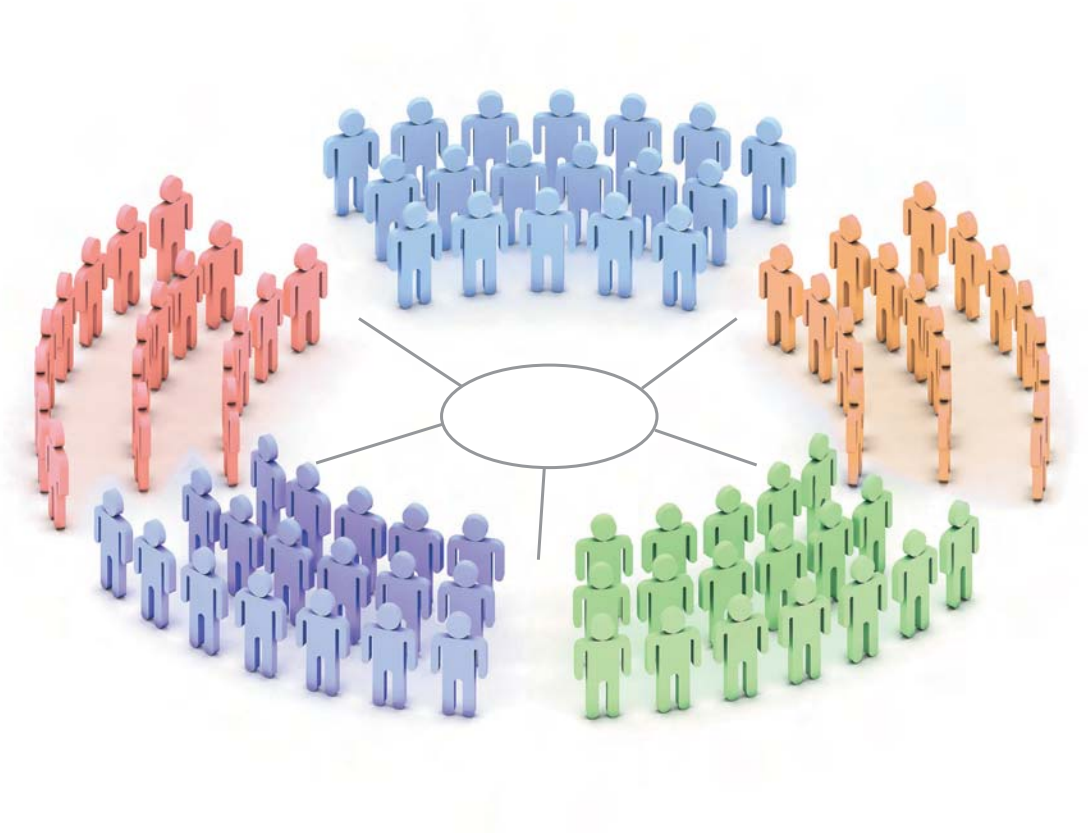
CONSEJO ECONOMICO Y SOCIAL
DE LA REGION DE MURCIA



La Dirección de los Recursos Humanos en las Empresas de la Región de Murcia

LA DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS DE LA REGIÓN DE MURCIA

CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LA REGIÓN DE MURCIA

Equipo de investigación:
(Universidad de Murcia)

Aragón Sánchez, Antonio (Director)
Esteban Lloret, Nuria Nevers
Jiménez Jiménez, Daniel
Madrid Garre, Maria Feliz
Rubio Bañón, Alicia
Sánchez Marín, Gregorio
Sanz Valle, Raquel

Colección Estudios • Número 21

La responsabilidad de las opiniones expresadas en las publicaciones editadas por el C.E.S. incumbe exclusivamente a sus autores y su publicación no significa que el Consejo se identifique con las mismas.

Se autoriza la reproducción total o parcial de obra, citando su procedencia.

© Copyright. 2008. Consejo Económico y Social de la Región de Murcia.
Edita y distribuye: Consejo Económico y Social de la Región de Murcia.
Alcalde Gaspar de la Peña, 1 - 30004 Murcia.
www.cesmurcia.es

I.S.B.N.: 978-84-691-5301-7
Depósito Legal: MU-1978-2008

Edición a cargo de FG Graf

ÍNDICE

0. Presentación 7

1. Introducción 9

2. Metodología de la investigación 13
2.1. Selección de variables y diseño del cuestionario 13
2.2. Delimitación del ámbito sectorial del trabajo 15
2.3. Estructura de la muestra 19
2.4. Definición de variables y análisis estadístico de los datos 21

3. Caracterización de las empresas y de los procesos de recursos humanos .. 25
3.1. Tamaño, antigüedad de la empresa y empresa familiar 25
3.2. Estudios del gerente 30
3.3. Ventas según mercados 31
3.4. Prácticas de recursos humanos 32
3.5. Externalización de las prácticas de recursos humanos 39

4. Estrategia, innovación y recursos humanos 43
4.1. Estrategia, carácter emprendedor e innovación 44
4.2. Planificación estratégica y estrategia empresarial 45
4.3. Carácter emprendedor 48
4.4. Innovación 50
4.5. Estrategia e innovación 54
4.6. Innovación, carácter emprendedor y recursos humanos 56
4.7. Conclusiones 59

5. Puestos de trabajo y estructura de la empresa 61
5.1. Puestos de trabajo 61
5.2. Flexibilidad organizacional 69
5.3. Diferenciación de departamentos en la estructura 72

5.4. Diseño de puestos y resultados 76
5.5. Conclusiones 77

6. Dirección de recursos humanos y dirección de la empresa 79
6.1. Tamaño del departamento de RRHH 80
6.2. Posición jerárquica del departamento de RRHH 81
6.3. Relación entre la gestión de RRHH y las decisiones estratégicas 81
6.4. Conclusiones 83

7. Reclutamiento y selección 85
7.1. El reclutamiento 85
7.2. La selección 89
7.3. Proceso de acogida del empleado 94
7.4. Seguridad en el empleo 96
7.5. Conclusiones 97

8. Formación y carrera profesional 99
8.1. La formación y desarrollo profesional de los empleados 99
8.2. La formación en las empresas 101
8.3. Características de la formación 104
8.4. Factores determinantes en la decisión de realizar formación 107
8.5. Carrera profesional 110
8.6. Formación, desarrollo profesional y resultados empresariales 112
8.7. Conclusiones 113

9. Evaluación del rendimiento y retribución 117
9.1. La evaluación y la retribución de los empleados 117
9.2. El sistema de evaluación del rendimiento 119
9.3. Políticas y estrategias retributivas 122
9.4. Peso de los componentes retributivos 126
9.5. Conclusiones 130

10. Liderazgo y dirección de recursos humanos 133
10.1. Estilo de liderazgo de la dirección de la empresa 133
10.2. Compromiso de la dirección con el aprendizaje 136

Conclusiones 139

Bibliografía 151

Anexo I: El cuestionario 157

0. PRESENTACIÓN

Entre los objetivos del Consejo Económico y Social de la Región de Murcia está el de promover la realización de estudios y trabajos que aporten información sobre la realidad social, económica y laboral de la Región de Murcia. Son investigaciones que complementan la periódica elaboración de dictámenes sobre determinadas disposiciones del Gobierno Regional y la Memoria anual sobre la situación socioeconómica y laboral de nuestra comunidad autónoma. Dentro de esta línea de trabajo del CESRM se ha impulsado la realización del estudio que se presenta, cuya principal finalidad es ofrecer una radiografía de cuál es la situación y el grado de desarrollo de la Dirección de Recursos Humanos en las empresas de la Región de Murcia en 2008, si bien por la naturaleza de la investigación a realizar se ha limitado a las que tienen cierta dimensión en cuanto al número de trabajadores.

No cabe duda que las personas, sus conocimientos, habilidades, aptitudes y competencias son elementos esenciales que configuran la personalidad de cada individuo, pero esas cualidades aplicadas cuando actúan como trabajadores ejercen una influencia decisiva en el desarrollo económico, empresarial y social de la Región de Murcia.

Las empresas las conforman personas con diferentes cualificaciones, competencias o responsabilidades, y de la gestión armonizada de todas ellas en una empresa concreta dependen en gran medida los resultados de la misma y su éxito o fracaso en mercados cada vez más abiertos y competitivos. Que nuestras empresas avancen en productividad, que sean capaces de elaborar productos o prestar servicios mejores que sus competitidores no solo se explica por estrategias de producción y comercialización. Gran parte de sus logros proviene del perfil de los empleados y directivos, así como del grado de aplicación de diferentes procesos de Dirección de Recursos Humanos por parte de las mismas.

En última instancia que una empresa, independientemente de su tamaño, aplique procesos adecuados de reclutamiento y selección, de formación, de evaluación del rendimiento o de retribución, por citar sólo algunos, le va a permitir contar con personas con los perfiles y la cualificación que le facilite competir en los mercados haciendo un uso lo más eficiente posible de su capital humano personalizado en el equipo de personas que la conforman.

Desde el Consejo Económico y Social de la Región de Murcia se ha echado en falta en los últimos años la realización de estudios que contribuyan a conocer la realidad de la dirección de recursos humanos de nuestra región, y más concretamente de la dirección de

los mismos en nuestras empresas. El último del que se tiene constancia data de hace más de una década y formó parte de un trabajo de mayor alcance promovido a su vez por este Consejo. Se ha considerado que es un tiempo razonable el transcurrido y que la relevancia del tema requería abordar una investigación como la mencionada. Para ello se ha contado con un excelente equipo de profesionales de la Universidad de Murcia, de amplia experiencia investigadora en este campo, que ahora nos ofrecen los resultados de su estudio, realizado con rigor, objetividad y calidad científica.

Estoy seguro que sus datos, conclusiones y propuestas facilitarán a los agentes sociales de la Región de Murcia el conocimiento de la realidad de la gestión de los recursos humanos en nuestras empresas en este momento y adecuar sus estrategias. Además, los resultados que se presentan en este trabajo pueden abrir un enriquecedor debate que aporte ideas, soluciones y compromisos. En suma, que ayuden a la mejora de nuestro tejido empresarial y social, lo que en última instancia contribuirá a la mejora de nuestra querida Región de Murcia.

Sin duda, que nuestras organizaciones y empresas cuenten con personas con una mayor cualificación (para lo que el primer paso es el reclutamiento y la selección); que dicha cualificación se vaya actualizando y mejorando a lo largo de la vida laboral (entrando aquí en los procesos de formación que hacen las propias empresas y que apoyan diferentes instituciones con la importante participación y aportación de los agentes sociales); que los empleados tengan posibilidades de desarrollo profesional sin necesidad de emigrar a otras regiones o países; o que se apliquen políticas retributivas que tengan en cuenta el rendimiento individual o de los equipos de trabajo para la fijación de incentivos son procesos que contribuyen, entre otros, al progreso de la Región de Murcia.

Saber el estado en que se encuentran actualmente en las empresas de la Región de Murcia es el modesto pero importante objetivo de este trabajo. Que me complace presentar con la satisfacción de que ha cumplido sobradamente las expectativas que teníamos depositadas en él. Constituye una aportación más del Consejo Económico y Social de la Región de Murcia al conocimiento de nuestra situación socioeconómica y laboral.

Antonio Reverte Navarro
Presidente del Consejo Económico y Social
de la Región de Murcia

1. INTRODUCCIÓN

Que los recursos humanos de las empresas y, en definitiva, las personas que las integran con sus conocimientos habilidades y actitudes, son un activo de creciente importancia para las empresas en un contexto empresarial cada vez más dinámico, en el que los cambios son algo habitual y la adaptación a los mismos y a las continuas innovaciones una exigencia para las empresas, es algo en lo que coinciden empresarios, directivos, trabajadores, consultores e investigadores.

También hay un acuerdo cada vez más extendido en que el principal determinante del tipo de conocimientos, habilidades y actitudes de que disponen las empresas es la gestión de recursos humanos que los máximos responsables de las propias empresas aplican.

Dando esto por sentado, tenemos que llamar la atención acerca del principal objetivo de este trabajo que es: conocer cuál es el grado de implantación de las principales prácticas o procesos de gestión de recursos humanos en las empresas de la Región de Murcia. Para ello, se realizará una descripción de la situación del área de recursos humanos de las empresas regionales efectuando un detallado recorrido por cada uno de los procesos que la integran, profundizando en los ámbitos prioritarios de actuación de cara a la competitividad y al éxito de las empresas regionales.

Por otra parte, revisando los principales trabajos que en los últimos años han tratado, desde una perspectiva general, el tema de la gestión de recursos humanos en la Región, podemos destacar dos –prácticamente los únicos conocidos y publicados- hasta la fecha.

El primero de ellos titulado *Los recursos humanos en la empresa de la Región de Murcia* fue publicado por el INFO en el año 1992 -con datos de 1991-. En este trabajo se analizaban principalmente aspectos relativos a la descripción de las propias empresas, a la demografía de sus empleados y a la formación del capital humano, así como a la caracterización del empresario murciano.

El segundo forma parte de un trabajo más amplio y está recogido en el capítulo 4 y en parte del capítulo 6 del libro *Estrategias para el desarrollo de la Región de Murcia* publicado por el CES en 1996 con datos del año 1995. En este segundo, además de hacer una descripción de las empresas de la industria regional con una muestra representativa de 200 empresas, se analiza el mercado de trabajo y, asimismo, por primera vez con datos directos de las empresas -obtenidos mediante encuestas personales- se estudia la implantación de

los diferentes procesos de gestión de recursos humanos: selección, formación, promoción y carrera profesional, motivación remuneración y valoración del rendimiento.

Han transcurrido, por lo tanto, 12 años sin que se haya aportado desde ninguna instancia regional nueva información global y de más calado sobre la situación de los procesos y prácticas de gestión de recursos humanos que siguen las empresas regionales y su evolución, o sobre nuevos aspectos o procesos que hayan podido surgir con el transcurrir del tiempo.

Este hecho justifica suficientemente la realización de este estudio en el año 2008 con el que se trata de conocer la implantación de las prácticas y procesos de recursos humanos en las empresas regionales y los posibles cambios que se han producido en este ámbito desde hace más de una década en la Región de Murcia.

Uno de los aspectos a tratar es saber cuál es la situación y la implicación de los departamentos de recursos humanos de las empresas regionales. Igualmente se estudiará el grado de implantación y el análisis de cada una de las prácticas o procesos de recursos humanos que delimitan la existencia de una dirección de recursos humanos en las empresas de manera explícita como son: planificación de personal, diseño de puestos de trabajo, reclutamiento y selección, formación y desarrollo de carreras profesionales, evaluación del rendimiento, política retributiva, administración de personal, relaciones laborales y gestión de riesgos laborales, sin perder de vista que la mayor implantación de todas y cada una de estas prácticas en nuestras empresas denota una orientación a la tan demandada por muchos, mejora del capital humano regional.

Igualmente se tratará de ver cómo el mayor o menor grado de implantación de la mayoría de estas prácticas en algún caso, o cuáles de ellas en otros, facilitan o son consistentes con una empresa orientada a la innovación y a la mejora continua, que adopta una actitud proactiva, que quiere desarrollar en su dinámica interna el aprendizaje y la difusión del conocimiento de manera continuada.

Igualmente se introduce en este trabajo el estudio del estilo de liderazgo que siguen los máximos responsables de la dirección de nuestras empresas con el objetivo principal, entre otros, de indagar en qué medida éste condiciona o explica el mayor o menor grado de implantación de los procesos de dirección de recursos humanos con la consiguiente mejora en conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes de las persona en las empresas regionales.

El trabajo que se presenta, se apoya en información recogida directamente por el equipo investigador de una muestra de 270 empresas regionales con 20 ó más empleados de dos grandes subconjuntos o tipos de empresas; el primero lo forman empresas de sectores productivos o de servicios que cabe denominar, en el contexto de la economía regional, como “maduros o tradicionales” entre los que figuran, además de la agricultura y la ganadería, algunos subsectores de la industria regional o la construcción, entre otros; en el segundo se agrupa a empresas situadas en sectores que cabe denominar como sectores en “crecimiento o emergentes” donde se integran varios subsectores productivos de la industria regional y actividades de servicios principalmente.

Las variables que se analizan a lo largo del estudio son las que habitualmente se utilizan en los trabajos sobre gestión de recursos humanos y que, desde el punto de vista de la práctica empresarial, abarcan la mayor parte del ciclo de la dirección de recursos humanos en las organizaciones. Son las siguientes:

- Planificación de recursos humanos
- Características de los puestos de trabajo
- Técnicas de reclutamiento
- Proceso de selección
- Proceso de formación
- Sistemas de promoción y desarrollo de la carrera profesional
- Sistemas de evaluación del rendimiento
- Retribución y sistemas de incentivos
- Estrategia e innovación
- Estilo de liderazgo

La definición específica de cada una de estas variables, así como su grado de implicación en la dirección de recursos humanos en su conjunto, se hará conforme a la literatura de gestión de recursos y a la práctica empresarial, considerando para ello los estudios precedentes más reconocidos.

Asimismo, se trabajará con las variables de caracterización de las empresas siguientes: tamaño de la empresa, tipo de propiedad (familiar o no familiar), nivel de cualificación del gerente (estudios no universitarios o universitarios), que la empresa tenga definido un plan estratégico formal, el tipo de estrategia competitiva que sigue la empresa y el tipo de sector en el que se sitúa su actividad (sectores maduros / tradicionales o sectores en crecimiento / emergentes) en el contexto económico de la Región de Murcia.

Tras exponer a lo largo del trabajo la situación de cada uno de los procesos descritos, se finalizará con las principales conclusiones del trabajo y la indicación de algunas líneas de actuación para consolidar lo alcanzado, por un lado, y ver cómo mejorar en aquellas áreas donde se observen posibilidades de mayor eficacia desde la óptica, claro está, de la dirección de los recursos humanos en las empresas regionales.

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se exponen las bases y la metodología del trabajo empírico realizado. Una vez fijados los objetivos de la investigación, exponemos la selección de las variables y el diseño del cuestionario, a continuación se trata de la delimitación del ámbito sectorial del estudio, de la estructura de la muestra, de la definición de las variables y de los análisis de datos utilizados. En apartados posteriores, se presentan los resultados y las principales conclusiones del estudio.

2.1. SELECCIÓN DE LAS VARIABLES Y DISEÑO DEL CUESTIONARIO

No cabe duda que la selección de las variables es fundamental a la hora de configurar el análisis empírico orientado a conocer la situación de la dirección de recursos humanos en las empresas de la Región de Murcia; el diseño del cuestionario aplicado a las empresas de la muestra y la selección de las variables está claramente orientada a dicho fin.

De esta forma se ha pretendido que el cuestionario final sea preciso y cubra las necesidades de información, y al mismo tiempo, se minimizaran los posibles problemas de interpretación y obtención de datos a la hora de lanzar definitivamente el cuestionario. La técnica de captación de información ha sido una encuesta personal, utilizando como soporte un cuestionario auto administrado dirigido al gerente o director de la empresa. En el anexo I se recoge el contenido del cuestionario utilizado para la captación de la información.

El cuestionario se estructura en siete bloques. En el primero se pregunta a las empresas por sus variables de caracterización: tamaño, antigüedad, tipo de propiedad y nivel de formación del director general o gerente de la empresa. Dentro de esta primera parte, con la pregunta número 6 se trata de conocer desde una visión general el grado de aplicación de las prácticas de recursos humanos –planificación de personal, diseño de puestos de trabajo, reclutamiento y selección de personal, formación, desarrollo de carreras profesionales, evaluación del rendimiento, política retributiva, administración de personal, relacionales laborales y gestión de la prevención de riesgos laborales- en las empresas regionales, así como si las citadas prácticas las aplica la propia empresa o se subcontratan o externalizan a otras empresas.

La segunda parte –bloque II- trata sobre aspectos relacionados con la estrategia de la empresa. Así, se han introducido cuestiones relativas a la existencia o no de plan estraté-

gico, su plazo temporal, su estrategia competitiva -medida con la tipología de estrategias competitivas propuesta por Miles y Snow (1978)[1], que utiliza como criterio para clasificar a las empresas la actitud hacia el grado de innovación (de producto, servicio o mercado) que presentan. Esta clasificación distingue cuatro tipos de empresas:

- *Las exploradoras*, que son aquellas que realizan cambios y mejoras en los productos y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser la primera en desarrollar nuevos productos, aun con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito.
- *Las analizadoras*, mantienen una base relativamente estable de productos y mercados, mientras que al mismo tiempo desarrolla de forma selectiva nuevos productos y mercados, tratando de imitar a las empresas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito.
- *Las defensivas*, que ofrecen un conjunto relativamente estable de productos para un mercado relativamente estable. No están interesadas en las modificaciones sino que se concentra en la mejora continua del trabajo dentro de su campo de actuación.
- *Sin estrategia definida*, no cuentan con un área de producto-mercado duradera y estable. Normalmente actúa forzada por las presiones del entorno y de la competencia.

