



Cuadernos de Economía y Dirección de la  
Empresa

ISSN: 1138-5758

cede@unizar.es

Asociación Científica de Economía y Dirección  
de Empresas  
España

Vázquez Inchausti, Elena

Una taxonomía de sistemas de retribución: dimensiones para el caso español  
Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, núm. 39, junio, 2009, pp. 7-31  
Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas  
Madrid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80711712001>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Una taxonomía de sistemas de retribución: dimensiones para el caso español

## A Taxonomy of Reward Systems: Dimensions for the Spanish Case

Elena Vázquez Inchausti\*

\* Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Económicas Empresariales. Departamento de Organización de Empresas. Campus de Somosaguas, s/n. 28223 Pozuelo de Alarcón. Madrid (España). Tfno: +34 91 394 25 06. E-mail: vazquez@ccee.ucm.es

*Sumario: 1. Introducción. 2. Hacia la identificación de una clasificación de sistemas de retribución en España. 3. Metodología de investigación. 3.1. Población y muestra. 3.2. Fuentes de información y medidas. 3.3. Técnicas estadísticas. 4. Resultados. 4.1. Taxonomía de sistemas de evaluación. 4.2. Taxonomía de sistemas de retribución. 4.3. Taxonomía de sistemas evaluación-retribución. 5. Discusión. 5.1. Conclusiones. Referencias bibliográficas*

**Recepción del original:** 26/03/2007

**Aceptación del original:** 27/10/2008

**RESUMEN:** El objetivo de la investigación es obtener una taxonomía de sistemas de retribución para puestos directivos. Hemos realizado el estudio con una muestra de 52 grandes empresas que operan en España. La técnica cluster nos ha permitido agrupar a estas empresas en función de las decisiones sobre evaluación y retribución que adoptan, considerando estas decisiones por separado y también conjuntamente. La principal contribución del estudio la constituye la identificación de peculiaridades en los sistemas de retribución de las empresas que operan en España.

**Palabras clave:** evaluación del desempeño, sistemas de retribución, taxonomía.

**Código JEL:** M52

**ABSTRACT:** The aim of this research is to discover the way in which Spanish companies design their reward systems. We have considered decisions on performance appraisal issues and on formal rewards issues. Using cluster analysis with a sample 52 large companies, we have identified three types of performance appraisal and reward systems, three types of reward systems and four different types of reward systems (considering at the same time performance appraisal and compensation decisions). The main contribution in this work is the identification of peculiarities in reward systems in Spain.

**Key words:** performance appraisal, compensation systems, taxonomy.

**JEL Code:** M52

## 1. Introducción

Los sistemas de retribución constituyen la práctica de recursos humanos que más ha demandado la atención por parte de los investigadores. Ello es debido a que a través del sistema de retribución se pueden dirigir los esfuerzos de los individuos hacia los objetivos estratégicos de la organización. De hecho, el enfoque de Dirección Estratégica de Recursos Humanos sugiere que la estrategia de recursos humanos, incluida la retribución, debería tratarse como un componente de la estrategia corporativa; al igual que las organizaciones eligen la estrategia que van a seguir, deben también elegir los sistemas de retribución que apoyen tales estrategias. Es más, desde este enfoque se asume que sólo ajustando el sistema de retribución a la estrategia empresarial las empresas podrán obtener buenos resultados.

La mayor parte de los trabajos, sin embargo, ha considerado decisiones aisladas de retribución, tales como su nivel o cuantía, la estructura retributiva, la naturaleza de los incrementos salariales, la combinación de las distintas formas de retribución o el proceso empleado para su administración (Ehrenberg y Milkovich, 1987). Son excepcionales los intentos por vincular tales decisiones en sistemas coherentes; y a su vez coherentes con la estrategia empresarial.

Para el caso concreto de nuestro país, no existe ninguna clasificación propia de sistemas de retribución. Los investigadores se han limitado a trasladar los esquemas norteamericanos a muestras de empresas españolas, encontrando un respaldo limitado a las relaciones entre los sistemas de retribución y las estrategias en el nivel de negocio —no hay estudios que los vinculen al nivel corporativo—. Esta falta de soporte podría deberse, como apuntan algunos de los autores (Romero y Valle, 2001; Romero Romero y Valle Cabrera, 2001; García-Tenorio Ronda y Pérez Rodríguez, 2002), a que los modelos retributivos españoles sean diferentes a los de las empresas norteamericanas, pues ¿tienen un carácter universal las decisiones sobre retribución? De forma más concreta, ¿lo que sirve para el contexto anglosajón es válido para las empresas que operan en España?

Según la teoría institucional, las diferencias en cuanto a las estructuras institucionales entre países es probable que creen prácticas de gestión diferentes (DiMaggio y Powell, 1983; Powell y DiMaggio, 1991). En el caso de las prácticas de recursos humanos —y las decisiones sobre retribución constituyen una de ellas— la inercia de las estructuras institucionales es probable que inhiba la aplicación de nuevas tendencias sobre gestión, aunque éstas lleguen con rapidez de otros países donde han mostrado ser eficaces. Encontramos soporte a estos argumentos en trabajos como el de Cole (1989), Orru y otros (1991), Strang y Meyer (1993) y Gooderham y otros (1999).

Por tanto, si bien es cierto que algunos aspectos del sistema de retribución podrían tener un carácter universal, siguiendo los argumentos de la teoría institucional sería lógico esperar peculiaridades en los sistemas de gestión entre las empresas que operan en distintos países. Debido a la escasez de trabajos en esta línea de investigación, nos planteamos como objetivo identificar una taxonomía de sistemas de retribución para la dirección propia de las empresas en España,

pues sólo desde el conocimiento de la realidad de las empresas españolas podremos orientar a los directivos hacia la elección de los sistemas de retribución que les permitan alcanzar los mejores resultados.

Dada la importancia que están adquiriendo los sistemas de retribución basados en el desempeño, analizamos en este trabajo no sólo las decisiones sobre el diseño del sistema de recompensas, sino también las decisiones sobre el diseño del sistema de evaluación y la vinculación entre ambas. De esta manera podremos comprobar el grado de implantación de la retribución por desempeño en las empresas que operan en España y el modo en que se está produciendo, identificando las peculiaridades propias debidas a que estudiamos empresas que operan en un contexto que no es el anglo-sajón.

