



Universidad de Navarra

SISTEMAS DE EVALUACION
Y REMUNERACION DE DIRECTIVOS:
EL CASO ESPAÑOL

Joan E. Ricart*
José M. Corrales**

DOCUMENTO DE INVESTIGACION Nº 413
Marzo, 2000

* Profesor de Dirección, General, IESE

** Profesor, IAE (Argentina)

**División de Investigación
IESE**

Universidad de Navarra
Av. Pearson, 21
08034 Barcelona

Copyright © 2000, IESE
Prohibida la reproducción sin permiso

SISTEMAS DE EVALUACION Y REMUNERACION DE DIRECTIVOS: EL CASO ESPAÑOL

Resumen

Este documento analiza tareas esenciales asociadas al gobierno de la empresa: la evaluación y remuneración de directivos. Muchas de las investigaciones empíricas realizadas en esta área se han desarrollado en el ámbito de los países anglosajones. Algunos países europeos, como España, tienen una diferente tradición del gobierno de la empresa. En este contexto, el trabajo que se presenta aquí tiene dos objetivos: 1) describir las prácticas de remuneración y evaluación de directivos existentes en España, comparándolas con las que se utilizan en Estados Unidos, y 2) estudiar los determinantes de la remuneración de los directores generales y sus relaciones entre ésta y ciertas prácticas del consejo de administración, usando la teoría de agencia.

SISTEMAS DE EVALUACION Y REMUNERACION DE DIRECTIVOS: EL CASO ESPAÑOL

I. Introducción

Uno de los temas que ha suscitado mayor interés en los últimos años en el campo de la alta dirección es el de la evaluación y remuneración de directivos. Las grandes cantidades de dinero que cobraron algunos directores generales a principios de los noventa, mientras sus compañías practicaban grandes recortes (laborales también), captaron la atención pública, pasando éste de ser un tema académico y empresarial a ser un tema de interés general (por ejemplo, *Business Week*, 1997).

La investigación académica sobre la remuneración de directivos cuenta ya con más de setenta años y ha acumulado más de 300 estudios, revisados por Gómez-Mejía (1994) y Gómez-Mejía y Wiseman (1997). Incluso la revista *Academy of Management Journal* ha dedicado un número especial a este tema (abril de 1998).

Todos estos factores demuestran que el tema de la evaluación y remuneración de directivos es relevante. Los altos directivos tienen una gran influencia en las decisiones estratégicas, en su implementación y, por tanto, en los resultados de la empresa. La principal responsabilidad del consejo de administración es supervisar al alto equipo directivo en su dirección estratégica de la empresa. Para hacer eso, el consejo de administración debe utilizar la evaluación y remuneración para así alinear los incentivos de los directivos con lo que más interese de acuerdo con la estrategia de la empresa.

El objetivo de este artículo es entender las formas en que el Consejo utiliza estos mecanismos para llevar a cabo la supervisión del alto equipo directivo. Aspectos de interés son la forma como el Consejo utiliza los sistemas de remuneración y evaluación, así como cuáles son los determinantes de la remuneración de los directores generales.

Por otro lado, la mayoría de estudios empíricos sobre la evaluación y remuneración de directivos tienen como marco los países anglosajones (básicamente Estados Unidos). En España, este tipo de estudios son casi inexistentes. Recientemente hemos podido encontrar una primera aproximación en trabajos como los de Ortin y Salas (1997 y 1998).

Los estudios sobre prácticas de gobierno de las empresas españolas son también bastante escasos. En Alvarez, Gallo y Ricart (1999), en el contexto de un amplio estudio sobre «Prácticas de gobierno en España», estudiamos varios aspectos en torno a las normas, características, composición y funcionamiento del consejo de administración, el comité de dirección y el director general de las empresas españolas. Sin embargo, las prácticas de gobierno quedan incompletas si uno no considera explícitamente algunos procesos que han de llevar a cabo estos órganos de gobierno para ejercer su influencia en la empresa. Un importante conjunto de procesos son los relacionados con la «tutela de directivos». En este

artículo presentamos algunas de nuestras conclusiones en dos de estos procesos: sistemas de evaluación y remuneración. Estudiamos la situación actual del uso que se hace en las empresas españolas de la evaluación y remuneración de altos directivos, así como los factores determinantes de la composición de su remuneración.

En primer lugar, la siguiente sección explica la muestra utilizada, el cuestionario y el contexto de la investigación. La sección III presenta las actuales prácticas de evaluación de las empresas españolas, comparándolas con las utilizadas en Estados Unidos. En esta sección también se mostrará el limitado uso en las empresas españolas de la remuneración variable.

La sección IV analiza, basándose en el modelo de agencia, los determinantes de la composición de la remuneración del director general. Como se verá, la mayoría de las hipótesis planteadas en otros contextos sirven también para el caso español, a pesar del escaso uso de estas prácticas en las empresas españolas. Finalmente, en la sección V se presentan las conclusiones.

II. El cuestionario y la muestra

La información necesaria para llevar a cabo la investigación se consiguió con un cuestionario enviado a un total de 5.565 empresas. El número de empresas que contestaron fue de 498, lo que supone una tasa de respuesta de un 9%.

La encuesta se envió a medianas y grandes empresas españolas. En concreto, el universo de empresas se obtuvo de la base de datos Dun & Bradstreet, de la que se extrajeron 5.565 compañías que habían facturado por encima de los 3.000 millones de pesetas en 1995 o que tenían más de 150 empleados (o que cumplían ambos requisitos a la vez).

El conjunto de las 498 empresas que contestaron el cuestionario tiene un volumen de ventas de 10,1 billones de pesetas y un total de 444.948 empleados (un 3,7% de la población activa en la España de 1995). Por tanto, se trata probablemente de la muestra más importante que se haya tomado nunca al tratar de investigar sobre prácticas de gobierno en España.

Es necesario señalar algunas cautelas en torno al cuestionario. El cuestionario se envió a los consejeros delegados o, en su defecto, a los directores generales. Así, aunque era una única persona la que contestaba el cuestionario, su cargo era lo suficientemente elevado como para dar una visión global de la empresa. Como podemos observar en la Tabla 2.1, este propósito se alcanzó en gran medida. De las personas que contestaron, el 32% eran presidentes del consejo de administración o consejeros delegados; el 37% eran directores generales, y solamente en el 13% de los casos, lo hizo otro directivo.

Tabla 2.1. ¿Quién contesta el cuestionario?

Presidente del consejo de administración	14%
Consejero delegado	18%
Consejero	11%
Director general	37%
Directivo	13%
Otro	6%

Hemos clasificado los datos para analizarlos de tres maneras:

- 1) *Tipo de propiedad*. La persona que contestó el cuestionario clasificó a su propia empresa. Las alternativas eran: empresa familiar, pública, subsidiaria de una multinacional u otra no incluida en ninguna de estas categorías, que hemos llamado «no familiar», por ser una compañía no controlada por una familia.
- 2) *Tipo de estructura*, que puede ser funcional, divisional o matricial-en red.
- 3) *Tamaño*, por número de empleados y volumen de ventas.

Hemos analizado las relaciones entre tamaño y tipo de propiedad y estructura. El propósito de este análisis era asegurarnos de la validez de la muestra (Tabla 2.2). Puede observarse que las empresas públicas y familiares son más pequeñas (en volumen de ventas) que el resto de empresas. Por tipo de estructura, las empresas funcionales son las más pequeñas.

Tabla 2.2. Relación entre tamaño y tipo de estructura y propiedad

	Tipo de propiedad			
	<i>Multinacional</i>	<i>Pública</i>	<i>Familiar</i>	<i>No familiar</i>
Media volumen de ventas*	22.205,30	10.988,30	11.867,20	18.096,30
Volumen de ventas/empleado*	51,3	46,4	30,8	53
	Tipo de estructura			
		<i>Funcional</i>	<i>Divisional</i>	<i>Matricial</i>
Media empleados		481,9	992,7	1.077,70
Volumen de ventas*		11.912,60	20.642,60	24.518,60

* En millones de pesetas.

** Números en negrita señalan resultados estadísticamente significativos ($p < 0,05$).

También hemos estudiado si existen diferencias en rentabilidad y productividad entre las empresas de la muestra según la tipología mencionada (estructura, propiedad y tamaño). Hemos utilizado el ratio beneficios/ventas como indicador de rentabilidad. La media del total de la muestra es del 5,55%, con una desviación estándar del 7,2%. No se han encontrado diferencias estadísticamente significativas, como se puede ver en la Tabla 2.3.

Tabla 2.3. Rentabilidad de las empresas según tipo de propiedad

	Beneficios/ventas				
	Tipo de propiedad				
	<i>Multinacional</i>	<i>Pública</i>	<i>Familiar</i>	<i>No familiar</i>	<i>Total</i>
Número de empresas	141	27	99	124	391
Rentabilidad media	0,04803	0,05151	0,05669	0,06422	0,055595
Desviación estándar	0,0621	0,136736	0,06118	0,07104	0,07232
p	0,896	0,978	0,705	0,425	

Otro de los ratios estudiados es el de volumen de ventas/empleado como indicador de la productividad de la compañía. La media total ha resultado ser de 45,9 millones de pesetas por empleado. Se han buscado diferencias significativas según el tipo de propiedad, tipo de estructura y tamaño. Hay diferencias estadísticamente significativas en función del tipo de propiedad (Tabla 2.4). De esta Tabla cabe destacar que la media de ventas por empleado es de 30,8 millones en las empresas familiares, mientras que en las no familiares y multinacionales se superan los 51 millones por empleado.