Por último dentro de este bloque se les pregunta a las empresas más concretamente por el grado de aplicación que hacen de la estrategia de innovación y por la intensidad de las innovaciones que han efectuado en los últimos tres años.

Una vez que se tiene la información más general de la empresa y de su estrategia, en la tercera parte –bloque III- se busca profundizar sobre las características del diseño de puestos de trabajo y de la estructura organizativa de las empresas regionales, abordando aspectos relativos a la flexibilidad funcional (caso de los empleados) y de la propia estructura organizativa; este apartado finaliza con una pregunta relativa al grado de diferenciación de los departamentos comercial/marketing, producción/compras, I+D+i, administración/contabilidad, calidad y recursos humanos.

Para el caso que las empresas tengan diferenciado en su estructura organizativa el departamento de recursos humanos se pregunta acerca del responsable jerárquico de quien depende, cuántas personas lo forman y el grado de implicación del responsable del citado departamento en el diseño e implantación de la estrategia de la empresa.

En el bloque IV del cuestionario se estudian los aspectos relativos al reclutamiento y selección del personal preguntando a las empresas por fuentes de reclutamiento, características del sistema de selección y contratación utilizado, principales técnicas de selección y criterios en los que se apoya la empresa a la hora de seleccionar a un candidato concreto para ocupar un puesto determinado.

En la parte número cinco –bloque V- de la encuesta a empresas nos centramos en obtener información relativa a diversas cuestiones relacionadas con la formación y el desarrollo de la carrera profesional. En primer lugar se trata de cuantificar la formación impartida

1 La clasificación de los tipos de estrategia mas utilizada en los estudios empíricos es la propuesta por Miles y Snow (1978) y Porter (1980) o una combinación de ambas (Dess y Davis, 1984).

tanto en lo relativo al número de empleados como a las horas de formación y si ésta se hace en la propia empresa o fuera de ella. El siguiente aspecto por el que se pregunta a las empresas es el relativo a la política de formación seguida por las mismas –cuestión 24 de la encuesta-, lo que abarca hasta diez aspectos o variables relativas a la formación; también se pregunta por los factores que más influyen en la decisión de realizar acciones formativas. Se finaliza este apartado con una cuestión relativa al desarrollo de la carrera profesional.

En el apartado sexto del cuestionario se pregunta por las principales características del sistema de evaluación del rendimiento y de sus políticas y estrategias retributivas –incorporando en este último caso el análisis de diez variables concretas que permiten definir la política retributiva-; se finaliza este bloque VI con una pregunta relativa al porcentaje o peso de los diferentes componentes retributivos (salario base, incentivos individuales, participación en los beneficios globales, incentivos a largo plazo –pagos en acciones, rendimientos plurianuales, etc.- y retribuciones en especie) en la retribución total, tanto para sus directivos como para el resto de empleados.

Se finaliza el cuestionario –bloque VII- preguntando por cuatro aspectos que están o pueden estar relacionados con la dirección de recursos humanos o, en su caso, la mayor o menor implantación de las prácticas de recursos humanos o de algunas de ellas pueden influir o verse influidas por los mismos, esto son: estilo de liderazgo, actitud preactiva de la empresa hacia la innovación, aprendizaje y una última variable que mide los resultados organizativos.

En último lugar se pide a la empresa que se identifique y si está interesada en recibir los resultados agregados del estudio y al encuestador que indique el sector de actividad en el que se sitúa la empresa.

2.2. DELIMITACIÓN DEL ÁMBITO SECTORIAL DEL TRABAJO

De cara a la captura de información primaria de las empresas regionales relativa al grado de implantación de los procesos o prácticas de recursos humanos, se han seleccionado empresas de diferentes subsectores de la economía de la Región de Murcia buscando agruparlas en dos grandes grupos de subsectores: en primer lugar los que cabe denominar como sectores maduros o tradicionales en el contexto del ámbito económico de la Región de Murcia y, en segundo lugar, aquellos que podríamos agrupar bajo la denominación de sectores en crecimiento o emergentes y, consecuentemente, cabe pensar que tendrán un mayor potencial para añadir valor al conjunto de la economía regional.

Por otro lado es preciso no perder de vista cuál es el objetivo de este trabajo: conocer el grado de implantación de las prácticas o procesos de dirección de recursos humanos en las empresas regionales; al efectuar la diferenciación de sectores explicitada en el párrafo anterior se busca conocer si el tipo de sector en que se ubican las empresas explica un mayor o menor grado de implantación por parte de las empresas regionales de las prácticas o procesos de dirección de recursos humanos.

Para posicionar cada uno de los subsectores analizados en los grupos ya indicados se ha tenido en cuenta información de diferente tipo y de distintas fuentes. En primer lugar se ha acudido a la Memoria sobre la situación socioeconómica y laboral 2006, publicada por el

Consejo Económico y social de la Región de Murcia en 2007 en donde se observa cuál es la estructura sectorial del valor añadido bruto total en 2006 por sectores: agricultura y pesca aportan un 5,9% del valor añadido bruto total; energía un 3,1%; industria el 13,7% ; construcción el 12,9% y los servicios el 64,4% restante, lo que evidencia la clara preponderancia en la economía regional del peso del sector servicios.

En lo relativo al sector industrial la citada Memoria recoge información relativa al índice de producción industrial por ramas económicas en la Región de Murcia; de los datos que se presentan cabe situar en el grupo de subsectores maduros o tradicionales a la industria de alimentación y bebidas, a los sectores textil y de confección y a la industria del papel, entre otros. Como sectores con mayor crecimiento destacan la industria química, la construcción de maquinaria y equipo mecánico y la producción de energía eléctrica, gas y agua. Hay un conjunto de sectores que se sitúan en una posición que cabe calificar de intermedia como son la industria manufacturera, la fabricación de productos de caucho y materias plásticas o la fabricación de muebles y otras industrias manufactureras, entre otros.

Igualmente de cara a la clasificación de los sectores, se tienen en cuenta los resultados del Estudio sobre necesidades y tendencias en la formación en las empresas regionales (SEF, 2006) en lo relativo a la previsible evolución en las contrataciones por sectores económicos; en dicho trabajo se presenta una previsión de las contrataciones atendiendo a ocupaciones y sectores que se realizarán en la Región de Murcia en el horizonte de 2006-2010. Sobre la base de la evolución del PIB nacional y regional en el periodo citado apoyadas en datos de 2001 a 2004 de la contabilidad Nacional y Regional de España base 2000 respectivamente; para los datos a nivel de España también se tienen en cuenta las previsiones de crecimiento de 2005 a 2007 de la Comisión Europea (2005), para el resto de años se trabaja con previsiones propias.

Así, para “agricultura y pesca” se hace una previsión de reducción en las contrataciones futuras en el horizonte de 2006-2010.

Cuando se analiza el sector de “alimentación y bebidas” se observa una tendencia a la estabilidad o un ligero crecimiento dependiendo de la ocupación.

En el caso de la “metalurgia” la previsión que se hace evidencia un elevado crecimiento en el número de contrataciones.

Al analizar los datos relativos a “otras industrias manufactureras” se efectúa una previsión de estabilidad o ligero crecimiento dependiendo de la ocupación y del subsector de que se trate.

En “construcción y actividades inmobiliarias” se observa una evolución en las contrataciones de crecimiento moderado, si bien, y dada la desaceleración del sector a lo largo del año 2007, tendremos que ser cautelosos con las previsiones que aporta este estudio realizado por el SEF para este sector.

Para los sectores de “comercio”, “hostelería” y “transporte” los datos del citado estudio muestran una clara tendencia al crecimiento de contrataciones en todos los sectores y para prácticamente todas las ocupaciones.

Por último en lo relativo a “otras actividades sociales” se recoge un ligero crecimiento en las contrataciones dependiendo de las ocupaciones concretas y del subsector específico en donde se sitúen.

Es importante, a nuestro entender, dado que el estudio que se realiza en este trabajo se centra en la dirección de los recursos humanos, incorporar en la selección de sectores a estudiar los datos relativos a la previsión de contrataciones citada en los párrafos anteriores de manera que tengan un mayor peso relativo en la población aquellos sectores o subsectores de la economía regional que tengan mejor previsión en la contratación de nuevos empleados.

En tercer lugar, tiene sentido incorporar también como input de información, previo a la selección de los sectores, la información relevante sobre el tema que contiene el Plan Regional de Ciencia y Tecnología Región de Murcia 2007-2010 publicado por la Consejería de Educación y Cultura en 2007. Dicho plan diferencia cuatro tipos de sectores desde la perspectiva de participación en el VAB de los sectores productivos y la tasa de crecimiento de los mismos en los últimos cinco años:

Sectores "*estrella*" (requieren políticas que permitan a las organizaciones implicadas seguir accediendo a conocimiento de excelencia y a recursos humanos con los conocimientos y habilidades necesarias):

- Servicios de no mercado –sanidad, educación pública, otros servicios públicos-
- Transportes y comunicaciones
- Construcción
- Servicios financieros y empresariales
- Servicios relacionados con el sector del turismo.

Sectores "*maduros*" (precisan políticas de apoyo adecuadas para no convertirse en sectores en declive, por lo que con una política científico-tecnológica bien definida y la correspondiente inversión en I+D+I, estos sectores podrían, incluso llegar a situarse a la vanguardia de sus mercados):

- Alimentación, bebidas y tabaco
- Agricultura, ganadería y pesca
- Comercio y reparación

Los sectores "*potenciales*" (requieren una inversión sustancial para poder impactar de forma decidida en el desarrollo regional):

- Energía, agua y gas
- Materiales para la construcción
- Maquinaria y equipo mecánico
- Equipo eléctrico, electrónico y óptico
- Caucho y plástico
- Industria química
- Metalurgia y productos metálicos
- Papel, edición y artes gráficas

Los sectores en "*declive*" (se caracterizan porque su dinámica negativa resulta difícil de revertir, por ello, la estrategia de estos sectores se debe centrar en la diversificación hacia actividades de mayor valor añadido):

- Sectores textil, de confección y de calzado
- Sectores industriales relacionados con la fabricación de material para el transporte
- Otras actividades sociales y otros servicios de mercado

Sobre la base de la información anterior en la que se tienen en cuenta la evolución del índice de producción industrial (válido para los sectores industriales), la evolución de la previsión de contrataciones en las ocupaciones más relevantes de cada uno de los sectores analizados y por último la posición de los sectores en la que se apoya el plan de ciencia y tecnología 2007-2010, los sectores seleccionados para este trabajo son los siguientes:

SECTORES MADUROS / TRADICIONALES:
0.1. Producción agrícola
0.1.2. Producción ganadera
15.1. Industria cárnica
15.2. Elaboración y conservación de pescados y productos a base de pescado
15.3. Preparación y conservación de frutas y hortalizas
15.9. Elaboración de bebidas
17. Industria textil
18. Industria de la confección y de la peletería
21. Industria del papel
26.6. Fabricación de productos de hormigón, yeso y cemento
36.1. Fabricación de muebles
45.2.1. Construcción general de edificios y obras singurales de ingeniería civil

SECTORES EN CRECIMIENTO O EMERGENTES:
0.1.4. Actividades de servicios relacionadas con agricultura y ganadería
22. Edición, artes gráficas y reproducción soportes grabados
24. Industria química
25. Fabricación de productos de caucho y materias plásticas
26.7. Industria de la piedra
27. Metalurgia
31. Fabricación de maquinaria y material eléctrico
40. Producción energía eléctrica, gas, vapor y agua caliente
50.1. Venta de vehículos a motor
51.3. Comercio al por mayor productos alimenticios, bebidas y tabaco
51.4. Comercio al por mayor productos distintos de alimentos
51.6. Comercio al por mayor de maquinaria y equipo
52.2. Comercio al por menor alimentos en establecimientos especializados
52.4. Otro comercio al por menor de artículos nuevos en establecimientos especializados

55.1. Hoteles
55.2. Camping y similares
55.3. Restaurantes
60.2. Otro tipo de transporte terrestre
63.4. Organización transporte mercancías
64.2. Telecomunicaciones
72. Actividades informáticas
73. Investigación y desarrollo
74.3. Ensayos y análisis clínicos
74.4. Publicidad
74.6. Servicios de investigación y seguridad
92. Actividades culturales, recreativas y deportivas

2.3. ESTRUCTURA DE LA MUESTRA

La muestra fue diseñada considerando los objetivos generales que se pretenden alcanzar en la presente investigación. Por ello, se ha tratado de obtener una muestra representativa de la estructura empresarial de la Región de Murcia para el conjunto de sectores que han sido seleccionados como consecuencia de tales objetivos, señalados en el apartado precedente.

La población seleccionada para el estudio está formada por empresas de la Región de Murcia con 20 ó más trabajadores de acuerdo con la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos). La utilización de esta base de datos está ampliamente aceptada en los estudios de nuestro campo y permite obtener la información general y financiera necesaria para el contacto y recogida de información en las empresas.

Se seleccionaron empresas con más de 20 trabajadores dado que cabe esperar que las empresas más pequeñas tengan poco desarrollada la gestión de recursos humanos, cuyo estudio es el objetivo principal de este trabajo. Teniendo en cuenta lo anterior, la población total objeto estudio está constituida por 1.427 empresas.

La información se ha recogido mediante visitas a las empresas y entrevistas personales al gerente o máximo responsable del área de recursos humanos, caso de que la empresa contara con la misma en su estructura. Las entrevistas se han efectuado entre el 15 de noviembre de 2007 y el 25 de enero de 2008.

Tras la realización de la encuesta personal, se ha obtenido una muestra de 270 empresas que han respondido el cuestionario diseñado por el equipo de investigación, lo que supone un 18,9% de la población total y un error muestral inferior al 5,5% para un p=q=50% y un nivel de confianza del 95,5%.

De estas respuestas el 56,4% corresponden a empresas industriales y el 43,4% a empresas de servicios. En el cuadro 2.1 se muestra el porcentaje de empresas por sector de la población y de la muestra de acuerdo con la CNAE-93 a dos dígitos.

Para comprobar si los datos de la muestra son representativos de la población en cuanto a la distribución sectorial de las empresas se ha correlacionado la variable que recoge el porcentaje de empresas de la población con aquella que mide el de empresas de muestra. La

correlación de Pearson resultante es de 0,934 y significativa al 1%, indicando que la muestra es representativa de la población en cuanto a la distribución de empresas por sector.

CUADRO 2.1 Distribución porcentual por sectores en población y muestra

CNAE	Actividad	% Población	% Muestra
01	Agricultura, ganadería, caza y actividades de los servicios relacionados con las mismas	8,0%	5,8%
14	Extracción de minerales no metálicos ni energéticos	0,5%	0,5%
15	Industria de productos alimenticios y bebidas	6,7%	9,4%
17	Industria textil	0,2%	0,5%
18	Industria de la confección y de la peletería	1,4%	1,6%
21	Industria del papel	0,3%	0,0%
22	Edición, artes gráficas y reproducción de soportes grabados	1,5%	2,1%
24	Industria química	2,5%	3,7%
25	Fabricación de productos de caucho y materias plásticas	3,5%	4,2%
26	Fabricación de otros productos minerales no metálicos	4,0%	6,3%
27	Metalurgia	0,7%	0,5%
31	Fabricación de maquinaria y material eléctrico	0,4%	0,0%
36	Fabricación de muebles; otras industrias manufactureras	7,3%	10,5%
40	Producción y distribución de energía eléctrica, gas, vapor y agua caliente	0,1%	0,0%
45	Construcción	18,0%	11,5%
50	Venta, mantenimiento y reparación de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores; venta al por menor de combustible para vehículos de motor	4,4%	7,3%
51	Comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto de vehículos de motor y motocicletas	19,8%	16,8%
52	Comercio al por menor, excepto el comercio de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores; reparación de efectos personales y enseres domésticos	5,2%	3,7%
55	Hostelería	3,9%	3,7%
60	Transporte terrestre; transporte por tuberías	5,8%	6,3%
63	Actividades anexas a los transportes; actividades de agencias de viajes	0,6%	1,0%
64	Correos y telecomunicaciones	0,2%	0,5%
72	Actividades informáticas	0,7%	0,0%
73	Investigación y desarrollo	0,1%	0,0%
74	Otras actividades empresariales	1,9%	1,6%
92	Actividades recreativas, culturales y deportivas	2,1%	2,6%
Total		100%	100%

Además, se ha realizado un análisis de la varianza para determinar si existen diferencias significativas entre el tamaño de las empresas de la muestra y el de las empresas de la población (cuadro 2.1).

Para ello se han utilizado tres medidas: el número de empleados, cifra de activos y la cifra neta de negocios. En todos los casos, se ha utilizado un análisis ANOVA que ha mostrado que no se puede rechazar la hipótesis nula de diferencia de medias (F=1,472, p=0,225 para el número de empleados, F=0,082, p=0,775 para el activo y F=0,661, p=0,416 para la cifra de negocios). Por tanto, no se puede afirmar que ambos grupos tengan un tamaño significativamente distinto.

Finalmente, también se ha comprobado si existen diferencias significativas entre las empresas de la muestra y de la población respecto a la productividad por empleados, la rentabilidad de los activos o los resultados ordinarios antes de impuestos.

De igual forma se han realizado tres análisis ANOVA en los que no se ha rechazado la hipótesis nula (F=0,120, p=0,729; F=0,220, p=0,639 y F=0,764, p=0.383 respectivamente). Por tanto, estos análisis igualmente nos permiten afirmar que no existen diferencias significativas entre la población y la muestra en cuanto a resultados.

En conclusión, se ha obtenido evidencia suficiente para sostener que la muestra es representativa de la población y constituye un buen instrumento para conocer la realidad de la empresa murciana.

2.4. DEFINICIÓN DE VARIABLES Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS

En este apartado expondremos de forma sintética la medición de las variables que han requerido alguna transformación previa a la realización de los análisis, así como, determinadas observaciones para clarificar su elección. Por otra parte, para validar las escalas utilizadas realizamos un análisis previo de su fiabilidad. Medir la fiabilidad de una escala equivale a determinar la calidad del instrumento utilizado, en el sentido de que la estructura de la escala esté diseñada correctamente, y que por tanto, las mediciones están libres de las desviaciones producidas por errores causales (Sarabia, 1999). El estadístico básico para determinar la fiabilidad de la medida basada en su consistencia interna es el coeficiente alpha de Cronbach, el cual se ha utilizado para cada una de las escalas multidimensionales.

El análisis de la validez de una escala tiene como objetivo conocer si la medición alcanzada a través del instrumento es una representación fiel de lo que el investigador pretende medir. Una medida tiene validez cuando las diferencias en los valores observados reflejan diferencias verdaderas solamente sobre las características que se pretenden medir y no sobre otros factores (Sarabia, 1999). En otros términos, la validez de una medida hace referencia al grado en el que tal proceso de medición está libre de error, tanto sistemático como aleatorio.

A continuación se explicita la medición de las variables generales con las que se van a caracterizar a las empresas en general y muy especialmente a las que aplican los diferentes procesos de recursos humanos que se estudian en este trabajo:

CUADRO 2.2

VARIABLE	MEDICIÓN Y OBSERVACIONES
• Número de empleados (Tamaño de la empresa)	Variable continua. A partir de esta variable se construye una dicotómica, que toma valor 0, cuando la empresa es *pequeña* (su número de empleados es superior a 10 y ≤ a 50 empleados; en este estudio el número mínimo de empleados para que la empresa forme parte de la población ha sido de 20) y toma valor 1, cuando la empresa es *mediana o grande*, la empresa cuenta con más de 50 empleados. El estudio no analiza las microempresas
• Tipo de propiedad	Se considera empresa familiar aquella en la que la familia o un grupo familiar tiene más del 50% del capital. Se mide mediante una variable dicotómica que toma el valor 1 cuando el control mayoritario es familiar y 0 en caso contrario.
• Formación del gerente	Variable dicotómica, toma valor 0 cuando el gerente tiene estudios Primarios, Bachiller o Formación Profesional, y toma valor 1 cuando el gerente cuenta con estudios universitarios
• Plan estratégico formal	Variable dicotómica. Toma el valor 1 cuando la empresa realiza habitualmente plan estratégico global y 0 en caso contrario.
• Estrategia competitivas	Clasificación de los tipos de estrategia de acuerdo con la propuesta por Miles y Snow (1978). Se mide mediante una variable nominal donde se distinguen cuatro categorías: Estrategia exploradora Estrategia analizadora Estrategia defensiva Estrategia reactiva; las empresas que se posicionan en esta última estrategia se han tomado como valores perdidos para los análisis, pues esta categoría se define como la ausencia de una estrategia diferenciada.
• Tipo de sector	Variable que agrupa a los sectores seleccionados en la población en dos subgrupos. El primero toma el valor 0 (sectores que son maduros o tradicionales en la Región de Murcia –véase al respecto el epígrafe 2.2 del trabajo) y el segundo el valor 1 (sectores que están en crecimiento o son emergentes en el contexto de la Región de Murcia –véase al respecto el epígrafe 2.2 del trabajo-).