Para cumplir con este objetivo, el trabajo se estructura en cuatro apartados. Dedicamos el primero a revisar la literatura. En el segundo apartado describimos la metodología de la investigación. Mostramos los resultados en el apartado tercero. Finalmente planteamos las principales conclusiones de la investigación, sus limitaciones y algunas líneas de investigación para el futuro.

## **2. Hacia la identificación de una clasificación de sistemas de retribución en España.**

En el área de la gestión de los recursos humanos internacional dedicada a comparar prácticas en distintos países existe el debate entre quienes defienden la tesis de la convergencia y los que defienden la tesis de la divergencia (Haw-siu Chow, 2004). Los partidarios de la convergencia argumentan que las demandas de la industrialización y la globalización conducirán a un incremento de similitudes en las prácticas de gestión de recursos humanos; el argumento de los divergentes es, sin embargo, que las diferencias políticas, estructurales, culturales y sociales provocarán diferencias en los sistemas de gestión de recursos humanos.

Las diferencias en prácticas de gestión entre países pueden explicarse por el deseo de las empresas de adquirir legitimidad en relación con el gobierno y otros cuerpos públicos, la ley, las asociaciones industriales, los sindicatos, otras empresas o la cultura política en general (Edelman, 1990; Powell y DiMaggio, 1991). Dicho de otra manera, las prácticas se conciben como una respuesta a las demandas y presiones generadas por el entorno institucional (Sutton y otros, 1994). Encontramos evidencia de ello en el trabajo de Gooderham, Nordhaug y Ringdal (1999), quienes encuentran una variante latina (que integra a Francia y España) de prácticas de gestión de recursos humanos. Por extensión, las diferencias nacionales en cuanto al papel, el estatus y la posición de la función de personal pueden también generar diferencias institucionales, incluso en países que son relativamente similares en términos culturales (Dobbin y otros, 1993).

En el caso concreto del diseño de la política retributiva, es evidente que se imponen modas de otros países. Sin duda la retribución por desempeño es una práctica importada del contexto anglosajón y tiene un carácter cada vez más universal. Ahora bien, esto no es incompatible con que el modo en que las empresas adopten esta práctica pueda estar condicionado por aspectos del país en el que opera, esto es, por su contexto. Esto haría que las empresas que operan en España

implanten esquemas de retribución de una forma diferente a como se describe para las empresas en un contexto anglo-sajón.

Entre las configuraciones de sistemas de retribución más conocidas en el contexto anglo-sajón se encuentran la de Kerr (1985) —que distingue sistemas jerárquicos y sistemas basados en el desempeño— y la de Gómez-Mejía (1992) —que distingue entre sistemas algorítmicos y experienciales. Aunque las dimensiones consideradas por Kerr (1985) y Gómez-Mejía (1992) no son exactamente las mismas, ambos esquemas presentan algunos puntos en común. El patrón algorítmico comparte con el sistema basado en la jerarquía la importancia de la antigüedad y la posición en la jerarquía como criterios para la asignación de retribuciones, la evaluación de comportamientos en lugar de resultados, así como el énfasis en la promoción interna. El patrón experiencial, por su parte, comparte con el sistema basado en el desempeño el énfasis en el desempeño como criterio para la asignación de retribuciones, la evaluación de resultados y la prioridad a la contratación externa.

Algunos trabajos han integrado las prácticas de retribución en sistemas globales de recursos humanos, considerando un número bastante limitado de decisiones tanto de evaluación como de recompensas. Es el caso de Miles y Snow (1984) a nivel teórico y Delery y Doty (1996) a nivel empírico. Las decisiones sobre evaluación y recompensas de los sistemas de recursos humanos tipo A (de Miles y Snow, 1984) e internos (de Delery y Doty, 1996) muestran coincidencias con los sistemas basados en la jerarquía (de Kerr, 1985) y algorítmicos (de Gómez-Mejía, 1992); mientras que las decisiones de los sistemas de recursos humanos tipo B y de mercado muestran coincidencias con los sistemas de retribución basados en el desempeño y experienciales.

Se ha tratado de trasladar estos esquemas a muestras de empresas españolas. Sin embargo, Romero Romero y Valle Cabrera (2001), en un estudio realizado en una muestra de empresas industriales españolas, no contrastan la existencia de un modelo de retribución claramente algorítmico o experiencial, aunque sí una mayor tendencia hacia el primero. Este trabajo de Romero Romero y Valle Cabrera muestra un perfil de los sistema de retribución con características tanto de la estrategia algorítmica como de la experiencial: niveles retributivos similares a los de los competidores, más importancia al rendimiento que a la antigüedad a la hora de calcular los incrementos retributivos, ponderación de los resultados frente a los comportamientos en la evaluación (aunque un porcentaje importante de empresas da igual importancia a ambos factores), evaluación de los resultados obtenidos trimestral o anualmente (corto plazo), una retribución fundamentalmente fija con un pequeño componente variable, tendencia a no divulgar las prácticas retributivas y normalmente no participación en las decisiones que afectan a su retribución.

Tal vez las empresas no definan realmente estrategias retributivas, sino que cuenten con un modelo de retribución dominante, independientemente de la estrategia que sigan, o incluso del sector o del tamaño que tengan. Esta podría ser una de las posibles explicaciones de porqué diversos trabajos realizados con muestras de empresas españolas que intentan analizar el ajuste entre los sistemas de retribución y la estrategia de negocio no han encontrado evidencia de que existan (Romero y Valle Cabrera, 2001; García-Tenorio Ronda y Pérez Rodrí-

guez, 2002) —el trabajo de Sánchez Martín y Aragón Sánchez (2002) es una excepción, pues es el único que encuentra coherencia entre la estrategia competitiva y la de retribución.

Otra explicación podría ser que las empresas en España definen políticas distintas; esto es, los ajustes son diferentes. Nos inclinamos en este trabajo por un argumento integrador entre los convergentes y los divergentes, al entender que aunque determinadas prácticas de gestión en materia de retribución tengan un carácter universal, entendemos también que partirán de requerimientos legales diferentes y estarán sujetas a conjuntos de regulaciones distintas así como a la fortaleza de los sindicatos y sus actitudes hacia la gestión, lo que condicionará diferencias importantes en función del contexto. Esto es, puede que haya importantes barreras a la imitación de prácticas de gestión probadas con éxito en otros países.

