



Ana B. Escrig-Tena^{1,2}
Universitat Jaume I
✉ escrigt@uji.es

Performance appraisal and compensation in EFQM recognised organisations: Rhetoric and reality

Evaluación del desempeño y remuneración en organizaciones con reconocimiento EFQM: Retórica y realidad



Juan Carlos Bou-Ilusar¹
Universitat Jaume I
✉ bou@uji.es

I. INTRODUCTION

Business Excellence Models (BEM) have been adopted in the last decades to enhance overall results in the medium and long term and promote a sustainable future for organisations (Kim et al., 2010; Sampaio et al., 2012). In most cases, BEM aim to improve performance by applying a set of principles and approaches of Quality Management (QM) and business excellence³, and are supported by national bodies as a basis for award programmes (see, for example, the Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) or the European Excellence Award from the EFQM). On the whole, BEM provide a basic structure for the organisation's management system and guidelines on the type of leadership, process management, or the deployment of strategy. They also suggest implementing human resources practices that improve employees' attitude and behaviour at work as well as the knowledge and skills needed to implement the "best management practices" that these models embrace (Ooi et al., 2007, Bayo et al., 2011,



Inmaculada Beltrán-Martín¹
Universitat Jaume I
✉ ibeltran@uji.es



EXECUTIVE SUMMARY

What type of performance appraisal and compensation systems do quality-driven organisations use? Is there a dominant pattern among these companies? This paper presents the findings of an empirical study conducted on a sample of 180 Spanish organisations that have obtained EFQM recognition. The results, based on cluster analysis and ANOVA, indicate that only one group of organisations use development-oriented systems, and are therefore aligned with approaches recommended in the Quality Management literature. In addition, two other systems are identified, one that evidences inconsistency between performance appraisal and compensation, and another focusing on target achievement.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

¿Qué sistemas de evaluación del desempeño y remuneración de sus empleados utilizan las organizaciones que trabajan en un contexto organizativo orientado a la Gestión de la Calidad y la excelencia? ¿Existe un patrón dominante entre estas organizaciones? En este artículo se presentan los resultados de un trabajo empírico realizado sobre una muestra de 180 organizaciones españolas que cuentan con un Reconocimiento a la Excelencia según el esquema de la EFQM. Los resultados, basados en análisis clúster y ANOVA, indican que sólo un grupo de organizaciones utiliza sistemas de evaluación del desempeño y remuneración orientados al desarrollo y, por tanto, alineados con lo que desde la literatura sobre Gestión de la Calidad se propone como un enfoque adecuado. Asimismo, se observan otros tipos de sistemas que presentan una falta de coherencia entre la evaluación del desempeño y la remuneración, o que están centrados en la consecución de objetivos.

Escrig and Menezes, 2015). In this regard, scholars (e.g. Simmons et al., 1995; Bayo and Merino, 2001; Wickramasinghe and Anuradha, 2011; Alfalla et al, 2012) consider High Performance Work Practices (HPWP) to be appropriate in the context of a QM initiative in general and the adoption of a BEM in particular. Although there seems to be a broad consensus among QM scholars about the suitability of some HPWP (e.g. extensive selection, training or teamwork structures) to enhance the success of a QM initiative, there is still some controversy over practices concerning performance appraisal and pay for performance. That is, while HPWP include performance appraisal and compensation based on job performance (Huselid, 1995), some QM scholars (e.g. Deming, 1986) consider these practices counterproductive to promoting the attitudes and behaviours needed to foster collaboration and teamwork in the context of a QM initiative. Indeed, Soltani et al. (2004, 2006) and Jiménez and Martínez (2009) argue that the analysis of the features that a performance appraisal system should have remains unresolved in the QM literature. It therefore continues to be a current topic of discussion.

In this context, the purpose of the present study is to provide evidence for Spanish organisations on the characteristics of performance appraisal and compensation practices adopted by organisations that have obtained recognition according to the EFQM model. The research therefore contributes to increasing awareness of the practices related to performance management commonly used in the context of BEM. These practices have not received specific attention in previous studies, which have focused on a more global analysis of human resource management practices. From a management perspective, this paper provides organisations interested in adopting the EFQM model with a description of the most suitable performance management practices to ensure the effectiveness of QM, and explains how these practices are used by Spanish organisations. To this end, the conceptual framework for study is described in the next section; we then present the findings of an empirical study conducted on a sample of organisations that have been awarded an EFQM recognition by the Spanish *Club Excelencia en Gestión* (Excellence in Management Club).

The purpose of the present study is to provide evidence for Spanish organisations on the characteristics of performance appraisal and compensation practices adopted by organisations that have obtained recognition according to the EFQM model.

2. PERFORMANCE APPRAISAL AND COMPENSATION SYSTEMS IN QUALITY-DRIVEN ORGANISATIONS

The EFQM is the most extensively used BEM in Europe, and provides a model of good practices needed to achieve results from the perspective of key stakeholders. The model is based on the premise that excellent results in key stakeholders (customers, people, society, strategy) are achieved through excellence in enablers, that is, having a strong leadership capability and clear strategic direction, developing and improving people, establishing partnerships and processes to deliver value-adding products and services to customers (EFQM, 2012). The EFQM model was developed with close reference to QM constructs, thus enabling analyses of the EFQM model from the broader perspective of the QM literature (e.g. Bou et al. 2009; Escrig and de Menezes, 2015). Regarding people management, the EFQM model suggests that organisations should encourage employee participation and entrust them with more demanding tasks as a way of achieving their involvement and commitment, both of which are central to the effective adoption of the model. Thus, as Bayo et al. (2011) point out, the human resource management approach embedded in the EFQM model tallies with HPWP. The 'Leadership' and 'People' EFQM criteria embrace this soft QM orientation, incorporating some practices that allow employees to become involved in continuous improvement and contribute to achieving organisational objectives in a more effective way (Bou et al., 2009; Calvo et al., 2015). Authors such as Wilkinson et al. (1998), Bayo and Merino (2001), Perdomo et al., (2009) or Prajogo and Cooper (2010) also recognise that human resource practices in the context of QM are consistent with many features of HPWP (Wood and Albanese, 1995; Combs et al., 2006). These practices aim to improve employees' skills and knowledge and their commitment to the organisation, so that human resources become a source of competitive advantages. HPWP promote job security, broad and generalised training, empowerment; they assess employees based on their performance, and use fair compensation systems or communications systems that disseminate information among all employees. These practices promote a climate of trust, commitment and employee involvement necessary to ensure the success of a QM initiative (Bou and Beltrán, 2005).

KEY WORDS

EFQM recognition, excellence, performance appraisal, compensation, cluster analysis.

PALABRAS CLAVE

Reconocimiento EFQM, excelencia, evaluación del desempeño, remuneración, análisis clúster.



However, some scholars such as Carter et al. (2000) or Tarí and Sabater (2006), suggest that some practices within HPWP, especially those concerning performance appraisal and compensation, may be counterproductive in quality-driven organisations. In this regard, it is noteworthy that early works on QM expressed strong opposition to evaluating employees and incentive systems (see, for example, contributions from Deming, 1986 or Bowman, 1994). Following Deming (1986), practices assessing individual performance should be rejected because performance depends on working systems rather than individuals, and evaluating employees using goals that do not depend directly on them could cause employee frustration and demotivation. In addition, Deming (1986) argues against incentive payment systems, claiming that what is important is recognition and non-monetary rewards. In the same vein, following Soltani et al. (2010), if the aim of a QM initiative is to bring processes and systems under control, performance appraisal systems should focus on measurable objectives of the system, rather than on monitoring the performance of individuals. Human resource policies should, therefore, consider and recognise the efforts of cooperation and teamwork rather than individual efforts (Waldman, 1994). This position certainly challenges the idea advocated by proponents of HPWP that employees expect recognition for their efforts and for achieving targets, and if these expectations are not satisfied through positive evaluation or reward, their commitment to the organisation will decline (Levine and Shaw, 2000). Furthermore, as Alfalla et al. (2012) pointed out, compensation based on meeting targets creates an environment where employees feel safe and increases their confidence in the organisation.

Some authors adopt an intermediate position between these two opposing poles. Hence, scholars such as Snape et al. (1995), Wilkinson et al. (1998), or Soltani et al. (2004, 2006) describe the performance appraisal and compensation approach considered to be more compatible with QM (**Table 1**). Regarding performance appraisal, as processes are not operated by single individuals, these authors suggest establishing a system to keep a balance between individual and group assessment that at the same time aims to recognise improvements in quality. This approach also holds that evaluations should focus on developing skills and providing feedback to employees, which nourishes the continuous improvement process. The compensation practices approach, in

turn, emphasises equity among employees, the recognition of group results and the development of skills rather than remuneration based on the achievement of individual goals. The compensation system should also encourage cooperation and teamwork.