A continuación se definen otras variables que se analizan en el trabajo tanto singularizadamente como desde la perspectiva general de cuáles son las prácticas o procesos de recursos humanos que en mayor medida explican variaciones en las mismas, ésta son las que se refieren al carácter emprendedor de la empresa, a la innovación y a los resultados. Las medidas utilizadas se presentan seguidamente:

CUADRO 2.3

VARIABLE	MEDICIÓN Y OBSERVACIONES
• Carácter emprendedor de la empresa	El carácter emprendedor de las empresas busca conocer la propensión de la alta dirección para adoptar riesgos, ser innovador y demostrar un carácter pionero en sus actividades. A partir de la revisión de los estudios especializados en esta área (Covin y Slevin, 1989; Naman y Slevin, 1993; Li et al., 2006), se han utilizado 4 indicadores con una escala tipo Likert de 5 puntos para medirlo (Alpha de Cronbach = 0,784).
• Capacidad innovadora	La capacidad innovadora de la empresa persigue conocer la capacidad que tiene la empresa para desarrollar innovaciones. Para ello se han utilizado una escala sustentada en la literatura (Hurley y Hult, 1998; Hult et al., 2004) compuesta por 5 indicadores de tipo Likert de 5 puntos (Alpha de Cronbach = 0,759).
• Éxito de la innovación	El éxito en el desarrollo de nuevos productos se ha medido con una escala compuesta por 5 ítems (Baker y Sinkula, 1999b; a; 2005; 2007) de tipo Likert de 5 puntos (Alpha de Cronbach = 0,759).
• Radicalidad de la innovación	La radicalidad de la innovación mide el grado en el que las innovaciones realizadas constituyen importantes cambios sobre los productos actuales existentes. Se ha medido con una escala compuesta por 5 ítems (Gatignon et al., 2002) de tipo Likert de 5 puntos (Alpha de Cronbach = 0,740).
• Resultados organizativos (medida cualitativa de percepción)	Se ha seguido la metodología de Quinn y Rohrbaugh (1983) utilizando información de tipo subjetiva. Diferencia tres dimensiones, la primera relacionada con el enfoque de la organización (interno vs externo), la segunda se centra en la estructura de la organización (estabilidad vs flexibilidad) y la tercera relativa al equilibrio entre los objetivos y los medios empleados para lograrlos. De la combinación de las tres dimensiones surgen los modelos de las relaciones humanas, de sistema abierto, racional y de procesos internos. Se miden con una medida multicriterio (13 ítemes) con una escala tipo Likert de 5 puntos, donde se diferencian los cuatro tipos de modelos, compuestos cada uno de ellos por tres de las dimensiones de la escala (también se ha comprobado la validez): Modelo de relaciones humanas (Alpha de Cronbach = 0,823) Modelo de sistema abierto (Alpha de Cronbach = 0,758) Modelo racional (Alpha de Cronbach = 0,852) Modelo de procesos internos (Alpha de Cronbach = 0,735) Asimismo, se ha calculado una medida agregada de resultados como media de los modelos anteriores, que recoge una visión global de los resultados (Alpha de Cronbach = 0,827)

Dos variables adicionales con las que se trabaja son las relativas al liderazgo transformacional y al compromiso con el aprendizaje. Sus respectivas medidas se explican en los párrafos siguientes.

El *liderazgo transformacional* se ha medido usando el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Bass y Avolio, en su versión reducida Form 6S (Bass y Abolió, 1992) con el fin de hacer operativa la escala. El MLQ es el instrumento de medida del liderazgo más utilizado y contrastado en la literatura científica (Lowe y Galen, 1996; Elenkov, Judge y Wright, 2005) durante los últimos 20 años, lo que constituye una prueba de su validez (pregunta 30 del cuestionario).

La versión utilizada del MLQ consta de 21 ítems de los cuales se han utilizado los 12 relativos al liderazgo transformacional. Estos ítems forman una escala de Likert (1-5) mediante la que se solicita a los directivos que indiquen con qué frecuencia se ajustan a su perfil los diferentes enunciados (1= nunca, 5=siempre). La escala ha sido dividida, a su vez, en cuatro sub-escalas que representan las dimensiones del liderazgo transformacional: *influencia idealizada, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada*.

Con el objeto de aumentar la fiabilidad del instrumento se ha eliminado un ítem de la subescala *consideración individualizada*. Finalmente hemos comprobado la fiabilidad de la escala para el *liderazgo transformacional* (11 ítems, α= 0,891) y las diferentes subescalas*: influencia idealizada* (3 ítems, α= 0,710), *inspiración* (3 ítems, α= 0,739), *estimulación intelectual* (3 ítems, α= 0,766), *consideración individualizada* (2 ítems, α= 0,760). Todas las variables se han definido mediante las puntuaciones medias de los ítems que las forman.

El *compromiso con el aprendizaje* se ha medido utilizando la subescala desarrollada por Sínkula y otros investigadores (Sínkula et al., 1997) para este propósito y que forma parte de una escala más amplia que permite medir la orientación hacia el aprendizaje de una organización (pregunta 32 del cuestionario).

Esta escala ha sido utilizada y validada en numerosos estudios sobre aprendizaje (Farell, 2000; Calantone, 2002; Hult y otros, 2003; Farell y Mavondo, 2004, Hanvanich, 2006; Panavides, 2007) y constituye, junto con sus diversas adaptaciones, uno de los instrumentos más utilizados en este campo científico por su validez y fiabilidad. El instrumento utilizado en este estudio consta de 4 ítems que forman una escala Likert (1-5) en la que se pregunta a los directivos su grado de acuerdo con una serie de afirmaciones (1= total desacuerdo, 5= total acuerdo). La fiabilidad de esta escala se ha determinado mediante el coeficiente α de Cronbach, (α= 0,845). La variable se ha definido mediante las puntuaciones medias de los ítems que la forman.

Por último, a la hora de analizar estadísticamente las diferencias de comportamiento en las variables objeto de estudio, y considerando los factores tamaño de la empresa, tipo de propiedad, estudios del gerente, contar o no con plan estratégico formal, tipo de estrategia, tipo de sector y resultados de recursos humanos y resultados globales, se utilizarán básicamente las siguientes pruebas estadísticas:

- Cuando analicemos diferencias porcentuales se utilizará el análisis de tablas de contingencia aplicando el test de la χ^2 de Pearson con el fin de valorar si dos variables se encuentran relacionadas. Siempre que los datos lo permitan, se utilizarán tablas 2 x 2, con lo que los resultados son más potentes, realizando en este caso la corrección por continuidad de Yates sobre la fórmula de la χ^2 de Pearson.
- En el caso de variables donde se ha aplicado diferencias de medias se utilizará el análisis de la varianza (ANOVA) como contraste, salvo los casos en los que las muestras son apareadas o relacionadas en el que se hará uso de la T de Student o el test de Wilcoxon cuando el anterior no sea apropiado.

3. CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS Y DE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

En este capítulo, como el propio título adelanta se caracterizan las empresas de la muestra en aspectos relativos a su tamaño, antigüedad y tipo de propiedad, estudios de su máximo responsable y mercados a los que destina sus ventas. A continuación se da una primera visión general del grado de aplicación de los procesos de gestión de recursos humanos en las empresas regionales así como del grado en que se desarrollan internamente por la propia empresa o en que se externalizan o subcontratan a empresas externas.

3.1. TAMAÑO, ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA Y EMPRESA FAMILIAR

Por lo que respecta al tamaño de las empresas de la muestra hay un 65,9% de empresas con un número de empleados entre 20 y 50 –es decir pequeñas empresas, excluyendo a las que tienen entre 10 y menos de 20 empleados-, mientras que en el grupo de empresas mediana o grandes se sitúa el 34,1% restante de empresas (cuadro 3.1); esta distribución responde en gran medida a la distribución real el tamaño de las empresas en nuestra región, incluso hay que tener en cuenta que en la muestra se han seleccionado empresas con un mínimo de 20 empleados, atendiendo al objeto de estudio, por lo que el peso de las micro y de las pequeñas si la selección hubiera sido diferente sería mucho mayor.

CUADRO 3.1

Tamaño de las empresas (%)	
Pequeña empresa	65,9
Mediana o gran empresa	34,1

CUADRO 3.2

Tamaño de la empresa según propiedad del capital (%)			
	Pequeña empresa	Mediana o gran empresa	Total
Familiar	69,5*	30,5*	100
No Familiar	59,4*	40,6*	100
Tamaño de la empresa según estudios del gerente (%)			
Primarios, Bachiller o Formación Profesional	73,6***	26,4***	100
Universitarios	53,4***	46,6***	100
Tamaño de la empresa según tenga o no plan estratégico (%)			
No tiene	79,6***	20,4***	100
Si tiene	56,1***	43,9***	100
Tamaño según estrategia competitiva de la empresa (%)			
Exploradora	54,0**	46,0**	100
Analizadora	65,0**	35,0**	100
Defensiva	76,6**	23,4**	100
Total	**65,9**	**34,1**	**100**

Significación de la χ^2: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$

Atendiendo a los datos del cuadro 3.2, las empresas de menor tamaño encuestadas (con un número de empleados ≤ 50), se caracterizan por ser empresas familiares -69,5%-, tener un gerente con estudios primarios, de bachiller o de formación profesional -73,6%-, por no tener definido un plan estratégico formal -79,6%- y por seguir mayoritariamente una estrategia defensiva -76,6%-. Por el contrario las empresas medianas o grandes se caracterizan por ser no familiares, contar con un gerente con estudios universitarios, tener definido un plan estratégico formal y por seguir mayoritariamente una estrategia exploradora.

Mencionar que no se observan diferencias significativas en el tamaño de las empresas según el tipo de sector que estemos analizando –maduro / tradicional o en crecimiento / emergente.

Al analizar la antigüedad de las empresas encuestadas –cuadro 3.3-, se observan dos grupos bien diferenciados de empresas, las que tienen 14 o menos años de funcionamiento (38,5%) que denominamos jóvenes y las que están más de 14 años en el mercado (61,5%) que denominamos empresas maduras.

CUADRO 3.3

Antigüedad de la empresa (años desde su fundación) (%)	
Empresas jóvenes (14 o menos años funcionando)	38,5
Empresas maduras (más de 14 años funcionando)	61,5

CUADRO 3.4

Años de vida de la empresa según…			
			Media
1. Tamaño de la empresa	Pequeña empresa 19,36*	Mediana o gran empresa 21,85*	20,21
2. Propiedad de la empresa	Familiar 21,25**	No Familiar 18,32**	20,21
3. Estudios del gerente	No universitarios 18,23***	Universitarios 23,48***	20,21

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p<0,1$; (**): $p<0,05$; (***): $p<0,01$.

Al analizar si hay diferencias significativas en la antigüedad de la empresa atendiendo a las variables tamaño, propiedad, estudios de gerente, tener definido plan estratégico formal, estrategia competitiva y tipo de sector, se observan algunas diferencias sólo con las tres primeras variables analizadas (cuadro 3.4), no encontrando ninguna con las tres últimas variables mencionadas.

Así las empresas más jóvenes están en el grupo de las pequeñas –tienen como media una vida de 19,36 años de existencia-, son no familiares –como media tienen 18,32 años de vida- y el gerente no tiene estudios universitarios.

Las empresas más antiguas son de mayor tamaño, familiares y tienen un gerente con estudios universitarios. Como se ha mencionado la antigüedad de la empresa no explica diferencias en tener o no plan estratégico, en seguir una determinada estrategia ni en el tipo de sector al que pertenece la empresa analizada.

Para finalizar este primer epígrafe de caracterización de las empresas analizadas hacemos referencia, en primer lugar al tipo de propiedad. Así hay un 64,4% -casi dos tercios de las encuestadas- de empresas familiares y un 35,6% de empresas no familiares (cuadro 3.5); estos datos reflejan un menor porcentaje de empresas familiares que cuando analizamos otras fuentes, consecuencia sin duda del mayor tamaño de las empresas de la muestra que estamos analizando.

CUADRO 3.5

Propiedad mayoritariamente familiar (%)	
Sí (la familia o un grupo familiar tiene más del 50% del capital)	64,4
No	35,6

CUADRO 3.6

Propiedad mayoritaria familiar según estudios del gerente (%)			
	No familiar	Sí familiar	
No universitarios	30,8**	69,2**	100
Universitarios	41,7**	58,3**	100
Propiedad mayoritaria familiar según tenga o no plan estratégico (%)			
No tiene	30,1*	69,9*	100
Si tiene	39,5*	60,5*	100
Propiedad mayoritaria familiar según tipo de estrategia (%)			
Exploradora	38,1**	61,9**	100
Analizadora	41,0**	59,0**	100
Defensiva	24,7**	75,3**	
Propiedad mayoritaria familiar según tipo de sector (%)			
Maduro / tradicional	30,9*	69,1*	100
Crecimiento / emergente	40,3*	59,7*	100
Total	35,6	64,4	100

Significación de la χ^2: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$

De acuerdo con la información que se muestra en el cuadro 3.6, las empresas familiares se caracterizan por tener mayoritariamente un gerente con estudios primarios, bachiller o formación profesional -69,2%-, no tener definido un plan estratégico formal -69,9%-, seguir una estrategia mayoritariamente defensiva -75,3%- y por tener una mayor presencia en sectores de la economía regional maduros o tradicionales -69,1%-.

Al contrario, las empresas no familiares se caracterizan por contar con un gerente con estudios universitarios -41,7%-, tener definido un plan estratégico formal -39,5%-, seguir una estrategia exploradora -38,1%- o analizadora -41,0%- y por desarrollar su actividad en mayor medida en sectores en crecimiento o emergentes de la economía regional -40,3%-.

CUADRO 3.7

Puestos de dirección ocupados por miembros de la familia (%)	
Sí	88,4
No	11,6
Total	100,0

Si nos centramos a continuación exclusivamente en el grupo de empresas familiares, los puestos de dirección están ocupados por miembros de la familia en un 88,4% de los casos –cuadro 3.7-.

Las empresas familiares que tienen los puestos de dirección ocupados por miembros de la familia se caracterizan por se de menor tamaño (93,3%), no tener definido un plan estratégico formal (96,2%), seguir una estrategia defensiva (98,2%), y desarrollar su actividad mayoritariamente en sectores maduros o tradicionales de la Región de Murcia (92,6%). Prácticamente el comportamiento contrario se observa en las empresas familiares de la región cuando los puestos de dirección no están ocupados por miembros de la familia (cuadro 3.8).

CUADRO 3.8

Puestos de dirección ocupados por la familia según tamaño (%)			
	No	Si	Total
Pequeña empresa	6,7***	93,3***	100
Mediana o gran empresa	22,6***	77,4***	100
Puestos de dirección ocupados por la familia según tenga o no plan estratégico (%)			
No tiene	3,8***	96,2***	100
Si tiene	17,9***	82,1***	100
Puestos de dirección ocupados por la familia según tipo de estrategia (%)			
Exploradora	12,8**	87,2**	100
Analizadora	15,9**	84,1**	100
Defensiva	1,8**	98,2**	
Puestos de dirección ocupados por la familia según tipo de sector (%)			
Maduro / tradicional	7,4**	92,6**	100
Crecimiento / emergente	16,5**	83,5**	100
Total	11,6	88,4	100

Significación de la χ^2: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$

En este caso no se encuentra diferencia estadísticamente significativa en lo relativo al nivel de estudios del gerente o máximo responsable de la empresa.

3.2. ESTUDIOS DEL GERENTE

En este epígrafe nos centramos en conocer cuál es el nivel de formación del gerente o máximo responsable de las empresas encuestadas. En el cuadro 3.9 se muestran los datos a nivel agregado encontrando que en el colectivo de sectores analizados es mayoría el porcentaje de gerentes que tiene como máximo nivel de estudios el de primarios, bachiller o formación profesional (60,7%). Cuentan con un gerente con estudios universitarios el 39,3% de las empresas estudiadas.

Llama la atención, sobre todo si se tiene en cuenta que tanto la población analizada como la muestra está formada por empresas con 20 ó más empleados que no alcance ni siquiera el 40% de las empresas regionales que tengan un gerente con estudios universitarios, lo que sin duda cabe valorar como un factor de debilidad de las empresas de la Región de Murcia.

CUADRO 3.9

Nivel de formación del director general / gerente (%)	
Estudios Primarios, Bachiller o Formación Profesional	60,7
Estudios Universitarios	39,3

CUADRO 3.10

Estudios del gerente según tenga o no plan estratégico (%)			
	No universitarios	Universitarios	Total
No tiene	73,1***	26,9***	100
Si tiene	51,9***	48,1***	100
Estudios del gerente según tipo de estrategia (%)			
Exploradora	56,5**	43,5**	100
Analizadora	52,6**	47,4**	100
Defensiva	73,0**	27,0**	
Estudios del gerente según tipo de sector (%)			
Maduro / tradicional	69,9***	30,1***	100
Crecimiento / emergente	51,2***	48,8***	100
Total	60,7	39,3	100

Significación de la χ^2: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$

Los datos recogidos en el cuadro 3.10, vienen a corroborar la valoración realizada en el último párrafo, pues las empresas que tienen un gerente o director general con estudios universitarios se caracterizan por tener por encima de la media del conjunto de empresas un plan estratégico formal -48,1%-, seguir estrategias analizadora -47,4%- ó exploradora -43,5%- y por desarrollar mayoritariamente su actividad en sectores en crecimiento o emergentes de la economía regional.

Por el contrario las empresas que cuentan con director general o gerente con estudios primarios, de bachiller o de formación profesional destacan por no tener definido un plan estratégico formal -73,1%-, seguir una estrategia defensiva -73,0%- y por desarrollar su actividad en sectores maduros o tradicionales de la economía regional en el 69,9% de los casos.

3.3. VENTAS SEGÚN MERCADOS

A continuación nos centramos en el análisis de los mercados de destino de los productos o servicios que ofertan las empresas regionales. Así hay un 46,1% de empresas que destinan parte de sus productos o servicios a merados internacionales, lo que supone una importante apertura de las empresas de los sectores analizados a los mercados internacionales (cuadro 3.11); por otra parte hay que indicar que un 53,9% de empresas sólo opera en el mercado nacional.

CUADRO 3.11

Destina ventas a mercados internacionales (%)	
Sí exporta	46,1
No exporta	53,9
Total	100,0

Al analizar la orientación exportadora de nuestras empresas atendiendo a las variables tamaño, tipo de propiedad, estudios del director general, tener plan estratégico formal, tipo de estrategia y tipo de sector en el que la empresa desarrolla su actividad, es de resaltar, en primer lugar que ni el nivel de formación del gerente, ni el tipo de estrategia, ni que el sector sea maduro/tradicional o esté en crecimiento/emergente, explica diferencias significativas en cuanto a la orientación internacional de las empresas regionales.

Por el contrario las empresas con una mayor orientación internacional (más exportadoras) son las de mayor tamaña -67,9%-, las familiares -50,3%- y las que tienen definido plan estratégico formal por encima del conjunto de empresas -52,6%-, como se recoge en el cuadro 3.12.

Las empresas con una menor orientación internacional son las más pequeñas, no familiares y las que en menor porcentaje tienen definido un plan estratégico formal.

CUADRO 3.12

Ventas a mercados internacionales según tamaño (%)			
	No exporta	Si exporta	Total
Pequeña empresa	64,9***	35,1***	100
Mediana o gran empresa	32,1***	67,9***	100
Ventas a mercados internacionales según propiedad empresa (%)			
Familiar	49,7**	50,3**	100
No Familiar	62,0**	38,0**	100
Ventas a mercados internacionales según tenga o no plan estratégico (%)			
No tiene	63,2**	36,8**	100
Si tiene	47,4**	52,6**	100
Total	53,9	46,1	100

Significación de la χ^2: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$

3.4. PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS

En este epígrafe vamos a ver desde una panorámica global el grado en que las empresas encuestadas aplican las diferentes prácticas o procesos de recursos humanos para, a continuación, examinar si existen diferencias significativas en la aplicación de las citadas prácticas atendiendo a las variables tamaño de la empresa, tipo de propiedad, estudios del gerente, tener definido plan estratégico formal, tipo de estrategia y tipo de sector en el que la empresa desarrolla su actividad.

Por lo que respecta al grado de aplicación de las diferentes prácticas de recursos humanos (cuadro 3.13), es de resaltar que las prácticas que en mayor porcentaje aseguran aplicar las empresas son: gestión de la prevención de riesgos laborales, seguridad y salud laboral (98,5% de empresas), administración de personal –contratos, nóminas, etc.- (95,9% de empresas), reclutamiento y selección de personal (90,7% de empresas) y formación (89,6% de empresas).

Las prácticas o procesos de gestión de recursos humanos que en menor medida aplican las empresas regionales son las relativas al desarrollo de carreras profesionales (20,5% de empresas), política retributiva (52,6% de empresas) y relaciones laborales –negociación del convenio colectivo, relaciones con los representantes sindicales, …- (53,8% de empresas).