Por todo ello, nuestro objetivo es, a partir de una muestra de empresas que operan en España, identificar una taxonomía de sistemas de retribución. Pensamos que, dados los resultados de la investigación previa, no se dan las condiciones para desarrollar un estudio de tipo deductivo que pretenda validar una tipología. Nuestra metodología será, por tanto inductiva, buscando clasificar a las empresas por el tipo de decisiones sobre retribución que adopten; y con un objetivo fundamentalmente descriptivo que sirva de base para estudios posteriores.

### 3. Metodología de la investigación

Cualquier configuración supone un intento de ordenar los fenómenos sociales. Existen dos aproximaciones básicas que persiguen este objetivo: las clasificaciones y las tipologías (Roca Puig, V. y Bou llusar, J. C., 2004). Los sistemas de clasificación pretenden proporcionar un conjunto de reglas para distribuir las organizaciones en grupos heterogéneos, mientras que el objetivo de las tipologías es explicar la variación de una variable dependiente. El método elegido para reunir las dimensiones que conformarán las configuraciones es distinto, el enfoque es inductivo o de taxonomía en el primer caso, y deductivo o de tipología en el segundo. En este caso seguiremos el método inductivo o de taxonomía.

A continuación se detalla la población y muestra donde se realiza el estudio, las fuentes de información y medidas empleadas y algunos datos sobre las técnicas estadísticas utilizadas.

#### 3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

Puesto que nos interesaba que las empresas que aportaran información poseyeran sistemas de evaluación y retribución 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 (más de 250 millones de euros) y número de empleados (más de 1000).

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% (26 empresas) eran industriales, pertenecientes a sectores diversos y el 50% restante empresas no industriales, también pertenecientes a sectores diversos. Conviene destacar que la mayor parte de las investigaciones en materia de retribución se han realizado en muestras de empresas industriales (Kerr, 1985; Gómez-Mejía, 1992). 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 investigaciones anteriores.

El tamaño de las empresas medido por el número de empleados y el volumen de ventas aparece reflejado en la tabla 1.

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

### 3.2. FUENTES DE INFORMACIÓN Y MEDIDAS

En esta investigación optamos por el empleo de fuentes primarias, pues no podíamos obtener información sobre las decisiones sobre evaluación y retribución por vía secundaria. En concreto, optamos por el cuestionario.

La referencia fundamental que seguimos para el diseño del cuestionario fue el trabajo de Kerr (1985). El cuestionario inicial fue revisado por dos consultoras especializadas en recursos humanos. El pre-test se completó con la realización de entrevistas a los directivos de diez grandes empresas.

A partir de las preguntas del cuestionario se construyeron las medidas de las variables, la mayor parte de ellas categóricas. La tabla 2 recoge todas las variables consideradas en el estudio.

TABLA 2.—Dimensiones objeto de estudio

Evaluación del desempeño	Propósito. Evaluadores. Indicadores. Instrumentos o formatos. Feed-back.
Retribución fija	Sistema de clasificación profesional. Estructura salarial. Determinantes del incremento salarial.
Retribución variable a corto plazo	Determinantes del <i>bonus</i> para alta dirección/dirección/mandos intermedios. Porcentaje de <i>bonus</i> para alta dirección/dirección/mandos intermedios. Procedimiento para determinar el <i>bonus</i> .
Retribución variable a largo plazo	Existencia para alta dirección/dirección y mandos intermedios. Tipo.
Retribución en especie/beneficios sociales	Existencia para alta dirección/dirección y mandos intermedios. Tipo. Existencia de sistemas de retribución a la carta.

### 3.3. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS

La taxonomía busca la clasificación de casos en grupos; en nuestro caso, la asignación de empresas a grupos. La asignación de una empresa a un grupo no es determinada de forma exacta en función de la posesión de unas determinadas características, sino que en parte es estocástica. Los grupos no contienen casos idénticos en todas las variables, esto es, empresas que adopten exactamente las mismas decisiones de retribución, sino que en cada grupo estarán aquellas empresas que adopten las decisiones de forma más parecida.

Para obtener los grupos utilizamos la técnica cluster. Hemos aplicado esta técnica a las decisiones de evaluación y retribución por separado y conjuntamente. El programa utilizado es SPAD.N en su versión 1.2. Este programa permite el tratamiento estadístico de variables de tipo nominal. El procedimiento seguido fue el siguiente:

1. Se realizó un análisis de correspondencias múltiples sobre el conjunto de casos (empresas) caracterizados por variables nominales. Con ello se calcularon las coordenadas factoriales de las empresas para posteriormente utilizarlas en otros análisis. Con estas coordenadas obtuvimos una representación gráfica de los casos.
2. Se utilizaron las primeras coordenadas factoriales para hacer una clasificación jerárquica de las empresas. El criterio de agregación empleado fue el de Ward. Con este procedimiento se obtuvo un dendograma cuya finalidad era identificar los clusters o conglomerados que se formaban. Necesitábamos conocer este número para poder hacer posteriormente un cluster no jerárquico sobre las empresas.
3. Realizamos un cluster no jerárquico basándonos en la clasificación del paso anterior.
4. Obtuvimos una descripción de los clusters obtenidos.

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 uno de los cluster y utilizamos tablas de contingencia para conocer, a través del estadístico Chi-cuadrado de Pearson y la razón de Verosimilitud, aquellas variables que más determinaban las diferencias entre agrupaciones. Recogimos los datos sin aplicar y aplicando pruebas exactas, dado el reducido tamaño muestral.

#### 4. Resultados

Procedimos a la obtención de los resultados en tres pasos. En primer lugar, consideramos exclusivamente las decisiones sobre evaluación del desempeño; en segundo lugar, consideramos exclusivamente las decisiones vinculadas a la retribución; finalmente, consideramos las decisiones sobre evaluación y sobre retribución conjuntamente.

##### 4.1. TAXONOMÍA DE SISTEMAS DE EVALUACIÓN

La técnica cluster nos permitió identificar tres grupos de empresas distintos en cuanto al modo de adoptar las decisiones sobre evaluación del desempeño. De las 51 empresas de la muestra con sistema formal de evaluación del desempeño<sup>1</sup>, 38 pertenecen al cluster 1 (74%), 4 al cluster 2 (8%) y 9 al cluster 3 (18%).

La tabla 3 muestra los resultados de las tablas de contingencia. Mostramos el porcentaje de empresas que responden afirmativamente a cada una de las variables o categoría 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.