Como posible explicación de este resultado hay que considerar que, hoy por hoy, las empresas familiares están todavía situadas, la mayoría de ellas, en sectores intensivos en mano de obra. Este resultado confirma que, dentro de la gran evolución que están teniendo las empresas de la Unión Europea en los últimos años en cuanto al aumento del ratio de ventas por persona, las empresas familiares están siguiendo bien esta tendencia, aunque con algunos años de retraso.

Tabla 2.4. Promedio de volumen de ventas/empleado (millones de pesetas) en función del tipo de propiedad

Volumen de ventas (millones de pesetas)/empleado					
	Tipo de propiedad				
	<i>Multinacional</i>	<i>Pública</i>	<i>Familiar</i>	<i>No familiar</i>	<i>Total</i>
Número de empresas	158	33	120	133	444
Media	51,3	46,4	30,8	53,0	45,9
Desviación estándar	5,5	14,9	2,7	6,5	3,1
Z	-0,85	-0,03	3,6	-0,98	

En el resto del artículo utilizamos los datos recogidos en la parte final del cuestionario, con interrelaciones a las otras prácticas de gobierno, para analizar el uso de sistemas de evaluación y remuneración en España.

III. El desarrollo del equipo directivo

Una de las responsabilidades clave de cualquier consejo de administración es el desarrollo del equipo directivo y, en particular, del director general. El Consejo necesita algunos sistemas para poder estar activamente involucrado en la tarea clave de asegurar que la empresa dispone del adecuado equipo de directivos para llevar a la práctica su estrategia. Y los sistemas o herramientas relacionados con el comportamiento de los directivos serán los más importantes.

En este artículo se estudiarán dos de los más importantes de estos sistemas: la evaluación y la remuneración de directivos. La evaluación es necesaria por dos razones: por un lado, necesitamos medir el rendimiento de los directivos como un ingrediente básico del sistema de remuneración y como un primer paso necesario para mejorar el rendimiento individual y colectivo. También es necesaria la evaluación para orientar la carrera de cada

directivo y para asegurar el correcto desarrollo de nuestros recursos humanos, así como también para asegurar que tenemos el equipo que necesitamos para el futuro. Se ha de recordar que el Consejo no está en una empresa para dirigir el día a día, sino para asegurar que ésta tiene una buena estrategia y un equipo capaz de llevarla a cabo.

Otro elemento clave es el sistema de remuneración, que tiene una gran influencia sobre el comportamiento del equipo directivo. Es importante saber la forma, composición, nivel, características, determinantes, etc. de la remuneración si queremos entender el uso real que hacen los Consejos de este poderoso mecanismo de desarrollo directivo.

En un estudio previo (Alvarez, Gallo y Ricart, 1999) encontramos que el nivel de intervención del Consejo en la toma de decisiones relacionadas con la selección, evaluación y remuneración de directivos clave era relativamente bajo: sólo el 50% de los Consejos tomaban decisiones sobre los citados temas. El porcentaje era especialmente bajo en la evaluación de directivos (45%).

En esta sección estudiaremos las prácticas que hoy en día se utilizan en las empresas españolas y sus principales determinantes. La sección se divide en dos partes. En la primera describiremos las prácticas de evaluación utilizadas actualmente en España y las compararemos con las utilizadas en Estados Unidos. En la segunda parte estudiaremos las prácticas de remuneración. La siguiente sección estará dedicada a los determinantes de la remuneración del director general, y la relación entre la remuneración del director general y las prácticas del Consejo.

Evaluación (1)

Los sistemas formales de evaluación de personal más tradicionales y conocidos son los de Estados Unidos, debido en buena parte a requerimientos legales: una serie de litigios sobre decisiones de evaluaciones de rendimiento discriminatorias generaron directrices legales para su implantación. En 1978, el Congreso de los Estados Unidos aprobó la Civil Service Reform Act, que establecía la necesidad de sistemas formales de evaluación para la mayoría de las agencias federales. En 1992, una encuesta a las compañías de propiedad privada del ranking *Fortune 100*, revelaba que el 95% de ellas tenían sistemas formales de evaluación de personal (Wilson, 1995). En otra encuesta de 1996, a la que contestaron 756 empresas norteamericanas, se extraía que el 95% de ellas tenía sistemas de evaluación para directivos de nivel medio y un 83% para directivos senior (Bohl, 1996).

Los resultados obtenidos en la encuesta revelan que la situación en España no alcanza esos niveles. En la primera cuestión de este apartado, se preguntó a las empresas encuestadas si disponían o no de sistemas de evaluación formal de directivos. Tal como se recoge en la Tabla 3.1, se encuentra que sólo el 50% adopta sistemas de este tipo. Teniendo en cuenta el tamaño de las empresas de la muestra (facturación superior a 3.000 millones de ptas. y/o más de 150 empleados), estos resultados son muy significativos: estas prácticas de dirección de ejecutivos están insuficientemente extendidas en España. Esta aseveración es más rotunda si se tiene en cuenta que podemos asumir que las prácticas de las empresas de la muestra, por su mayor tamaño, son más avanzadas que las del conjunto de la población total empresarial española.

(1) Esta sección está basada en Alvarez, Gallo y Ricart, «Prácticas de gobierno en España», Estudios y Ediciones IESE, 1999. Algunas de las ideas expuestas fueron previamente desarrolladas por el profesor J. L. Alvarez.

Tabla 3.1. ¿Dispone su empresa de sistema formal de evaluación de directivos?

		SI
		49,4%
Tipo de propiedad	Multinacional	62,1%
	Pública	51,3%
	Familiar	27,4%
Tipo de estructura	No familiar	52,2%
	Funcional	34,0%
	Divisional	60,5%
Volumen de ventas	Matricial y en red	62,3%
	Más de 10.000	59,0%
	5.000-10.000	49,6%
Número de empleados	Menos de 5.000	36,8%
	Más de 500	61,3%
	200-500	49,0%
	Menos de 200	39,2%

Al comparar las empresas según el tipo de propiedad, se encuentran tres niveles de utilización de los sistemas formales de evaluación de directivos. Las multinacionales los adoptan en el 62% de los casos. Las empresas nacionales públicas y privadas no familiares, tienen porcentajes algo superiores al 50%. Por último, las empresas familiares presentan un comportamiento muy distinto: sólo el 27% cuenta con sistemas de evaluación de directivos. De nuevo, como en otros tópicos examinados en Alvarez, Gallo y Ricart (1999), observamos que la empresa familiar adopta modos de funcionamiento distintos, que podemos calificar como menos «sistematizados» o formales.

También se encuentran diferencias en lo que se refiere a tipo de estructura. En las empresas con organización funcional sólo un 34% tienen sistemas de evaluación formales. En contraste, las organizaciones con estructuras más complejas o diferenciadas los adoptan en un porcentaje superior al 60%.

Existe una relación entre el tipo de propiedad y la estructura de responsabilidades adoptada: las familiares adoptan con mayor frecuencia la estructura funcional, mientras que entre las multinacionales y las no familiares existe un mayor porcentaje de empresas que tienen una estructura divisional o matricial. Una mayor complejidad estructural requiere una mayor sistematización en el tutelaje directivo o el uso de un mecanismo de integración, siendo uno de ellos los sistemas de evaluación.

Existe también influencia del tamaño de las empresas en la adopción de sistemas formales de evaluación. A medida que crece el número de empleados o el volumen de ventas, se da un mayor porcentaje de empresas con estos sistemas. Empresas de la muestra con más

de 500 empleados o facturación superior a 10.000 millones de pesetas tienen porcentajes cercanos al 60%, mientras que empresas con facturación inferior a 5.000 millones o menos de 200 empleados adoptan estos sistemas sólo en el 37 y 39%, respectivamente.

De todas formas, para los niveles de tamaño representados en nuestra muestra, estas prácticas deberían estar aún más generalizadas. La excusa que se presenta frecuentemente para justificar la carencia, en su caso, de sistemas de evaluación formales en empresas de menor tamaño, es que éstos no son necesarios debido a que los que trabajan en esas empresas ya se conocen, interactúan y evalúan informalmente cada día. Sin embargo, la excusa de la evaluación continua e informal no es verosímil.

En primer lugar, un sistema formal, escrito, periodificado y regular, siempre aumenta la protección frente a arbitrariedades y discriminaciones, más frecuentes en organizaciones reducidas, donde suelen existir mayores diferenciales de poder. En segundo lugar, porque la evaluación del día a día es necesaria, pero no suficiente. La atención y concentración que exige un sistema escrito periódico ha de complementar la evaluación y desarrollo de subordinados que se efectúa cotidianamente. Finalmente, el compromiso y seriedad que se deriva de un sistema escrito no lo proporciona un sistema informal.