La evaluación del rendimiento la hacen un 60,8% de las empresas encuestadas, el diseño de puestos de trabajo el 66,0% de las empresas y la planificación del personal el 70,9% de empresas.

CUADRO 3.13

Porcentaje de empresas que realizan las siguientes prácticas de recursos humanos: (%)	
1. Planificación de personal	70,9
2. Diseño de puestos de trabajo	66,0
3. Reclutamiento y selección de personal	90,7
4. Formación	89,6
5. Desarrollo de carreras profesionales	20,5
6. Evaluación del rendimiento	60,8
7. Política retributiva	52,6
8. Administración de personal (contratos, nóminas, …)	95,9
9. Relaciones laborales (negociación del convenio colectivo, relaciones con los representantes sindicales, …)	53,8
10. Gestión de la prevención de riesgos laborales, seguridad y salud laboral	98,5

Una primera valoración general de estos resultados nos puede llevar a sostener que las empresas aplican principalmente dos tipos de prácticas, unas (las dos primeras: gestión de la prevención de riesgos, y la administración de personal) prácticamente exigidas por la normativa, y las dos siguientes muy vinculadas con la propia puesta en marcha de la empresa y dinamicidad de la misma, como son el reclutamiento y selección del personal o la formación de los recursos humanos.

CUADRO 3.14

Planificación de personal según tamaño (%)			
	No realiza	Si realiza	Total
Pequeña empresa	36,2***	63,8***	100
Mediana o gran empresa	15,4***	84,6***	100
Planificación de personal según formación del gerente (%)			
No universitarios	34,2**	65,8**	100
Universitarios	21,4**	78,6**	100
Planificación de personal según tenga o no plan estratégico (%)			
No tiene	51,4**	48,6**	100
Si tiene	13,4**	86,6**	100
Total	29,1	70,9	100

Significación de la χ^2: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$

Las menos utilizadas, en concreto el desarrollo de carreras profesionales y el aplicar una política retributiva nos puede estar indicando un cierto punto de debilidad en la dirección de los recursos humanos de las empresas regionales que se irá confirmando o no a lo largo del desarrollo del trabajo, pues ambos procesos son tratados en epígrafes independientes con mayor profundidad.

Si nos centramos en analizar cuál es la tipología de las empresas que aplican en su dirección de recursos humanos la planificación de personal (cuadro 3.14), se observa que las empresas que en mayor medida planifican sus necesidades de recursos humanos son las de mayor tamaño -84,6%-, las que tienen un director general con estudios universitarios -78,6%- y, como no podía ser de otra forma, las que tienen definido un plan estratégico formal -86,6%-.

No se encuentran diferencias significativas con esta práctica para las variables propiedad, tipo de estrategia y tipo de sector.

CUADRO 3.15

Diseño de puestos según tamaño (%)			
	No realiza	Si realiza	Total
Pequeña empresa	43,5***	56,5***	100
Mediana o gran empresa	15,4***	84,6***	100
Diseño de puestos según estudios del gerente (%)			
No universitarios	40,5***	59,5***	100
Universitarios	23,3***	76,7***	100
Diseño de puestos según tenga o no plan estratégico (%)			
No tiene	53,2***	46,8***	100
Si tiene	20,4***	79,6***	100
Diseño de puestos según tipo de estrategia (%)			
Exploradora	11,1***	88,9***	100
Analizadora	34,2***	65,8***	100
Defensiva	52,6***	47,4***	
Diseño de puestos según sector (%)			
Maduro / tradicional	38,1*	61,9*	100
Crecimiento / emergente	29,9*	70,1*	100
Total	34,0	66,0	100

Significación de la χ^2: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$

Si se observa la caracterización de las empresas que aplican el diseño de puestos de trabajo dentro de su actividad de gestión de recursos humanos (cuadro 3.15) vemos que lo hacen en porcentajes significativamente superiores a los de la media del conjunto de empresas aquellas que son de mayor tamaño -84,6%-, cuentan con un máximo responsa-

ble con estudios universitarios -76,7%-, tienen definido un plan estratégico formal -79,6%-, siguen una estrategia exploradora -88,9%-, y desarrollan su actividad preferentemente en sectores en crecimiento o emergentes de la economía regional (70,1%). La única variable para la que no se encuentran diferencias significativas es el tipo de propiedad, es decir, si la empresa es o no de propiedad familiar.

Por lo que respecta a la tipología de empresas que aplican en su actividad de gestión de recursos humanos el reclutamiento y la selección (cuadro 3.16), lo hacen significativamente por encima de la media las empresas que tienen un gerente con estudios universitarios -94,2%- y las que tienen definido un plan estratégico formal de la empresa -94,3%-.

El resto de variables analizadas, tamaño de la empresa, tipo de propiedad, tipo de estrategia y tipo de sector no explican diferencias significativas en una mayor o menor utilización del reclutamiento y la selección del personal.

CUADRO 3.16

Reclutamiento y selección según estudios del gerente (%)			
	No realiza	Si realiza	Total
No universitarios	11,3*	88,7*	100
Universitarios	5,8*	94,2*	100
Reclutamiento y selección según tenga o no plan estratégico (%)			
No tiene	14,3**	85,7	100
Si tiene	5,7**	94,3**	100
Total	9,3%	90,7%	100

Significación de la χ^2: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$

En cuanto a la formación de los recursos humanos –cuadro 3.17-, la aplican significativamente por encima de la media del conjunto de empresas encuestadas las de mayor tamaño (97,8%), las que tienen definido un plan estratégico formal (95,5%) y las que siguen una estrategia exploradora (95,2%).

¿Qué caracteriza a las empresas que dentro de sus prácticas de dirección de recursos humanos utilizan o tienen implantados planes de desarrollo de carreras profesionales? Por los datos recogidos en el cuadro 3.18 se comprueba que estas empresas son las más grandes -27,5% de los casos-, no familiares -27,7%-, tienen establecido un plan estratégico formal -30,9%- y desarrollan su actividad en mayor medida en sectores en crecimiento o emergentes de la economía regional -25,2%-.

Destacar en este apartado el dato de que las empresas de propiedad y dirección familiar no destaquen por aplicar en su dirección de recursos humanos planes de desarrollo de carrera profesional cuando, precisamente, uno de los problemas más importantes a resolver que tienen que afrontar es el de la sucesión, por lo que cabría esperar que aplicaran en mayor medida este proceso de gestión de recursos humanos.

CUADRO 3.17

Formación según tamaño (%)			
	No realiza	Si realiza	Total
Pequeña empresa	14,7***	85,3***	100
Mediana o gran empresa	2,2***	97,8***	100
Formación según tenga o no plan estratégico (%)			
No tiene	18,8***	81,3***	100
Si tiene	4,5***	95,5***	100
Formación según tipo de estrategia (%)			
Exploradora	4,8**	95,2**	100
Analizadora	9,4**	90,6**	100
Defensiva	16,9**	83,1**	
Total	10,4	89,6	100

Significación de la χ^2: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$

CUADRO 3.18

Carrera profesional según tamaño (%)			
	No realiza	Si realiza	Total
Pequeña empresa	83,1**	16,9**	100
Mediana o gran empresa	72,5**	27,5**	100
Carrera profesional según propiedad empresa (%)			
Familiar	83,4**	16,6**	100
No Familiar	72,3**	27,7**	100
Carrera profesional según tenga o no plan estratégico (%)			
No tiene	93,7***	6,3***	100
Si tiene	69,1***	30,9***	100
Carrera profesional según tipo de sector (%)			
Maduro / tradicional	84,1**	15,9**	100
Crecimiento / emergente	74,8**	25,2**	100
Total	79,5	20,5	100

Significación de la χ^2: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$

Ni los estudios del gerente ni el tipo de estrategia que sigue la empresa explica diferencias significativas para esta práctica de recursos humanos.

Cuadro 3.19

Evaluación del rendimiento según estudios del gerente (%)			
	No realiza	Si realiza	Total
No universitarios	43,0**	57,0**	100
Universitarios	32,0**	68,0**	100
Evaluación del rendimiento según tenga o no plan estratégico (%)			
No tiene	58,0***	42,0***	100
Si tiene	25,6***	74,4***	100
Evaluación del rendimiento según tipo de estrategia (%)			
Exploradora	15,9***	84,1***	100
Analizadora	48,7***	51,3***	100
Defensiva	46,1***	53,9***	
Total	39,2	60,8	100

Significación de la χ^2: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$

Si nos centramos a continuación en la caracterización de las empresas que aplican los procesos de evaluación del rendimiento (cuadro 3.19) se caracterizan por contar con un gerente con estudios universitarios -68,0%-, tener definido un plan estratégico formal en la empresa -74,4%- y por seguir una estrategia exploradora -84,1%-.

No se observan diferencias significativas para el tamaño de la empresa, el tipo de propiedad ni el tipo de sector en el que las empresas desarrollan su actividad.

Para el caso de que la empresa aplique entre sus prácticas de gestión de recursos humanos la política retributiva, las empresas que la ponen en marcha se caracterizan por (cuadro 3.20): ser de mayor tamaño -59,8%-, contar con un gerente con estudios universitarios -62,1%-, tener definido un plan estratégico formal -65,4%- y seguir una estrategia exploradora -69,8% de empresas-; en este caso ni el tipo de propiedad, ni el tipo de sector explican diferencias significativas en la utilización de esta práctica.

CUADRO 3.20

Política retributiva según tamaño (%)			
	No realiza	Si realiza	Total
Pequeña empresa	51,1**	48,9**	100
Mediana o gran empresa	40,2**	59,8**	100

CUADRO 3.20 (Continuación)

Política retributiva según estudios del gerente (%)			
No universitarios	52,5**	47,5**	100
Universitarios	37,9**	62,1**	100
Política retributiva según tenga o no plan estratégico (%)			
No tiene	65,2***	34,8***	100
Si tiene	34,6***	65,4***	100
Política retributiva según tipo de estrategia (%)			
Exploradora	30,2***	69,8***	100
Analizadora	50,9***	49,1***	100
Defensiva	54,5***	45,5***	100
Total	**47,4**	**52,6**	**100**

Significación de la χ^2: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$

Con la administración de personal no se encuentran diferencias significativas con ninguna de las variables analizadas; igualmente sucede con la prevención de riesgo laborales; estos resultados cabe calificarlos de normales pues prácticamente la totalidad de las empresas –más del 95%- (cuadro 3.13) aplican este tipo de prácticas de gestión de recursos humanos.

No sucede así con las relaciones laborales (cuadro 3.21), las empresas que más uso hacen de la esta práctica son las de mayor tamaño -68,5%-, tienen un gerente con estudios universitarios -62,7%- y tienen definido un plan estratégico formal -62,3%-.

CUADRO 3.21

Relaciones laborales según tamaño (%)			
	No realiza	Si realiza	Total
Pequeña empresa	54,0***	46,0***	100
Mediana o gran empresa	31,5***	68,5***	100
Relaciones laborales según estudios del gerente (%)			
No universitarios	52,2**	47,8**	100
Universitarios	37,3**	62,7**	100
Relaciones laborales según tenga o no plan estratégico (%)			
No tiene	58,0***	42,0***	100
Si tiene	37,7***	62,3***	100
Total	46,2	53,8	100

Significación de la χ^2: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$

3.5. EXTERNALIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Una vez que hemos descrito el grado de utilización que hacen las empresas regionales de las prácticas de gestión de recursos humanos y obtenido el perfil de las empresas que utilizan cada una de ellas, queda por responder en este punto todavía al menos una cuestión: ¿hasta qué punto las prácticas de recursos las aplica la empresa internamente con su propios medios o, por el contrario están externalizadas? Es decir, ¿es posible asegurar que las empresas regionales tienen una dirección de recursos humanos que desarrollan internamente o la subcontratan a otras empresas?

Si se mira el cuadro 3.22, contiene el grado en que las empresas de la Región de Murcia, con asiduidad, subcontratan la aplicación de las prácticas de recursos humanos. Las prácticas que más se subcontratan son, en primer lugar, la gestión de la prevención de riesgos laborales, seguridad y salud laborales con un valor de 4,02 en una escala de 1 a 5 -donde 1 = nunca y 5 = siempre-, seguido de la administración de personal (valor de 3,95), la formación (3,08) y ya en menor medida, pero muy por encima de lo que hacen la mayoría de las empresas para el resto de prácticas, las relaciones laborales (2,65).

CUADRO 3.22

Grado en el que las empresas subcontratan habitualmente la aplicación de las prácticas de recursos humanos (escala 1-5) [a]	
1. Planificación de personal	1,31
2. Diseño de puestos de trabajo	1,27
3. Reclutamiento y selección de personal	1,41
4. Formación	3,08
5. Desarrollo de carreras profesionales	1,63
6. Evaluación del rendimiento	1,30
7. Política retributiva	1,32
8. Administración de personal (contratos, nóminas, …)	3,95
9. Relaciones laborales (negociación del convenio colectivo, relaciones con los representantes sindicales, …)	2,65
10. Gestión de la prevención de riesgos laborales, seguridad y salud laboral	4,02

[a] 1 = Nunca a 5 = Siempre

Los procesos o prácticas de recursos humanos que menos se subcontratan son: el diseño de puestos de trabajo con un valor de 1,27 en una escala de 1 a 5 -donde 1 = nunca y 5 = siempre-, la evaluación del rendimiento (valor de 1,30), la planificación del personal (1,31) y la política retributiva (1,32). Con puntaciones también bajas se sitúan el reclutamiento y la selección del personal (1,41) y el desarrollo de la carrera profesional (1,63), lo que quiere decir que las seis prácticas relacionadas en este párrafo son las que las empresas de la Región de Murcia en mayor medida tienden a no subcontratar.

A continuación se presentan los resultados relativos a si las características de las empresas tamaño, tipo de propiedad, estudios del gerente, tener plan estratégico formal, tipo de estrategia y tipo de sector explican en alguna medida la mayor o menor externalización de los procesos de recursos humanos que se analizan.

Si nos centramos en primer lugar en el tamaño de las empresas, se observa que las empresas de menor tamaño externalizan por encima del resto de empresas la gestión de la prevención de riesgos laborales (4,23), la administración de personal (4,28), las relaciones laborales (3,14) y la planificación de personal (1,42) –cuadro 3.23- ; no se encuentran diferencias significativas para el resto de prácticas para el tamaño de la empresa.

CUADRO 3.23

Grado en el que las empresas subcontratan habitualmente la aplicación de las prácticas de recursos humanos según tamaño (escala 1-5) [a]		
	Pequeña empresa	Mediana o gran empresa
1. Planificación de personal	1,42**	1,15**
2. Diseño de puestos de trabajo	-	-
3. Reclutamiento y selección de personal	-	-
4. Formación	-	-
5. Desarrollo de carreras profesionales	-	-
6. Evaluación del rendimiento	-	-
7. Política retributiva	-	-
8. Administración de personal (contratos, nóminas, …)	4,28***	3,31***
9. Relaciones laborales (negociación del convenio, relaciones con los representantes sindicales, …)	3,14***	2,06***
10. Gestión de la prevención de riesgos laborales, seguridad y salud laboral	4,23***	3,60***

[a] 1 = Nunca a 5 = Siempre

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01.

Al examinar el comportamiento de las empresas en relación con la subcontratación de prácticas de recursos humanos en función del tipo de propiedad (cuadro 3.24) se comprueba que las empresas familiares externalizan en porcentajes superiores a la media la gestión de la prevención de riesgos laborales (4,20), la administración de personal (4,20) y las relaciones laborales (2,90).

Las empresas no familiares, aunque lo hacen por debajo de la media, es de resaltar que también externalizan de forma relevante la gestión de la prevención de riesgos y la administración de personal.

CUADRO 3.24

Grado en el que las empresas subcontratan habitualmente la aplicación de las prácticas de recursos humanos según propiedad de la empresa (escala 1-5) [a]		
	Familiar	No familiar
1. Planificación de personal	-	-
2. Diseño de puestos de trabajo	-	-
3. Reclutamiento y selección de personal	-	-
4. Formación	-	-
5. Desarrollo de carreras profesionales	-	-
6. Evaluación del rendimiento	-	-
7. Política retributiva	-	-
8. Administración de personal (contratos, nóminas, …)	4,20***	3,51***
9. Relaciones laborales (negociación del convenio, relaciones con los representantes sindicales, …)	2,90**	2,23**
10. Gestión de la prevención de riesgos laborales, seguridad y salud laboral	4,20***	3,68***

[a] 1 = Nunca a 5 = Siempre

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01.

CUADRO 3.25

Grado en el que las empresas subcontratan habitualmente la aplicación de las prácticas de recursos humanos según estudios del gerente (escala 1-5) [a]		
	No universitarios	Universitarios
1. Planificación de personal	-	-
2. Diseño de puestos de trabajo	-	-
3. Reclutamiento y selección de personal	-	-
4. Formación	3,25*	2,87*
5. Desarrollo de carreras profesionales	1,88**	1,37**
6. Evaluación del rendimiento	1,41*	1,18**
7. Política retributiva	-	-
8. Administración de personal (contratos, nóminas, …)	4,22***	3,60***
9. Relaciones laborales (negociación del convenio, relaciones con los representantes sindicales, …)	3,06***	2,12***
10. Gestión de la prevención de riesgos laborales, seguridad y salud laboral	4,24***	3,68***

[a] 1 = Nunca a 5 = Siempre

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01.

Si se analiza a continuación el comportamiento en relación con la subcontratación de prácticas de recursos humanos según los estudios del gerente (cuadro 3.25) se observa que aquellas empresas que cuentan con un máximo responsable con estudios no universitarios acuden más a la subcontratación para la gestión y prevención de riesgos laborales (4,24), la administración de personal (4,22), la formación (3,25), el desarrollo de carreras profesionales (1,88) y la evaluación del rendimiento (1,41). Para el resto de prácticas no se observan diferencias significativas.

Como en el caso anterior, es de resaltar que aunque con valores inferiores a la media, el grado de subcontratación también cabe calificarlo de elevado cuando el gerente tiene estudios universitarios en las prácticas de: gestión de la prevención de riesgos laborales, administración de personal y formación.

Ni con la variable tener definido un plan estratégico formal, ni con el tipo de estrategia se encuentran diferencias significativas. Para el caso del tipo de sector, sólo se encuentra que las empresas de los sectores maduros / tradicionales subcontratan por encima de la media (4,17) las actividades relacionadas con la gestión de la prevención de riesgos laborales, seguridad y salud laboral, haciéndolo en menor medida las empresas de sectores en crecimiento o emergentes (3,86).

4. ESTRATEGIA, INNOVACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

La afirmación de que los recursos humanos son considerados en la actualidad como uno de los activos más importantes de la empresa, es una consecuencia del reconocimiento a nivel empresarial y académico que está aconteciendo a esta materia. Este auge en el conocimiento de los recursos humanos se ha incrementado *dramáticamente* (Brockbank, 1999) desde su nacimiento a mediados del siglo pasado, hasta la actualidad, donde es considerado como una de las fuentes de ventaja competitiva para la empresa (Lado y Wilson, 1994; Wright *et al.*, 1994; Becker y Gerhart, 1996).

Desde la dirección de la empresa se ha tratado de elevar las decisiones relativas a los recursos humanos a los niveles de la gerencia, tomando éstas el carácter de "estratégicas". Los cambios tecnológicos, económicos y demográficos están presionando a las organizaciones a desarrollar una dirección de personal más efectiva (Tichy *et al.*, 1982). En este sentido, Cappelli y Croker-Hefter (1996) afirman que debe de existir un ajuste entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia de la empresa, porque las prácticas de personal son las conductoras en la creación de competencias distintivas clave para la competitividad de la empresa.

La actividad empresarial se caracteriza cada vez en mayor medida por actuar en entornos dinámicos y complejos en los que las tecnologías, los productos, los servicios y los gustos de los consumidores están en constante cambio. Por ello, no es de extrañar que las empresas más exitosas estén construyendo nuevas estrategias o diseños organizativos basados en la creación y cultivo de nuevas fuentes de conocimiento e ideas para desarrollar productos y servicios que puedan definir sus entornos industriales (Lei *et al.*, 1999: 26).

En este contexto, la *innovación* se puede entender como el proceso de adopción de una idea o comportamiento que es nuevo para la organización que permite alcanzar la ventaja competitiva a través de la modificación o creación de nuevos productos y servicios, procesos o sistemas de gestión para la empresa. Aunque la trascendencia de la innovación es reconocida desde mediados del siglo pasado, es en la actualidad cuando se ha convertido en un tema de especial relevancia tanto desde el punto de vista empresarial como académico, configurándose como el vehículo que permite a las empresas afrontar los cambios externos y desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

Fruto de su estudio surge la convicción de que uno de los elementos fundamentales para el desarrollo de innovaciones en la empresa es su personal, sus recursos humanos.