This approach to performance appraisal and compensation is also considered in the EFQM model. Thus, among the good management practices of excellent organisations, the ‘People’ criterion considers a performance appraisal system design that takes into account skills development and the achievement of the organisation’s targets, oriented towards helping people to improve their performance and commitment (with a focus on giving feedback), and aligned with the compensation system (EFQM, 2012). In some way the appraisal system is perceived as part of the strategy deployment process, which allows results to be monitored and provides support to individuals and teams for their achievement. A specific sub-criterion concerning rewards and recognition is also included, which is proposed as a tool to promote and enhance people’s involvement and empowerment.



Table I. Performance appraisal and compensation consistent with QM

PERFORMANCE APPRAISAL	-Assesses the skills and abilities possessed and the processes necessary to perform well, not just the outputs. -Individuals could be assessed on how much they contribute to team performance and how much they cooperate. -Assessment is oriented towards the development and training of individuals. -People other than the manager are involved in an individual’s appraisal, including the individuals being evaluated. -Feedback is provided to employees after their evaluation.
COMPENSATION	-Aligned to performance appraisal systems -Reward based on skills and abilities possessed -Collective pay for performance. -Incentives based on public recognition.

Source: The authors, based on Bowen and Lawler (1992), Snape et al. (1995), Wilkinson et al. (1998), Soltani et al. (2004, 2006), Bou and Beltrán (2005), Jiménez and Martínez (2009), Perdomo et al. (2009), EFQM (2012).

Despite the efforts made to theoretically describe which features of performance appraisal and compensation are most suitable for the demands of a QM initiative, there is no robust evidence on how organisations are approaching such human resource management

practices. The purpose of this paper is therefore to analyse how quality-driven organisations are adopting these kinds of practices, and whether or not they are doing so in a uniform way.

3. A STUDY OF ORGANISATIONS WITH EFQM RECOGNITION

The empirical study conducted to achieve the research aim described above was based on a survey of a sample of 180 Spanish organisations that, as of 13 March 2013, had EFQM recognition validated by the CEG⁴. This scheme to recognise level of excellence was launched to encourage organisations to adopt the EFQM Excellence Model and accredits firms at four levels: Committed to Excellence 200+; Recognised for Excellence 300+; Recognised for Excellence 400+; Recognised for Excellence 500+ (for more than 200, 300, 400 and 500 points, respectively, from a maximum score of 1000 points). This score is arrived at after a thorough process of self-assessment followed by an external assessment in which the organisation's performance is reviewed in each of the EFQM model criteria, using the results-approach-deployment-assessment and refinement (RADAR) tool (EFQM, 2012). Both assessment processes are carried out by a panel of trained assessors using a scoring guideline based on evidence of actual performance, which involves a thorough analysis of the approaches used in each EFQM criteria, their deployment, the way they are assessed and improved over time, as well as the results attained⁵.

The field work was carried out between September and October, 2013. **Table 2** summarises the distribution of organisations taking into account level of Excellence (recognition achieved), the time elapsed since adopting the EFQM model, whether they had ISO 9001 certification, size, and public or private status.

The sample was selected in proportion to the population in each of the excellence levels and represents different economic sectors, the main ones being Health and social services (64 organisations), Education and educational services (57), Public Administration (22) and Associations (13); the various Spanish regions are also represented. Taking into account that there were 462 recognised organisations in Spain, the sample is an adequate representation of the population (a confidence level of 95% implies a sample error of $\pm 5.71\%$ for the whole sample).

Performance appraisal and compensations were measured by asking the organisations about the degree to which they had



Table 2. **Distribution of the sample**

VARIABLES	NUMBER OF ORGANISATIONS	PERCENTAGE
Level of Excellence		
Recognition 500+	17	9.4%
Recognition 400+	40	22.2%
Recognition 300+	34	18.9%
Recognition 200+	89	49.4%
Time since adoption		
≤ 3 years	73	40.5%
> 3 years	107	59.%
ISO 9001 Certification		
YES	86	47.8%
NO	94	52.2%
Size		
Small	75	41.7%
Medium	63	35%
Large	42	23.3%
Sector		
Private	136	75.6%
Public	44	24.4%
Whole Sample	180	100%

adopted various human resource management practices consistent with QM (see Table 1), in accordance with the proposals of Bowen and Lawler (1992) and Wilkinson et al. (1998). The specific practices proposed by Jiménez and Sanz (2013) were used. Questionnaires were sent to the head of human resource management and a 5-point semantic differential scale was used to measure the items. The different types of performance appraisal and compensation practices were identified by means of cluster analysis (using, in two phases, both hierarchical and non-hierarchical clusters [Hair et al., 2010]). Ten of the 180 organisations did not answer all of the questions on appraisal and compensation, so the cluster analysis was performed on the remaining 170 organisations. **Table 3** shows the descriptive statistics and correlations between the variables used in this study.

Table 3 shows that the practices analysed are not adopted in the same way by the organisations in the sample. Performance appraisal is mainly carried out periodically (A1) and in order to enhance development (A5). Employees participate in this process, and they are also informed of the results of the evaluation (A6, A7). It is also noteworthy that the performance appraisal process focuses mainly on assessing individual employees' performance (A3).

Table 3. Descriptive Statistics and Correlations (N = 170)

VAR.	MEAN	S.D.	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	C1	C2	C3	C4
A1	4.02	1.45	I										
A2	3.70	1.33	.40**	I									
A3	2.88	1.22	.34	.01	I								
A4	3.12	1.33	.07	.10	.32**	I							
A5	4.40	0.93	.09	.07	.11	.06	I						
A6	4.50	0.92	.34**	.36**	-.03	.16*	.27**	I					
A7	4.40	0.92	.29**	.25**	.03	.13	.23**	.57**	I				
C1	3.39	0.92	.04	.05	-.00	.13	.09	.12	.21**	I			
C2	2.02	1.35	.21**	.50	-.12	.04	-.07	.02	.01	.11	I		
C3	2.10	1.65	.11	-.01	-.00	.06	-.07	.05	-.08	.15	.28**	I	
C4	1.99	1.46	.01	-.05	.09	.12	-.03	-.05	-.15*	.03	.17*	.18*	I

* p<0.05; ** p<0.01

Performance Appraisal

A1. Periodic appraisal

A2. Evaluation of the development of tasks, skills and attitudes, rather than the achievement of objectives

A3. Evaluation of group's performance

A4. Evaluation of medium- and long-term performance

A5. Evaluation oriented towards performance improvement and personal development

A6. Employees are involved in their assessment

A7. Employees are informed of the results of the evaluation

Compensation

C1. Pay above the market average

C2. Salary determined by the knowledge and skills possessed, rather than the position held

C3. Variable rewards

C4. Employees participate in determining wage components

In the compensation systems, the adoption of the variable component is not prominent (C3) and job position (C2) is considered more important. Organisations also seem to reward employees above the market average (C1). Of note is the low employee participation in setting their salary components (C4). If we examine further the types of incentives adopted by organisations that do use variable remuneration (62 organisations), **Table 4** shows that they are more oriented to recognising individual performance than group performance (I1), have a more short-term orientation (I2), combine

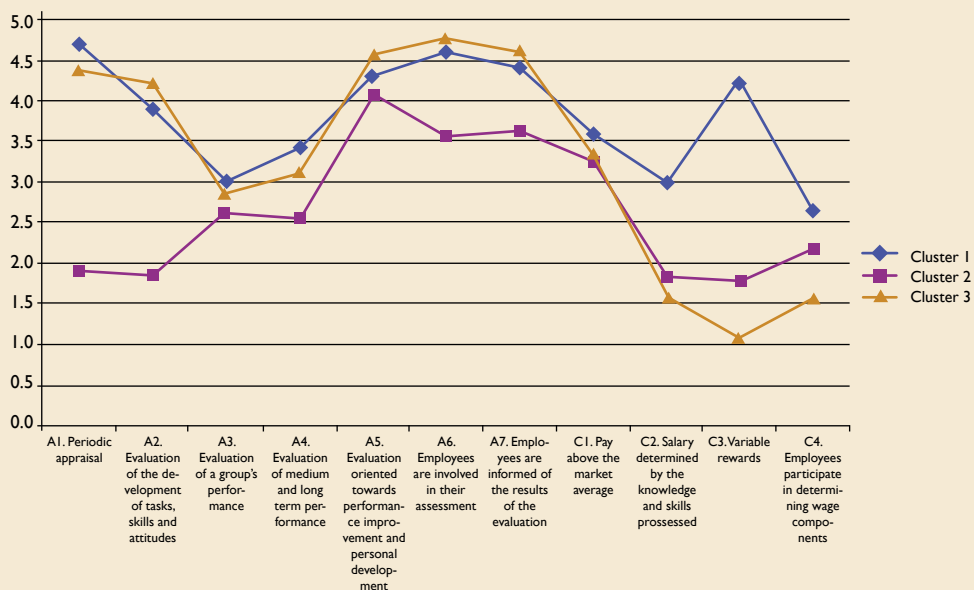
monetary and non-monetary rewards (I3), and take into account both the knowledge and skills of employees, and their seniority in the organisation (I4).