Hay diversos trabajos empíricos sobre el impacto positivo de las evaluaciones de rendimiento en la mejora de los resultados financieros de la empresa, aunque ninguno es totalmente conclusivo. Aunque tampoco lo son, los resultados de este estudio sugieren que las empresas que tienen sistemas formales de evaluación de directivos obtienen un ratio de beneficios/ventas superior a las que no los utilizan (6,4% frente a 5,0%) (2). Si distinguimos en este análisis el tipo de propiedad, encontramos que las diferencias están sobre todo en las empresas públicas y privadas no familiares, mientras que en las familiares y las multinacionales el impacto de los sistemas de evaluación de directivos no es realmente significativo (véase Tabla 3.2).

Tabla 3.2. Diferencia de rentabilidad en función de la existencia de sistemas formales de evaluación

Ratio beneficios/ventas		
	Disponen de sistemas formales	No disponen de sistemas formales
Multinacionales	5,26%	4,5%
Públicas	10,22%	-1,4%
Familiares	5%	6,2%
No familiares	7,9%	5,0%
Total	6,4%	5,0%

La designación e idoneidad de la persona o personas que tienen que participar en el proceso de evaluación de directivos es uno de los puntos más críticos y discutidos de todo

(2) $P < 0,05$.

el sistema. Latham y Wixley (1993) explican las características, ventajas y deficiencias de las prácticas más comunes a este aspecto.

En todas las empresas en las que hay sistemas formales de evaluación, un superior –ya sea el superior inmediato, el director general o varios a la vez– actúa como parte decisiva en la evaluación del rendimiento.

Sin embargo, evaluaciones en las que sólo participa el superior jerárquico pueden presentar una serie de deficiencias. Primero, pueden estar sujetas al sesgo del evaluador y, tal como revelan algunos estudios, la puntuación del evaluado depende mucho de la opinión del evaluador sobre cómo se tendría que haber realizado el trabajo, en vez de sobre cómo se ha realizado realmente. Otro factor que puede perjudicar la precisión de la evaluación es que el superior puede tener poco conocimiento del modo en que se realiza el trabajo, quedando como única fuente de evaluación los resultados, lo que no siempre es la mejor manera de evaluar el rendimiento.

Otras prácticas menos estándar están ganando mucha popularidad en las empresas norteamericanas. Una de ellas es la evaluación por colegas del mismo nivel. Una encuesta (Antonioni, 1996) apuntaba que ya existen al menos un 18% de las compañías en Estados Unidos que utilizan en sus sistemas de evaluación las informaciones que proporcionan colegas del mismo nivel que el evaluado.

Una de las ventajas de la evaluación por colegas sobre la evaluación única de un superior es que se da una mayor interacción entre colegas del mismo nivel que la que puede existir entre superior y subordinado y, por tanto, los colegas cuentan con más datos y conocimientos. Además, los colegas del mismo nivel pueden tener una visión más amplia de la realización del trabajo del evaluado. Finalmente, es aconsejable que la evaluación por colegas se lleve a cabo conjuntamente con la realizada por un superior, y es imprescindible que sea anónima.

Otra práctica de evaluación que está ganando terreno es la realizada por subordinados. Este sistema consiste en obtener información de los subordinados más directos del evaluado. Una de las ventajas más destacables de este procedimiento es que contribuye a minimizar el sesgo que provoca la evaluación por una sola persona. Por otra parte, confiere a la evaluación un punto de vista complementario al que puede proporcionar el superior y otorga, especialmente al personal directivo, un *feedback* muy importante sobre cómo se percibe la realización de su trabajo. Bernardin et al. (1993) constatan que la evaluación por subordinados es especialmente recomendable cuando hace referencia al modo en que el superior se relaciona y dirige a los subordinados, y no cómo realiza otras funciones (administración de recursos, control del presupuesto).

Como síntesis de las distintas fuentes de evaluación explicadas (por superiores, colegas y subordinados), se han ido implantando progresivamente en empresas avanzadas sistemas de evaluación que las incorporan y consideran conjuntamente. Los programas de evaluación en 360° consisten en realizar las evaluaciones con datos provenientes de uno o varios superiores, colegas del mismo nivel, subordinados y el propio evaluado. La inclusión de la propia apreciación del evaluado en el proceso ayuda a su automotivación, a que participe y se comprometa más en la labor de asignarse áreas de desarrollo y objetivos que cumplir. También es parte importante de la información para que el superior pueda establecer líneas de acción en el desarrollo del directivo evaluado. Empresas como AT&T, Bank of America, GE, Caterpillar, Chrysler y otras, utilizan actualmente programas de evaluación 360°. Una encuesta entre 280 empresas del Medio-Oeste americano señala que el 12% de ellas utilizan sistemas de

evaluación 360° completos. En España, entre otras, empresas como AGF-Unión y el Fénix, y Campofrío, de sectores muy diferentes, han realizado avances en esta línea.

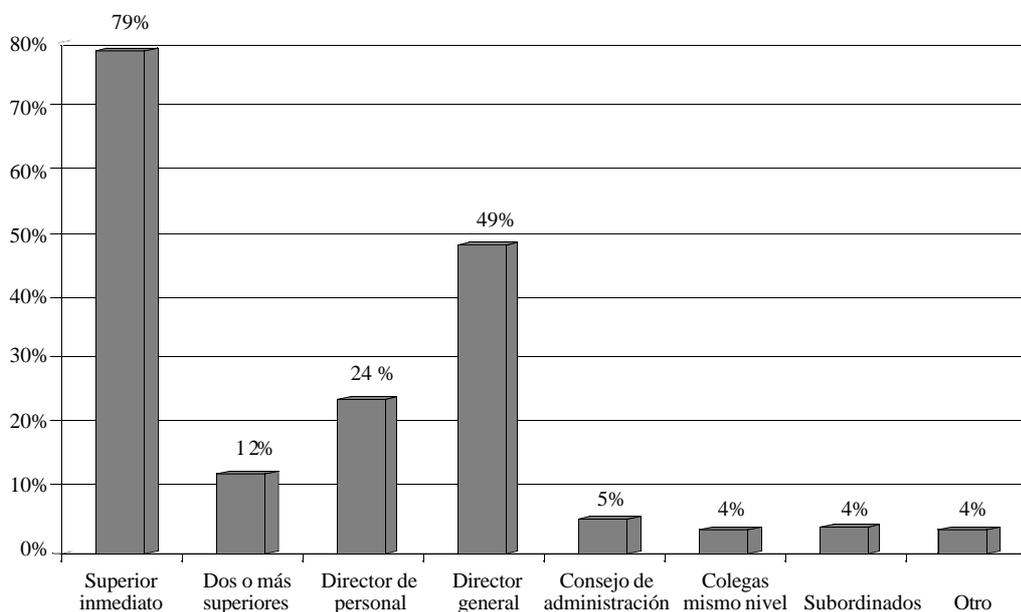
Varias investigaciones sugieren que si hay decisiones de por medio sobre ascensos, sueldo, etc., los empleados no quieren que se utilice la información suministrada por colegas de su mismo nivel. Sin embargo, el 90% de las empresas con programas de *feedback* 360° utilizan los resultados de éstos como instrumentos para la decisión de aumentos de sueldo, promociones y despidos (Bohl, 1996).

Un factor importante en el proceso es el anonimato, ya que éste contribuye a aumentar la objetividad. Se deben buscar criterios objetivos para la selección de los evaluadores: deben escogerse aquellos con los que el evaluado tenga una intensa y necesaria relación de trabajo.

La recepción del informe escrito desencadena el proceso de autoevaluación de la persona, que puede ser origen de un replanteamiento en el modo de desempeñar el trabajo por parte de ésta. Antonioni (1996) observa que entre el 15 y el 20% de los directivos evaluados por sus subordinados y colegas obtienen un *feedback* negativo inesperado. El momento crítico del proceso es aquel en el que el evaluado recibe el informe y se autoevalúa. Es el instante en el que, junto con el superior o con personal del departamento de recursos humanos, se deben determinar objetivos de mejora, desarrollar planes de acción y recibir formación y asesoría, si se precisan, para llevarlos a cabo. El estudio citado revela que los sistemas de evaluación 360° suelen fallar en este punto y que no se determinan estos planes de desarrollo.

Los datos que se obtienen de este estudio sugieren que la práctica habitual de las evaluaciones en España sigue patrones poco avanzados. Tal como se ve en la Figura 3.1, las personas que participan en las evaluaciones son, casi siempre, el superior inmediato (79%) y el director general (49%). Hemos encontrado que el director de personal sólo participa en las evaluaciones en un 24% de los casos. El papel de los directores de recursos humanos en la evaluación de directivos es secundario, por tanto, frente al desempeñado por la dirección de la compañía. Algunas empresas determinan que sean dos o más superiores los encargados de realizar la evaluación del directivo (12%). Las evaluaciones «ascendentes» (por subordinados) o de colegas del mismo nivel se sitúa en un 4%: los resultados son aproximados a los que se registraban en Estados Unidos hace una década.

Figura 3.1. ¿Quiénes participan en la evaluación de directivos?