Teniendo en cuenta que los recursos humanos de que dispone una empresa dependen, en gran medida, de las políticas de gestión de personal que ésta desarrolla y de cómo éstas logran crear una cultura innovadora y un personal capacitado para el desarrollo e implantación de las innovaciones, se puede entender la relevancia de las políticas de gestión de recursos humanos en relación con la innovación.

En este capítulo realizaremos un estudio de ciertas variables básicas relacionadas con la innovación en las empresas de la Región de Murcia. Y posteriormente, analizaremos las prácticas de recursos humanos que desarrollan estas empresas innovadoras.

4.1. ESTRATEGIA, CARÁCTER EMPRENDEDOR E INNOVACIÓN

Frecuentemente, la innovación se considera una de las alternativas estratégicas más importantes para el entorno actual tan cambiante, complejo y exigente. En este sentido, como argumentan Congden y Schroeder (1996) algunos autores, como Porter (1983) o Skinner (1984), consideran que la innovación ofrece una ventaja competitiva sólo si sus beneficios se alinean con las necesidades de la *estrategia de la empresa*, ya que en caso contrario dejaría de proporcionar valor.

Las estrategias de innovación, como indican Bueno *et al.* (1989), se adoptan por tres razones fundamentalmente:

a) la necesidad imperativa de la empresa cuya actividad está sujeta a la capacidad innovadora y que tiene como única alternativa innovar o desaparecer;
b) la necesidad para la empresa de conservar su cuota de mercado y situarse en una buena posición competitiva a la expectativa de una posible reactivación de la economía;
c) la posibilidad de aprovechar una oportunidad de mercado que garantice su despegue económico.

Una de las clasificaciones que han configurado el marco teórico de la estrategia es la aportada por Miles y Snow (1978: 29), que distingue entre las organizaciones defensivas, exploradoras, analizadoras y reactivas. Cada una de ellas persigue unos objetivos distintos para responder a las amenazas del entorno. De acuerdo con esta clasificación, las organizaciones *exploradoras* están continuamente investigando las oportunidades que surgen en el mercado, intentado responder a las tendencias del entorno, lo que les permitirá conseguir las ventajas que conlleva el descubrimiento del nuevo producto (1978). Son organizaciones creadoras del cambio y de la incertidumbre incidiendo además sobre las actuaciones de sus competidores. Dado su fuerte interés por las innovaciones de producto y proceso no llegan a ser completamente eficientes (Miles y Snow, 1984).

Por otro lado, es fundamental que además de la estrategia, la innovación sea impulsada desde la dirección de la empresa. En este sentido, la literatura frecuentemente hace mención al *espíritu emprendedor* y a la innovación como dos conceptos fuertemente relacionados (Drucker, 1985; Lumpkin y Dess, 1996; Li et al., 2006). El espíritu emprendedor hace referencia no sólo a los nuevos empresarios o a las personas que crean una nueva

empresa, sino a quienes transforman o mejoran la empresa actual. Esto es, la creación y puesta en marcha de iniciativas que pueden ser llevadas a cabo dentro o fuera de un contexto organizacional dado previamente. En este sentido, la capacidad emprendedora es entendida como un mecanismo de aprendizaje y selección que genera un comportamiento explorador y adoptante de riesgos en el desarrollo de nuevos productos (Miller, 1983; Lumpkin y Dess, 1996), con efectos positives en la innovación (Li et al., 2006).

En conclusión, tanto el proceso de planificación estratégica como el espíritu emprendedor de la dirección de la empresa van a permitir el desarrollo de la innovación. De acuerdo con la literatura, la *innovación* se puede entender como "la adopción de una idea o un comportamiento nuevo en una organización" (Damanpour y Gopalakrishnan, 1998: 3). La idea puede ser una recombinación de viejas ideas, un esquema que cambia el orden presente, una fórmula o una aproximación única que es percibida como nueva por los individuos implicados (Van de Ven *et al.*, 2001), desarrollada internamente o adquirida desde el exterior (Pennings y Harianto, 1992). Además, la idea no tiene que ser totalmente nueva para todas las organizaciones y puede implicar una aproximación diferente a la tecnología, proceso, producto, servicio, procedimiento administrativo, empleados, clientes u otros grupos de interés (Delaney y Jarley, 1996).

En función del grado de novedad del contenido introducido en proceso tecnológico y del producto se determina la *radicalidad de la innovación* (Dewar y Dutton, 1986). De esta forma, innovaciones más radicales suponen aportaciones novedosas y totalmente distintas a lo que ya existía. Esto no implica que el proceso de desarrollo de la innovación produzca resultados, sino que se diferencia bastante de los productos actuales. En el *éxito de la innovación* participan una gran variedad de factores no siempre controlados por la empresa. Sin embargo, su logro abre las puertas a la empresa para obtener nuevas fuentes de ingreso y sustentar su supervivencia.

Con el objeto de estudiar todos estos factores íntimamente relacionados, en los siguientes apartados se procederá a caracterizar la estrategia y la capacidad emprendedora para, posteriormente, caracterizar la innovación en las empresas murcianas y su relación con los dos conceptos anteriores. Finalmente, analizaremos las prácticas de recursos humanos que se relacionan con las empresas más emprendedoras e innovadoras, con el objeto de estudiar la función de personal en estas empresas más exitosas.

4.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL

En este apartado nos centramos en la planificación estratégica y en la estrategia empresarial. Con respecto a la primera de ellas, se persigue conocer en qué medida las empresas de la muestra planifican una serie de acciones para resolver los problemas y lograr los objetivos que pretenden alcanzar. La planificación estratégica es un recurso conceptual metodológico que permite definir los objetivos principales a medio y largo plazo y diseñar las mejores estrategias generales posibles para lograrlos. En este caso se observa cómo el 58,1% de las empresas (cuadro 4.1) realizan una planificación formal de la estrategia.

CUADRO 4.1

Planificación estratégica formal (%)	
No realiza	41,9
Si realiza	58,1

Los datos recogidos en el cuadro 4.2 analizan con detalle esta información. En primer lugar, son las empresas de mayor tamaño las que tienden (75,0% del total) en mayor medida que las empresas pequeñas (49,4% del total) a realizar una planificación formal de sus actividades, lo que sin duda va a afectar a su competitividad. El que la empresa sea familiar se relaciona negativamente con la planificación de la actividad. En este caso únicamente el 54,6% de las empresas realiza un proceso formal de planificación de la actividad. Esto se debe a que la mayoría de las empresas familiares son de menor tamaño y tienen una menor profesionalización en la dirección. Esto último es fundamental como se puede apreciar en el mismo cuadro. En este caso, se observa que cuando la formación del directivo es universitaria se realiza en mayor medida una planificación formal (71,8%) que cuando nos encontramos con una dirección con estudios diferentes (50,3%). Finalmente, son los sectores emergentes, en los que las empresas están desarrollando nuevas actividades y en los que surgen una mayor variedad de problemas y donde se tiende a planificar en mayor medida las actividades.

CUADRO 4.2

Planificación estratégica formal según tamaño (%)			
	No realiza	Si realiza	Total
Pequeña empresa	50,6***	49,4***	100
Mediana o gran empresa	25,0***	75,0***	100
Planificación estratégica formal según propiedad de la empresa (%)			
No familiar	35,4*	64,6*	100
Familiar	45,4*	54,6*	100
Planificación estratégica formal según estudios del gerente (%)			
Primarios, Bachiller o Formación Profesional	49,7***	50,3***	100
Universitarios	28,2***	71,8***	100
Planificación estratégica formal según sector (%)			
Crecimiento / emergente	37,3*	62,7*	100
Maduro / tradicional	46,3*	53,7*	100
TOTAL	41,9	58,1	

Significación de la χ^2: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$

Además, de llevar a cabo una planificación de las actividades conviene revisar en qué medida las empresas realizan esa planificación a largo plazo. Como se observa en el cuadro 4.3, el 85,8% de las empresas planifica únicamente pensando en el corto plazo.

CUADRO 4.3

Planificación estratégica formal y su horizonte temporal (%)	
Realiza a 1 año	85,8
Realiza a más de 1 año	14,2
Total	100

De las variables utilizadas para explicar las actuaciones de las empresas regionales (tamaño, tipo de propiedad, estudios del gerente, tipo de estrategia y tipo de sector), ninguna de ellas, con la excepción del nivel de estudios del gerente, explica que haya diferencias significativas. Respecto de los estudios del gerente, se observa -cuadro 4.4-, que el 25,0% de las empresas con una gerencia más profesionalizada realiza planes estratégicos a un plazo superior al año, mientras que las empresas con un gerente con menor nivel de cualificación que realizan esta planificación solamente suponen un 4,1% de la muestra.

CUADRO 4.4

Plazo de planificación estratégica formal según los estudios del gerente (%)			
	1 año	Más de 1 año	Total
Primarios, Bachiller o Formación Profesional	95,9***	4,1***	100
Universitarios	75,0***	25,0***	100

Significación de la χ^2: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$

En cuanto a la estrategia seguida por la empresa, el cuadro 4.5 permite comprobar que la mayoría de las empresas (45,5%) optan por una estrategia analizadora caracterizada por operar con varios productos o en distintos mercados de los cuales unos son estables y otros son más variables, aprovechando las ventajas las estrategias exploradoras y defensivas. Con menor proporción se encuentran las empresas con estrategias defensivas (30,0%) y exploradoras (24,5%).

CUADRO 4.5

Estrategia de la empresa (%)	
Exploradora	24,5
Analizadora	45,5
Defensiva	30,0

Desglosando esta información, en el cuadro 4.6 se puede observar como las empresas pequeñas suelen utilizar estrategias más defensivas que las grandes empresas (un 34,9% frente a un 20,5%) y por consiguiente, las grandes empresas suelen utilizar estrategias más exploradoras (un 33,0% frente a un 20,1%).

Resultados parecidos se encuentran para las empresas familiares que por su menor tamaño y mayor tendencia a ser conservadoras en sus decisiones utilizan estrategias defensivas (34,9%) en mayor medida que las empresas no familiares (20,9%). La mayor formación del gerente de la empresa también contribuye a explicar de forma positiva la mayor predisposición a utilizar más estrategias exploradoras que defensivas (26,7% frente a 19,8%).

CUADRO 4.6

Estrategia según tamaño (%)				
	Exploradora	Analizadora	Defensiva	Total
Pequeña empresa	20,1**	45,0**	34,9**	100
Mediana o gran empresa	33,0**	46,6**	20,5**	100
Estrategia según propiedad de la empresa (%)				
No familiar	26,4*	52,7*	20,9*	100
Familiar	23,5*	41,6*	34,9*	100
Estrategia según estudios del gerente (%)				
Primarios, Bachiller o Formación Profesional	23,5**	40,3**	36,2**	100
Universitarios	26,7**	53,5**	19,8**	100
Estrategia según sector (%)				
Crecimiento / emergente	31,8**	41,9**	26,4**	100
Maduro / tradicional	17,2**	49,2**	33,6**	100
TOTAL	24,5	45,5	30,0	

Significación de la χ^2: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$

Finalmente, como no podría ser de otra manera, las empresas en sectores emergentes (31,8%) tienden a utilizar en mayor medida que las empresas en sectores maduros (17,2%) estrategias de tipo explorador debido a que sus negocios están surgiendo y deben de buscar nuevas formas de negocio, abrir mercados, etc.

4.3. CARÁCTER EMPRENDEDOR

En este apartado se va a analizar el carácter emprendedor de la dirección de la empresa. Para ello, a partir de varios ítems recogidos en la pregunta 31 del cuestionario, se ha medido a partir de indicadores que buscan conocer la importancia que se le da en la empresa

a la innovación y desarrollo, a la introducción de cambios, a la realización de cambios antes que la competencia o al desarrollo de proyectos que conllevan un riesgo elevado.

En el cuadro 4.7 se puede apreciar cómo la mayoría de los valores se sitúan igual o por encima de la media de la escala (2,50), adoptando en término medio un valor de 2,79.

CUADRO 4.7

Carácter emprendedor de la empresa (escala 1-5[a])	
1. Énfasis en I+D	3,28
2. Primera en introducir cambios	2,90
3. Pionera en el sector	3,06
4. Desarrollo de proyectos de elevado riesgo	2,50
Carácter emprendedor	**2,79**

[a] 1 = Peor que la competencia a 5 = Mejor que la competencia

Estudiando con detalle esta variable, se observa en el cuadro 4.8 que las empresas de mayor tamaño (3,16) tienen un mayor espíritu emprendedor que las pequeñas empresas (2,82). Esto se debe a la mayor predisposición a realizar cambios, realizar acciones antes que la competencia y desarrollar proyectos aunque entrañen riesgo.

CUADRO 4.8

Carácter emprendedor de la empresa según tamaño (escala 1-5[a])		
	Pequeña empresa	Mediana y gran empresa
1. Énfasis en I+D	3,19	3,46
2. Primera en introducir cambios	2,79**	3,12**
3. Pionera en el sector	2,93**	3,30**
4. Desarrollo de proyectos de elevado riesgo	2,37***	2,75***
Carácter emprendedor	**2,82*** **	**3,16*** **

[a] 1 = Peor que la competencia a 5 = Mejor que la competencia; Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01.

Con relación a la propiedad del capital no se han encontrado diferencias significativas. Por otro lado, si bien la mayor formación del gerente conlleva que se desarrolle una actitud más proactiva en las actuaciones de la empresa, no se observa una relación clara con el carácter emprendedor (cuadro 4.9).

CUADRO 4.9

Carácter emprendedor de la empresa según estudios del gerente (escala 1-5[a])		
	No universitarios	Universitarios
1. Énfasis en I+D	3,23	3,42
2. Primera en introducir cambios	2,79**	3,09**
3. Pionera en el sector	2,95*	3,22*
4. Desarrollo de proyectos de elevado riesgo	2,50	2,48
Carácter emprendedor	**2,87**	**3,04**

[a] 1 = Peor que la competencia a 5 = Mejor que la competencia; Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01.

Finalmente, los sectores emergentes requieren de un mayor carácter emprendedor como consecuencia del inicio de las actividades de la empresa. Esto se debe fundamentalmente a la introducción de cambios y realización de acciones antes que la competencia (cuadro 4.10).

CUADRO 4.10

Carácter emprendedor de la empresa según sector (escala 1-5[a])		
	Crecimiento / emergentes	Maduro / tradicional
1. Énfasis en I+D	3,32	3,24
2. Primera en introducir cambios	3,10***	2,70***
3. Pionera en el sector	3,27***	2,85***
4. Desarrollo de proyectos de elevado riesgo	2,54	2,46
Carácter emprendedor	**3,05****	**2,81****

[a] 1 = Peor que la competencia a 5 = Mejor que la competencia; Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01.

4.4. INNOVACIÓN

Una vez revisados los conceptos de estrategia y carácter emprendedor, a continuación se van a analizar el desarrollo de la innovación por parte de las empresas de la muestra. Con este objetivo, se van a estudiar la capacidad innovadora de la empresa, los éxitos logrados con las actividades innovadoras y el grado de radicalidad de las mismas. Finalmente, se relacionarán las variables estudiadas hasta este momento.

4.4.1. Capacidad innovadora

La capacidad innovadora de una empresa se entiende como habilidad de la misma para poder desarrollar innovaciones. Para medir esta capacidad, se han utilizado cinco indicadores recogidos en el cuadro 4.11. La medida de global de innovación (calculada como media de los indicadores propuestos), muestra un valor medio muy superior a 2,5 (valor medio de la escala). Esto permite confirmar que las empresas de la Región realizan una elevada innovación.

CUADRO 4.11

Grado en el que las empresas realizan actividades innovadoras (escala 1-5)	
1. Aceptación de la innovación en la empresa	3,48
2. Búsqueda de nuevas ideas	3,56
3. Aceptación de la innovación por los responsables de proyectos	3,70
4. No se penalizan los errores	3,61
5. Realización de la innovación	3,00
Innovación	**3,87**

[a] 1 = Nunca a 5 = Siempre

Los análisis que relacionan la capacidad innovadora con el tamaño o con que la empresa sea familiar no son concluyentes. Únicamente, se observa que las empresas mayores (3,78) tienen una mayor tendencia que las pequeñas (3,45) a la búsqueda de nuevas ideas y que las empresas familiares (3,77) suelen penalizar menos los errores que las empresas no familiares (3,50). Sin embargo, sí se observa (cuadro 4.12) que los estudios del gerente explican una mayor predisposición hacia la innovación (4,00 de los gerentes con estudios universitarios frente a 3,79 de los que no los tienen).

CUADRO 4.12

Innovación según estudios del gerente (escala 1-5)		
	No universitarios	Universitarios
1. Aceptación de la innovación en la empresa	3,35**	3,68**
2. Búsqueda de nuevas ideas	3,44**	3,75**
3. Aceptación de la innovación por los responsables de proyectos	3,67	3,72
4. No se penalizan los errores	3,61	3,61
5. Realización de la innovación	2,86***	3,23***
Innovación	**3,79****	**4,00****

[a] 1 = Nunca a 5 = Siempre; Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p<0,1$; (**): $p<0,05$; (***): $p<0,01$.

Finalmente, el sector también determina la capacidad innovadora de la empresa (cuadro 4.13). Fundamentalmente se debe a que en los sectores emergentes se realizan un mayor número de innovaciones.

CUADRO 4.13

Innovación según sector (escala 1-5)		
	Crecimiento / emergentes	Maduro / tradicional
1. Aceptación de la innovación en la empresa	3,56	3,40
2. Búsqueda de nuevas ideas	3,66	3,46
3. Aceptación de la innovación por los responsables de proyectos	3,78	3,62
4. No se penalizan los errores	3,63	3,59
5. Realización de la innovación	3,16**	2,84**
Innovación	**3,96****	**3,78****

[a] 1 = Nunca a 5 = Siempre; Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01.

4.4.2. Éxito del desarrollo de las innovaciones.

Aunque las empresas tengan una mayor predisposición o capacidad para innovación, el éxito de la innovación depende de una gran cantidad de factores, incluyendo el azar. Es por ello, que la innovación se considera como una estrategia con gran riesgo. En el cuadro 4.14 se señalan diversas medidas que profundizan en esta idea. Nuevamente, se observa que el valor está por encima de la media de la escala, si bien este valor es inferior al obtenido en el cuadro 4.12 respecto a la capacidad innovadora.

CUADRO 4.14

Grado de éxito de la innovación (escala 1-5[a])	
1. Mayor nº de nuevos productos	2,67
2. Tasa de éxito de nuevos productos	2,91
3. Diferenciación respecto a la competencia	2,89
4. Inimitabilidad de los productos	2,61
5. Menor tiempo de desarrollo de los nuevos productos	2,84
Éxito de la Innovación	**2,79**

[a] 1 = Peor que la competencia a 5 = Mejor que la competencia

El estudio del éxito del desarrollo de las innovaciones se ha correlacionado con las variables de tamaño, familiaridad, estudios del gerente y sector. Ninguna de estas variables explica el éxito en la obtención de innovaciones, lo cual confirma los argumentos que señalan que existen otras variables que influyen de forma directa sobre el mismo.

Sin embargo, sí se han observado efectos puntuales de las variables anteriores sobre algunos de los factores de éxito. En primer lugar, los datos muestran que las empresas de mayor tamaño obtienen productos más diferenciados a los de la competencia (3,07 en una escala de 1 a 5) y que además son más difíciles de imitar (2,54), que las empresas pequeñas (2,80 y 2,54 respectivamente). En segundo lugar, las empresas cuya dirección posee estudios superiores tienen una mayor tasa de éxito en los nuevos productos (3,06) y una mayor diferenciación en sus productos (3,08) que aquellas otras cuya gerencia no posee estudios universitarios (2,82 y 2,77 respectivamente). Finalmente, las empresas situadas en sectores emergentes obtienen una mayor cantidad de nuevos productos (2,84) que las empresas en sectores maduros (2,51).

4.4.3. Radicalidad de la innovación

La radicalidad de la innovación es otro de los factores que determina la capacidad innovadora de la empresa. En la medida que se realicen mayores mejoras tecnológicas, cambios importantes en la tecnología, avances radicales o se incorporen grandes novedades las innovaciones serán más radicales (cuadro 4.15).

CUADRO 4.15

Radicalidad de la innovación (escala 1-5[a])	
1. Mejoras tecnológicas	3,42
2. Cambio revolucionario en la tecnología	2,68
3. Avance radical	3,07
4. Gran novedad	3,18
Radicalidad de la Innovación	**3,07**

[a] 1 = Peor que la competencia a 5 = Mejor que la competencia

Son las empresas de mayor tamaño las que introducen innovaciones más radicales (cuadro 4.16). Esto se debe a que las grandes empresas introducen mejoras tecnológicas importantes, fundamentalmente por disponer de mayores recursos que las pequeñas empresas.

CUADRO 4.16

Radicalidad de la innovación según tamaño (escala 1-5[a])		
	Pequeña empresa	Mediana y gran empresa
1. Mejoras tecnológicas	3,27*	3,66*
2. Cambio revolucionario en la tecnología	2,56	2,87
3. Avance radical	2,96	3,26
4. Gran novedad	3,08	3,34
Radicalidad de la Innovación	**2,94***	**3,28***

[a] 1 = Peor que la competencia a 5 = Mejor que la competencia; Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01.