Table 4. Descriptive Statistics of incentives (n=62)

VARIABLE	MEAN	S.D.
I1. Incentives are based on group performance	2.38	1.35
I2. Long-term incentives are offered (e.g. profit sharing)	2.31	1.11
I3. Non-monetary incentives are offered	2.95	1.10
I4. Incentives are based on increased knowledge and skills, rather than on seniority	3.42	1.28

The cluster analysis identified three different groups and provided a description of their main features. The mean values for each variable in each group are reported in **Figure 1**.

Figure 1. Representation of mean values in each group



We conducted an analysis of variance (one-way ANOVA) to test for significant differences in the characteristics that define each group. The results indicate that the variables in the three groups are all significantly different, except in the case of evaluation of group performance (A3) and pay above the market average (C1), where no differences between groups were observed. The results of these analyses are shown in **Table 5**.

Table 5. Performance appraisal and compensation. Between-group comparison

VARIABLE	GROUP 1 (N=48; 28.3%)	GROUP 2 (N=31; 18.2%)	GROUP 3 (N=91; 53.5%)	GROUPS SHOWING SIGNIFICANT DIFFERENCES
A1	4.7	1.9	4.4	(1-2) ** (2-3) **
A2	3.9	1.8	4.2	(1-2) ** (2-3) **
A3	3.0	2.6	2.9	
A4	3.4	2.5	3.2	(1-2) *
A5	4.3	4.1	4.6	(2-3)*
A6	4.6	3.6	4.8	(1-2) ** (2-3) **
A7	4.4	3.6	4.6	(1-2) ** (2-3) **
C1	3.6	3.2	3.4	
C2	3.0	1.8	1.6	(1-2) ** (1-3) **
C3	4.3	1.8	1.1	(1-2) ** (1-3) ** (2-3) **
C4	2.7	2.2	1.6	(1-3)**

* p<0.05; ** p<0.01. Note: Post-hoc test using the Games-Howell method

Finally, in order to enhance characterisation of the groups, in a second analysis we assessed the existence of differences between them according to a set of classification variables, namely level of excellence achieved, the length of time since adopting the EFQM model, possession of an ISO 9001 certificate, size and sector. Sector differences were analysed according to whether the organisation was from the public or private sector, as well as belonging to the main sectors mentioned above. To reach this purpose, contingency tables and Chi-square test were used. These analyses find no significant differences between groups for any of these classification variables; performance appraisal and compensation systems are therefore not conditioned by any of these variables. From these results, the three groups obtained based on the performance appraisal and compensation systems they adopt are described in the following paragraphs.

'Consistent', development-oriented system (48 organisations).

Figure 1 shows that the first group is made up of organisations distinguished mainly by the type of compensation practices used, characterised by the use of variable compensation and consideration of employees' skills and knowledge to determine the salary.

The variable compensation in this group, as compared to the others, emphasises group performance-based incentives. This type of compensation is aligned with performance appraisal, which takes place by periodically evaluating how employees perform tasks and their attitudes (not just the achievement of objectives). Consistent with this, performance appraisal aims to improve and develop. In general, the system implemented by this group of organisations is aligned with what is considered to be the most appropriate approach (see Table 1) to address performance appraisal and compensation in quality-driven organisations.

Target achievement-focused system (31 organisations). The second group includes organisations that neither perform regular evaluations nor are oriented towards skills assessment, but rather focus on meeting targets. Similarly, salaries are not determined by the skills possessed nor is there variable remuneration. The highest scoring feature in this type of organisation (Figure 1) reveals the purpose of this system to be performance improvement, rather than control of employees. Hence, given this intention the emphasis is on evaluating and monitoring achievement of targets.

Unbalanced system (91 organisations). The pattern of the performance appraisal system of the third group is similar to the development-oriented system, since it is characterised by regular performance appraisal which encourages the development of skills. However, it differs from the first group in its use of mainly fixed remuneration determined by the job position rather than the employee's skills and knowledge, and thus resembles the organisations in the second group. This system can therefore be defined as unbalanced, as the performance appraisal does not appear to be aligned with the compensation system. Such organisations focus their efforts on developing their appraisal systems more than their compensation systems.



4. CONCLUSIONS AND PRACTICAL IMPLICATIONS

This research has identified three different systems in the adoption of performance appraisal and compensation practices in organisations with EFQM recognition. The characteristics of these systems led us to label them Consistent, development-oriented system, Target achievement-focused system and Unbalanced system. Therefore, there appears to be no uniform adoption of performance appraisal and compensation practices among organisations that have EFQM recognition. Only 48 organisations (28%) consider a development-oriented system of performance appraisal and compensation (with the exception of low orientation to evaluating group performance), aligned with what the QM literature (e.g. Wilkinson et al., 1998; Soltani et al, 2004, 2006; Bou and Beltrán, 2005; Jiménez and Martínez, 2009) suggests would be consistent with QM and excellence. Although it is true that 91 other organisations (those belonging to group 3) do seem to opt for a skills-based performance appraisal, this approach is not reflected in their compensation practices. Accordingly, we can conclude that the performance appraisal and compensation systems of only some organisations come close to what is considered to be most appropriate in the field of QM and excellence. These organisations implement development-based performance appraisal, are more likely to use incentives that recognise improvements in employees' skills and abilities, and involve their employees in the assessment. However, both performance appraisal and compensation are based more on individual results than on group results. These findings tally with those obtained by Soltani et al. (2006) who, in a sample of organisations belonging to the Quality Scotland Foundation, one of the EFQM partners in the UK, also noted that in a quality-oriented context, organisations do not remove performance-based appraisal and compensation systems.

These findings have implications for both organisations adopting BEM and institutions promoting the adoption of these models. This study has shed light on the performance of organisations that have obtained EFQM recognition in terms of their performance appraisal and compensation practices in Spain. As evidenced by Yeung et al. (2003), the analysis of the pattern of adoption of QM practices is an important step in furthering our knowledge about the behaviour of organisations pursuing excellence. Organisations that plan to implement a self-assessment process based on the EFQM model,



or wish to apply for EFQM recognition might consider the practices discussed in this article to extend their awareness of the kind of practices that should be encouraged.

The study findings suggest that future research should further explore the characteristics of the human resource management systems used by quality-driven organisations and incorporate other practices such as selection and training. Future lines of research should study the potential consequences of these performance appraisal and compensation systems on employees' behaviour and attitudes, which will enable a better understanding of the reality of organisations in the path towards excellence.

REFERENCES

- Alfalla, R., Marín, J. A., & Medina, C. (2012). Is worker commitment necessary for achieving competitive advantage and customer satisfaction when companies use HRM and TQM practices? *Universia Business Review*, (36), 64-89.
- Bayo, A., & Merino, J. (2001). Quality management and high performance work practices: Do they coexist? *International Journal of Production Economics*, 73 (3), 251-259.
- Bayo, A., Merino, J., Escamilla, S. A., & Selvam, R. M. (2011). The impact of ISO 9000 and EFQM on the use of flexible work practices. *International Journal of Production Economics*, 130(1), 33-42.
- Bou, J.C. & Beltrán, I. (2005). *Total Quality Management*, High-commitment Human Resource Strategy and Firm Performance: An Empirical Study. *Total Quality Management*, 16 (1), 71-86.
- Bou, J.C., Escrig, A.B., Roca, V., & Beltrán, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management*, 27(1), 1-22.
- Bowen, D.E. & Lawler, E.E. (1992). Total Quality-Oriented human Resources Management. *Organizational Dynamics*, 20 (4), 29-41.
- Bowman, J. (1994). At Last, an Alternative to Performance Appraisal: Total Quality Management. *Public Administration Review*, 54 (2), 129-136.
- Carter, J.R., Smeltzer, L.R. & Narasimhan, R. (2000). Human Resource Management within Purchasing Management: Its Relationship to Total Quality Management Success. *The Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply*, Spring, 52-62.
- Calvo, A., Picón, A., Ruiz, C., & Cauzo, L. (2015). Contextual and mediation analysis between TQM critical factors and organisational results in the EFQM Excellence Model framework. *International Journal of Production Research*, 53(7), 2186-2201.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.
- Deming, E. (1986). *Out of the Crisis. Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge University Press.
- Escrig, A. B., & de Menezes, L. M. (2015). What characterizes leading companies within business excellence models? An analysis of "EFQM Recognized for Excellence" recipients