TABLA 3.—*Resultados de las tablas de contingencia: decisiones de evaluación-clusters (CLUSED)*

Variables	Toda la muestra	CLUSED 1	CLUSED 2	CLUSED 3
<b>Propósito</b>				
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

<sup>1</sup> 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.

TABLE 3 (cont.).—Resultados de las tablas de contingencia: decisiones de evaluación-clusters (CLUSED)

Variables	Toda la muestra	CLUSED 1	CLUSED 2	CLUSED 3
Reducción de plantilla	0	0	0	0
Promoción	66,7	71,1	50	55,6
Otros	11,8	13,2	25	0
<b>Evaluador</b>				
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
Clientes internos	6	2,6	66,7	0
Clientes externos	4	0	33,3	11,1
El propio evaluado	22	26,3	33,3	0
Otros: RRHH	4	5,3	0	0
<b>Indicadores</b>				
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
<b>Instrumentos</b>				
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
<b>Nota final</b>				
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
<b>Feed-back</b>				
No hay reuniones formales	5,9	0	0	33,3
Trimestralmente	0	0	0	0
Semestralmente	29,4	31,6	75	0

TABLA 3 (cont.).—Resultados de las tablas de contingencia: decisiones de evaluación-clusters (CLUSED)

Variables	Toda la muestra	CLUSED 1	CLUSED 2	CLUSED 3
Anualmente	52,9	52,6	25	66,7
Semestral y anualmente	9,8	13,2	0	0
Mensualmente	2	2,6	0	0
<b>Intranet</b>				
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

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 que utilizan las grandes empresas en España 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 evaluación 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.

TABLA 4.—*Características de los sistemas de evaluación del desempeño*

Decisiones	CLUSED1	CLUSED2	CLUSED3
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.

En el cluster 2 encontramos empresas con sistemas de evaluación 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, clientes internos o externos. Las empresas que emplean este sistema de evaluación utilizan indicadores tanto de resultados (cuantitativos, especialmente), como de comportamientos.

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

#### 4.2. TAXONOMÍA DE SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN

El tratamiento estadístico de los datos nos permitió identificar tres clusters o agrupaciones de empresas en función de sus decisiones sobre retribución. De las 51 empresas de la muestra<sup>2</sup> 19 (37,25%) pertenecen al cluster 1, 21 (41,18%) al cluster 2 y 11 (21,57%) al cluster 3.

En la tabla 5 mostramos el porcentaje de empresas que responden afirmativamente a cada una de las variables o categorías de variable. Hemos incluido en la tabla 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.

TABLA 5.—*Resultados de las tablas de contingencia: decisiones de retribución—clusters (CLUSSR)*

Variables	Toda la muestra	CLUSSR 1	CLUSSR 2	CLUSSR 3
<b>Sist. clasificación profesional</b>	76,5	100	68,4	100
<b>Estructura salarial</b>				
Sin bandas	13,7	20	11,1	18,2
Con bandas convencionales	70,8	66,7	77,8	63,2
Con bandas anchas	11,8	13,3	11,1	18,2
<b>Determinantes del incremento salarial</b>				
Referencia externa	86	78,9	85	100
Referencia interna	80	84,2	70	90,9
Antigüedad	26	5,3	10	90,9
Objetivos en la ED	68	63,2	55	100
Competencias en la ED	44	26,3	35	90,9

<sup>2</sup> Una empresa de la muestra fue excluida del tratamiento estadístico de los datos para la obtención de los clusters por no aportar información sobre su sistema de recompensas.

TABLE 5 (cont.).—Resultados de las tablas de contingencia: decisiones de retribución-clusters (CLUSSR)

VARIABLES	Toda la muestra	CLUSSR 1	CLUSSR 2	CLUSSR 3
Nota final ED	60	78,9	25	90,9
Discrec del responsable	42	26,3	25	100
Otros	8	0	20	0
<b>Procedimiento determinación del bonus</b>				
Discrecional	5,9	0	15	0
Discrecional y formulas	23,5	27,8	10	50
Formulas, se pueden modular	37,3	44,4	40	30
Fórmulas	27,5	27,8	35	20
Retribución variable a largo plazo				
Alta dirección	62,7	100	33,3	54,5
Dirección	66,7	100	33,3	72,7
M. Intermedios	39,2	63,2	19	36,4
<b>Retribución en especie</b>				
Alta dirección	90,2	100	90,5	72,7
Dirección	98	100	100	90,9
M. Intermedios	94,1	100	100	72,7
Retribución a la carta				
No	62,7	63,2	66,7	54,5
En proyecto	23,5	21,1	28,6	18,2
Sí	13,7	15,8	4,8	27,3
<b>Software</b>				
No	32	26,3	45	18,2
En proyecto	22	10,5	30	27,3
Sí	46	63,2	25	54,5

De nuevo, y tal y como sucedía para los sistemas de evaluación, podemos decir que la elección de las variables resultó adecuada, en la medida en que decisiones relativas a los tres componentes del sistema de retribución resultaron significativas. En concreto, comprobamos que las variables que más diferencian estos sistemas son:

*a. Si existe un sistema de clasificación profesional para la dirección.* Esta variable diferencia el carácter más o menos formal o elaborado de los sistemas de recompensas.

*b. Cuáles son los determinantes de los incrementos salariales.* El desempeño, la antigüedad y la discrecionalidad permiten establecer diferencias entre las empresas, no ocurre lo mismo con el empleo de la referencia externa e interna.

c. Si se utiliza la retribución variable a largo plazo. No todas las grandes empresas hacen un uso amplio de incentivos a largo plazo, ni todas los extienden a los distintos niveles jerárquicos.

d. Si se extiende la retribución en especie a mandos intermedios. La retribución en especie es utilizada por la mayor parte de las empresas, sin embargo, algunas marcan diferencias de *estatus*.

La tabla 6 ofrece un resumen con las principales características de cada uno de los tres clusters identificados.