No se han encontrado relación entre la radicalidad de la innovación y la familiaridad de la empresa o los estudios del gerente. Si bien, para este último caso, se ha comprobado como la gerencia que posee estudios universitarios apuesta por introducir avances más radicales en los nuevos productos (3,29) que aquellos otros que no poseen este tipo de estudios (2,90).

Por otro lado, el cuadro 4.17, muestra cómo los sectores emergentes exigen innovaciones más radicales (3,28) que los sectores maduros (2,87) que optan por realizar innovaciones de tipo incremental.

CUADRO 4.17

Radicalidad de la innovación según sector (escala 1-5[a])		
	Crecimiento / emergentes	Maduro / tradicional
1. Mejoras tecnológicas	3,60*	3,22*
2. Cambio revolucionario en la tecnología	2,78	2,58
3. Avance radical	3,29**	2,85**
4. Gran novedad	3,38**	2,97**
Radicalidad de la Innovación	**3,26****	**2,87****

[a] 1 = Peor que la competencia a 5 = Mejor que la competencia; Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01.

4.5. ESTRATEGIA E INNOVACIÓN

Una vez analizadas las variables de estrategia, carácter emprendedor e innovación, conviene analizar en este apartado la relación que mantienen entre ellas. Con el objetivo de

conocer la estructura de la muestra respecto a la innovación, se han creado cuatro variables dicotómicas, dividiendo las escalas originales de 1-5 en otras 0-1 a partir del valor de la mediana de las anteriores, como sugieren algunos autores (Delaney y Huselid, 1996), y que caracterizarían a las empresas en función de que tengan o no capacidad innovadora, éxito en la innovación, realicen innovaciones radicales o presentan un espíritu emprendedor. De esta forma, se ha construido el cuadro 4.18 indicando el porcentaje de empresas de la muestra para cada una de las variables.

CUADRO 4.18

Empresas innovadoras y emprendedoras (%)		
	Sí	No
1. Capacidad innovadora	40,1	59,9
2. Éxito de la innovación	48,0	52,0
3. Radicalidad de la innovación	50,0	50,0
4. Carácter emprendedor	48,1	51,9

En el cuadro 4.19 se observa la relación existente entre la realización de una planificación estratégica y la innovación. Tanto la capacidad innovadora como el éxito de la innovación se explica si la empresa realiza una previsión de las posibles acciones y formas de actuación. Esta planificación formal ayuda a poder diseñar un proceso de innovación que ofrezca resultados. No se han encontrado una relación clara entre la radicalidad de la innovación y la planificación debido, entre otras razones, a la dificultad de planificar acciones totalmente distintas a las existentes.

La relación entre el horizonte temporal de la planificación estratégica y la innovación no ha mostrado resultados significativos. Esto apoya lo que algunos autores sugieren acerca de que es muy difícil hacer previsiones para la innovación a muy largo plazo, prefiriendo estrategias menos proyectadas (Mintzberg *et al.*, 1999).

CUADRO 4.19

Innovación según tenga o no plan estratégico (escala 1-5[a])		
	No tiene	Sí tiene
1. Capacidad innovadora	3,63***	4,05***
2. Éxito de la innovación	2,59***	2,93***
3. Radicalidad de la innovación	2,92	3,12

[a] 1 = Peor que la competencia a 5 = Mejor que la competencia; Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01.

Con relación a la estrategia de la empresa, los resultados del cuadro 4.20 confirman lo argumentado por la teoría, esto es, que las estrategias emprendedoras seguidas por las analizadoras están relacionadas positivamente con la innovación.

CUADRO 4.20

Innovación según tipo de estrategia (escala 1-5)			
	Emprendedora	Analizadora	Defensiva
1. Capacidad innovadora	4,42***	3,81***	3,60***
2. Éxito de la innovación	3,26***	2,66***	2,63***
3. Radicalidad de la innovación	3,30*	3,02*	2,76*

[a] 1 = Peor que la competencia a 5 = Mejor que la competencia; Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01.

Finalmente, también se han encontrado el efecto positivo en la innovación del espíritu emprendedor de la empresa. En este caso, el cuadro 4.21 refleja que las empresas más emprendedoras tienen mayor capacidad innovadora, mayor éxito en la innovación y producen innovaciones más radicales.

CUADRO 4.21

Innovación según carácter emprendedor (escala 1-5[a])		
	Emprendedoras	No emprendedoras
1. Capacidad innovadora	4,15***	3,62***
2. Éxito de la innovación	3,02***	2,57***
3. Radicalidad de la innovación	3,32***	2,64***

[a] 1 = Peor que la competencia a 5 = Mejor que la competencia; Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01.

4.6. INNOVACIÓN, CARÁCTER EMPRENDEDOR Y RECURSOS HUMANOS

El último apartado de este capítulo se va a centrar en el estudio de las prácticas de recursos humanos que utilizan las empresas innovadoras. Diversos estudios, como los de Druker (1981) y Roberts (1988), señalan refiriéndose a la innovación tecnológica que su dirección requiere de una determinada gestión de recursos humanos y del capital. En esta misma línea, Pavón e Hidalgo (1997) afirman que, entre otros factores, la organización y los recursos humanos se consideran reguladores del proceso de innovación. La innovación requiere una "cultura interna" (Cooper y Kleinschmidt, 1995), que exige una coherencia con la estructura, la construcción de equipos de trabajo, una comunicación abierta y los procesos

de gestión de las prácticas de personal: formación, motivación, evaluación y remuneración (Pavón y Hidalgo, 1997) e incentivos para motivar al personal (Quinn, 1985).

En la misma dirección cabe señalar que Arboníes (2001) afirma que la innovación es un proceso de personas. Por ello, como sugieren Gupta y Singhal (1993), las personas son en las organizaciones innovadoras los recursos más vitales y, por tanto, estas organizaciones han de aprender a dirigir, motivar y premiar al personal innovador. Asimismo se ha venido destacando que el capital humano, especialmente en ciencia y tecnología es de creciente importancia para la innovación y la tecnología que conducen al crecimiento económico.

Además, como establecen López y Campos (1993) son los empleados los que, en términos generales, controlan el resultado final y los que hacen que sea operativa la innovación, hasta el punto que Van de Ven (1986) considera que el proceso de innovación está definido "como el desarrollo e implementación de nuevas ideas por la gente, que se dedica a las transacciones con otros miembros dentro de un proceso institucional". Por ello, es indudable que para implantar las innovaciones, es necesario lograr la implicación y apoyo de los trabajadores. Es por estos motivos que se destaca a los recursos humanos como uno de los factores que determinan el potencial de la compañía para la innovación (Vrakking, 1990).

Por otro lado, y dado que la gestión de recursos humanos, en buena medida, determina y modifica el comportamiento del personal de la empresa necesario para fomentar la innovación, parece claro que se configura como un elemento crucial para el desarrollo de las actividades de la innovación. Por tanto, no existe polémica al afirmar que la habilidad de la empresa para producir nuevos productos está inexorablemente unido a cómo organiza su personal (Laursen, 2002).

En el cuadro 4.22 aparece el porcentaje de prácticas de recursos humanos que realizan tanto las empresas emprendedoras como las que no lo son. De forma general se puede afirmar que para la gran mayoría de las prácticas de personal recogidas (salvo para la formación o la administración de personal), las empresas emprendedoras las utilizan en mayor medida que las empresas no emprendedoras. Lo cual viene a confirmar la idoneidad de este elemento de gestión para cualquier iniciativa que sostenga la empresa.

CUADRO 4.22

Prácticas de recursos humanos desarrolladas según empresas emprendedoras (%)		
	Emprendedoras	No Emprendedoras
1. Planificación de personal	79,8***	62,6***
2. Diseño de puestos de trabajo	79,8***	53,2***
3. Reclutamiento y selección	93,8*	87,8*
4. Formación	90,8	88,5
5. Desarrollo de carrera profesional	27,2***	14,5***
6. Evaluación del rendimiento	71,5***	50,7***
7. Política retributiva	64,6***	41,3***
8. Administración de personal	96,9	95
9. Relaciones laborales	60,2**	47,8**
10. Prevención RL, Seguridad y Salud Laboral	100*	97,1*

Finalmente, el cuadro 4.23 recoge las prácticas de recursos humanos llevadas a cabo por las empresas innovadoras. Comenzando por la capacidad innovadora, se observa que salvo para tres prácticas (formación, administración de personal y prevención de relaciones laborares) todas se encuentran desarrolladas significativamente en mayor medida por las empresas innovadoras. Esto confirma la idea que la gestión del personal se convierte en un elemento fundamental para desarrollar la capacidad innovadora de la empresa.

En cuanto a las empresas que han obtenido éxito con el desarrollo de la innovación se obtienen conclusiones muy similares a las establecidas en el apartado anterior. Si bien, en este caso no se han encontrado diferencias en cuanto a la utilización del proceso de selección con las empresas no innovadoras.

CUADRO 4.23

Prácticas de recursos humanos desarrolladas según capacidad innovadora de las empresas (%)		
	Innovadoras	No Innovadoras
1. Planificación de personal	85,2***	61,0***
2. Diseño de puestos de trabajo	83,3***	54,1***
3. Reclutamiento y selección	95,4**	87,5**
4. Formación	92,6	87,5
5. Desarrollo de carrera profesional	28,2***	15,1***
6. Evaluación del rendimiento	81,5***	46,5***
7. Política retributiva	74,1***	37,7***
8. Administración de personal	98,1	94,4
9. Relaciones laborales	61,3**	48,4**
10. Prevención RL, Seguridad y Salud Laboral	100	97,5
Prácticas de recursos humanos desarrolladas según empresas con éxito en la innovación (%)		
	Éxito innovación	No éxito innovación
1. Planificación de personal	75,4*	65,9*
2. Diseño de puestos de trabajo	74,6***	56,8***
3. Reclutamiento y selección	91,0	90,2
4. Formación	91,8	87,2
5. Desarrollo de carrera profesional	26,2***	13,7***
6. Evaluación del rendimiento	75,2***	45,9***
7. Política retributiva	70,1***	34,8***
8. Administración de personal	94,0	97,7
9. Relaciones laborales	65,4***	41,2***
10. Prevención RL, Seguridad y Salud Laboral	99,3	97,7

CUADRO 4.23 (Continuación)

Prácticas de recursos humanos desarrolladas según empresas con innovaciones radicales (%)		
	Innovación radical	No innovación radical
1. Planificación de personal	81,4	70,3
2. Diseño de puestos de trabajo	79,7*	65,6*
3. Reclutamiento y selección	93,2	90,6
4. Formación	93,2	85,9
5. Desarrollo de carrera profesional	27,6	19,0
6. Evaluación del rendimiento	79,7**	60,3**
7. Política retributiva	74,6**	54,7**
8. Administración de personal	100,0**	92,1**
9. Relaciones laborales	68,4***	45,3***
10. Prevención RL, Seguridad y Salud Laboral	100,0	96,9

Finalmente, en cuanto a la radicalidad de la innovación, el cuadro 4.23 muestra que existe un menor número de prácticas de personal que diferencian a las empresas innovadoras de las no innovadoras. Sin embargo, prácticas fundamentales como el diseño de puestos, el sistema de evaluación del rendimiento y la retribución se siguen utilizando en mayor medida en este tipo de empresas.

4.7. CONCLUSIONES

La innovación en la empresa persigue la creación de algo nuevo o la realización de una serie de cambios sustanciales que sirvan de base para alcanzar una ventaja competitiva. Esto podría consistir en fabricar productos nuevos para el mercado, o al menos con características que los hagan diferentes de los competidores, o también podría implicar mejorar el proceso por el cual la empresa obtiene sus bienes o servicios, lo que se denomina innovación de procesos. Finalmente, no menos importantes son las innovaciones que se practican en otras áreas de la empresa, que ayudan a mejorar su gestión.

Aunque los resultados del trabajo muestran que las empresas de la Región de Murcia tienen un alto comportamiento innovador, no siempre es fácil que este tipo de empresas alcancen el éxito. Para ello, es necesario que existan una serie de elementos internos que apoyen estos objetivos. Como se ha detallado a lo largo del trabajo determinadas variables inciden en esta orientación.

A modo de síntesis, se ha observado como la capacidad innovadora de la empresa depende en gran medida de que la empresa realice una planificación formal de sus actividades, de que utilice estrategias exploradoras y del espíritu emprendedor de la dirección de la empresa. Asimismo, otras variables como la mayor formación del gerente y la participación en sectores emergentes apoyan de igual forma a la innovación. El que las innovaciones realmente sean muy distintas de las existentes depende en gran medida de que se

utilicen estrategias exploradoras, de que se participe en sectores emergentes, del carácter emprendedor de la dirección de la empresa y de que las empresas sean de mayor tamaño. Asimismo, el espíritu emprendedor está relacionado positivamente con empresas de mayor tamaño y con aquellas que participan en sectores emergentes.

Es por ello, que determinas variables de caracterización de la empresa tienen una incidencia clave en los temas tratados. En primer lugar, el tamaño de la empresa afecta de forma clara en la planificación formal de las actividades, en la utilización de estrategias más exploradoras, en el espíritu emprendedor y en el carácter radical de la innovación. La propiedad familiar de las empresas incide negativamente en la planificación de acciones y predispone a utilizar estrategias de tipo defensivas. La formación universitaria del gerente está relacionada de forma positiva con una mayor planificación formal de actividades, con que ésta se realice a un plazo superior al año, con una mayor predisposición hacia estrategias exploradoras y con una mayor capacidad innovadora. Por último, lo sectores emergentes, frente a los maduros, exigen de una mayor planificación formal, estrategias más exploradoras, un espíritu emprendedor, una mayor capacidad innovadora y radicalidad en las innovaciones.

Por otro lado, se ha observado que las empresas más innovadoras y emprendedoras de la Región utilizan con mayor frecuencia una mayor cantidad de prácticas de recursos humanos que aquellas otras que no son tan exitosas en este campo. De esta forma se puede concluir que las empresas más innovadoras y emprendedoras realizan una gestión de los recursos humanos más avanzada que las empresas más tradicionales. Esto se concreta en que estas empresas suelen utilizar en mayor medida prácticas como el análisis y descripción de puestos de trabajo, la evaluación del rendimiento y la retribución. Otras utilizadas, en menor medida, son la planificación de plantillas, la selección de personal y la gestión de la carrera profesional.

Finalmente, como propuesta a las empresas, la literatura sugiere que para favorecer la innovación, las empresas deben tratar de, además de utilizar dichas prácticas, realizarse de la siguiente forma. En el caso del diseño de puestos, se debe diseñar puestos que apoyen la creatividad y el desarrollo de gran cantidad de actividades, que se basen en descripciones de puestos amplias y que permitan la flexibilidad, autonomía y cooperación. Además se debe promover el trabajo en equipo, con personal procedente de distintas partes de la empresa, dotados de autonomía y con mecanismos de resolución de problemas. En cuanto a la contratación se deben buscar fuentes externas de reclutamiento para promover la incorporación de personal cualificado. La evaluación del rendimiento debe potenciar la adopción de riesgos y la consecución de ideas creativas por parte de los empleados. Por último, con respecto a la retribución, se debe ligar a los sistemas de evaluación del rendimiento, crear paquetes retributivos atractivos para la contratación de posibles candidatos y estar cercana a los modelos orgánicos de retribución definidos en la literatura.

En definitiva, las empresas más innovadoras de nuestra Región van a necesitar desarrollar una política más avanzada en la gestión de sus recursos humanos para ser más competitivas, apoyar sus procesos de generación de innovaciones y, de esta forma, alcanzar sus objetivos.

5. PUESTOS TRABAJO Y ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Para competir, las empresas están obligadas a conocer detalladamente sus puestos y sus procesos de trabajo, en disposición de modificar sus estructuras organizativas cambiando, si es preciso, procesos laborales básicos y redefiniendo sus puestos para así lograr que los empleados en general y, lo más cercanos al cliente particularmente den una respuesta rápida a sus necesidades.

Por esta razón, es importante que los directivos conozcan las características esenciales de los puestos de trabajo, conozcan el tipo de relaciones formales e informales que se dan entre las personas que forman parte de la empresa y tengan la información suficiente para lograr una organización del trabajo en departamentos y tareas lo más eficaz posible. Así mismo, las estrategias de recursos humanos pueden desempeñar un papel crucial para realzar la flexibilidad de la organización al mejorar los procesos de toma de decisiones de la empresa (Gómez-Mejía et al., 2001).

Para conocer las particularidades de los puestos de trabajo y de las estructuras organizativas existentes en las empresas murcianas en este epígrafe se analizan básicamente tres cuestiones.

En primer lugar, se hace un análisis de las características de los puestos de trabajo con el objetivo de conocer el grado de formalización y del uso del trabajo en equipo. A continuación, se analizan los aspectos más relevantes de la flexibilidad organizativa y de los recursos humanos. Por último, se dedica un apartado para estudiar el grado en que están diferenciados en la estructura organizativa los diferentes departamentos, poniendo un especial énfasis en el de recursos humanos.

5.1 PUESTOS DE TRABAJO

En este epígrafe se examina, en primer lugar, la situación de las empresas regionales en lo relativo a las variables relacionadas con los puestos de trabajo recogidas en la pregunta 12 del cuestionario donde se tratan variables relacionadas con la formalización de los puestos y con el trabajo en equipo.

En relación con el grado en que las empresas tiene descritos sus puestos de trabajo con gran detalle, aquellas empresas que tengan una descripción de puestos de trabajo

más detallada tendrán una mayor información sobre cómo lleva a cabo la organización sus funciones y cómo tiene asignadas las competencias y responsabilidades. Por otro lado, si las descripciones de los puestos están muy detalladas los empleados tienden a realizar únicamente el trabajo especificado en la descripción, y pasan la mayor parte del tiempo trabajando de forma aislada en la ejecución de una tarea especializada, que normalmente se enmarca dentro de una misma función (Mondy y Noe, 2005).

Respecto del grado de normalización de las tareas se analiza el interés de las empresas para que los empleados sigan estrictamente las normas marcadas para el desempeño de sus puestos de trabajo y la cantidad de procedimientos existentes orientados a la revisión y control de las tareas. En general, a medida que aumenta la preocupación por el seguimiento de las normas y existan mayores procedimientos de supervisión del trabajo, las fronteras que separan los puestos se hacen más rígidas.

Por último, para conocer en que medida las personas dentro de las empresas trabajan con objetivos comunes se valora el grado en que las actividades se organizan sobre la base de equipos de trabajo.

Como se observa en el cuadro 5.1, las empresas murcianas indican claramente su acuerdo con la afirmación acerca del alto detalle en la definición de los puestos de trabajo de sus empleados (4,22) y manifiestan tener un gran interés en que los ocupantes de los puestos sigan estrictamente las normas establecidas en el puesto de trabajo (4,23).

Este resultado, unido al bajo grado de acuerdo con la afirmación relativa a contar con pocos procedimientos de revisión y control en el desarrollo de las tareas (2,59), muestra que las organizaciones parecen encontrarse altamente normalizadas y formalizadas. Este resultado es típico de las estructuras organizativas tradicionales –burocráticas-, donde la mayor parte de las decisiones importantes se toman en la cúspide organizativa y se implantan en los niveles inferiores. Este tipo de organización, se está quedando obsoleta porque es costosa y porque es demasiado inflexible para competir eficazmente sobre todo si desarrollan su actividad en entornos muy dinámicos (Gómez-Mejía et al., 2001).

CUADRO 5.1

Grado de implantación de los siguientes procesos relacionados con los puestos de trabajo (escala 1-5[a])	
1.Los puestos de trabajo están descritos con gran detalle	4,22
2.La empresa tiene gran interés en que los empleados sigan estrictamente las normas en el desempeño de su puesto	4,23
3.Los trabajadores se ven sometidos a pocos procedimientos de revisión y control en el desarrollo de las tareas	2,59
4.La organización de las actividades / tareas se orienta hacia el trabajo en equipo	3,99

[a] En una escala de 1 a 5 donde: 1 = Total desacuerdo a 5 = Total acuerdo

Por último, el grado de acuerdo con la afirmación relativa a la organización de la empresa hacia el trabajo en equipo es alto (3,99), lo que evidencia la existencia en las empresas

regionales de grupos de personas que trabajan para conseguir objetivos comunes de los que son mutuamente responsables, si bien este resultado puede en algunos casos contraponerse a los descritos en el párrafo anterior.

El análisis de las diferencias entre empresas respecto a la valoración estas variables, muestra la existencia de diferencias significativas en función del tamaño organizativo, de la realización o no de plan estratégico y el tipo de estrategia que sigue la empresa (cuadros 5.2, 5.3 y 5.4). No se observan diferencias significativas en el comportamiento de estas variables ni para el tipo de propiedad, nivel de estudios del gerente o tipo de sector en el que se ubica la empresa.