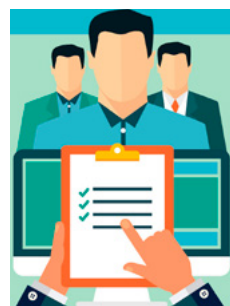




- in Spain. *International Journal of Production Economics*, 169, 362-375.
- European Foundation for Quality Management (EFQM) (2012). "EFQM Model for Business Excellence". Brussels: EFQM.
- Ghobadian, A., Gallea, D. & Hopkins, M. (2007). TQM and CSR nexus. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24 (7), 704-721.
- Hair, J., Anderson, R., Black, B.; Babin, B. & Black, W. (2010): *Multivariate Data Analysis*, Pearson Education, London.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Jiménez, D., & Martínez, M. (2009). The performance effect of HRM and TQM: a study in Spanish organizations. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(12), 1266-1289.
- Jiménez, D., & Sanz, R. (2013). Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process. *Personnel Review*, 42(1), 28-49.
- Kim, D.Y., Kumar, V., & Murphy, S.A. (2010). European foundation for quality management business excellence model: an integrative review and research agenda. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(6), 684-701.
- Levine, D.I. & Shaw, K. (2000). The incentives of quality and the quality of incentives. In Cole, R.E & Scott, W.R. (Ed.), *The Quality Movement Organization Theory*, Sage, Thousand Oaks, C.A., pp. 367-386.
- Ooi, K.B.; Bakar, N.A.; Arumugam, V.; Vellapan, L. & Loke, L.K. (2007), "Does TQM influence employees' job satisfaction? An empirical case analysis", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24 (1), 62-77.
- Perdomo, J., González, J. & Galende, J.(2009). An analysis of the relationship between total quality management-based human resource management practices and innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (5), 1191-1218
- Prajogo, D. & Cooper, B. (2010). The effect of people-related TQM practices on job satisfaction: a hierarchical model. *Production Planning & Control*, 21(1), 26-35.
- Sampaio, P., Saraiva, P., & Monteiro, A. (2012). A comparison and usage overview of business excellence models. *The TQM Journal*, 24(2), 181-200.
- Simmons, D.E.; Shadur, M.A. & Preston, A.P. (1995). Integrating TQM and HRM. *Employee Relations*, 17 (3), 75-86.
- Shape, E., Wilkinson, A., Marchington, M. & Redman, T. (1995). Managing Human Resources for TQM: possibilities and Pitfalls. *Employee Relations*, 17 (3), 42-51.
- Soltani, E., van der Meer, R., Gennard, J. & Williams, M., (2004). Case study: Have TQM organisations adjusted their performance management (appraisal) systems? A study of UK-based TQM-driven organizations. *The TQM Magazine*, 16 (6), 403-417.
- Soltani, E., van der Meer, R.; Williams, M. & Lai, P. (2006). The compatibility of performance appraisal systems with TQM, principles – evidence from current practice. *International Journal of Operations & Production Management*, 26 (1), 92-112.
- Soltani, E., Singh, A., Liao, Y. Y., & Wang, W. Y. (2010). The rhetoric and reality of 'process control' in organisational environments with a TQM orientation: The managers' view. *Total Quality Management and Business Excellence*, 21(1), 67-77.
- Tari, J.J. & Sabater, V., (2006). Human aspects in a quality management context and their effects on performance. *International Journal of Human Resource Management*, 17 (3), 484-503.
- Waldman, D.A. (1994). The Contributions of Total Quality Management to a Theory of Work Performance. *Academy of Management Review*, 19 (3), 510-536.
- Wickramasinghe, V. & Anuradha, G. (2011). High-involvement work practices, quality results, and the role of HR function: an exploratory study of manufacturing firms in Sri Lanka. *The TQM Journal*, 23 (5), 516-530.
- Wilkinson, A., Redman, T., Shape, E., & Marchington, M. (1998). *Managing with Total Quality Management. Theory and Practice*. McMillan Business, Hong-Kong.
- Wood, S. & Albanese, M.T. (1995). Can We Speak of a High Commitment Management on the Shop Floor? *Journal of Management Studies*, 32 (2), 215-247.
- Yeung, A.C.L., Chan, L.Y., & Lee, T.S. (2003). An empirical taxonomy for quality management systems: a study of the Hong Kong electronics industry, *Journal of Operations Management*, 21(1), 45-62.

NOTES

1. **ACKNOWLEDGMENT:** The authors appreciate the financial support for this research from the Universitat Jaume I (Ref. P1.1B2013-26), the Generalitat Valenciana (Ref. AICO/2015/029) and the Ministerio de Economía y Competitividad of Spain (Ref. ECO2015-66671-P). The authors are also greatly indebted to the CEG for providing the data, without its support this study would not have been possible.
2. **Contact author:** Departamento de Administración de Empresas y Marketing; Universitat Jaume I; 12071 Castellón; Spain
3. According to Ghobadian et al. (2007), in recognition of QM's wide ranging strategic impact on all facets of the organisation, the term business excellence has replaced QM (or both are used interchangeably).
4. CEG (Club Excelencia en Gestión), the EFQM's partner in Spain.
5. A detailed explanation of the recognition scheme can be found at <http://www.clubexcelencia.org/reconocimiento/proceso>.





Ana B. Escrig-Tena^{1,2}
Universitat Jaume I
✉
escrigt@uji.es

Evaluación del desempeño y remuneración en organizaciones con reconocimiento EFQM: Retórica y realidad

Performance appraisal and compensation in
EFQM recognised organisations: Rhetoric and
reality



**Juan Carlos Bou-
Lluisar¹**
Universitat Jaume I
✉
bou@uji.es



**Inmaculada Beltrán-
Martín¹**
Universitat Jaume I
✉
ibeltran@uji.es

I. INTRODUCCIÓN

Con el propósito de promover la obtención de buenos resultados en el medio y largo plazo, así como un futuro sostenible, son muchas las organizaciones que han adoptado Modelos de Excelencia en la Gestión (MEG) (Kim et al., 2010; Sampaio et al., 2012). En su mayor parte, los MEG existentes pretenden la mejora de los resultados mediante la aplicación de un conjunto de principios de Gestión de la Calidad (GC) y excelencia³, y han contado con el apoyo de organismos que utilizan estos modelos como marcos de referencia en sus esquemas de reconocimiento (véase, por ejemplo, el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige (MBNQA) o el Premio a la Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM)).



RESUMEN DEL ARTÍCULO

¿Qué sistemas de evaluación del desempeño y remuneración de sus empleados utilizan las organizaciones que trabajan en un contexto organizativo orientado a la Gestión de la Calidad y la excelencia? ¿Existe un patrón dominante entre estas organizaciones? En este artículo se presentan los resultados de un trabajo empírico realizado sobre una muestra de 180 organizaciones españolas que cuentan con un Reconocimiento a la Excelencia según el esquema de la EFQM. Los resultados, basados en análisis clúster y ANOVA, indican que sólo un grupo de organizaciones utiliza sistemas de evaluación del desempeño y remuneración orientados al desarrollo y, por tanto, alineados con lo que desde la literatura sobre Gestión de la Calidad se propone como un enfoque adecuado. Asimismo, se observan otros tipos de sistemas que presentan una falta de coherencia entre la evaluación del desempeño y la remuneración, o que están centrados en la consecución de objetivos.

EXECUTIVE SUMMARY

What type of performance appraisal and compensation systems do quality-driven organisations use? Is there a dominant pattern among these companies? This paper presents the findings of an empirical study conducted on a sample of 180 Spanish organisations that have obtained EFQM recognition. The results, based on cluster analysis and ANOVA, indicate that only one group of organisations use development-oriented systems, and are therefore aligned with approaches recommended in the Quality Management literature. In addition, two other systems are identified, one that evidences inconsistency between performance appraisal and compensation, and another focusing on target achievement.

Entre otras orientaciones para la gestión, relacionadas con el tipo de liderazgo, la gestión de los procesos y recursos, o el despliegue de la estrategia, los MEG sugieren la utilización de prácticas de recursos humanos que mejoren la actitud y el comportamiento de los empleados en el trabajo, así como los conocimientos y habilidades necesarios para implantar las diferentes ‘buenas prácticas’ de gestión recogidas en los mismos (Ooi et al., 2007, Bayo et al., 2011, Escrig y de Menezes, 2015). En este sentido, los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos de Alto Compromiso (SAC) son considerados por distintos autores (e.g., Simmons et al., 1995; Bayo y Merino, 2001; Wickramasinghe y Anuradha, 2011;

Alfalla et al., 2012) como adecuados para un contexto de GC en general y para la adopción de un modelo de excelencia en particular. Aunque parece existir un amplio consenso entre estos autores sobre la adecuación para la GC de la mayoría de las prácticas de gestión de recursos humanos que conforman estos sistemas, todavía persiste una cierta controversia en relación con las prácticas relativas a la gestión del rendimiento. Esto es, mientras que los SAC incluyen prácticas de evaluación del desempeño y remuneración basadas en el rendimiento en el trabajo (Huselid, 1995), parte de la literatura sobre GC (e.g., Deming, 1986) los considera contraproducentes para promover las actitudes y los comportamientos basados en la colaboración y el trabajo en equipo, necesarios en el marco de una iniciativa de GC. De hecho, Soltani et al. (2004, 2006) o Jiménez y Martínez (2009) consideran que un problema no resuelto en la literatura en GC es el análisis de las características que debería tener un sistema de evaluación del desempeño. Todavía en estos momentos se considera un tema en discusión.