TABLA 6.—Características de los sistemas de retribución

Decisiones	CLUSSR1	CLUSSR2	CLUSSR3
Sistema de clasificación prof.	Existe un sistema de clasificación profesional para la dirección.	No siempre existe un sistema de clasificación profesional.	Existe un sistema de clasificación profesional para la dirección.
Estructura salarial	Bandas convencionales.	Bandas convencionales.	Bandas convencionales.
Determinantes del incremento salarial	Referencia externa del mercado, referencia interna y nota final en la evaluación del desempeño.	Referencia externa del mercado y referencia interna.	Referencia externa, interna, evaluación desempeño (resultados y comportamientos), antigüedad y discrecionalidad.
Determinante <i>bonus</i>	Basado en fórmulas. Bastante objetivo.	Basado en fórmulas. Bastante objetivo.	Basado en fórmulas. Más discrecional.
Retribución variable a largo plazo	Se emplea retribución variable a largo plazo tanto para alta dirección, como para dirección y mandos intermedios.	No se emplea retribución variable a largo plazo para alta dirección, dirección y mandos intermedios.	Retribución variable a largo plazo para la dirección especialmente, no tanto para mandos intermedios.
Retribución en especie	Empleo de retribución en especie para alta dirección, dirección y mandos intermedios.	Empleo de retribución en especie para alta dirección, dirección y mandos intermedios.	Empleo de retribución en especie para alta dirección, dirección. Menos extendido a mandos intermedios.
Retribución a la carta	Poco uso de retribución a la carta.	Poco uso de retribución a la carta.	Poco uso de retribución a la carta.
<i>Software</i>	Se emplea <i>software</i> .	No se emplea <i>software</i> .	Se emplea <i>software</i> .

En el cluster 1 encontramos empresas con sistemas de retribución caracterizados por la existencia de un sistema de clasificación profesional para la dirección. Los incrementos salariales se determinan en parte en base al rendimiento, más que a la antigüedad. El rendimiento se mide a partir de resultados, más que de competencias. Existe retribución variable a largo plazo y en especie para la alta dirección, la dirección y los mandos intermedios. En la gestión de las recompensas se emplea *software*.

En el cluster 2 encontramos empresas con sistemas de retribución caracterizados por no presentar siempre un sistema de clasificación profesional para la

dirección. Los incrementos salariales se determinan en base a equidad interna y externa fundamentalmente, prestándose poca atención a la evaluación del desempeño o la antigüedad. Poco empleo de incentivos a largo plazo, aunque sí de retribución en especie.

En el cluster 3 encontramos empresas con sistemas de retribución caracterizados por la existencia de un sistema de clasificación profesional para la dirección. Los incrementos salariales se determinan en parte en base al rendimiento, la antigüedad y la discrecionalidad. En el caso del rendimiento, no sólo se consideran resultados sino también competencias. Determinación del *bonus* bastante discrecional. Cierto empleo de incentivos a largo plazo, especialmente para la dirección y en menor medida para los mandos intermedios. Empleo de retribución en especie.

#### 4.3. TAXONOMÍAS DE SISTEMAS EVALUACIÓN-RETRIBUCIÓN

La técnica cluster nos permitió identificar cuatro grupos de empresas distintos en cuanto al modo de adoptar las decisiones sobre evaluación del desempeño y retribución consideradas conjuntamente. De las 50 empresas de la muestra<sup>3</sup>, 23 (46%) pertenecen al cluster 1, 11 (22%) al cluster 2, 8 (16%) al cluster 3 y 8 (16%) al cluster 4.

La tabla 7 muestra el resultado de las tablas de contingencia. Mostramos el porcentaje de empresas que responden afirmativamente a cada una de las variables o categorías de variable. Hemos incluido en la tabla información sobre todas las variables, sombreado aquellas que resultan significativas en el test Chi-cuadrado/razón de Verosimilitud y sobre el total de la muestra.

TABLA 7.—Resultados de la tabla de contingencias: decisiones de evaluación y retribución-clusters (CLUSER)

Variables	Total	CLUSER 1	CLUSER 2	CLUSER 3	CLUSER 4
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>					
<b>Propósito de la ED</b>					
Retribución	90	100	72,7	100	75
Formación	68	47,8	90,9	75	87,5
Desarrollo profesional	94	91,3	100	100	87,5
Reubicación/movilidad	42	34,8	72,7	37,5	25
Reducción de plantilla	0	0	0	0	0
Promoción	68	73,9	72,7	50	62,5
Otros	12	4,3	27,3	25	0

<sup>3</sup> Se excluyen dos, una por no disponer de un sistema formal de evaluación del desempeño y otra por no aportar información en el cuestionario acerca de su sistema de retribución.

TABLA 7 (cont.).—Resultados de la tabla de contingencias: decisiones de evaluación y retribución-clusters (CLUSER)

VARIABLES	Total	CLUSER 1	CLUSER 2	CLUSER 3	CLUSER 4
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>					
<b>Evaluadores en la ED</b>					
El superior inmediato	100	100	100	100	100
El superior del superior inmediato	36,7	39,1	54,5	12,5	28,6
Otros superiores	12,2	8,7	9,1	25	14,3
Subordinados	6,1	0	0	37,5	0
Compañeros	4,1	0	0	25	0
Clientes internos	6,1	4,3	0	25	0
Clientes externos	2	0	0	12,5	0
El propio evaluado	22,4	21,7	45,5	12,5	0
Otros: RRHH	4,1	8,7	0	0	0
<b>Indicadores</b>					
Objetivos/resultados cuantitativos	86	100	90,9	100	25
Objetivos/resultados cualitativos	80	95,7	100	50	37,5
Aspectos cualitativos	92	87	100	100	87,5
<b>Instrumentos</b>					
Ranking comparación de empleados entre sí	6	13	0	0	0
Ranking distribución forzada del colectivo	6	4,3	0	25	0
Descripciones narrativas	28	30,4	45,5	25	0
Listas con dimensiones de y escalas	62	47,8	81,8	37,5	100
DPO	82	95,7	90,9	87,5	25
<b>Nota final</b>					
No existe	10	8,7	18,2	12,5	0
Con ponderación cualitativa	16	8,7	36,4	0	25
Con ponderación cuantitativa	40	56,5	9,1	25	50
Con ponderación cuantitativa y cualitativa	34	26,1	36,4	62,5	25
<b>Feed-back</b>					
No hay reuniones formales	6	4,3	0	0	25
Trimestralmente	0	0	0	0	0
Semestralmente	30	39,1	27,3	25	12,5
Anualmente	52	47,8	45,5	62,5	62,5

TABLA 7 (cont.).—Resultados de la tabla de contingencias: decisiones de evaluación y retribución-clusters (CLUSER)