Algunos de los datos obtenidos son muy interesantes. De las empresas que disponen de sistemas formales de evaluación, la mayoría (80%) evalúan una vez al año; 16%, dos veces al año, y un 4%, más frecuentemente. Sin embargo, sólo el 70% de estas evaluaciones usan documentos formales y, más sorprendentemente, únicamente el 79% de las evaluaciones se discuten con el interesado. El 3,7% de las evaluaciones se envían al evaluado sin discutir las, y el 17,5% se guardan en secreto. En estos casos, uno puede preguntarse qué *feedback* se espera de una evaluación secreta.

Los sistemas de evaluación también tienen sus detractores (Ghorpade, Chen y Caggiano, 1995), que subrayan sus limitaciones. Además, la situación empresarial de nuestros días hace que sea muy difícil una apreciación global de estos sistemas. Estos años pasados de decrecimiento y reestructuración han creado una imagen de los sistemas de evaluación como una herramienta para seleccionar a aquellos que van a dejar la empresa (Kennedy, 1999). A pesar de todo, los sistemas de evaluación son de gran ayuda en el campo del desarrollo de directivos y una importante herramienta de gobierno.

Como con otros sistemas de gobierno de las empresas, lo importante de la evaluación es para qué y cómo es utilizada. Por tanto, unas pocas recomendaciones podrían ayudar a completar el cuadro que hemos presentado sobre las prácticas actuales en las empresas españolas. Utilizaremos Antonioni (1996) para esta tarea complementaria.

El primer punto importante es que antes de implementar un sistema de evaluación se debe definir claramente la misión y el alcance del mismo, de manera que los directivos entiendan qué se espera de ellos. Los sistemas de evaluación deben utilizarse para descubrir los puntos fuertes y débiles de los directivos, así como para potenciar y ayudarles en su carrera. También deben utilizarse como medio para mejorar la eficacia (y, en ocasiones, para aportar datos al sistema de remuneración). Finalmente, los sistemas de evaluación de directivos deben suponer una mejora en la comunicación dentro de la empresa. Algunos de estos usos pueden ser incompatibles con según qué niveles. Por eso es necesario que quede claro desde el principio la misión de la evaluación, lo que a veces llevará a implementar diferentes sistemas para diferentes objetivos. Normalmente es recomendable separar las decisiones que tengan relación con la carrera de los directivos, como la promoción, la selección o la remuneración, de la evaluación para el desarrollo del directivo.

En términos del proceso, los sistemas de evaluación deben utilizar instrumentos claros y bien designados. Los evaluadores deben ser formados para esta función y nombrados según criterios objetivos. Normalmente, es positivo entregar al evaluado un informe escrito con las conclusiones, seguido de una discusión minuciosa con el interesado sobre todo lo referente a la evaluación. Finalmente, toda evaluación debe concretarse en un plan específico que utilice la información recogida para mejorar el comportamiento, la actitud, la eficacia o los conocimientos, en función del objetivo del sistema de evaluación. En cualquier caso, la evaluación nunca debe utilizarse como una forma de seleccionar gente que debe ser despedida.

De los datos obtenidos, podemos concluir que las prácticas de evaluación en España dejan mucho que desear. Las empresas más grandes, complejas y diferenciadas son las que usan sistemas de evaluación más formales y avanzados. Sin embargo, las empresas españolas tienen mucho que avanzar en relación con las prácticas de evaluación utilizadas en Estados Unidos.

Para finalizar este apartado, queremos subrayar que de ninguna manera pensamos que la evaluación de los directivos supondrá la solución de todos los problemas de las empresas españolas. Utilizar estos sistemas de una manera equivocada o no ética es incluso más

peligroso que no utilizarlos. Sin embargo, creemos firmemente que estos sistemas de evaluación de directivos pueden suponer una gran ayuda para los consejos de administración que quieran ser activos, y, por tanto, recomendamos a las empresas españolas que avancen en esta dirección, y pensamos que este esfuerzo se verá reflejado en unos mejores resultados.

Remuneración (3)

Un mecanismo muy poderoso de dirección es la manera de remunerar a los directivos, particularmente al director general (Gómez-Mejía, 1994). Esto es así por tres razones. En primer lugar, debido al efecto de los altos directivos en las elecciones estratégicas de la empresa –queremos asegurar que la remuneración no distorsiona este tipo de decisiones, que no las haga excesivamente conservadoras ni excesivamente arriesgadas. Una segunda área de impacto de la retribución de directivos son las implicaciones de la percepción de la equidad retributiva dentro de la empresa. Todas las organizaciones son objeto de presiones ejercidas por distintos grupos de interés en relación a la cuantía de las remuneraciones de sus directivos. Entre esos grupos se pueden incluir los accionistas, el Gobierno, los sindicatos, los políticos, etc. Las grandes sumas de dinero percibidas por los altos directivos han llegado a ser motivo de controversia en la prensa, y generalmente se considera que están remunerados en exceso. Finalmente, se ha de considerar el *efecto cascada*, por el que una alta remuneración de los principales directivos aumenta, en impacto descendente, la compensación en niveles directivos inferiores.

La remuneración de directivos es un tema complejo que puede tomar múltiples formas. En este artículo nos centraremos sólo en la remuneración monetaria, diferenciando la parte fija de la variable. No analizaremos otras formas de retribución a largo plazo, como las acciones, que están en estos momentos empezando a darse en España. Tampoco hablaremos de otros tipos de retribuciones no monetarias, como es el caso de los contratos que incluyen que el coche, el seguro, el colegio de los hijos, etc. corre a cargo de la empresa.

Una encuesta realizada en Estados Unidos por la consultora Towers Perrin, revela que los ejecutivos de las principales empresas norteamericanas reciben el 57% de sus ganancias anuales como incentivos dependientes de los resultados económicos de la empresa, mientras que en 1989 ese porcentaje era solamente del 37% (Schmitt, 1996). Sin embargo, nuestros resultados sobre directivos españoles nos presentan un panorama muy diferente, tal como muestra la Tabla 3.3:

Tabla 3.3. Porcentaje de remuneración fija y variable en función del nivel directivo

	Porcentaje remuneración fija	Porcentaje remuneración variable
Nivel I	81	19
Nivel II	83	17
Nivel III	87	13
p < 0,001		

(3) Esta sección está basada en Alvarez, Gallo y Ricart, «Prácticas de gobierno en España», Estudios y Ediciones IESE, 1999.

La práctica habitual reflejada en la encuesta es la de centrar el mayor porcentaje de la misma en una cantidad fija. Se observa, además, que para los directivos de nivel más alto el porcentaje de remuneración variable aumenta sensiblemente. Para los directivos de primer nivel, el promedio de porcentaje de remuneración fija es del 81%, del 83% para directivos de segundo nivel, y del 87% para los del tercero, siendo la diferencia estadísticamente significativa a un nivel de confianza superior al 99%.

Se han encontrado también, como en el caso de los sistemas de evaluación, diferencias significativas entre la remuneración en función del tamaño de la empresa (número de empleados). Las empresas con mayor número de empleados remuneran con porcentajes variables más elevados que las empresas de menor tamaño.

En este estudio se ha tratado de entender la importancia de distintos factores en la determinación de la remuneración fija y variable en las empresas encuestadas.

Se han obtenido los siguientes resultados acerca de la importancia de los factores que influyen en la determinación de la remuneración fija. Como muestra la Tabla 3.4, la posición en el organigrama es el factor más importante (7,5 sobre una escala de 10), seguido a distancia por los conocimientos y competencias y el cumplimiento de objetivos.

Tabla 3.4. Importancia de los factores que influyen en la determinación de la remuneración fija

Importancia (de 0 a 10) de los factores que influyen en la determinación de la remuneración fija	
Posición organigrama	7,5
Conocimientos y competencias	6,4
Cumplimiento objetivos de la empresa	6,1
Apreciación potencial	5,7
Estilo, edad, antigüedad	4,3

Por lo que respecta a la remuneración variable, la Tabla 3.5 muestra que el factor que más influye (7,8) a la hora de determinar la remuneración variable es el cumplimiento de los objetivos individuales, seguido de cerca por los resultados económicos. Los otros factores son mucho menos importantes. También preguntamos qué medidas (puede haber más de una) se utilizan para medir los resultados económicos a la hora de decidir la remuneración de los directivos. Los beneficios son el criterio principal, utilizado por el 81% de las empresas de la muestra. ROE y participación de mercado son utilizados en el 30% de las empresas, seguido por la rentabilidad sobre activos (20%) y el EVA (14%). Medidas relacionadas con la cotización o apreciación de acciones se utilizan sólo en el 1% de las empresas de la muestra.

Tabla 3.5. Importancia de los factores que influyen en la determinación de la remuneración variable

Importancia (de 0 a 10) de los factores que influyen en la determinación de la remuneración variable	
Cumplimiento de los objetivos individuales	7,8
Resultados económicos	7,6
Capacitación personal	4,6
Desarrollo de subordinados	4,6
Posición en el organigrama	4,4

En conclusión, antes de introducirnos en un análisis detallado de la remuneración del director general, es necesario decir que el uso de retribución con incentivos es todavía muy limitado en España. La información que podemos obtener de la realidad empresarial y algunos estudios (por ejemplo, Ortin y Salas, 1998), nos demuestran, sin embargo, que su uso está creciendo cada año a pesar de los bajos niveles de inflación que se dan actualmente en España. Por tanto, podemos esperar un crecimiento rápido en este sentido, acercando de esta manera nuestras prácticas a las de otros países occidentales.