En este contexto, el objetivo de este trabajo es aportar evidencia para el caso español acerca de las características de las prácticas de evaluación del desempeño y remuneración adoptadas por las organizaciones que poseen un reconocimiento a la excelencia en la gestión de acuerdo con el Modelo EFQM. Con ello, la presente investigación contribuye a ampliar el conocimiento de las prácticas relativas a la gestión del rendimiento que son habitualmente utilizadas en el contexto de los MEG. Este tipo de prácticas no ha recibido una atención específica

El objetivo de este trabajo es aportar evidencia para el caso español acerca de las características de las prácticas de evaluación del desempeño y remuneración adoptadas por las organizaciones que poseen un reconocimiento a la excelencia en la gestión de acuerdo con el Modelo EFQM.

en trabajos anteriores, que han estado centrados en un análisis más global de las prácticas de gestión de recursos humanos. Desde un punto de vista de gestión, las organizaciones interesadas en la adopción del Modelo EFQM pueden encontrar en este trabajo una descripción de las prácticas de gestión del rendimiento que desde la literatura en GC se conciben como más apropiadas, así como conocer cómo se están utilizando en la realidad organizativa en España. Para conseguir este objetivo, seguidamente presentamos el marco conceptual que da cabida a este estudio, así como los resultados y las conclusiones de un trabajo empírico realizado en una muestra de organizaciones que cuentan con un Reconocimiento a la excelencia según el Modelo EFQM, otorgado por el Club Excelencia en Gestión.

PALABRAS CLAVE

Reconocimiento EFQM, excelencia, evaluación del desempeño, remuneración, análisis clúster.

KEY WORDS

EFQM recognition, excellence, performance appraisal, compensation, cluster analysis.

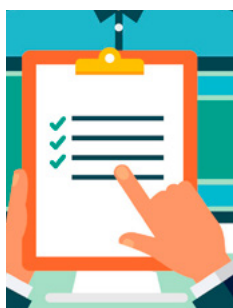
2. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA REMUNERACIÓN EN UN CONTEXTO ORGANIZATIVO ORIENTADO A LA EXCELENCIA

El Modelo EFQM de Excelencia es el MEG más difundido en Europa, el cual promueve una gestión de las organizaciones orientada a la consecución de resultados equilibrados para todos los stakeholders. La lógica del Modelo está basada en que la consecución de resultados excelentes en cuatro ámbitos de diferenciados (clientes, empleados, sociedad y estrategia) está directamente relacionada con la capacidad de liderazgo, la calidad de la estrategia y su despliegue a través de una adecuada gestión de las personas, los colaboradores, los recursos, los procesos, y los productos y servicios (los denominados agentes facilitadores) (EFQM, 2012). El Modelo EFQM se ha desarrollado vinculado a la GC y puede ser estudiado desde esta literatura más amplia (e.g. Bou et al. 2009; Escrig y de Menezes, 2015).

Centrándonos en los aspectos de la gestión de las personas, el Modelo EFQM sugiere fomentar la participación de los empleados y concederles el desarrollo de tareas más exigentes, con lo cual el logro de su implicación y compromiso es clave para la efectiva adopción del Modelo. Así, tal como apuntan Bayo et al. (2011), el enfoque de gestión de recursos humanos incluido en el Modelo EFQM está en la línea de las prácticas de recursos humanos basadas en el compromiso. El criterio Liderazgo y Personas del Modelo EFQM vienen a recoger esta orientación social o *soft* de la GC, incorporando ciertas prácticas que permiten que los empleados

se involucren en las iniciativas de mejora continua y sean capaces de contribuir de forma más efectiva a la consecución de los objetivos de la organización (Bou et al., 2009; Calvo et al., 2015). Autores como Wilkinson et al. (1998), Bayo y Merino (2001), Perdomo et al., (2009) o Prajogo y Cooper (2010) también reconocen que el enfoque dado a las prácticas de recursos humanos en el contexto de la GC es coincidente con muchas las características de los SAC (Wood y Albanese, 1995; Combs et al., 2006). Estos sistemas proponen un conjunto de prácticas de recursos humanos que pretenden mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados y su compromiso con la organización, de tal forma que éstos se convierten fuentes de ventajas competitivas. Las prácticas que se contemplan en los SAC fomentan la estabilidad en el empleo, la formación amplia y generalizada, el empowerment, la evaluación de los empleados en base al rendimiento, la utilización de sistemas de compensación equitativos o de sistemas de comunicación que permitan difundir la información entre todos los empleados. Con este tipo de prácticas se logra el objetivo de promover un clima de confianza, compromiso e implicación entre los empleados que garantice el éxito de una iniciativa de GC (Bou y Beltrán, 2005).

Sin embargo, algunos trabajos, como es el caso de Carter et al. (2000) o Tarí y Sabater (2006), apuntan que algunas actuaciones que caracterizan los SAC, especialmente las relacionadas con la remuneración y la evaluación de los empleados, pueden ser contraproducentes en contextos organizativos orientados hacia la calidad y la excelencia. En este sentido, cabe destacar que en los primeros trabajos sobre GC existía una marcada oposición hacia las prácticas de evaluación del desempeño de los empleados y hacia los sistemas de incentivos (véase, por ejemplo las aportaciones de Deming, 1986 o Browman, 1994). Siguiendo a Deming (1986), las prácticas relativas a la evaluación del desempeño individual deberían rechazarse dado que el rendimiento depende de los sistemas de trabajo, más que de los individuos, y la evaluación de los trabajadores en función de metas que no dependen directamente de ellos les puede generar un sentimiento de impotencia y desmotivación. Asimismo, Deming (1986) es contrario a los sistemas de pagos por incentivos, considerando que lo importante es el reconocimiento y no las recompensas monetarias. En la misma línea, siguiendo a Soltani et al. (2010), si la GC pretende lograr un control de los procesos, los sistemas de evaluación del desempeño deberían centrarse en objetivos medibles del sistema, más



que en la monitorización del desempeño de los individuos. Las políticas de recursos humanos, por tanto, deberían contemplar y reconocer los esfuerzos de cooperación y la naturaleza de las relaciones sociales (Waldman, 1994). Esta postura, sin duda, contradice la idea defendida por los defensores de los SAC cuando argumentan que los trabajadores esperan y agradecen que se evalúe y reconozca su esfuerzo y la consecución de objetivos y, su ausencia, puede generar desmotivación y falta de compromiso en los trabajadores (Levine y Shaw, 2000). Además, tal como apuntan Alfalla et al. (2012), la remuneración en base a la consecución de objetivos crea un contexto donde los empleados se sienten seguros y aumenta su confianza con la organización.

Entre estas dos posturas enfrentadas, otros autores adoptan una postura intermedia. Así, Snape et al. (1995), Wilkinson et al. (1998), o Soltani et al. (2004, 2006) describen cuál sería el enfoque más apropiado para abordar la evaluación del desempeño y la remuneración en un contexto organizativo orientado a la calidad y la excelencia (Tabla 1). En relación con la evaluación del desempeño, dado que los procesos no son gestionados por un solo individuo, estos autores sugieren establecer un sistema que guarde un equilibrio entre la evaluación individual y grupal y que esté orientado a reconocer las mejoras en calidad. Este enfoque también comporta una evaluación del desempeño orientada al desarrollo de habilidades y a proporcionar una retroalimentación a los empleados que alimente el proceso de mejora continua. Respecto al enfoque requerido en la remuneración, se enfatiza la equidad entre empleados, el reconocimiento de los

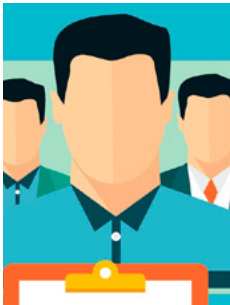


Tabla 1. **Evaluación del desempeño y remuneración acordes con la GC**

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	-Evaluación de la posesión de habilidades y de actitudes y de los procesos para desarrollar el trabajo, no sólo de los outputs -Evaluación de la contribución a los resultados del grupo -Evaluación con fines de desarrollo y formación -Evaluación realizada por múltiples fuentes, en la que participan los propios empleados evaluados -Se proporciona retroalimentación cualitativa a los empleados
REMUNERACIÓN	-Relacionado con el sistema de evaluación del trabajo -Salario e incentivos en base a las habilidades poseídas -Incentivos en base a la contribución al rendimiento del grupo -Incentivos con fines de reconocimiento público

Fuente: Elaboración propia a partir de Bowen y Lawler (1992), Snape et al. (1995), Wilkinson et al. (1998), Soltani et al. (2004, 2006), Bou y Beltrán (2005), Jiménez y Martínez (2009), Perdomo et al. (2009), EFQM (2012).

resultados grupales y el desarrollo de habilidades, más que la remuneración basada en la consecución de objetivos individuales. El sistema de reconocimiento debe también fomentar la cooperación y el trabajo en equipo.

El propio Modelo EFQM contempla la evaluación del desempeño y la remuneración siguiendo estas mismas ideas. Así, entre las buenas prácticas de las organizaciones excelentes el criterio Personas contempla como un aspecto clave el diseño de un sistema de evaluación del rendimiento que ayude a las personas a mejorar sus resultados y compromiso, centrado en el feedback, relacionado con las competencias desarrolladas y los objetivos de la organización y vinculado al sistema de retribución (EFQM, 2012).