Variables	Total	CLUSER 1	CLUSER 2	CLUSER 3	CLUSER 4
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>					
Semestral y anualmente	10	4,3	27,3	12,5	0
Mensualmente	2	4,3	0	0	0
<b>Intranet/Portal del empleado/Portal del directivo</b>					
No existe	42	43,5	9,1	62,5	62,5
En proyecto	28	21,7	45,5	25	25
Sí existe	30	34,8	45,5	12,5	12,5
<b>RECOMPENSAS</b>					
Sist. clasificación profesional	86,4	87	71,4	87,5	100
<b>Estructura salarial</b>					
Sin bandas	16,3	9,5	33,3	16,7	14,3
Con bandas convencionales	69,8	85,7	66,7	16,7	71,4
Con bandas anchas	14	4,8	0	66,7	14,3
<b>Determinantes del incremento salarial</b>					
Referencia externa	87,8	82,6	100	75	100
Referencia interna	79,6	78,3	100	62,5	75
Antigüedad	26,5	34,8	20	0	37,5
Objetivos en la ED	69,4	65,2	80	87,5	50
Competencias en la ED	44,9	56,5	30	37,5	37,5
Nota final ED	61,2	60,9	60	75	50
Discrec del responsable	40,8	39,1	40	25	62,5
Otros	8,2	0	10	25	12,5
<b>Procedimiento determinación del bonus</b>					
Discrecional	6,3	0	0	14,3	28,6
Discrecional y formulas	25	30,4	9,1	28,6	28,6
Formulas, se pueden modular	39,6	34,8	45,5	57,1	28,6
Fórmulas	29,2	34,8	45,5	0	14,3
<b>Retribución variable a largo plazo</b>					
Alta dirección	64	82,6	27,3	75	50
Dirección	68	87	36,4	75	50
M. Intermedios	40	56,5	9,1	37,5	37,5
<b>Retribución en especie</b>					
Alta dirección	90	91,3	90,9	100	75
Dirección	98	100	100	100	87,5
M. Intermedios	94	100	100	100	62,5

TABLA 7 (cont.).—Resultados de la tabla de contingencias: decisiones de evaluación y retribución-clusters (CLUSER)

Variabes	Total	CLUSER 1	CLUSER 2	CLUSER 3	CLUSER 4
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>					
<b>Retribución a la carta</b>					
No	62	52,2	54,5	87,5	75
En proyecto	24	34,8	9,1	12,5	25
Sí	14	13	36,4	0	0
<b>Software</b>					
No	32,7	17,4	30	50	62,5
En proyecto	22,4	26,1	10	12,5	37,5
Sí	44,9	56,5	60	37,5	0

La forma en que se adoptan decisiones de evaluación y retribución conjuntamente queda reflejada en los cuatro clusters identificados que se resumen a continuación (véase tabla 8).

En el cluster 1 nos encontramos con empresas que utilizan sistemas de evaluación caracterizados por: fines administrativos y de desarrollo, especialmente de desarrollo profesional (más que de formación), evaluaciones realizadas casi de manera exclusiva por el superior inmediato, empleo de indicadores de resultados (cuantitativos y cualitativos) y de comportamientos, dirección por objetivos como principal instrumento de evaluación y nota final de desempeño a partir de una ponderación cuantitativa. Estas empresas combinan estos sistemas de evaluación con sistemas de retribución caracterizados por una estructura salarial con bandas convencionales y por el uso de retribución variable a largo plazo y en especie.

En el cluster 2 nos encontramos con empresas con sistemas de evaluación que se caracterizan por: fines administrativos y de desarrollo, con un importante peso del propósito de reubicación y movilidad, evaluaciones desarrolladas junto con el superior inmediato por el superior del superior y el propio evaluado, el empleo de indicadores de resultados (cuantitativos y cualitativos) y de comportamiento, el uso de listas de chequeo y la dirección por objetivos como instrumentos fundamentales de evaluación y el desarrollo de evaluaciones de forma semestral y anual. En cuanto a las características del sistema de retribución, las empresas de este grupo se caracterizan por definir una estructura salarial con bandas convencionales, hacer poco uso de la retribución variable a largo plazo, pero sí de la retribución en especie.

En el cluster 3 nos encontramos con empresas con sistemas de evaluación caracterizados por: fines tanto administrativos como de desarrollo, donde intervienen subordinados, compañeros, clientes internos y externos, el empleo de indicadores de resultados (especialmente cuantitativos) y de comportamientos y la utilización de dirección por objetivos como principal instrumento de evaluación. Estas empresas combinan estos sistemas de evaluación con sistemas de retribución caracterizados por la definición de una estructura salarial con bandas anchas y la utilización de la retribución variable a largo plazo y la retribución en especie, tanto para alta dirección como para directivos y mandos intermedios.

TABLA 8.—Características de los sistemas de evaluación-retribución

Decisiones	CLUSEYR1	CLUSEYR2	CLUSEYR3	CLUSEYR4
Propósito	Administrativos y de desarrollo. Poco énfasis en la formación.	Administrativos y de desarrollo. Énfasis en la reubicación.	Administrativos y de desarrollo.	Administrativos y especialmente de desarrollo.
Evaluadores	Superior inmediato. No se utilizan sistemas multi-fuente.	Superior inmediato y otros superiores. Autoevaluaciones.	El superior inmediato. Se incorporan otras fuentes.	Superior inmediato.
Indicadores	De resultados (cuantitativos y cualitativos) y de comportamientos.	De resultados (cuantitativos y cualitativos) y de comportamientos.	De resultados (cuantitativos) y de comportamientos.	De comportamientos.
Instrumentos	Dirección por objetivos. Empleo moderado de listas con dimensiones de desempeño y escalas.	Listas con dimensiones de desempeño y escalas de valoración y dirección por objetivos.	Dirección por objetivos.	Listas con dimensiones de desempeño y escalas de valoración.
Nota final	Ponderación cuantitativa.	Ponderación cualitativa.	Ponderación cuantitativa y cualitativa.	Ponderación cualitativa.
Feed-back	Anualmente.	Anualmente.	Anualmente.	Sin reuniones o anualmente.
Intranet	Poco uso de intranet.	Poco uso. En proyecto.	No existe.	No existe.
Sist. clasificación prof.	Existe un sistema de clasificación profesional.	Existe un sistema de clasificación profesional.	Existe un sistema de clasificación profesional.	Existe un sistema de clasificación profesional.
Estructura salarial	Bandas convencionales.	Bandas convencionales.	Bandas anchas.	Bandas convencionales.
Determinantes del incremento salarial	Referencia externa del mercado, referencia interna, evaluación del desempeño (comportamientos).	Referencia externa del mercado, referencia interna, evaluación del desempeño (resultados).	Referencia externa del mercado, no tanto interna, evaluación del desempeño (resultados y nota final), no antigüedad.	Referencia externa del mercado, referencia interna, discrecionalidad.
Determinante <i>bonus</i>	Fórmulas. Bastante objetiva.	Fórmulas. Objetiva.	Fórmulas. Más discrecional.	Fórmulas. Más discrecional.
Retribución variable a largo plazo	Se utiliza para alta dirección, dirección y m. intermedios.	No se utiliza.	Se utiliza especialmente para la alta dirección y la dirección.	Uso moderado.