IV. Composición de la remuneración (4)

Pensamos que sería interesante estudiar los factores que tienen una incidencia relevante a la hora de elaborar el paquete de compensación de los altos directivos, así como su relación con los resultados de la empresa, utilizando la teoría de agencia como marco teórico (Holmstrom, 1979).

Como suele ser habitual, asumimos que el consejo de administración representa los intereses de los accionistas, que poseen la propiedad de la empresa. Por esta razón, el Consejo será el «principal», siendo su objetivo maximizar la utilidad de la empresa. El director general será el «agente». Su objetivo será maximizar su utilidad, que depende de su remuneración. Su tarea consistirá en dirigir la compañía.

Para el cumplimiento de sus metas, los accionistas diseñan –a través del consejo de administración– un sistema de remuneración o incentivos para alinear los objetivos del director general con los suyos propios. Esta remuneración podrá comprender incentivos basados en la conducta o comportamiento del director general, e incentivos basados en el resultado de su conducta.

En el caso de incentivos basados en la conducta, éstos serán fijados u otorgados en función del mérito observado en la concreción o realización de las acciones. En este caso, el director general recibirá un sueldo fijo (Eisenhardt, 1985 y 1988) y, en su caso, incentivos variables de carácter subjetivo (Govindarajan y Gupta, 1985; Fisher y Govindarajan, 1993; Bushman et al., 1996).

La otra alternativa es una remuneración basada en los resultados de la empresa. En este caso, en función del mérito en el cumplimiento de objetivos de ciertos indicadores de *performance* de la empresa, el director general recibirá un incentivo variable objetivo (Fisher y Govindarajan, 1993; Munter y Kren, 1995).

En la práctica, el contrato estará formado por una combinación de estos distintos tipos de incentivos mencionados: sueldo fijo, sueldo variable subjetivo y sueldo variable objetivo. El objetivo de la teoría de agencia en este punto es determinar la composición óptima entre los incentivos basados en la supervisión y los basados en los resultados. Esta composición surgirá del análisis de costes diferenciales entre la evaluación de la conducta y la transferencia del riesgo al agente.

En la situación que hemos planteado, el Consejo, como principal, tiene dos papeles. Por un lado, define el contrato de incentivos del director general (agente), y, por otro lado, también decide el nivel de supervisión que el propio Consejo ejercerá sobre el comportamiento del director general. Nuestras hipótesis tendrán en cuenta estos dos factores.

(4) Esta sección está basada en Corrales (1998).

Hipótesis

Según la literatura estándar sobre la teoría de agencia, los factores que afectan a la remuneración de los directivos son: el nivel de supervisión, la programabilidad de la tarea, la capacidad de medir resultados, el grado de aversión al riesgo del directivo y la incertidumbre de los resultados. Hemos formulado las hipótesis en relación a estos factores. Al final, también formularemos una hipótesis relacionando la remuneración con incentivos y los resultados de la empresa.

Nivel de supervisión

El consejo de administración puede ser una herramienta eficiente frente a la necesidad por parte de los accionistas de realizar una supervisión con éxito de la actividad del director general. Esta supervisión traerá aparejada necesariamente una disminución del coste de agencia generado por la transmisión de riesgo al agente a través de su medición por indicadores de *performance* (Eisenhardt, 1989; Munter y Kren, 1995). Por ello, la mayor presencia de consejeros externos permitirá un mayor nivel de supervisión y, por ende, una mayor proporción de la remuneración basada en la conducta del director general (Baysinger y Butler, 1985; Beatty y Zajac, 1994). Como consecuencia:

H1a: La proporción de consejeros externos dentro del consejo de administración de la empresa está relacionada positivamente con la parte de incentivos del director general basados en el comportamiento.

Otra forma de evaluar el grado de supervisión que puede ejercer el consejo de administración es a través del nivel de actividad del mismo dentro de la empresa. Cuanto mayor sea el nivel de actividad del consejo de administración, mayor será su posibilidad de observar y evaluar la conducta, actividades o comportamiento del director general, por lo que su remuneración podrá incluir una mayor porción de incentivos basados en la conducta (Patton y Backer, 1987).

H1b: La actividad del consejo de administración en las decisiones de gobierno está relacionada positivamente con la proporción de incentivos del director general basados en el comportamiento.

Programabilidad de la tarea

La «programabilidad» de una tarea podría describirse como la predefinición de la actividad a realizar por una persona, o el grado con el que se puede definir a priori la conducta que debe tener una persona a la hora de realizar una tarea. Así, cuanto más operativa sea la tarea a realizar por el agente, más programable es ésta. El hecho de que una tarea o actividad sea más programable influye directamente en la capacidad de supervisión que se pueda tener sobre el agente, pues implícitamente disminuye los costes de recopilación de información, o sea, la actividad es más fácil de evaluar (Eisenhardt, 1985). Este factor permite que la remuneración pueda formarse en mayor proporción por incentivos basados en el comportamiento.

Una de las características que pueden influir en la programabilidad de la tarea es el tipo de actividad de la empresa. Las empresas cuyos procesos de decisión sean más definibles a priori permitirán establecer un mayor grado de programabilidad de las actividades, pues

existirá un mayor conocimiento de las relaciones causa-efecto dentro de sus procesos (Thompson, 1967; Fisher y Govindarajan, 1993). Esto también facilita la supervisión del director general, con lo que se favorece su evaluación a través de la observación de su conducta. Este es el caso de las empresas de producción primaria y de manufactura.

H2a: La porción de la remuneración del director general basada en la observación del comportamiento o conducta del mismo será mayor en las empresas de producción primaria y en las de manufactura de productos.

Otra característica de la organización que se debe tener en cuenta es su grado de descentralización o autonomía. Según Eisenhardt (1989), esta variable puede afectar sensiblemente a la programabilidad de la tarea. Un mayor grado de descentralización, que está generalmente relacionado con estructuras divisionales y matriciales, ya sea por una división geográfica o por una diversificación de productos y/o negocios, está asociado con un menor grado de programabilidad de las decisiones directivas.

H2b: La porción de la remuneración del director general basada en la observación del comportamiento o conducta del mismo será mayor en las empresas organizadas bajo una estructura funcional.

Otra característica de la organización que afecta a la programabilidad de la tarea del director general es el tamaño de la empresa. Según Eaton y Rosen (1983) y Holthausen y Larcker (1991), el mayor tamaño de la empresa está asociado con un aumento en la dificultad y coste de la supervisión. Cuanto mayor sea el tamaño de la empresa, más difícil será la obtención de la información que permita evaluar con claridad la eficiencia de las decisiones tomadas por el director general, por lo que se dificultará su evaluación e incentivo a través de la observación de su conducta.

H2c: El tamaño de la empresa tendrá una relación negativa con la porción de remuneración del director general basada en la observación de la conducta.

Capacidad de medir los resultados

Holmstrom y Milgrom (1991) advierten del peligro de utilizar indicadores que no reflejen todos aquellos factores cuyo cumplimiento desea el principal, pues en este caso el agente sólo pondrá su esfuerzo en aquellos factores que tengan una influencia directa sobre los citados índices, dejando de lado aquellas tareas que, si bien son importantes, son de difícil medición. Por otra parte, también hay que poner atención en la capacidad de «manipulación» que tiene el agente (director general) sobre el indicador en cuestión.

Las medidas de mercado suelen ser consideradas por la doctrina como mejores herramientas de evaluación de la actividad del director general en comparación con los indicadores contables, debido a la influencia que tienen sobre los indicadores contables las normas y convenciones, que impiden en muchos casos que éstos reflejen en forma completa información relativa a la empresa. En cambio, esta información se refleja bien en las medidas de mercado debido a la eficiencia de los mismos (Fama, 1980). Por ejemplo, Healy (1985) observó que los directivos «manipulaban» las medidas contables con el fin de cobrar mejores *bonus*.

H3: El hecho que la empresa cotice en bolsa estará relacionado negativamente con la porción basada en la conducta o comportamiento.

Aversión al riesgo

En el modelo de agencia, el resultado en el caso de información incompleta (como el nuestro) implica un *tradeoff* entre el riesgo compartido y la provisión de incentivos. Cuando el principal es averso al riesgo, el agente compartirá mayor proporción del riesgo.

Un escenario donde puede verse afectado el grado de aversión al riesgo del principal es en las empresas familiares. Estas tienen menos oportunidades de diversificar el riesgo. Además, una empresa familiar tiene grandes restricciones en el uso de los sistemas de compensación basados en acciones y *stock options*. Estos dos factores, gran aversión al riesgo y limitación en los instrumentos de compensación, deberían generar una tendencia a incentivar a los directores generales con una mayor proporción de remuneración basada en resultados, ya que el director general toma un elevado porcentaje del riesgo de la empresa.

H4: El hecho que la empresa sea de propiedad familiar estará relacionado negativamente con la porción de remuneración del director general basada en la conducta o comportamiento.

