómeno cada vez más difundido en las grandes empresas españolas, como es la evaluación del desempeño. Aunque no nos resulte posible establecer recomendaciones sobre el modo en que las empresas deberían diseñar sus sistemas de evaluación, la investigación ofrece información cuyo conocimiento pensamos que es de interés para los directivos de recursos humanos. Sabemos por los resultados de esta investigación que los sistemas de evaluación del desempeño van adquiriendo un carácter cada vez más formal y la mayor parte de las empresas están asumiendo unas pautas similares y que las empresas que forman parte de grupos, ya sean diversificados de forma relacionada o no rela-

cionada, asumen un patrón más claro de evaluación, presentando las empresas que siguen estrategias de negocio único o dominante diferencias importantes en cuanto a los sistemas de evaluación que utilizan.

A pesar de las contribuciones que pensamos tiene este trabajo, también somos conscientes de sus limitaciones. El carácter meramente exploratorio de la investigación plantea una limitación en cuanto a la posibilidad de generalizar los resultados obtenidos. El uso de la técnica cluster – técnica de estadística descriptiva que busca similitudes entre casos– hace que los resultados no puedan ser fácilmente extrapolables a empresas distintas a las de la muestra. Además, el reducido tamaño de ésta ha impedido analizar las diferencias entre las empresas pertenecientes a sectores industriales y no industriales.

Por otra parte, nos ha resultado imposible profundizar en el concepto de ajuste externo desde un enfoque de interacción o sistemas, limitándonos a desarrollar el análisis desde el enfoque de selección. Aunque desde este enfoque se defiende que la existencia de determinados ajustes sólo se explica porque sean eficaces, sin duda la consideración de múltiples factores de contexto y múltiples medidas de resultados enriquecería el estudio ayudándonos a entender las taxonomías identificadas.

Finalmente, el carácter transversal del estudio nos ha permitido identificar algunas asociaciones entre la estrategia de diversificación y los sistemas de evaluación, pero no la relación de causalidad. Tiene sentido pensar que las empresas ajusten sus sistemas de evaluación a la estrategia corporativa de diversificación empresarial, pero no sabemos en qué medida tales prácticas, a su vez, pueden condicionar estrategias futuras. El énfasis en los sistemas de evaluación más basados en resultados podría condicionar una orientación estratégica demasiado sesgada hacia el corto plazo (miopía).

Entre las líneas de investigación futuras que se abren a partir de este trabajo se encuentran las siguientes. Por una parte, la réplica del estudio para validar la taxonomía de sistemas de evaluación y las relaciones encontradas con la estrategia. Por otra parte, sería interesante ampliar la muestra de empresas y considerar otras prácticas

de recursos humanos y otros factores de contexto para integrar las taxonomías de sistemas de evaluación en taxonomías de sistemas de recursos humanos y medir el ajuste desde el enfoque de interacción o sistemas, algo que nos permitiría explicar el éxito que, en definitiva, es el objeto último de cualquier investigación.

NOTAS

1. Una versión más amplia de este trabajo fue presentada en el *Congreso de la Academy of Management* en agosto de 2004. Esa misma versión del trabajo se presentó en el *Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Administración de Empresas (ACEDE)* en septiembre de 2004.
2. Estos resultados contrastan con los de Napier y Smith (1987), quienes a diferencia de los anteriores no encuentran que las empresas utilicen criterios de carácter más cuantitativo a medida que se diversifican más. No obstante, estos autores ofrecen dos explicaciones para este resultado: por una parte puede ser debido al énfasis que dan las empresas norteamericanas al horizonte temporal de corto plazo y a los indicadores de tipo cuantitativo y, por otra, a la preferencia por parte de los directivos de este tipo de indicadores por ser los que manejan inversores, analistas, etc. y les permiten justificar mejor sus decisiones. Sin embargo, y al igual que Gómez Mejía (1992), encuentran un comportamiento muy similar entre empresas con estrategias de negocio único y de diversificación no relacionada, lo que podría deberse a que los conglomerados previsiblemente tratarán sus productos y mercados de forma separada, como si se tratase de empresas que gestionan negocios únicos.
3. 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.

BIBLIOGRAFÍA

ARVEY, R.D.; MURPHY, K.R. (1998): "Performance Evaluations in Work Settings", *Annual Review of Psychology*, vol. 49, pp. 141-168.

BERG, N.A. (1969): "What's Different about Conglomerate Management?", *Harvard Business Review*, vol. 47, núm. 6, pp. 112-120.

BRETZ, R.D.; MILKOVICH, G.T.; READ, W. (1992): "The Current State of Performance Appraisal Re-

search and Practice: Concerns, Directions, and Implications", *Journal of Management*, vol. 18, núm. 2, pp. 321-352.

- EISENHARDT, K.M. (1985): "Control: Organizational and Economic Approaches", *Management Science*, vol. 31, núm. 2, pp. 134-149.
- FLETCHER, C. (2001): "Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 74, pp. 473-487.
- GÓMEZ MEJÍA, L.R. (1992): "Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 381-397.
- GÓMEZ MEJÍA, L.R.; BALKIN, D.B.; CARDY, R.L. (2001): *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- GOVINDARAJAN, V.; FISHER (1990): "Strategy, Control Systems and Resource Sharing: Effects on Business-Unit Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 33, pp. 259-285.
- HENDERSON, R.I. (2000): *Compensation Management in a Knowledge-Based World*. London: Prentice Hall.
- HILL, C.W.L. (1988): "Internal Capital Market Controls and Financial Performance in Multidivisional Firms", *The Journal of Industrial Economics*, vol. 37, pp. 67-83.
- HILL, C.W.L.; HITT, M.A.; HOSKISSON, R.E. (1992): "Cooperative Versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Firms", *Organization Science*, vol. 3, núm. 4, pp. 501-521.
- KERR, J.L. (1985): "Diversification Strategies and Managerial Rewards: An Empirical Study", *Academy of Management Journal*, vol. 28, pp. 155-179.
- LATHAM, G.P.; MANN, S. (2006): "Advances in the Science of Performance Appraisal: Implications for Practice", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 21, pp. 295-337.
- LORSCH, J.W.; ALLEN, S.A. (1973): *Managing Diversity and Interdependence*. Boston: Harvard Business School, Division of Research.
- NAPIER, N.K.; SMITH, M. (1987): "Product Diversification, Performance Criteria and Compensation at the Corporate Manager Level", *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 195-201.
- OUCHI, W. G.; MAGUIRE, M. A. (1975): "Organizational Control-Two Functions", *Administrative Science Quarterly*, vol. 20.
- OUCHI, W.G. (1977): "The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control", *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, pp. 95-113.
- OUCHI, W.G. (1980): "Markets, Bureaucracies, and Clans", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, pp. 129-141.

PITTS, R.A. (1974): "Incentive Compensation and Organizational Design", *Personnel Journal*, vol. 53, pp. 338-348.

RUMELT, R.P. (1974): *Strategy, Structure and Economic Performance*. Boston: Harvard University Press.

SNELL, S.A. (1992): "Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information", *Academy of Management Journal*, vol. 35, pp. 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, pp. 711-737.

THOMPSON, J.D. (1967): *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.

WRIGLEY, L. (1970): *Divisional Autonomy and Diversification*. (Tesis doctoral). Harvard Business School.