Cod. 9449 | Organización y dirección de empresas | 5311.04 Organización de recursos humanos

¿De qué dependen las promociones en empresas de infraestructuras?

What drives promotions in infrastructure companies?

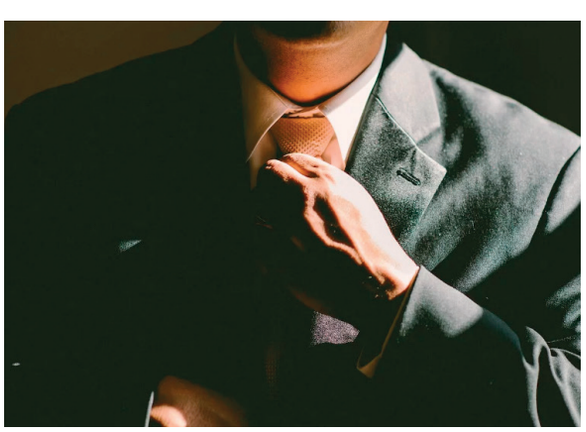
Carlos Anta-Callersten[1] y
José-Luis Arroyo-Barrigüete[2]
[1] ACCIONA (España)
[2] Universidad Pontificia Comillas (España)

DOI: http://dx.doi.org/10.6036/9449

Pese a que en algunas organizaciones rendimiento y potencial puedan tener fronteras difusas, realmente se trata de constructos claramente diferenciados. El rendimiento hace referencia a la habilidad y desempeño de un empleado en su posición actual, mientras que el potencial, recoge su capacidad para asumir exitosamente posiciones futuras. La pregunta es, cuál de estos factores incide en mayor grado en la promoción de empleados. La literatura académica parece apuntar al rendimiento, y diversos trabajos (por ejemplo [2] y [4]) han encontrado una correlación positiva entre rendimiento y promoción. De hecho, una reciente investigación [3], empleando una metodología basada en encuestas a 179 gerentes y profesionales de recursos humanos, concluía que, generalmente, las promociones se asignaban más en términos de rendimiento que de potencial.

A fin de analizar en detalle esta relación, se ha estudiado una muestra de 5.150 empleados de 26 países diferentes de una empresa de infraestructuras [1]. En primer lugar, se realizó un análisis factorial para identificar los constructos subyacentes en la evaluación de los empleados, que efectivamente se pudieron asociar a rendimiento y potencial. A continuación, se estimó un modelo de regresión logística utilizando como variable dependiente el hecho de que cada empleado hubiese tenido o no aumento de sueldo. Las variables independientes consideradas fueron los dos factores calculados en el punto anterior, así como la posición del trabajador respecto al punto medio de la banda salarial. En lo que se refiere a esta última variable, se trata de la ratio entre el salario del empleado antes del proceso de promoción y el salario teórico medio en su correspondiente banda salarial. Valores por encima de 1 indican que el empleado tiene un salario superior al punto medio de su banda, y valores por debajo señalan lo contrario. Se observó que las tres variables del modelo resultaban significativas a un nivel de significación del 1%, y que el mayor efecto lo producían, en magnitud muy similar, el rendimiento y la posición respecto al punto medio de banda salarial. Es decir, parece que efectivamente el rendimiento incide más que el potencial en la probabilidad de recibir o no una subida salarial, lo que coincide con lo esperado de acuerdo a la literatura académica.

Sin embargo, se consideró de interés conocer no solo qué factores inciden en la subida salarial, sino diferenciar según el volumen de la misma. Para ello se establecieron tres categorías: sin subida, subida igual o inferior al 10%, y subida superior al 10%. Se ajustó entonces un modelo *logit multinomial*, pues el ordinal, aparentemente más adecuado para esta situación, no pudo ser utilizado por problemas de tipo técnico, al fallar el *test de Brant*. Al hacer esta distinción entre subidas salariales medias y altas, la importancia de las tres variables consideradas resultó radicalmente distinta. En relación al nivel 1 (subida salarial inferior al 10%), se observó que el factor más relevante es el rendimiento. De hecho, a un nivel de significación del 5%, fue la única variable significativa. Dicho de otro modo, las promociones en este rango van ligadas, principalmente, al rendimiento. En lo que se refiere al nivel 2 (subida salarial superior al 10%), sucede justo lo contario, pues son las variables de posición en la banda y potencial, las más relevantes, quedando el rendimiento en un tercer lugar y con un p-valor relativamente alto (0.03). Es decir, las subidas salariales más significativas parecen asociadas a empleados con alto potencial. Bien es cierto que estos empleados parecen presentar, adicionalmente, un buen rendimiento, pero el p-valor asociado a dicha variable introduce ciertas dudas de que realmente puedan considerarse lo que Cadigan *et al.* [3] denominan superstars (alto rendimento y alto potencial).



Una de las oportunidades que ofrece este estudio es profundizar en la definición de potencial. Una vez demostrado que se trata de un constructo diferenciado y que tiene efectos salariales, sería interesante analizar cuáles son las actitudes o predictores que ayudan a los managers a identificar esa potencialidad, que por su propia esencia resulta extremadamente difícil de definir teóricamente y medir, pero que claramente tiene una entidad diferenciada del rendimiento en la mente de los managers.

REFERENCIAS

[1] ARROYO-BARRIGÜETE, Jose Luis, ANTA-CALLERSTEN, Carlos. NEW MODELS FOR ASSESSING PERFORMANCE AND SALARY IMPLICATIONS IN INFRASTRUCTURE COMPANIES. DYNA Management, January-December 2019, vol. 7, no. 1, [7 p.]. DOI: https://doi.org/10.6036/MN9285

[2] Breaugh JA. (2011). "Modeling the managerial promotion process". Journal of Managerial Psychology. Vol. 26 p.264–277. DOI: https://doi. org/10.1108/02683941111124818

[3] Cadigan F, Kraichy D, Uggerslev K, et al. (2019). "Preferences for Performance versus Potential in Promotion Recommendations". Canadian Journal of Administrative Science. DOI: https://doi.org/10.1002/cjas.1531

[4] Lyness KS, Heilman ME. (2006) "When fit is fundamental: performance evaluations and promotions of upper-level female and male managers". Journal of Applied Psychology. Vol. 91-4 p. 777-785. DOI: http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.777

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen a ACCIONA su apoyo en este trabajo