Incertidumbre en los resultados

Los resultados de la empresa pueden verse afectados por otros factores que están más allá de la controlabilidad del director general y que son generadores de incertidumbre. Factores externos, como pueden ser los movimientos de la competencia, decisiones gubernamentales, aspectos climáticos, etc., pueden ser una fuente importante de variación de los resultados (Munter y Kren, 1995). Por ello, cuanto mayor sea el grado de incertidumbre que exista, mayor será la tasa de riesgo soportada por el agente. Un escenario donde puede verse afectada la incertidumbre del negocio es en las empresas públicas. En su ámbito, es común encontrar mercados regulados por el Estado, lo que se materializa en fuertes barreras de entrada, oligopolios e incluso monopolios, regulación de tarifas, etc. (Ittner, Larcker y Rajan, 1997).

H5: El hecho que la empresa sea pública estará relacionado negativamente con la porción de remuneración basada en comportamiento.

La “performance” de la empresa

El objeto principal de la teoría de agencia es encontrar un contrato óptimo que alinee los objetivos del director general con los de los accionistas (representados por el consejo de administración). Como el objetivo de éstos es maximizar su bienestar, que se verá afectado por el *performance* de la empresa, podría decirse que el supuesto básico de la teoría de la agencia es que los contratos de remuneración pueden ser redactados de forma tal que proporcionen incentivos a los directivos con el fin de maximizar la *performance* de la empresa (Finkelstein y Hambrick, 1996).

Teniendo en cuenta que tanto los incentivos basados en la observación de la conducta como los basados en resultados apuntan a la conformación de una composición óptima de remuneración, las empresas que apliquen este tipo de herramientas motivadoras verán materializada su influencia a través de una mejor *performance*. Por el contrario, las que no lo hagan tendrán un *performance* menor.

H6: Las empresas que apliquen sistemas de incentivos a sus directores generales tendrán un mejor *performance* que las que no los apliquen.

Metodología

Variables dependientes o a explicar

Las variables a explicar en las ocho primeras hipótesis representan la parte de la compensación del director general que se basa en la observación de su conducta o comportamiento, y la porción de la compensación basada en resultados. Algunos trabajos precedentes (Gómez-Mejía, Tosi y Hinkin, 1987; Tosi y Gómez-Mejía, 1989; Beatty y Zajac, 1994; Munter y Kren, 1995) han utilizado la proporción de sueldo fijo sobre sueldo total como exponente de la porción basada en la conducta, y la parte variable sobre el total, como exponente de la parte basada en resultados.

Otros autores (Ouchi, 1977; Fisher y Govindarajan, 1993; Bushman, Indjejikian y Smith, 1996) intentan diferenciar dentro de la parte variable una porción determinada en función de criterios subjetivos (capacidad de liderazgo, desarrollo del personal, capacidad de estrategia, etc.) de una segunda parte determinada en función de criterios objetivos (indicadores económicos). Según estos autores, la parte de la remuneración que se basa en la observación de la conducta estaría formada por el sueldo fijo y por aquella parte variable asignada mediante criterios subjetivos. Mientras que la porción variable determinada mediante criterios objetivos representa la parte de la remuneración basada en resultados. En esta investigación se utilizarán las dos formas posibles de medición citadas.

Bajo el primer supuesto, la variable a explicar será el sueldo fijo sobre el sueldo total (SF/ST), que representa la parte de la remuneración del director general basada en la conducta. A los efectos del modelo general, se utilizará el logaritmo decimal de esta variable, que se denominará log SF (5).

Para confeccionar la variable dependiente según el segundo supuesto, se debe determinar qué parte de la remuneración variable es determinada por criterios subjetivos y qué parte se determina mediante criterios objetivos. Para ello, se ha utilizado la siguiente pregunta del cuestionario:

– Pondere, de mayor a menor (1 = mayor, 5 = menor), los factores que determinan la remuneración variable:

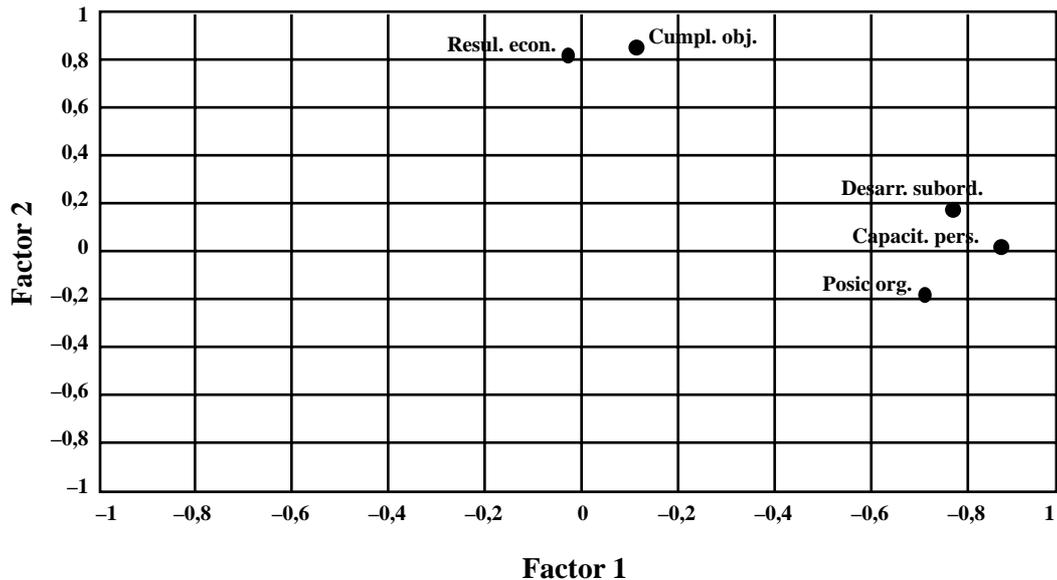
1. Resultados económicos de la empresa
2. Cumplimiento de objetivos individuales
3. Posición en el organigrama
4. Capacidad personal
5. Desarrollo de subordinados

Utilizando el análisis factorial, se han determinado dos factores. Como puede observarse en la Figura 4.1., los atributos 3, 4 y 5 tienen una mayor influencia sobre el factor 1, mientras que los atributos 1 y 2 la tienen sobre el factor 2. Teniendo en cuenta la

(5) Se utiliza el log de la variable porque el R^2 del modelo de la regresión aumenta un 1% al introducir esta variación.

naturaleza de cada una de estas cinco características que inciden en cada uno de los dos factores, se ha denominado al factor 1 como subjetivo, y al factor 2, como objetivo. Aplicando los factores a la parte variable de la remuneración, se puede establecer la parte de la misma determinada por criterios subjetivos y objetivos, respectivamente.

Figura 4.1. Análisis factorial



A partir de este análisis previo se puede determinar la segunda variable a explicar: sueldo fijo más sueldo variable subjetivo dividido entre el sueldo total $((SF + SVS)/ST)$, que representa la parte de la remuneración basada en la conducta. A los efectos del modelo general, se utilizará el logaritmo decimal de dicha variable, que se pasará a denominar $\log SFVS$ (6).

Variables independientes o explicativas

Las variables explicativas del modelo serán:

Seguimiento

- Proporción de consejeros externos en el consejo de administración (CE)
- Grado de actividad del consejo de administración (ACT)

Programabilidad

- Empresas de producción primaria o de manufactura (PROD)
- Tipo de estructura funcional (FUN)
- Tamaño (empleados/100) (EMP)

(6) Se utiliza el log de la variable porque el R^2 del modelo de la regresión aumenta un 1% al introducir esta variación.

Tamaño

– Cotización en bolsa (COT)

Aversión al riesgo

– Empresa familiar (FAM)

Incertidumbre

– Empresa pública (PUB)

Para estudiar la última hipótesis, se ha medido la *performance* de la empresa a través de dos indicadores: beneficios sobre ventas (B/V) y beneficios por empleado (B/E).

Resultados

Matriz de correlaciones

Antes de probar las hipótesis planteadas parece interesante calcular la matriz de correlación de las variables independientes. Como puede observarse, no existen correlaciones altas entre las variables, lo que evita problemas de colinealidad en los modelos. La Tabla siguiente muestra la matriz de correlaciones:

Tabla 4.1. Matriz de correlaciones

Matriz de correlaciones de las variables independientes (n = 374)

Variable (1)	ACT	CE	PROD	FUN	EMP	COT	FAM	PUB
ACT	1							
CE	0,12	1						
PROD	-0,10	-0,07	1					
FUN	0,01	0,02	0,15	1				
EMP	-0,01	0,02	-0,02	-0,10	1			
COT	0,00	0,05	0,12	-0,12	0,24	1		
FAM	0,03	-0,18	0,19	0,16	-0,06	-0,05	1	
PUB	0,00	0,25	-0,17	0,07	0,09	-0,03	-0,14	1

Es interesante destacar las correlaciones más significativas. En particular, las empresas públicas están positivamente correlacionadas con la proporción de consejeros externos del consejo de administración, lo que resulta razonable, pues, por lo general, en las públicas este cargo es de tipo político. Por otra parte, las empresas públicas están correlacionadas negativamente con las actividades de producción primaria y fabricación, lo que también es razonable, pues éstas están más orientadas en la práctica a servicios públicos, transportes y financieros. Las empresas familiares están relacionadas negativamente con la proporción de consejeros externos dentro del Consejo. También existe una relación entre este tipo de empresas y las actividades de producción primaria y de fabricación, y también con la estructura funcional. Por último, se encuentra una correlación positiva entre las empresas que

cotizan en bolsa y el número de empleados, lo que demuestra que este tipo de empresas suelen tener un mayor tamaño.