Concretamente, las empresas de mayor tamaño, afirman tener los puestos de trabajo descritos con más detalle (4,71) -cuadro 5.2-. Esto indica que a medida que aumenta el tamaño de la empresa aumenta también el interés por recopilar y registrar información acerca de diferentes aspectos relativos a qué se hace, como se hace y, consiguientemente, qué características deben de tener los ocupantes de los puestos de trabajo.

Por lo que respecta al resto de aspectos relativos al grado de control, seguimiento de procedimientos estrictos y trabajo en equipo, no se encuentran diferencias significativas, estando en todos los casos los valores muy cercanos a la media.

CUADRO 5.2

Grado de implantación de los siguientes procesos relacionados con los puestos de trabajo (escala 1-5[a])		
	Pequeña empresa	Mediana o gran empresa
1.Los puestos de trabajo están descritos con gran detalle	3,97**	4,71**
2.La empresa tiene gran interés en que los empleados sigan estrictamente las normas en el desempeño de su puesto	4,23	4,24
3.Los trabajadores se ven sometidos a pocos procedimientos de revisión y control en el desarrollo de las tareas	2,61	2,55
4.La organización de las actividades / tareas se orienta hacia el trabajo en equipo	3,92	4,12

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01.

[a] En una escala de 1 a 5 donde: 1 = Total desacuerdo a 5 = Total acuerdo

Las diferencias en función de la existencia o no de plan estratégico permiten afirmar que las empresas que tienen definido un plan estratégico formal tienen un mayor interés en que los empleados sigan estrictamente las normas en el desempeño de su puesto de trabajo (4,33) y someten a sus trabajadores a mayores procedimientos de revisión y control de las tareas (2,48) -cuadro 5.3-.

Para el grado de detalle en la descripción de puestos y para la orientación hacia el trabajo en equipo, no se encuentran diferencias significativas.

CUADRO 5.3

Grado de implantación de los siguientes procesos relacionados con los puestos de trabajo según tener o no plan estratégico [a]		
	No tiene	Sí tiene
1.Los puestos de trabajo están descritos con gran detalle	4,11	4,31
2.La empresa tiene gran interés en que los empleados sigan estrictamente las normas en el desempeño de su puesto	4,10**	4,33**
3.Los trabajadores se ven sometidos a pocos procedimientos de revisión y control en el desarrollo de las tareas	2,74**	2,48**
4.La organización de las actividades / tareas se orienta hacia el trabajo en equipo	3,88	4,06

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01.
[a] En una escala de 1 a 5 donde: 1 = Total desacuerdo a 5 = Total acuerdo

Por lo que respecta al tipo de estrategia que sigue la empresa, se observa que las empresas con estrategia defensiva que se caracterizan por ofrecer un conjunto relativamente estable de productos y se centran en la mejora continua del trabajo dentro de su campo de actuación, son las que aseguran tener un mayor interés en que los empleados sigan estrictamente las normas (4,42) -cuadro 5.4-.

Este resultado es coherente ya que este tipo de empresas suelen competir en mercados estables, y los productos suelen ser muy homogéneos, por lo que buscamos un tipo de puestos de incremente la productividad, lo que se consigue con una mayor normalización del trabajo.

CUADRO 5.4

Grado de implantación de los siguientes procesos relacionados con los puestos de trabajo según el tipo de estrategia [a]			
	Exploradora	Analizadora	Defensiva
1.Los puestos de trabajo están descritos con gran detalle	4,19	4,44	4,04
2.La empresa tiene gran interés en que los empleados sigan estrictamente las normas en el desempeño de su puesto	4,27**	4,09**	4,42**
3.Los trabajadores se ven sometidos a pocos procedimientos de revisión y control en el desarrollo de las tareas	2,43**	2,76**	2,47**
4.La organización de las actividades / tareas se orienta hacia el trabajo en equipo	3,95	3,98	3,97

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01.
[a] En una escala de 1 a 5 donde: 1 = Total desacuerdo a 5 = Total acuerdo

Por otro lado, las empresas que para lograr sus objetivos mantienen una base estable de productos y mercados y al mismo tiempo desarrollan de forma selectiva nuevos productos y mercados, o lo que es lo mismo siguen una estrategia analizadora, son las que menos interés manifiestan en someter a los trabajadores a procedimientos de revisión y control en el desarrollo de las tareas (4,09) resultado ciertamente consistente dada la mayor adaptabilidad al mercado que buscan estas empresas. Análogos resultados se obtienen si se analiza el interés de las empresas en someter a sus empleados a procedimientos de control (véase ítem número 3).

Para completar el análisis sobre los puestos de trabajo, a continuación se analizan otros aspectos relacionadas con la autonomía, participación, la comunicación y la polivalencia de los trabajadores en la empresa recogidos en la pregunta 13 del cuestionario.

En primer lugar se analiza el nivel de autonomía o descentralización de la empresa a través del grado en que los empleados tienen autonomía para actuar libremente ante cualquier problema que se les presente. Concretamente, la descentralización se entiende como la transferencia de responsabilidades y de la autoridad para tomar decisiones desde los máximos responsables de la empresas a sus subordinados (Gómez-Mejía et al., 2001). Esta libertad de acción crea en el trabajador un sentido de la responsabilidad que probablemente sea difícil de lograr de otro modo.

En segundo lugar, se preguntó a las empresas en que medida se promovía la participación de los trabajadores en la toma de decisiones de la empresa. A medida que esta aumenta se puede esperar una mejora en la calidad y la aceptación de las decisiones, el fomento de la motivación y la autoestima de los trabajadores y la mejora de las relaciones interpersonales con los empleados.

Otro aspecto relevante, a la hora de conocer la forma en la que están diseñados los puestos, es el nivel de comunicación entre los empleados de la organización. El fomento de una comunicación rápida, sencilla y práctica con los empleados debe de ser uno de los objetivos prioritarios de cualquier empresa.

En último lugar se ha preguntado acerca del nivel de polivalencia de los trabajadores y sobre el grado en que los empleados pueden rotar entre los diferentes puestos de trabajo. Cualquier avance en el camino de la polivalencia y la flexibilidad funcional permitirá lograr mayores niveles de eficiencia en la gestión y mayores cotas de adaptabilidad de los recursos humanos, al contar con un personal con múltiples competencias para afrontar los cambios y la incertidumbre del entorno.

Los resultados obtenidos para cada una de estas variables se encuentran recogidos en el cuadro 5.5. Como se observa, las empresas muestran claramente su orientación al fomento de la comunicación e implantación en sus empresas de sistemas que fomenten la transmisión de información entre empleados (4,03). A su vez, al grado de acuerdo con la afirmación relativa a la polivalencia de los empleados es también elevado aunque algo más reducida (3,54).

CUADRO 5.5

Grado de implantación de los siguientes procesos relacionados con los puestos de trabajo (escala 1-5[a])	
1.Los empleados tienen autonomía para actuar libremente ante cualquier problema que se les presente	2,85
2.Se promueve la participación del empleado en la toma de decisiones de la empresa	2,94
3.Se fomenta la comunicación entre los empleados de la empresa	4,03
4.La mayoría de los trabajadores son polivalentes	3,54
5.El personal rota entre distintos puestos de trabajo	2,56

[a] En una escala de 1 a 5 donde: 1 = Total desacuerdo a 5 = Total acuerdo

Por lo que respecta al resto de cuestiones, es de resaltar que el acuerdo manifestado con las afirmaciones acerca de la autonomía, la participación y el nivel de rotación es inferior a 3, lo que evidencia la existencia de un amplio margen en las empresas murcianas para avanzar en estos aspectos.

Estos resultados vienen a confirman los obtenidos anteriormente y permiten de nuevo corroborar la alta formalización y normalización a la que se encuentran sometidas las estructuras organizativas de las empresas regionales. En este sentido, las empresas murcianas si quieren competir en el mercado actual deberán ir transfiriendo cada vez en mayor medida, la responsabilidad y la autoridad para la toma de decisiones desde la cúspide organizativa a las personas y localizaciones más cercanas a las situaciones o problemas que requieran una mayor atención.

El análisis de cada uno de estos factores en función del tipo de propiedad de la empresa se muestra en el cuadro 5.6. Como se observa sólo se encuentran diferencias significativas para la polivalencia y la rotación. Concretamente, son las empresas familiares las que aplican en mayor medida ambos procesos. Que estas empresas presenten unos niveles de flexibilidad funcional superiores a la media les confiere una mayor capacidad de adaptación de sus trabajadores a los cambios y una mejor respuesta a la incertidumbre del entorno.

El análisis en relación con el nivel de formación del gerente o director general muestra que aquellas empresas dirigidas por gerentes con estudios universitarios se caracterizan por promover la autonomía, la participación y la comunicación entre empleados en niveles superiores a la media (cuadro 5.7).

Consiguientemente, contar con un máximo responsable con estudios superiores se relaciona claramente con una mayor orientación a poner las bases para alcanzar unas mayores cotas de responsabilidad y motivación de los trabajadores en sus puestos de trabajo.

CUADRO 5.6

Grado de implantación de los siguientes procesos relacionados con los puestos de trabajo según tipo de propiedad [a]		
	No Familiar	Familiar
1.Los empleados tienen autonomía para actuar libremente ante cualquier problema que se les presente	2,84	2,86
2.Se promueve la participación del empleado en la toma de decisiones de la empresa	3,01	2,91
3.Se fomenta la comunicación entre los empleados de la empresa	4,11	3,99
4.La mayoría de los trabajadores son polivalentes	3,38*	3,64*
5.El personal rota entre distintos puestos de trabajo	2,34**	2,69**

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01.
[a] En una escala de 1 a 5 donde: 1 = Total desacuerdo a 5 = Total acuerdo

CUADRO 5.7

Grado de implantación de los siguientes procesos relacionados con los puestos de trabajo según los estudios del gerente [a]		
	Estudios no universitarios	Estudios universitarios
1.Los empleados tienen autonomía para actuar libremente ante cualquier problema que se les presente	2,77*	3,04*
2.Se promueve la participación del empleado en la toma de decisiones de la empresa	2,71***	3,24***
3.Se fomenta la comunicación entre los empleados de la empresa	3,94**	4,18**
4.La mayoría de los trabajadores son polivalentes	3,56	3,56
5.El personal rota entre distintos puestos de trabajo	2,53	2,62

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01.
[a] En una escala de 1 a 5 donde: 1 = Total desacuerdo a 5 = Total acuerdo

Otra de las cuestiones analizadas es la de la influencia en cada uno de estos aspectos dependiendo de que la empresa cuente o no con un plan estratégico formal (cuadro 5.8).

Como se observa, sólo se encuentran diferencias significativas para la participación y la comunicación. Concretamente, las empresas que tienen definido un plan estratégico formal dan una mayor importancia tanto a la involucración de sus empleados como al fomento de la comunicación interna.

Estos mismos resultados se obtienen para las empresas que tienen implantada una estrategia exploradora (cuadro 5.9).

Las empresas con esta tipología estratégica adoptan un sistema de supervisión descentralizado, de forma que cada unidad organizativa tiene cierta autonomía para tomar

decisiones que afecten a los clientes, esto hace que los empleados estén más próximos a la realidad de la empresa y a sus clientes, requisitos necesarios para el logro de los objetivos estratégicos marcados.

CUADRO 5.8

Grado de implantación de los siguientes procesos relacionados con los puestos de trabajo según tener o no plan estratégico [a]		
	No tiene	Sí tiene
1.Los empleados tienen autonomía para actuar libremente ante cualquier problema que se les presente	2,74	2,93
2.Se promueve la participación del empleado en la toma de decisiones de la empresa	2,67***	3,14***
3.Se fomenta la comunicación entre los empleados de la empresa	3,84***	4,17***
4.La mayoría de los trabajadores son polivalentes	3,50	3,58
5.El personal rota entre distintos puestos de trabajo	2,63	2,52

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01.
[a] En una escala de 1 a 5 donde: 1 = Total desacuerdo a 5 = Total acuerdo

Por otro lado, y quizás contra lo que cabría esperar, las empresas que optan por la estabilidad, al seguir estrategias defensivas, son las que presentan un mayor nivel de rotación entre las tareas de la organización (cuadro 5.9).

No obstante, el bajo grado de acuerdo para esta afirmación relativa a la rotación del personal para cada una de las estrategias, -2,49, 2,41 y 2,90 respectivamente- evidencia la existencia de un amplio margen para avanzar en el camino de la flexibilidad funcional.

CUADRO 5.9

Grado de implantación de los siguientes procesos relacionados con los puestos de trabajo según el tipo de estrategia [a]			
	Exploradora	Analizadora	Defensiva
1.Los empleados tienen autonomía para actuar libremente ante cualquier problema que se les presente	3,00	2,83	2,83
2.Se promueve la participación del empleado en la toma de decisiones de la empresa	3,19*	3,02*	2,71*
3.Se fomenta la comunicación entre los empleados de la empresa	4,23**	4,11**	3,86**
4.La mayoría de los trabajadores son polivalentes	3,63	3,43	3,71
5.El personal rota entre distintos puestos de trabajo	2,49**	2,41**	2,90**

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01.
[a] En una escala de 1 a 5 donde: 1 = Total desacuerdo a 5 = Total acuerdo

Dependiendo del tipo de sector en el que la empresa desarrolla sus actividades, tal y como muestra el cuadro 5.10, se pueden encontrar diferencias significativas tan sólo en una de las cuestiones analizadas. Concretamente, las organizaciones que promueven en mayor medida la participación de los empleados en la toma de decisiones se sitúan en mayor medida en sectores en crecimiento o emergentes.

La participación de los empleados en la toma de decisiones empresariales es una de las principales fuentes de innovación de la empresa, por eso parece lógico pensar que en aquellos sectores en crecimiento o emergentes se promueva este tipo de actuaciones en la medida que supone implicar al personal en todo un proceso de creación, de mejora y de crecimiento que caracteriza a este tipo de actividades.

CUADRO 5.10

Grado de implantación de los siguientes procesos relacionados con los puestos de trabajo según el tipo de sector [a]		
	Maduro/ Tradicional	Crecimiento/ Emergente
1.Los empleados tienen autonomía para actuar libremente ante cualquier problema que se les presente	2,82	2,88
2.Se promueve la participación del empleado en la toma de decisiones de la empresa	2,79**	3,10**
3.Se fomenta la comunicación entre los empleados de la empresa	3,98	4,09
4.La mayoría de los trabajadores son polivalentes	3,55	3,54
5.El personal rota entre distintos puestos de trabajo	2,68	2,44

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01.

[a] En una escala de 1 a 5 donde: 1 = Total desacuerdo a 5 = Total acuerdo

5.2 FLEXIBILIDAD ORGANIZACIONAL

La flexibilidad organizacional se define como la capacidad de respuesta de la empresa a adaptarse a los continuos cambios que afectan a las organizaciones. En este sentido, el tipo de trabajadores que desempeñan las tareas en la empresa condiciona la capacidad que tiene la misma para ajustar sus recursos humanos a las variaciones de la demanda. Esta capacidad, conocida como flexibilidad numérica (Albizu, 1997), tiene varios componentes, entre los que cabe destacar la flexibilidad contractual, referida a los trabajadores con contrato temporal, a tiempo, parcial, en prácticas, etc., y la flexibilidad de distanciamiento, referida a los trabajadores sin relación laboral, es decir, la subcontratación, los trabajadores autónomos, etc.

Sobre estos aspectos se les ha preguntado a las empresas de la muestra, pregunta 14 del cuestionario (cuadro 5.11). Así se observa que hay un 64,6% de empresas que han contratado en el último año trabajadores temporales o a tiempo parcial, es decir afirman haber tenido trabajadores que desarrollan su actividad en la empresa durante un tiempo de-

terminado o en una jornada labora reducida e inferior a la considerada habitual en el sector en el que compite la empresa.

Le sigue en porcentaje de uso la subcontratación, concretamente una de cada dos empresas (53,0%) destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a una empresa externa, por medio de un contrato o acuerdo de colaboración. Estos resultados pueden ser fruto de la tendencia que existe en las organizaciones a externalizar trabajos que anteriormente realizaban internamente pero que no forman parte de su actividad principal o, no son las actividades en que la empresa puede añadir un mayor valor, lo que conduce a contratarlos con proveedores externos. Hay una motivación es sencilla, entre otras, la subcontratación externa ahorra dinero (Gómez-Mejía et al., 2001), además de implicar una mayor adaptabilidad de las empresas a entornos cambiantes.

También es alta la utilización de trabajadores autónomos. Concretamente, una de cada tres empresas (32,6%) afirma haber utilizado esta práctica de trabajo en el último año.

Por otro lado, un 26% de las empresas murcianas afirma haber acudido a empresas de trabajo temporal (E.T.T.) para la realización de alguna parte de su actividad.

Respecto al teletrabajo, su utilización en las empresas de la Región de Murcia es muy escasa. Tan sólo un 2,6% de las organizaciones encuestadas afirma tener trabajadores que desarrollen sus actividades fuera del lugar de trabajo habitual. Quizás este bajo porcentaje sea debido a la gran inversión inicial que se precisa debido al uso intensivo de nuevas tecnologías de la información y comunicación.

CUADRO 5.11

Porcentaje de empresas que utilizan prácticas flexibles	
Trabajadores a tiempo parcial	64,6
Subcontratación	53,0
Empleados de E.T.T.	26,5
Autónomos	32,6
Tele trabajo	2,6

Estos resultados muestran un amplio desarrollo de las denominadas *prácticas flexibles,* esto permite a las empresas hacer un mejor ajuste en cuanto al número de trabajadores que necesitan en cada momento, lo que conlleva efectuar ajustes automáticos en los costes laborales y aumentos en la rentabilidad y la eficiencia.

A su vez la implantación de este tipo de prácticas crea diversos desafíos para los recursos humanos de la empresa. Aunque a menudo representan ventajas, la empresa sigue siendo responsable de los trabajadores subcontratados, autónomos, etc. aunque realmente no son trabajadores de la plantilla de la empresa lo que puede producir un bajo sentimiento de pertenencia a la empresa y por tanto una menor motivación para la consecución de los objetivos empresariales.

Al analizar la contratación de trabajadores temporales o a tiempo parcial en función de las variables de caracterización o explicativas: tamaño de la empresa, tipo de propiedad, estudios del gerente,

contar o no con plan estratégico formal, tipo de estrategia y tipo de sector (cuadro 5.12), es de resaltar que sólo se encuentran diferencias significativas para el tamaño y para los estudios del gerente.

Concretamente, son las empresas de mayor tamaño las que en porcentajes significativamente mayores utilizan para la realización de sus actividades a trabajadores temporales o a tiempo parcial -79,3% de estas empresas-

CUADRO 5.12

Trabajadores temporales o a tiempo parcial según tamaño de la empresa (%)			
	No	Si	Total
Pequeñas	43,2***	56,8***	100
Mediana o gran empresa	20,7***	79,3***	100
Trabajadores temporales o a tiempo parcial según estudios del gerente (%)			
Primarios, Bachiller o Formación Profesional	38,4*	61,6*	100
Estudios universitarios	28,7*	71,3*	100
Total	**35,4**	**64,6**	**100**

Significación de la χ^2: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$

En relación con los estudios del gerente, se comprueba que son las empresas dirigidas por gerentes con estudios universitarios las que en mayor proporción utilizan este tipo de trabajadores -71,3% de empresas-.

CUADRO 5.13

Subcontratación de trabajos a empresas externas según tamaño			
	No	Si	Total
Pequeña empresa	52,3**	47,7**	100
Mediana o gran empresa	37,0**	63,0**	100
Subcontratación de trabajos a empresas externas según tengan o no plan estratégico (%)			
No tiene	52,7**	47,3**	100
Si tiene	42,9**	57,1**	100
Subcontratación de trabajos a empresas externas según tipo de sector (%)			
Maduro / tradicional	41,2**	58,8**	100
Crecimiento / emergente	53,0**	47,0**	100
Total	**47,0**	**53,0**	**100**

Significación de la χ^2: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$

Con el resto de variables analizadas –tipo de propiedad, que la empresa cuente con plan estratégico formal, tipo de estrategia y tipo de sector-, no se encuentran diferencias significativas respecto de los valores medios de toda la muestra.

El cuadro 5.13 muestra diferencias significativas en el uso de la externalización de trabajos a otras empresas a través de la subcontratación para el tamaño, la existencia de plan estratégico y el tipo de sector. No existen diferencias significativas según el tipo de propiedad, estudios del gerente y tipo de estrategia seguida por la empresa.

Concretamente la subcontratación de trabajos a otras empresa se da en mayor medida en las empresas medianas o grandes -63,0%-, en aquellas en las que realizan un plan estratégico formal -57,1%- y en aquellas que desempeñan su actividad en sectores maduros o tradicionales -58,8%- (cuadro 5.13).

En relación con la contratación de trabajadores a través de E.T.T., se comprueba que son las empresas más grandes (46,7%) las que utilizan esta fórmula como medio para lograr la flexibilidad numérica (cuadro 5.14).