En cierto modo se contempla el sistema de evaluación como la parte del despliegue de objetivos que permite el seguimiento de los resultados que se están alcanzando y que proporciona apoyo a las personas y equipos para su consecución. Asimismo, se incluye un subcriterio específico relativo al sistema de recompensas y reconocimiento a los esfuerzos y logros de las personas, el cual se plantea como una herramienta para mantener y fomentar su nivel de implicación y asunción de responsabilidades.

A pesar del esfuerzo a nivel teórico realizado para describir las características más idóneas de los sistemas de evaluación del desempeño y remuneración a las exigencias de la GC, no existen evidencias fehacientes sobre cómo las organizaciones están abordando este tipo de prácticas. El propósito de este trabajo es, por tanto, analizar cómo las organizaciones orientadas a la excelencia están utilizando los sistemas de evaluación del desempeño y remuneración adaptados a las exigencias de la GC, si lo están haciendo de una manera homogénea o, por el contrario, es posible encontrar organizaciones que utilizan otro tipo de enfoque.

3. UN ESTUDIO EN ORGANIZACIONES QUE CUENTAN CON UN RECONOCIMIENTO EFQM

Para conseguir el propósito enunciado, se realizó un análisis empírico basado en una encuesta a una muestra de 180 organizaciones españolas que, en fecha 13 de Marzo de 2013, contaban con un Reconocimiento a la Excelencia según el Modelo EFQM otorgado por el Club Excelencia en Gestión (CEG)⁴. En este esquema de reconocimiento, creado para promover la adopción del Modelo, las organizaciones pueden optar a diferentes tipos



de reconocimiento en función de la puntuación obtenida en el proceso de evaluación: Sello 200+, Sello 300+, Sello 400+ y Sello 500+, dependiendo de si se logran más de 200, 300, 400 y 500 puntos respectivamente, sobre un máximo de 1000 puntos. Esta puntuación se consigue mediante un proceso de autoevaluación, seguido de una evaluación externa donde un grupo de expertos, que reciben una formación especializada en el Modelo EFQM, evalúa el desempeño de la organización en cada uno los criterios del Modelo EFQM. Las evaluaciones interna y externa se realizan siguiendo el denominado “esquema lógico REDER” (Resultados-Enfoque-Despliegue-Evaluación y Refinamiento) (EFQM, 2012) que implica un profundo análisis de los enfoques utilizados por la organización en los diferentes criterios, su despliegue, la forma en que se evalúan y mejoran con el tiempo, así como los resultados obtenidos⁵.

El trabajo de campo se realizó entre los meses de septiembre y octubre de 2013. La **Tabla 2** recoge la distribución de las

Tabla 2: Distribución de la muestra

VARIABLES	NÚMERO DE ORGANIZACIONES	PORCENTAJE
Nivel de Excelencia		
Sello 500+	17	9.4%
Sello 400+	40	22.2%
Sello 300+	34	18.9%
Sello 200+	89	49.4%
Tiempo de adopción		
Igual o menos de 3 años	73	40.5%
Más de 3 años	107	59. %
Certificado ISO 9001		
SI	86	47.8%
NO	94	52.2%
Tamaño		
Pequeñas	75	41.7%
Medianas	63	35%
Grandes	42	23.3%
Sector		
Privado	136	75.6%
Público	44	24.4%
Muestra	180	100%

organizaciones de la muestra en función del nivel de excelencia alcanzado (Sello conseguido), el tiempo que llevan adoptando el Modelo EFQM, la posesión de un certificado ISO 9001, el tamaño, así como su carácter público o privado.

La elección de la muestra se realizó de forma proporcional a la población de organizaciones en cada uno de los niveles de excelencia. En la muestra están representados diferentes sectores económicos de acuerdo con el CNAE, siendo los sectores mayoritarios Sanidad y servicios sociales (64 organizaciones), Enseñanza (57), Administración pública (22) y Actividades asociativas (13), abarcando también las diferentes Comunidades Autónomas. Considerando que en España el número de organizaciones (o unidades organizativas) con algún tipo de reconocimiento EFQM es de 462, la muestra utilizada es una representación adecuada del colectivo de organizaciones analizado (para un nivel de confianza del 95%, el error muestral se estima en un del 5,71% para el total de la muestra).

La **medición** de las prácticas de **evaluación del desempeño y remuneración** en el marco del Modelo EFQM de Excelencia se realizó solicitando a las organizaciones que valoraran el grado de utilización de una serie de prácticas de recursos humanos coherentes con la GC (véase Tabla 1), y de acuerdo con las propuestas de Bowen y Lawler (1992) o Wilkinson et al. (1998). En concreto se utilizaron las prácticas propuestas por Jiménez y Sanz (2013), pues recogen las características apuntadas en la literatura. Los cuestionarios fueron remitidos al responsable de recursos humanos y, para la medición, se utilizó una escala de diferencial semántico de 5 puntos. Para identificar la existencia de diferentes tipos de prácticas de evaluación del desempeño y remuneración existentes se realizó un **análisis clúster** (utilizando, en dos fases, tanto un clúster jerárquico como no jerárquico [Hair et al., 2010]). Diez de las 180 organizaciones no contestaron a algunas de las cuestiones referidas a la evaluación y remuneración, con lo que el análisis clúster se realizó sobre las 170 organizaciones restantes. La **Tabla 3** muestra los estadísticos descriptivos y las correlaciones entre las variables utilizadas en el presente estudio.



Tabla 3. Estadísticos descriptivos y correlaciones (N = 170)

VAR.	MEDIA	D.T.	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	R1	R2	R3	R4
E1	4.02	1.45	I										
E2	3.70	1.33	.40**	I									
E3	2.88	1.22	.34	.01	I								
E4	3.12	1.33	.07	.10	.32**	I							
E5	4.40	0.93	.09	.07	.11	.06	I						
E6	4.50	0.92	.34**	.36**	-.03	.16*	.27**	I					
E7	4.40	0.92	.29**	.25**	.03	.13	.23**	.57**	I				
R1	3.39	0.92	.04	.05	-.00	.13	.09	.12	.21**	I			
R2	2.02	1.35	.21**	.50	-.12	.04	-.07	.02	.01	.11	I		
R3	2.10	1.65	.11	-.01	-.00	.06	-.07	.05	-.08	.15	.28**	I	
R4	1.99	1.46	.01	-.05	.09	.12	-.03	-.05	-.15*	.03	.17*	.18*	I

* p<0.05; ** p<0.01

Evaluación del desempeño

- E1. La evaluación se realiza de forma habitual y periódica
- E2. Evaluación de cómo se desarrollan las tareas, habilidades y actitudes, más que la consecución de objetivos
- E3. Evaluación del desempeño de los grupos
- E4. Evaluación de resultados a m/l plazo
- E5. Evaluación orientada a la mejora del rendimiento y desarrollo personal
- E6. Los empleados participan en su evaluación
- E7. Los empleados son informados de los resultados de su evaluación

Remuneración

- R1. Retribución por encima de la media del mercado
- R2. Salario determinado por los conocimientos y habilidades poseídas, más que por el puesto ocupado
- R3. Retribución variable
- R4. Los empleados participan en determinar los componentes del salario

En la **Tabla 3** se observa que las organizaciones utilizan de forma distinta las prácticas evaluadas. Respecto a la evaluación del desempeño, cabe destacar que ésta se realiza mayoritariamente de forma periódica (E1) y con el fin de potenciar el desarrollo profesional (E5). En este proceso se da participación a los miembros de la organización, quienes son también informados de los resultados de la evaluación (E6, E7). También cabe destacar que el proceso de evaluación del desempeño se centra principalmente en el análisis del desempeño de los empleados individualmente (E3).