Resultados empíricos

Para probar las ocho primeras hipótesis, se utiliza el análisis de regresión múltiple. En la siguiente Tabla se presentan los resultados del primer modelo. En él se utiliza como variable dependiente el log SF (sueldo fijo), que representa la porción del paquete de remuneración basado en la conducta.

Tabla 4.2. Resultados del primer modelo

Regresión lineal múltiple/Empresas que aplican incentivos (374)					
Variable dependiente: log SF					
F = 10,930 p = 0,000 R ² = 0,232					
Variable (1)	Coefficiente	Desv. tipo	Beta	Valor - t	p
Term. indep.	1,884	0,010		190,829	< 0,001
ACT	0,020	0,008	0,127	2,427	0,015
CE	-0,0001	0,000	-0,049	-0,895	0,371
PROD	0,031	0,009	0,196	3,605	< 0,001
FUN	0,015	0,009	0,091	1,690	0,091
EMP	-0,002	0,000	-0,310	-5,748	< 0,001
COT	-0,012	0,013	-0,047	-0,868	0,386
FAM	-0,065	0,010	-0,346	-6,346	< 0,001
PUB	0,019	0,016	0,063	1,156	0,248

Como se ve, la variable que mide la actividad del consejo de administración (ACT) presenta una relación significativa y de sentido positivo ($p < 0,05$). Es decir, se confirma la relación positiva entre el nivel de actividad del consejo de administración y la remuneración basada en la conducta pronosticada en la hipótesis 1b. No ocurre lo mismo con la hipótesis 1a, que preveía una relación positiva entre la remuneración basada en la conducta y la proporción de consejeros externos en el Consejo. Esta relación no es sostenida por el modelo.

La relación positiva pronosticada entre la remuneración basada en la conducta y las empresas dedicadas a la producción primaria o fabricación (PROD) es confirmada ($p < 0,001$). Con ello, la hipótesis 2a queda sustentada. Lo mismo que sucede con las hipótesis 2b y 2c. La primera es la que se refiere a si la empresa está organizada bajo una estructura funcional (FUN); esta relación ha resultado significativa ($p < 0,10$). Lo mismo que la relación negativa entre la porción de la remuneración basada en la conducta y el tamaño de la empresa (número de empleados -EMP-). Esta relación es también sostenida ($p < 0,001$).

No sucede lo mismo con las hipótesis 3 y 5. En la primera se había previsto una relación negativa entre la parte de la remuneración basada en la conducta y las empresas que cotizaban en bolsa (COT). En la segunda se pensaba encontrar también una relación negativa en el caso de las empresas públicas (PUB). En ambos casos la relación no es significativa, con lo que las hipótesis no pueden ser corroboradas.

Por último, se observa una relación negativa significativa ($p < 0,001$) entre la parte de la remuneración basada en la conducta y las empresas familiares (FAM). Con este resultado, la hipótesis 4 queda sustentada.

En la Tabla siguiente se presentan los resultados de la regresión múltiple del segundo modelo. En él se utiliza como variable dependiente el log SFVS (sueldo fijo + sueldo variable subjetivo), que representa la parte del paquete de compensación basado en la conducta del director general.

Tabla 4.3. Resultados del segundo modelo

Regresión lineal múltiple/Empresas que aplican incentivos (374)					
Variable dependiente: log (SF + SVS)					
F = 10,792 p = 0,000 R ² = 0,231					
Variable (1)	Coefficiente	Desv. tipo	Beta	Valor- t	p
Term. indep.	1,929	0,005		376,277	< 0,001
ACT	0,018	0,004	0,222	4,220	< 0,001
CE	-0,0001	0,000	-0,054	-0,976	0,329
PROD	0,015	0,004	0,186	3,395	0,001
FUN	0,010	0,005	0,111	2,049	0,040
EMP	-0,001	0,000	-0,290	-5,366	< 0,001
COT	-0,009	0,007	-0,069	-1,264	0,206
FAM	-0,029	0,005	-0,306	-5,588	< 0,001
PUB	0,008	0,009	0,048	0,884	0,377

Como puede observarse, las hipótesis 1b, 2a, 2b, 2c y 4 vuelven a ser sustentadas, lo que refuerza ostensiblemente la robustez del modelo teórico y con ello se otorga mayor validez a las conclusiones a las que se puedan llegar.

Por último, en la hipótesis 6 se pronosticaba una mejor *performance* dentro del grupo de empresas que aplican incentivos al director general, frente a aquellas que no los aplican. Para ello, se ha estudiado la diferencia de las medias (t-test) de los indicadores de *performance* económico representados, como ya ha sido mencionado, por los beneficios sobre ventas (B/V) y los beneficios sobre empleados (B/E). En la siguiente Tabla se observan los resultados de este análisis.

Tabla 4.4. Diferencia de *performance* entre empresas que aplican y no aplican incentivos

Variable (1)	Aplican incentivos (n = 374)		No aplican incentivos (n = 91)	
	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar
B / E (mill. ptas)	3,39	9,52	0,83	6,30
B / V (%)	6,13	6,84	3,57	8,46
	Dif. medias			
B / E (mill. ptas)	2,56		(p < 0,05)	
B / V (%)	2,56		(p < 0,05)	

Puede observarse que la media de B/E y de B/V es mayor en las empresas que aplican incentivos, siendo la diferencia estadísticamente significativa en ambos casos ($p < 0,05$). Estos resultados sustentan la hipótesis 6.

Discusión

El Recuadro muestra las conclusiones de nuestro análisis sobre los determinantes de la remuneración del director general. Es importante resaltar que, como ya hemos visto anteriormente, el número de consejeros externos presentes en el Consejo no es significativo. Por otro lado, la otra hipótesis relacionada con el nivel de supervisión (la de la actividad del Consejo) resulta cierta. De nuevo, la composición del consejo de administración no resulta un buen indicador de las buenas o malas prácticas de gobierno utilizadas en las empresas (Dalton et al., 1998).

	HIPOTESIS	RESULTADO
<i>Nivel de supervisión</i>	H1a: La proporción de consejeros externos dentro del consejo de administración de la empresa está relacionada positivamente con la parte de incentivos del director general basados en el comportamiento.	NO ACEPTADA
	H1b: La actividad del consejo de administración en las decisiones de gobierno está relacionada positivamente con la proporción de incentivos del director general basados en el comportamiento.	ACEPTADA
	H2a: La porción de la remuneración del director general basada en la observación de su conducta será mayor en las empresas de producción primaria y en las de manufactura de productos.	ACEPTADA
<i>Programabilidad de la tarea</i>	H2b: La porción de la remuneración del director general basada en la observación de su comportamiento será mayor en las empresas organizadas bajo una estructura funcional.	ACEPTADA
	H2c: El tamaño de la empresa tendrá una relación negativa con la porción de remuneración del director general basada en la observación de la conducta.	ACEPTADA
<i>Capacidad de medir resultados</i>	H3: El hecho que la empresa cotice en bolsa estará relacionado negativamente con la porción basada en la conducta o comportamiento.	NO ACEPTADA
<i>Aversión al riesgo</i>	H4: El hecho que la empresa sea de propiedad familiar estará relacionado negativamente con la porción de remuneración del director general basada en la conducta.	ACEPTADA
<i>Incertidumbre de los resultados</i>	H5: El hecho que la empresa sea pública estará relacionado negativamente con la porción de la remuneración basada en comportamiento.	NO ACEPTADA
<i>“Performance”</i>	H6: Las empresas que apliquen sistemas de incentivos a sus directores generales tendrán un mejor <i>performance</i> que las que no los apliquen.	ACEPTADA

La mayoría de las hipótesis se confirman. El nivel de supervisión del Consejo y la programabilidad de la tarea muestran una correlación positiva con la proporción de salario fijo. Por otro lado, el tamaño y la aversión al riesgo del principal (empresas familiares) tienen una correlación negativa con la proporción de salario fijo.

El resultado más interesante es que, a pesar del uso limitado de la remuneración con incentivos, las empresas que utilizan este mecanismo muestran una mejor consecución de resultados. Esto significa que las empresas que no hacen uso de los incentivos, no actúan óptimamente en la dirección de sus directores generales. Como consecuencia, podemos aconsejar a los Consejos de las empresas españolas que presten más atención a la remuneración de sus directivos, que aumenten la proporción de salario variable y que diseñen las remuneraciones de acuerdo con las recomendaciones teóricas prevalecientes, aunque éstas vengan de otros contextos, porque también son aplicables al caso español.

V. Conclusiones

Este artículo ha presentado el uso actual de la evaluación y de la remuneración incentivante en España. Está basado en una amplia muestra de casi 500 medianas y grandes empresas españolas. La muestra es muy representativa de la situación actual (el cuestionario fue remitido en 1996).