TABLA 8 (cont.).—*V*Características de los sistemas de evaluación-retribución

Decisiones	CLUSEYR1	CLUSEYR2	CLUSEYR3	CLUSEYR4
Retribución en especie	Se utiliza para alta dirección, dirección y m. intermedios.	Se utiliza para alta dirección, dirección y m. intermedios.	Se utiliza para alta dirección, dirección y m. intermedios.	Se utiliza especialmente para alta dirección y dirección.
Retrib. a la carta	No existe. En proyecto.	Uso moderado.	No existe.	No existe.
<i>Software</i>	Se emplea o en proyecto.	Se emplea o en proyecto	Poco uso.	No existe.

En el cluster 4 nos encontramos con empresas con sistemas de evaluación caracterizados por: fines tanto administrativos como de desarrollo, aunque priman estos últimos, evaluaciones desarrolladas básicamente por los superiores inmediatos, el empleo de indicadores de comportamientos fundamentalmente y las listas de chequeo como principal instrumento de evaluación. En cuanto a las decisiones de retribución, estas empresas se caracterizan por emplear una estructura salarial con bandas convencionales, una determinación de los incrementos salariales en gran medida discrecional, el uso moderado de la retribución variable a largo plazo y la no utilización de *software* para la gestión de la retribución.

## 5. Discusión

A pesar de que la retribución ha sido la práctica que más ha demandado la atención por parte de la investigación en recursos humanos, ésta se ha desarrollado de forma fragmentada, esto es, en la mayoría de las ocasiones los trabajos han considerado decisiones aisladas, sin tener en cuenta los ajustes entre las mismas. Los modelos que existen de sistemas de retribución son escasos y se han desarrollado en el contexto norteamericano. La investigación que ha tratado de trasladar estos modelos al ámbito nacional ha encontrado limitaciones importantes. Por ello, pensamos que este trabajo constituye un paso importante para seguir analizando esta práctica de recursos humanos a nivel nacional, al ofrecer una taxonomía de sistemas de retribución para puestos directivos a partir de una muestra de 52 grandes empresas que operan en España.

Los resultados del estudio nos han permitido extraer algunas conclusiones sobre las prácticas de evaluación del desempeño y de retribución. En cuanto a las primeras, es destacable que todas las variables incluidas en el estudio para describir los sistemas de evaluación: propósito, evaluadores, indicadores, instrumentos y *feed-back* (frecuencia) resultaron estadísticamente significativas para establecer diferencias entre los sistemas de evaluación del desempeño identificados. Esto nos lleva a concluir que la selección de variables resultó adecuada; algo que es importante, pues se trata del primer esfuerzo a nivel nacional por determinar una clasificación de empresas en función del sistema de evaluación del desempeño que emplean.

En concreto, el estudio nos ha permitido concluir que las variables que más diferencian los sistemas de evaluación que utilizan las grandes empresas en España 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 diferente forma en que las empresas adoptan estas decisiones nos ha llevado a identificar tres grupos, en función del sistema de evaluación utilizado, aunque cabe destacar que la mayoría de las empresas de la muestra se agrupan, esto es, desarrollan prácticas de evaluación similares. No obstante, 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 compor-

tamiento 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 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 de evaluación de las empresas del cluster 1 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 que siguen las empresas del cluster 1 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 en las empresas del cluster 1 (con sistemas basados en resultados). Esto probablemente se deba a que en este grupo están las empresas que definen el procedimiento de evaluación de forma más formal.

En lo que se refiere a las decisiones sobre retribución, la selección de variables consideradas también resultó adecuada. En concreto, encontramos que las variables que más diferencian los sistemas de retribución que utilizan las grandes empresas son: si existe un sistema de clasificación profesional para la dirección, los determinantes de los incrementos salariales, la utilización de retribución variable a largo plazo y la extensión de la retribución en especie a mandos intermedios.

La manera diferente en que las empresas adoptan estas decisiones nos ha llevado a identificar tres grupos, en función del sistema de retribución utilizado. Encontramos ciertas similitudes con los sistemas jerárquicos/algorítmicos y con los sistemas basados en el desempeño/experienciales (Kerr, 1985; Gómez-Mejía, 1998). Las empresas cuyos sistemas de retribución presentan características más similares a las de los sistemas basados en el desempeño/experienciales se agrupan en el cluster 1. Estas empresas basan los incrementos salariales en el rendimiento (basado en resultados más que en competencias), utilizan la retribución variable y en especie. Las empresas agrupadas en el cluster 3, parecen diseñar sistemas de evaluación que presentan puntos en común con los sistemas jerárquicos/algorítmicos: basan los incrementos salariales en el rendimiento (considerando resultados y comportamientos), la antigüedad y la discrecionalidad, determinan el bonus de forma más discrecional y hacen un uso de la retribución variable y en especie con diferencias de estatus.

No obstante, lo más destacable es que algo más del 40% de empresas (cluster 2) no siempre disponen de un sistema de clasificación profesional, prestan poca atención a la evaluación del desempeño o la antigüedad en la determinación

de los incrementos salariales y hacen poco uso de incentivos a largo plazo, lo que da una idea de lo poco elaborado del sistema.