En relación con la retribución, las organizaciones se orientan a sistemas de retribución donde el componente variable tiene poco protagonismo (R3) y están centrados más bien en el puesto de trabajo (R2). Asimismo, las organizaciones parecen decantarse más por retribuir a sus empleados por encima de la media del mercado (R1). Es destacable que los empleados no participan en gran medida en la fijación de los componentes de su salario (R4). Si profundizamos en el tipo de incentivos utilizados por las organizaciones que utilizan

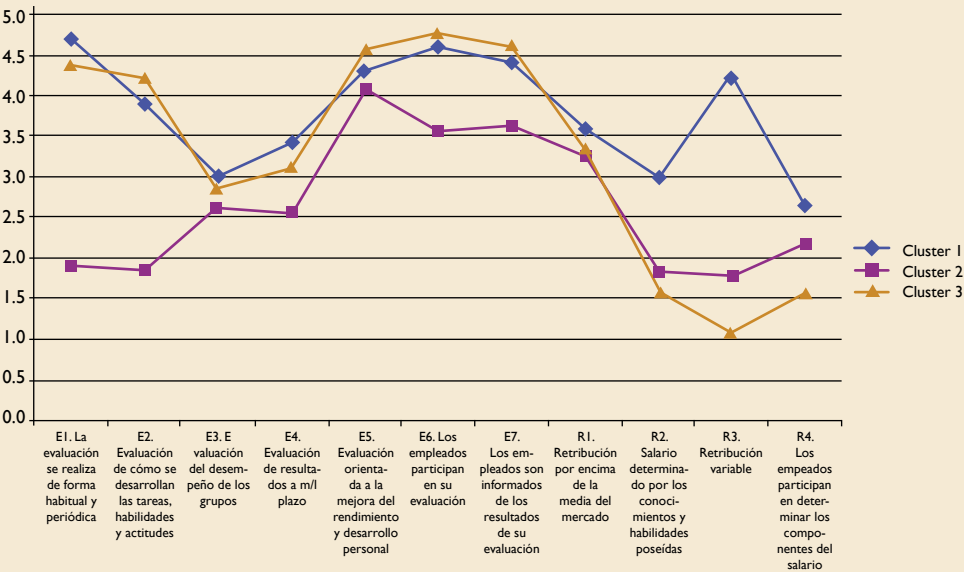
remuneración variable (62 organizaciones), la **Tabla 4** muestra que éstas se orientan más a reconocer el rendimiento individual, que el del grupo (I1), tienen una orientación más a corto plazo (I2), combinan recompensas monetarias y no monetarias (I3), y tienen en cuenta tanto los conocimientos y habilidades de los empleados como su antigüedad en la organización (I4).

Tabla 4. Descriptivos de las variables relativas al tipo de incentivos (n=62)

VARIABLE	MEDIA	D.T.
I1. Los incentivos se basan en el rendimiento del grupo	2.38	1.35
I2. La organización ofrece incentivos a l/p (ej. participación en beneficios)	2.31	1.11
I3. La organización ofrece incentivos no monetarios	2.95	1.10
I4. Los incentivos se basan en el aumento de las conocimientos y habilidades, más que en la antigüedad	3.42	1.28

El análisis clúster permitió identificar la existencia de 3 grupos de organizaciones diferentes, así como describir las principales características de cada uno de ellos. Los valores medios de cada variable en cada uno de los grupos se presentan en la **Figura 1**.

Figura 1. Representación de los valores medios en cada uno de los grupos



Para contrastar si las características que definen cada grupo son significativamente diferentes, realizamos un análisis de la varianza (ANOVA de un factor). Los resultados indican que las variables en los tres grupos son todas significativamente diferentes, excepto en el caso de la evaluación del desempeño basada en los grupos (E3) y la retribución a los empleados por encima de la media del mercado (R1), donde no se observaron diferencias entre los grupos. Los resultados de estos análisis se muestran en la **Tabla 5**.

Tabla 5. Evaluación del desempeño y remuneración. Comparación entre grupos

VARIABLE	GRUPO 1 (N=48; 28,3%)	GRUPO 2 (N=31; 18,2%)	GRUPO 3 (N=91; 53,5%)	GRUPOS ENTRE LOS QUE EXISTEN DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS
E1	4.7	1.9	4.4	(1-2) ** (2-3) **
E2	3.9	1.8	4.2	(1-2) ** (2-3) **
E3	3.0	2.6	2.9	
E4	3.4	2.5	3.2	(1-2) *
E5	4.3	4.1	4.6	(2-3)*
E6	4.6	3.6	4.8	(1-2) ** (2-3) **
E7	4.4	3.6	4.6	(1-2) ** (2-3) **
R1	3.6	3.2	3.4	
R2	3.0	1.8	1.6	(1-2) ** (1-3) **
R3	4.3	1.8	1.1	(1-2) ** (1-3) ** (2-3) **
R4	2.7	2.2	1.6	(1-3)**

* p<0,05; ** p<0,01. Nota: Post-hoc test utilizando el método de Games-Howell.

Finalmente, con el propósito de realizar una mejor caracterización de los grupos, en un segundo análisis, se evaluó la existencia de diferencias entre los mismos dependiendo de un conjunto de variables de clasificación como el nivel de excelencia conseguido, el tiempo de adopción del Modelo EFQM, la posesión de un certificado de sistema de calidad ISO 9001, el tamaño y el sector. Respecto al sector se analizaron diferencias según la pertenencia de la organización al sector público o privado, así como su pertenencia a los sectores mayoritarios mencionados anteriormente. Para ello se utilizaron tablas de contingencia y la prueba de la Chi-cuadrado. Los resultados de estos análisis indican que no existen diferencias significativas entre los grupos en función de ninguna de estas variables de clasificación, lo que revela que los sistemas de evaluación y remuneración no están condicionados por ninguna de estas variables.

En base a estos resultados, a continuación se describen los tres grupos obtenidos a partir de la observación de las diferencias existentes entre los mismos respecto a las prácticas de evaluación del desempeño y remuneración.

Sistema “coherente” orientado al desarrollo (48 organizaciones). Tal como se observa en la Figura 1, el primer grupo está formado por organizaciones que se distinguen del resto fundamentalmente por el tipo de prácticas de remuneración utilizadas, caracterizadas por la utilización de remuneración variable y la consideración de las habilidades y conocimientos para la determinación del salario.

La remuneración variable aplicada en este grupo se caracteriza, respecto al resto, por enfatizar los inventivos basados en el rendimiento del grupo. Este tipo de remuneración es coherente con la evaluación del desempeño, la cual se desarrolla de forma habitual y periódica, evaluando cómo los empleados desarrollan las tareas y sus actitudes (no solo la consecución de objetivos). En una línea coherente, la evaluación del desempeño está orientada a la mejora y el desarrollo. En general se observa que este grupo de organizaciones posee un sistema con características que están en la línea del enfoque considerado más apropiado (véase Tabla 1) para abordar la evaluación del desempeño y la remuneración en un contexto organizativo orientado a la calidad y la excelencia.

Sistema centrado en la consecución de objetivos (31 organizaciones). El segundo grupo incluye aquellas organizaciones que no realizan una evaluación de forma habitual ni orientada a la evaluación de habilidades, sino más bien la consecución de objetivos. Del mismo modo, el salario no viene determinado por las habilidades ni se hace uso de la retribución variable. Considerando el aspecto que recibe mayor importancia en este tipo de organizaciones (Figura 1), se observa que el propósito de este sistema es la mejora del rendimiento, más que el control de los empleados. Así, con esta intención se enfatiza fundamentalmente la evaluación y seguimiento de la consecución de los objetivos fijados.

Sistema descompensado (91 organizaciones). El patrón del sistema de evaluación del tercer grupo es similar al del sistema orientado al desarrollo, pues se caracteriza por una evaluación del desempeño habitual que fomenta el desarrollo de habilidades. Sin embargo, se distingue del primer grupo en el uso de retribución



fundamentalmente fija y determinada por el puesto más que por las habilidades y conocimientos de los empleados, asemejándose así a las organizaciones del segundo grupo. En este sentido, es posible definir el sistema utilizado por este tercer grupo como no equilibrado, pues no se aprecia que la evaluación del desempeño tenga un reflejo en el sistema de remuneración. Este tipo de organizaciones se han esforzado por desarrollar más su sistema de evaluación que su sistema de remuneración.

4. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PRÁCTICAS

La investigación realizada ha permitido identificar tres diferentes patrones en la adopción de prácticas de evaluación del desempeño y remuneración en las organizaciones que poseen un reconocimiento a la excelencia. Teniendo en cuenta las características que poseen estos sistemas, han sido denominados “sistema coherente orientado al desarrollo”, “sistema centrado en la consecución de objetivos” y “sistema descompensado”. Por tanto, se observa que no existe una adopción homogénea de las prácticas relativas a la evaluación del desempeño y remuneración entre las organizaciones que poseen un reconocimiento a la excelencia. Sólo 48 organizaciones (28%) consideran un sistema de evaluación del desempeño y de remuneración orientado al desarrollo (con la salvedad de la baja orientación a la evaluación de los grupos de trabajo), en la línea de lo que la literatura (e.g., Wilkinson et al., 1998; Soltani et al., 2004, 2006; Bou y Beltrán, 2005; Jiménez y Martínez, 2009) sugiere que sería coherente con la excelencia. Si bien es cierto que otras 91 organizaciones (las pertenecientes al grupo 3) sí parecen apostar por una evaluación del desempeño basada en las habilidades, este enfoque no se traslada a las prácticas de remuneración. En consecuencia, podemos concluir que sólo una parte de las organizaciones poseen sistemas de evaluación del desempeño y remuneración próximos a los sistemas considerados más apropiados en el ámbito de la excelencia. Así, la evaluación del desempeño se orienta al desarrollo, existe una participación de los empleados en la evaluación, y las organizaciones se muestran más proclives al uso de incentivos que reconocen el aumento de las competencias y habilidades de los empleados. Sin embargo, tanto la evaluación del desempeño como la remuneración se basan más en resultados individuales que grupales. Estos resultados están en la línea de los obtenidos por Soltani et al. (2006) quienes,



en una muestra de organizaciones pertenecientes a la Quality Scotland Foundation, uno de los partners de la EFQM en UK, también observaron que en un contexto orientado a la calidad, las organizaciones no eliminan los sistemas de evaluación y de remuneración basados en el rendimiento.