Al comparar la actual situación española con la que se vive en Estados Unidos, y en la mayoría de los países occidentales, encontramos un uso limitado de la evaluación formal y de la remuneración variable. Además, hemos de tener en cuenta que la evaluación es una tarea fundamental en la dirección y el gobierno de la empresa, una tarea que permite a los altos directivos aprender, mejorar, desarrollarse y, por tanto, colaborar en la mejora de resultados de la empresa.

Hemos observado que únicamente el 50% de las empresas españolas utilizan algún tipo de evaluación formal. De éstas, el 20% no discute estas evaluaciones con el interesado. Además, en la mayoría de empresas estas evaluaciones son estrictamente jerárquicas y más orientadas a la consecución de objetivos a corto plazo que al desarrollo del equipo directivo necesario para la empresa en el día de mañana. También hemos sido capaces de asociar el uso de estos sistemas formales de evaluación a un mejor comportamiento de la empresa en resultados (rentabilidad, medida como beneficios sobre ventas).

El análisis de la remuneración variable es algo pesimista. Las empresas de la muestra la utilizan poco. Sólo el 19% del sueldo total de los directivos del primer nivel es variable. Además, en la misma línea de objetivos a corto plazo que veíamos en el apartado de evaluación, la remuneración variable está basada, sobre todo, en resultados individuales a corto plazo y medidas contables de rentabilidad. Todo esto provoca que la atención del alto directivo de la empresa tienda hacia el corto plazo, lo que nos lleva a preguntarnos sobre la efectividad del activismo de los consejos de administración.

El estudio de los determinantes de la composición de la remuneración del director general nos ha confirmado la mayoría de nuestras hipótesis. Las empresas usan menos incentivos en la remuneración (basada en resultados) cuanto más activo sea el consejo de administración en el seguimiento de directivos, cuanto más programable sea la tarea que podemos considerar en los sectores. Además, la remuneración incentivante está asociada con un mejor comportamiento de la empresa en resultados (productividad y rentabilidad).

De todos estos resultados se puede concluir que, aunque en España las prácticas estudiadas están claramente retrasadas en comparación con otros países occidentales, todo parece indicar que éstas experimentarán un rápido crecimiento, como consecuencia de la creciente globalización, así como de la desregularización llevada a cabo en España. Ninguno de los elementos de nuestro análisis nos hace pensar que, aparte de la mayor concentración de la propiedad que existe en las empresas españolas, y su correspondiente efecto en la dirección de las mismas, el contexto español sea tan diferente como para impedir que la aplicación de estas prácticas tengan el positivo impacto que han tenido al aplicarse en otros contextos. Por tanto, pensamos que se verá en breve una rápida evolución. Algunos datos que se pueden leer en la prensa empresarial ya indican esta tendencia. □

Bibliografía

- Alvarez, J.L., M.A. Gallo y J.E. Ricart (1999), «Governance Mechanisms for Effective Leadership: the case of Spain», *Corporate Governance -an international review*, vol. 7, nº 3, julio 1999 (próxima publicación).
- Alvarez, J.L., M.A. Gallo y J.E. Ricart (1999), «Prácticas de gobierno en España», Estudios y Ediciones IESE, Barcelona.
- Antonioni, D. (1996), «Designing an effective 360-Degree Performance Appraisal System», *Organizational Dynamics*, vol. 25, 2, otoño, págs. 24-38.
- Baysinger, B. y H. Butler (1985), «Corporate governance and the board of directors: performance effects of changes in board composition», *Journal of Law, Economics and Organizations*, vol. 1, n. 1, págs. 101-124.
- Beatty, R. y E. Zajac (1994), «Managerial incentives, monitoring and risk bearing: A study of executive compensation, ownership and board structure in initial public offerings», *Administrative Science Quarterly*, 39, págs. 313-335.
- Bernardin, H. J., S. Dahmus y G. Redmon (1993), «Attitudes of First-line supervisors toward subordinate appraisals», *Human Resource Management*, vol. 32, págs. 315-324.
- Bohl, D. L. (1996), «Minisurvey: 360-Degree appraisals yield superior results, survey shows», *Compensation and Benefits Review*, vol. 28, 5, septiembre-octubre, págs. 16-19.
- Bushman, R., R. Indjejikian y A. Smith (1996), «CEO compensation: the role of individual performance evaluation», *Journal of Accounting and Economics*, 21 (3), abril, págs. 161-193.
- Business Week* (1997), «Annual Spring issue on executive pay».
- Corrales, J.M. (1998), «Los sistemas de remuneración de los directores generales en las empresas españolas: factores que explican su composición», IESE, marzo.
- Eaton, J. y H. Rosen (1983), «Agency, delayed compensation, and the structure of executive remuneration», *Journal of Finance*, 39, págs. 1.489-1.505.
- Eisenhardt, K. (1985), «Control: Organizational and economic approaches», *Management Science*, 31, febrero, págs. 134-149.
- Eisenhardt, K. (1988), «Agency and Institutional theory explanations: the case of retail sales compensation», *Academy of Management Journal*, vol. 31, nº 3, págs. 488-511.
- Eisenhardt, K. (1989), «Agency theory: An assessment and review», *Academy of Management Review*, vol. 14, págs. 57-74.
- Fama, E. (1980), «Agency problems and the theory of the firm», *Journal of Political Economy*, 88, págs. 288-307.
- Finkelstein, S. y D. Hambrick, (1996), «Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations», West Publishing, págs. 261-305.

- Fisher, J. y V. Govindarajan (1993), «Incentive Compensation Design, Strategic Business Unit Mission, and Competitive Strategy», *Journal of Management Accounting Review*, 5, págs. 129-144.
- Ghorpade, J., M.M. Chen y J. Caggiano (1995), «Creating quality-driven performance appraisal systems», *Academy of Management Executive*, vol. 9, págs. 32-41.
- Gómez-Mejía, Luis (1994), «Executive Compensation: A reassessment and future research agenda», en G. Ferris (Ed.), «Research in Personnel and Human Resources Management», vol. 12, JAI Press, Greenwich, CT, págs. 161-222.
- Gómez-Mejía, L., H. Tosi, y T. Hinkin (1987), «Managerial control, performance and executive compensation», *Academy Management Journal*, vol. 30, n. 1, págs. 51-70.
- Gómez-Mejía, L. y R.M. Wiseman (1997), «Reframing executive compensation: An assessment and outlook», *Journal of Management*, 23, págs. 291-374.
- Govindarajan, V. y A.K. Gupta (1985), «Linking Control Systems to Business Unit Strategy: Impact on Performance», *Accounting, Organizations and Society*, 10, págs. 51-66.
- Healy, P. (1985), «The impact of bonus schemes on the selection of accounting principles», *Journal of Accounting and Economics*, 7.
- Holmstrom, B. (1979), «Moral Hazard and Observability», *Bell Journal of Economics*, 10, primavera, págs. 74-91.
- Holmstrom, B. y P. Milgrom (1991), «Multitask principal agent analyses: Incentive contracts, asset ownership and job design», *Journal of Law, Economics and Organization*, 7, págs. 24-52.
- Holthausen, R. y D. Larcker (1991), «Financial performance and organizational structure», Working paper, University of Pennsylvania.
- Ittner, C., D. Larcker y M. Rajan (1997), «The choice of performance measures in annual bonus contracts», *The Accounting Review*, vol. 72, n. 2, págs. 231-255.
- Kennedy, M.M. (1999), «The Case Against Performance Appraisals», *Across the Board*, enero.
- Kren, L. y W.M. Liao (1988), «The Role of Accounting Information in the Control of Organizations: A Review of the Evidence», *Journal of Accounting Literature*, 7, págs. 280-309.
- Latham, G. P. y K. N. Wixley (1993), «Increasing productivity through performance appraisal», Addison-Wesley.
- Munter, P. y L. Kren (1995), «The impact of uncertainty by the board of directors on incentive system design», *Managerial Auditing Journal*, vol. 10, págs. 23-34.
- Ortin, P. y V. Salas (1997), «The compensation of Spanish executives. A test of a managerial talent allocation model», *International Journal of Industrial Organization*, 15, págs. 511-532.

- Ortin, V. y V. Salas (1998), «Agency-Theory and Internal-Labor-Market Explanations of Bonus Payments: Empirical Evidence from Spanish Firms», *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 7, nº 4, invierno, págs. 573-613.
- Ouchi, W. G. (1977), «The relationship between organizational control», *Administrative Science Quarterly*, 22, págs. 95-113.
- Patton, A. y J. Backer (1987), «Why won't directors rock the boat?», *Harvard Business Review*, vol. 87, nº 6, págs. 10-18.
- Schmitt, F. (1996), «Study finds CEO salaries tracking performance», *National Underwriter*, 21 de octubre, pág. 48.
- Thompson, J. (1967), «Organization in Action», McGraw Hill, Nueva York.
- Tosi, H. y L. Gómez-Mejía (1989), «The decoupling of CEO pay and performance: An agency theory perspective», *Administrative Science Quarterly*, 34, págs. 169-189.
- Wilson, T. (1995), «Innovative reward systems for the changing workplace», McGraw Hill, Nueva York.