Posiblemente, esta poca elaboración de los sistemas de retribución en comparación con los sistemas de evaluación explica algunos de los resultados encontrados en cuanto al ajuste entre ambos tipos de decisiones. Parece que las empresas que utilizan evaluaciones del desempeño más subjetivas (cluster 4), tienden a determinar incrementos salariales en parte de forma discrecional (tal y como sucede en los sistemas experienciales descritos por Gómez-Mejía) y a hacer un uso limitado de los incentivos (tal y como sucede en los sistemas tipo interno de Delery y Doty (1996) o tipo A de Miles y Snow (1984)). Por otra parte, las empresas con sistemas de evaluación más objetivos son aquellas que en mayor medida consideran el desempeño como determinante de los incrementos salariales (como en los sistemas algorítmicos de Gómez-Mejía), aunque no siempre hacen un uso amplio de los incentivos (algo diferente de lo descrito por Delery y Doty y Miles y Snow para los sistemas tipo mercado y tipo B, caracterizados ambos por combinar evaluaciones objetivas con un uso amplio de incentivos). En cuanto a la retribución en especie, ésta es ampliamente utilizada en todos los casos, no sólo en las empresas que desarrollan evaluaciones de carácter más subjetivo. De hecho, es en este último caso donde encontramos diferencias de estatus. Esta es una diferencia con los sistemas identificados por Kerr (1985), donde la retribución en especie es especialmente utilizada en los sistemas jerárquicos y prácticamente inexistente en los sistemas basados en el desempeño.

En resumen, y a modo de conclusión, los resultados de este estudio nos permiten afirmar que las grandes empresas están implantando esquemas de retribución basados en el desempeño, aunque con algunas peculiaridades en relación con las empresas norteamericanas. Los datos para el total de la muestra indican que el 90% de las empresas están utilizando sistemas de evaluación con fines retributivos, aunque se mantienen los fines de desarrollo; en concreto, cerca del 70% utilizan la evaluación de objetivos como determinante de los incrementos salariales de sus directivos. Si atendemos a la agrupación de empresas por el sistema de retribución empleado, apreciamos además que la evaluación del desempeño es para algo más del 37% de las empresas prácticamente el único criterio en la determinación de los incrementos salariales, mientras que para en torno al 22% este criterio es tan relevante como la antigüedad. No obstante, cabe destacar que los incentivos a largo plazo no están muy extendidos todavía en un porcentaje importante de empresas (en torno al 40%). Todo ello nos permite concluir que aunque la retribución por desempeño pueda tener un carácter universal, su aplicación en distintos países posiblemente se vea condicionada por las demandas y presiones generadas por el contexto institucional.

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.

Otra limitación la encontramos en el reducido tamaño muestral. Será necesario aumentar el tamaño de la muestra para replicar el estudio y poder complementar los resultados alcanzados en este trabajo validando la taxonomía.

Por otra parte, sería necesario desarrollar más investigación que nos permita identificar los factores más relevantes que determinan la adopción de uno u otro sistema. La incorporación en el estudio de características de las organizaciones tales como su sector de actividad o la estrategia de diversificación, así como variables vinculadas al entorno institucional en el que las organizaciones desarrollan su actividad, podrían explicar la taxonomía de sistemas de retribución encontrada en este estudio y hacer comparaciones más precisas con las identificadas en otros contextos como el anglo-sajón.

## Referencias bibliográficas

- COLE, R. E. (1989), *Strategies for learning: small-group activities in American, Japanese, and Swedish industry*, Berkeley, CA., University of California Press.
- DELERY, J. E. y DOTY, D. H. (1996), «Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions», *Academy of Management Journal*, vol. 39, núm. 4, págs. 802-835.
- DIMAGGIO, P. J. y POWELL, W. W. (1983), «The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields», *American Sociological Review*, vol. 48, págs. 147-160.
- DOBBIN, F.; SUTTON, J. R.; MEYER, J. W. y SCOTT, W. R. (1993), «Equal opportunity law and the construction of internal labor markets», *American Journal of Sociology*, vol. 99, págs. 396-427.
- EDELMAN, L. (1990), «Legal environments and organizational governance: the expansion of due process in the American workplace», *American Journal of Sociology*, vol. 95, págs. 1401-1440.
- EHRENBERG, R. G. y MILKOVICH, G. T. (1987), «Compensation and firm performance», en M. Kleiner (ed.), *Human Resources and the performance of the firm*, Madison, WI: Industrial Relations Research Association, págs. 87-123.
- GARCÍA-TENORIO RONDA, J. y PÉREZ RODRÍGUEZ, M. J. (2002), «Análisis de la congruencia entre estrategia competitiva, autonomía divisional y sistemas de compensación. Efectos conjuntos sobre la eficacia empresarial», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 12, págs. 291-314.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. R. (1992), «Structure and process of diversification, compensation strategy, and firm performance», *Strategic Management Journal*, vol. 13, págs. 381-397.
- GOODERHAM, P. N.; NORDHAUG, O. y RINGDAL, K. (1999), «Institutional and rational determinants of organizational practices: Human Resource Management in European firms», *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, núm. 3, págs. 507-531.
- HAW-SIU CHOW, I. (2004), «The impact of institutional context on human resource management in three Chinese societies», *Employee Relations*, vol. 26, núm. 6, págs. 626-642.
- KERR, J. L. (1985), «Diversification strategies and managerial rewards: An empirical study», *Academy of Management Journal*, vol. 28, págs. 155-179.
- MILES, R. y SNOW, C. C. (1984), *Organizational strategy, structure and process*, Nueva York, McGraw-Hill.
- ORRU, M.; BIGGART, N. W. y HAMILTON, G. G. (1991), «Organizational isomorphism in East Asia», en Walter W. Powell y Paul J. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press, págs. 361-389.

- POWELL, W. W. y DiMAGGIO, P. J. (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press.
- ROCA PUIG, V. y BOU ILLUSER, J. C. (2004), «El ajuste en la investigación sobre configuraciones estratégicas y desempeño organizativo. Una reseña», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 10, núm. 2, págs. 55-73.
- ROMERO, G. y VALLE CABRERA, R. (2001), «Strategy and managers' compensation: the Spanish case», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, núm. 2, págs. 218-242.
- ROMERO ROMERO, M. G. y VALLE CABRERA, R. (2001), «La retribución de los directivos españoles: Marcos teóricos y evidencia empírica», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 10, núm. 1, págs. 99-118.
- SÁNCHEZ MARÍN, y ARAGÓN SÁNCHEZ, A. (2002), «Retribución del directivo, factores contextuales y resultados de la empresa: Evidencia empírica en el sector químico-farmacéutico», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 12, págs. 315-336.
- STRANG, D. y MEYER, J. W. (1993), «Institutional conditions for difusión», *Theory and Society*, vol. 22, págs. 487-971.
- SUTTON, J. R.; DOBBIN, F. R.; MEYER, J. W. y SCOTT, R. (1994), «The legalization of the workplace», *American Journal of Sociology*, vol. 99, págs. 944-971.