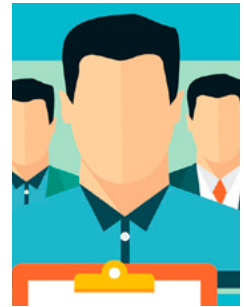
Las conclusiones del estudio tienen implicaciones tanto para las organizaciones que están adoptando MEG como para las instituciones que promueven la adopción de estos modelos. Tal como ponen de manifiesto Yeung et al. (2003), el análisis del patrón de adopción de las prácticas en el ámbito de la GC es un importante paso hacia la descripción y análisis del comportamiento de las organizaciones que persiguen la excelencia. De este modo, el estudio realizado ha permitido contar con una primera aproximación al comportamiento de las organizaciones que cuentan con un reconocimiento a la excelencia respecto a las prácticas de evaluación del desempeño y remuneración en España. Las organizaciones que prevén optar a un reconocimiento en base al Modelo EFQM de Excelencia, o que pretenden realizar una autoevaluación de su gestión en base al Modelo, pueden apoyarse en las prácticas de evaluación del desempeño y remuneración analizadas en este artículo para tomar conciencia y conocer el tipo de prácticas que deberían fomentarse.

A partir de la evidencia obtenida en este trabajo, futuras investigaciones deberán profundizar en la caracterización de los sistemas de recursos humanos utilizados por las organizaciones con reconocimiento a la excelencia, incorporando otras prácticas como la selección o la formación. Además, otra futura línea de investigación conlleva el estudio de las consecuencias que la utilización de estos sistemas de remuneración y evaluación del desempeño tiene sobre los comportamientos y actitudes de los empleados, lo cual hará posible un mejor conocimiento de la realidad de las organizaciones que se han embarcado en un camino hacia la excelencia.



BIBLIOGRAFÍA

- Alfalla, R., Marín, J. A., & Medina, C. (2012). Is worker commitment necessary for achieving competitive advantage and customer satisfaction when companies use HRM and TQM practices? *Universia Business Review*, (36), 64-89.
- Bayo, A., & Merino, J. (2001). Quality management and high performance work practices: Do they coexist? *International Journal of Production Economics*, 73 (3), 251-259.
- Bayo, A., Merino, J., Escamilla, S. A., & Selvam, R. M. (2011). The impact of ISO 9000 and EFQM on the use of flexible work practices. *International Journal of Production Economics*, 130(1), 33-42.
- Bou, J.C. & Beltrán, I. (2005). *Total Quality Management*, High-commitment Human Resource Strategy and Firm Performance: An Empirical Study. *Total Quality Management*, 16 (1), 71-86.
- Bou, J.C., Escrig, A.B., Roca, V., & Beltrán, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management*, 27(1), 1-22.
- Bowen, D.E. & Lawler, E.E. (1992). Total Quality-Oriented human Resources Management. *Organizational Dynamics*, 20 (4), 29-41.
- Bowman, J. (1994). At Last, an Alternative to Performance Appraisal: Total Quality Management. *Public Administration Review*, 54 (2), 129-136.
- Carter, J.R., Smeltzer, L.R. & Narasimhan, R. (2000). Human Resource Management within Purchasing Management: Its Relationship to Total Quality Management Success. *The Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply*, Spring, 52-62.
- Calvo, A., Picón, A., Ruiz, C., & Cauzo, L. (2015). Contextual and mediation analysis between TQM critical factors and organisational results in the EFQM Excellence Model framework. *International Journal of Production Research*, 53(7), 2186-2201.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.
- Deming, E. (1986). *Out of the Crisis. Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge University Press.
- Escrig, A. B., & de Menezes, L. M. (2015). What characterizes leading companies within business excellence models? An analysis of "EFQM Recognized for Excellence" recipients in Spain. *International Journal of Production Economics*, 169, 362-375.
- European Foundation for Quality Management (EFQM) (2012). *"EFQM Model for Business Excellence"*. Brussels: EFQM.
- Ghobadian, A., Gallea, D. & Hopkins, M. (2007). TQM and CSR nexus. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24 (7), 704-721.
- Hair, J., Anderson, R., Black, B.; Babin, B. & Black, W. (2010): *Multivariate Data Analysis*, Pearson Education, London.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Jiménez, D., & Martínez, M. (2009). The performance effect of HRM and TQM: a study in Spanish organizations. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(12), 1266-1289.
- Jiménez, D., & Sanz, R. (2013). Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process. *Personnel Review*, 42(1), 28-49.
- Kim, D.Y., Kumar, V., & Murphy, S.A. (2010). European foundation for quality management business excellence model: an integrative review and research agenda. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(6), 684-701.
- Levine, D.I. & Shaw, K. (2000). The incentives of quality and the quality of incentives. In Cole, R.E & Scott, W.R. (Ed.), *The Quality Movement Organization Theory*, Sage, Thousand Oaks, C.A., pp. 367-386.





Ooi, K.B.; Bakar, N.A.; Arumugam, V.; Vellapan, L. & Loke, L.K. (2007), "Does TQM influence employees' job satisfaction? An empirical case analysis", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24 (1), 62-77.

Perdomo, J., González, J. & Galende, J.(2009). An analysis of the relationship between total quality management-based human resource management practices and innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (5), 1191-1218

Prajogo, D. & Cooper, B. (2010). The effect of people-related TQM practices on job satisfaction: a hierarchical model. *Production Planning & Control*, 21(1), 26-35.

Sampaio, P., Saraiva, P., & Monteiro, A. (2012). A comparison and usage overview of business excellence models. *The TQM Journal*, 24(2), 181-200.

Simmons, D.E.; Shadur, M.A. & Preston, A.P. (1995). Integrating TQM and HRM. *Employee Relations*, 17 (3), 75-86.

Snappe, E., Wilkinson, A., Marchington, M. & Redman, T. (1995). Managing Human Resources for TQM: possibilities and Pitfalls. *Employee Relations*, 17 (3), 42-51.

Soltani, E., van der Meer, R., Gennard, J. & Williams, M., (2004). Case study: Have TQM organisations adjusted their performance management (appraisal) systems? A study of UK-based TQM-driven organizations. *The TQM Magazine*, 16 (6), 403-417.

Soltani, E., van der Meer, R.; Williams, M. & Lai, P. (2006). The compatibility of performance appraisal systems with TQM, principles – evidence from current practice. *International Journal of Operations & Production Management*, 26 (1), 92-112.

Soltani, E., Singh, A., Liao, Y. Y., & Wang, W. Y. (2010). The rhetoric and reality of 'process control' in organisational environments with a TQM orientation: The managers' view. *Total Quality Management and Business Excellence*, 21(1), 67-77.

Tarí, J.J. & Sabater, V., (2006). Human aspects in a quality management context and their effects on performance. *International Journal of Human Resource Management*, 17 (3), 484-503.

Waldman, D.A. (1994). The Contributions of Total Quality Management to a Theory of Work Performance. *Academy of Management Review*, 19 (3), 510-536.

Wickramasinghe, V. & Anuradha, G. (2011). High-involvement work practices, quality results, and the role of HR function: an exploratory study of manufacturing firms in Sri Lanka. *The TQM Journal*, 23 (5), 516-530.

Wilkinson, A., Redman, T., Snappe, E., & Marchington, M. (1998). *Managing with Total Quality Management. Theory and Practice*. McMillan Business, Hong-Kong.

Wood, S. & Albanese, M.T. (1995). Can We Speak of a High Commitment Management on the Shop Floor? *Journal of Management Studies*, 32 (2), 215-247.

Yeung, A.C.L., Chan, L.Y., & Lee, T.S. (2003). An empirical taxonomy for quality management systems: a study of the Hong Kong electronics industry, *Journal of Operations Management*, 21(1), 45-62.

NOTES

1. **AGRADECIMIENTOS.** Los autores agradecen la financiación recibida desde la Universitat Jaume I (Ref. P1.1B2013-26), la Generalitat Valenciana (Ref. AICO/2015/029) y el Ministerio de Economía y Competitividad (Ref. ECO2015-66671-P). También agradecemos al CEG su apoyo al proporcionarnos el contacto con las empresas de la muestra.

2. **Autora de contacto:** Departamento de Administración de Empresas y Marketing; Universitat Jaume I; 12071 Castellón; Spain

3. De acuerdo con Ghobadian et al. (2007), cuando la GC extiende su alcance hasta aspectos estratégicos de toda la organización, más allá de la calidad de productos y servicios, el término Excelencia reemplaza al de GC (o bien conviven ambas terminologías).

4. El CEG es el socio en España de la EFQM, organización que gestiona el Modelo EFQM de Excelencia.

5. Una detallada explicación del proceso de autoevaluación y evaluación externa para conseguir el reconocimiento se puede consultar en <http://www.clubexcelencia.org/reconocimiento/proceso>.