Igualmente, la utilización de este tipo de práctica se da en el 32,7% en el caso de que las empresa tengan definido un plan estratégico formal (cuadro 5.14).

CUADRO 5.14

Contratación de trabajadores a través de E.T.T según tamaño (%)			
	No	Si	Total
Pequeña empresa	84,1***	15,9***	100
Medianas o gran empresa	53,3***	46,7***	100
Contratación de trabajadores a través de E.T.T según tengan o no plan estratégico (%)			
No tiene	82,1***	17,9***	100
Si tiene	67,3***	32,7***	100
Total	**73,5**	**26,5**	**100**

Significación de la χ^2: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$

Por último, es de resaltar que no se encuentran diferencias estadísticamente significativas respecto de la media del conjunto de empresas encuestadas ni para la contratación de trabajadores autónomos n para la utilización del teletrabajo.

5.3 DIFERENCIACIÓN DE DEPARTAMENTOS EN LA ESTRUCTURA

En este apartado se examina el grado de desarrollo de la estructura organizativa de la empresa. Desde una perspectiva conceptual, contar con una estructura formal supone el surgimiento de una cultura compartida, la aceptación de la autoridad, una mayor delimitación de responsabilidades y una mayor coordinación (Buendía y Calvo-Flores, 1996).

Para lograr conocer este grado de desarrollo se le preguntó a las empresas que indicaran si tienen diferenciados en su estructura organizativa los departamentos siguientes: comercial/marketing, I+D+i, calidad, producción/ compras, administración/contabilidad y recursos humanos.

Los datos ponen de manifiesto que los departamentos que en mayor medida tienen las empresas de la muestra diferenciados en su estructura organizativa las empresas regionales son los de producción/compras (94,2%), I+D+i (65,7%) y comercial/marketing (59,7%) –cuadro 5.15-.

CUADRO 5.15

Existe en su empresa diferenciado el departamento … (%)	
1. Comercial/marketing	59,7
2. I+D+i	65,9
3. Calidad	19,0
4. Producción/compras	94,2
5. Administración/Contabilidad	45,1
6. Recursos humanos	30,1

Con departamento de administración/contabilidad diferenciado cuentan sólo el 45,1% de las empresas de la muestra hecho que, al menos inicialmente llama la atención, y puede explicarse, al menos en parte, como consecuencia de que las empresas realicen las tareas más rutinarias y tengan externalizadas esta función.

Finalmente, las áreas menos diferenciadas son las de calidad (19,0%) y la de recursos humanos (30,1%).

Una vez constatada la existencia de los departamentos enumerados, para complementar el análisis del grado de desarrollo de la estructura organizativa se ha calculado el número medio de departamentos existente en las empresas. Para ello se ha definido una variable suma que varía de 0 a 6. Los resultados muestran que como media las empresas encuestadas tienen en torno a tres departamentos diferenciados en su estructura organizativa, exactamente 3,13.

Cuando se analiza el número de departamentos existentes en función de las variables explicativas se observa que este número varía en función de la variable analizada.

Así, tal y como era de esperar, el número de departamentos aumenta a casi 4 en el caso de las empresas de mayor tamaño (3,83) (cuadro 5.16).

El análisis del número de departamentos en función del nivel de formación del directivo muestra la existencia de diferencias significativas entre las empresas que tienen gerentes con estudios universitarios y los que no los tienen (cuadro 5.17). Concretamente, a mayor nivel de formación el número de departamentos diferenciados es significativamente superior.

CUADRO 5.16

Número de departamentos(1) según tamaño		
	Pequeña empresa	Mediana o gran empresa
Número de departamentos que tiene la empresa	2,76***	3,83***

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01.
(1): en una escala de 1 a 6.

CUADRO 5.17

Número de departamentos(1) según estudios del gerente		
	Estudios no universitarios	Estudios Universitarios
Número de departamentos que tiene la empresa	2,90***	3,53***

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01.
(1): en una escala de 1 a 6.

Los cuadros 5.18 y 5.19 muestran diferencias significativas para las empresas que tienen plan estratégico y en función del tipo de estrategia. Así, son las empresas que tienen diferenciado plan estratégico y aquellas que siguen una estrategia exploradora son las que poseen un número de departamentos superior a la media, 3,67 y 3,96 respectivamente.

CUADRO 5.18

Número de departamentos(1) según tenga o no plan estratégico		
	No tiene	Si tiene
Número de departamentos que tiene la empresa	2,33***	3,67***

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01.
(1): en una escala de 1 a 6.

CUADRO 5.19

Número de departamentos(1) según tipo de estrategia			
	Exploradora	Analizadora	Defensiva
Número de departamentos que tiene la empresa	3,96***	2,99***	2,68***

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01.
(1): en una escala de 1 a 6.

Por último, el análisis del tipo se sector muestra que no existen diferencias significativas en el número de departamentos diferenciados en función del sector, así tienen diferenciados 3,23 departamentos en los sectores maduros/tradicionales y de 3,03 en el caso de sectores en crecimiento o emergentes.

Una vez analizado el grado de desarrollo de la estructura organizativa de las empresas de la muestra, a continuación vamos a ver la caracterización de las empresas que tienen diferenciado en su estructura el departamento de recursos humanos.

Como ya se ha comentado, sólo un 30,1% de las empresas afirma tener diferenciada esta área. Este bajo porcentaje puede deberse a que la mayoría de responsabilidades de recursos humanos recaen sobre los propios directivos en algunos casos y a que un elevado porcentaje de empresas son pequeñas.

Se han analizado las características de las empresas que poseen departamento de recursos humanos según las variables explicativas seleccionadas. Como se observa en el cuadro 5.20 existen diferencias significativas para el tamaño de la empresa, el tipo de propiedad, los estudios del gerente, la existencia de plan estratégico formal y para el tipo de estrategia seguida por la empresa.

CUADRO 5.20

Departamento de RRHH según tamaño (%)			
	No	Si	Total
Pequeña empresa	83,2***	16,8***	100
Mediana o gran empresa	44,9***	55,1***	100
Departamento de RRHH según tipo de propiedad (%)			
No Familiar	62,6*	37,4*	100
Familiar	73,9*	26,1*	100
Departamento de RRHH según estudios del gerente (%)			
Estudios no universitarios	77,3***	22,7***	100
Estudios universitarios	58,2***	41,8***	100
Departamento de RRHH según tenga o no plan estratégico (%)			
No tiene	88,3***	11,7***	100
Si tiene	57,5***	42,5***	100
Departamento de RRHH según tipo de estrategia (%)			
Exploradora	54,1***	45,9***	100
Analizadora	70,5***	29,5***	100
Defensiva	82,9***	17,1***	100
Departamento de RRHH según tipo de sector (%)			
Maduro / tradicional	69,2	30,8	100
Crecimiento / emergente	70,6	29,4	100
Total	**69,9**	**30,1**	**100**

Significación de la χ^2: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$

Concretamente, un 55,1% de las empresas más grandes afirma tener diferenciado este departamento frente al 16,8% de las pequeñas. Respecto al tipo de propiedad de la empresa, se observa que el departamento de recursos humanos está presente en mayor porcentaje en las empresas no familiares (37,4%) que en las empresas familiares (26,1%).

Así mismo, el 41,8% de las empresas dirigidas por gerentes con estudios universitarios posee este departamento diferenciado en su estructura organizativa. Este porcentaje es significativamente inferior (22,7%) en el caso de las empresas con gerentes con estudios primarios, de bachiller o formación profesional.

Por otro lado, el análisis de la existencia de este departamento en función de la existencia de plan estratégico y del tipo de estrategia seguida por la empresa muestra que las empresas que llevan a cabo una planificación estratégica formal -42,5%- y las que siguen una estrategia exploradora -45,9%- son las que tienen implantado el departamento de recursos humanos en porcentajes superiores a la media.

5.4 DISEÑO DE PUESTOS Y RESULTADOS

Por último, para conocer en que medida las características del diseño de puestos influye en los resultados se analiza cómo éstas explican diferencias en las medidas de resultados utilizadas en este trabajo.

Tras efectuar los análisis recogidos en los cuadros 5.21 y 5.22, se encuentran diferencias significativas para algunas de las variables objeto de estudio. Concretamente, las empresas que presentan mayores niveles de eficiencia por presentar resultados superiores a la media tanto para el indicador global de resultados como para el específico de recursos humanos se caracterizan por organizar su trabajo sobre la base de equipos de trabajo –cuadro 5.21- y por aplicar en mayor medida la comunicación entre los empleados –cuadro 5.22-.

CUADRO 5.21

Puestos de trabajo según tamaño y resultados [a]				
	Resultados de RRHH		Resultados Globales	
	R ≤ media	R ≥ media	R ≤ media	R ≥ media
1.Los puestos de trabajo están descritos con gran detalle	4,08	4,40	3,81**	4,57**
2.La empresa tiene gran interés en que los empleados sigan estrictamente las normas en el desempeño de su puesto	4,11***	4,39***	4,18	4,28
3.Los trabajadores se ven sometidos a pocos procedimientos de revisión y control en el desarrollo de las tareas	2,76***	2,38***	2,73*	2,48*
4.La organización de las actividades / tareas se orienta hacia el trabajo en equipo	3,88**	4,12**	3,86*	4,10*

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01.

[a] En una escala de 1 a 5 donde: 1 = Total desacuerdo a 5 = Total acuerdo

CUADRO 5.22

Puestos de trabajo según tamaño y resultados [a]				
	Resultados de RRHH		Resultados Globales	
	R ≤ media	R ≥ media	R ≤ media	R ≥ media
1.Los empleados tienen autonomía para actuar libremente ante cualquier problema que se les presente	2,73**	3,00**	2,73	2,95
2.Se promueve la participación del empleado en la toma de decisiones de la empresa	2,93	2,96	2,99	2,89
3.Se fomenta la comunicación entre los empleados de la empresa	3,93**	4,17**	3,90**	4,14**
4.La mayoría de los trabajadores son polivalentes	3,51	3,58	3,52	3,56
5.El personal rota entre distintos puestos de trabajo	2,65	2,46	2,66	2,48

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01.
[a] En una escala de 1 a 5 donde: 1 = Total desacuerdo a 5 = Total acuerdo

Así mismo, se ha comprobado que las empresas que se califican por debajo de la media de la media, esto es, con peores resultados globales y de recursos humanos, someten a sus trabajadores a pocos procedimientos de revisión y control de las tareas –cuadro 5.21-.

Por otro lado, las empresas que tienen mejores resultados de recursos humanos son las que tienen un mayor interés en que los empleados sigan las normas de la empresa –cuadro 5.21- y combinan esta característica con una mayor autonomía para actuar ante cualquier problema que se les presente -cuadro 5.22-.

Por último, si se consideran los resultados globales de las empresas, parece que aquellas que podemos calificar como más eficientes –resultados por encima de la media-, otorgan mayor importancia a que los puestos estén descritos con gran detalle. También cabe mencionar, para finalizar este epígrafe, que ni la polivalencia ni la rotación de los empleados tiene un efectos significativo en los resultados de la empresa.

5.5. CONCLUSIONES

Las empresas regionales presentan unos elevados valores en contar con puestos de trabajo definidos con gran detalle y manifiestan tener un gran interés en que los empleados sigan estrictamente las normas establecidas en el puesto de trabajo. Este resultado, unido al bajo grado de acuerdo con la afirmación de tener pocos procedimientos de revisión y control en el desarrollo de las tareas, muestra que las organizaciones parecen encontrarse altamente normalizadas y formalizadas.

El grado de acuerdo con la afirmación relativa a la organización de la empresa hacia el trabajo en equipo es alta, lo que evidencia la existencia en las empresas murcianas de

grupos de personas que trabajan para conseguir objetivos comunes de los que son mutuamente responsables.

Las empresas muestran claramente su interés es en el fomento de la comunicación y la polivalencia de sus empleados.

Los resultados obtenidos para las variables que miden la autonomía, la participación y el nivel de rotación, en todos los casos son bajos, lo que evidencia la existencia de un amplio margen en las empresas murcianas para avanzar en estos tres aspectos y confirma la alta normalización de las estructuras organizativas.

Las empresas murcianas si quieren competir en el mercado actual deberán ir transfiriendo la responsabilidad y la autoridad para la toma de decisiones de la cúspide organizativa a las personas y localizaciones más cercanas a la situación que requiere atención.

Por otro lado, se observa un amplio desarrollo de las denominadas prácticas flexibles, esto permite a las empresas hacer un mejor ajuste en cuanto al número de trabajadores que necesitan en cada momento, lo que conlleva realizar ajustes automáticos en los costes laborales y aumento en la rentabilidad y la eficiencia.

Concretamente un 64,6% de empresas ha contratado en el último año trabajadores temporales o a tiempo parcial, es decir afirman haber tenido trabajadores que prestan sus servicios durante un número de horas inferior al considerado como habitual en la actividad en dichos periodos. Una de cada dos empresas subcontrata la realización de actividades a otras empresas. Un 26% de las empresas murcianas afirma haber utilizado empresas de trabajo temporal (E.T.T.) para la contratación de parte de sus trabajadores.

Tan sólo un 2,6% de las organizaciones asegura que tiene trabajadores para desarrollar sus actividades fuera del lugar de trabajo habitual. Quizás este bajo porcentaje sea debido a la gran inversión inicial que se precisa debido al uso intensivo de nuevas tecnologías de la información y comunicación.

El nivel de desarrollo de la estructura organizativa puede considerarse como medio, concretamente los resultados muestran que como media las empresas afirman tener en torno a tres departamentos diferenciados en su estructura organizativa.

Tan sólo un 30,1% de las empresas tienen diferenciado en su estructura el departamento de recursos humanos. Este bajo porcentaje puede deberse a que la mayoría de responsabilidades de recursos humanos recaen sobre los propios directivos.

6. DIRECCIÓN DE RRHH Y DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

Desde el inicio de este trabajo se ha hecho hincapié en la importancia que tiene la gestión de recursos humanos en la empresa y en su impacto sobre la posición competitiva que de la misma.

Pero para que la gestión de recursos humanos contribuya a mejorar los resultados de la empresa, es preciso que esté totalmente integrada en el proceso de dirección global de la empresa (García-Tenorio y Sabater, 2004; Peña y Hernández, 2007). Una integración plena de las decisiones de recursos humanos en las estratégicas requiere que la función de recursos humanos, en primer lugar, ayude a la empresa a encontrar ideas para afrontar mejor los retos que se le presentan. En segundo lugar, que desarrolle políticas de gestión de personal que sean coherentes entre sí y que se ajusten y apoyen los objetivos y estrategias empresariales. Y, por último, que contribuya a identificar fuentes de ventaja competitiva sostenible y a la formulación de estrategias para desarrollarlas (García-Tenorio, 2004).

La importancia de dicha integración se debe a que ayuda a proporcionar un mayor número de soluciones para resolver los problemas complejos de las organizaciones; asegura que los recursos humanos se tengan en cuenta al establecer los objetivos y estrategias de la empresa y que se valoren sus capacidades para la implantación de las mismas; y conduce a diseñar estrategias de recursos humanos coherentes con las estrategias de las empresas (Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1998; Valle 2003; Peña y Hernández, 2004).

Entre los requisitos previos necesarios para lograr la integración está, en primer lugar que la dirección la apoye y entienda que los recursos humanos son claves para el negocio. Cuando la dirección es consciente de la relevancia estratégica de la gestión de recursos humanos, suele fomentar la creación de un departamento de recursos humanos, dotado del personal necesario y en dependencia directa del gerente. El segundo requisito fundamental es que el responsable de recursos humanos participe activamente en la toma de decisiones estratégicas. Para ello es necesario, aunque no suficiente, que sea miembro del comité de dirección (Valle, 2003).

De las cuestiones mencionadas hasta ahora, sólo se ha comentado el porcentaje de empresas del estudio que disponen de un departamento de recursos humanos diferenciado. En concreto, el 30,1% de las encuestadas.

En este capítulo se analizan las características del departamento que tienen estas 77 organizaciones en cuanto a número y posición jerárquica, así como el grado de participación de las cuestiones de recursos humanos en la estrategia.

6.1. TAMAÑO DEL DEPARTAMENTO DE RRHH

Como se ha señalado anteriormente, sólo 77 de las 270 empresas que conforman la muestra de este trabajo cuentan con un departamento de recursos humanos diferenciado en su estructura organizativa. El cuadro 6.1 muestra información estadística básica sobre esta variable.

CUADRO 6.1

Número de personas en el Departamento de RRHH	
Media	1,83
Desviación típica	0,909
Mínimo	1
Máximo	4

Como se puede comprobar, cuando existe, el departamento de personal es de reducido tamaño. En las empresas del estudio el número máximo de empleados en el departamento es de 4 y la media se encuentra por debajo de 2.

Utilizando la media del número de empleados como punto de corte, se han establecido dos grupos de empresas, las que se sitúan por debajo y las que tienen un número de empleados en su departamento de recursos humanos superior a la media. El primero está constituido por 33 empresas y el segundo por 39. Utilizando esta variable se ha analizado la relación entre el número de empleados del departamento y una serie de características de las empresas: tamaño, propiedad, estudios del gerente, formalización de su plan estratégico, tipo de estrategia seguida, sector –maduro/tradicional o en crecimiento/emergente- y resultados.

En el cuadro 6.2. se señalan los resultados significativos que se han obtenido. Las empresas familiares, con plan estratégico formal y cuyos resultados están por encima de la media son las que cuentan con un mayor número de personas en el departamento de recursos humanos. El resto de características no explica de forma significativa el mayor o menor número de empleados del departamento de recursos humanos.

CUADRO 6.2

Número de personas en el Dpto. de RRHH según propiedad del capital (%)			
	1 persona	**De 2 a 4 personas**	Total
Familiar	34,9*	65,1*	100
No Familiar	52,9*	47,1*	100
Número de personas en el Dpto. de RRHH según tenga o no plan estratégico (%)			
No tiene	66,7*	33,3*	100
Si tiene	38,5*	61,5*	100

CUADRO 6.2 (Continuación)

Número de personas en el Dpto. de RRHH según resultados			
Resultados por debajo de la media	62,5**	37,5**	100
Resultados por encima de la media	28,9**	71,1**	100
Total	**42,9**	**57,1**	**100**

Significación de la χ^2: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$

6.2. POSICIÓN JERÁRQUICA DEL DEPARTAMENTO DE RRHH

La relevancia que se da en la empresa a la gestión de RRHH depende más de la posición jerárquica del departamento o área que se ocupa de estas cuestiones que del número de personas que lo integran. Por ello, se preguntó a las empresas de la muestra de quién dependía el responsable de RRHH. Se planteó una pregunta abierta, pero las empresas respondieron sólo tres opciones: el gerente, el responsable de producción y el de administración.

En el cuadro 6.3 se muestra el porcentaje de empresas para cada una de ellas. En la mayoría, el departamento depende directamente del gerente, lo que refleja una posición adecuada para poder participar activamente en las decisiones estratégicas.

CUADRO 6.3

Superior del responsable del Dpto. de RRHH (%)*	
1. Gerente	80,5
2. Responsable de producción	5,2
3. Responsable de administración	14,5

*Porcentaje respecto a las 77 empresas con departamento de recursos humanos (30,1%)

Señalar, por último, respecto a esta variable que no se han encontrando diferencias significativas entre la misma y las variables de caracterización de la empresa que se utilizan a lo largo del trabajo.

6.3. RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN DE RRHH Y LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS

En este apartado se examina con más detalle en qué medida la gestión de RRHH está integrada en las decisiones estratégicas. Para ello se han utilizado tres escalas de cinco posiciones adaptadas del trabajo de Björkmand y Xiucheng (2002). Las medias obtenidas para cada una de esas escalas se incluyen en el cuadro 6.4.

CUADRO 6.4

Relación entre recursos humanos y estrategia (escala 1-5)	
1. El responsable de recursos humanos interviene en la planificación estratégica de su empresa	3,78
2. El director de recursos humanos forma parte del comité de dirección de su empresa	3,43
3. Su empresa hace un esfuerzo explícito para que exista coherencia entre sus estrategias de negocio y las de recursos humanos	4,24

Como se puede observar, el director de recursos humanos no siempre forma parte del comité de dirección de la empresa (media =3,43) pero participa un poco más en la toma de decisiones (media =3,78). Además, en conjunto, las empresas hacen un esfuerzo explícito para que exista coherencia entre las políticas de recursos humanos y las estrategias de negocio. En este sentido señalar que más del 80% de empresas puntaron este ítem con un 4 o un 5 (1=muy en desacuerdo; 5= muy de acuerdo).

Por último, en el cuadro 6.5 se sintetizan los resultados obtenidos al analizar si existen relaciones significativas entre las tres variables recogidas en el cuadro anterior y las características de las empresas.

Los análisis efectuados ponen de manifiesto que no influye ni el tamaño, ni la propiedad de la empresa ni el tipo de sector en el que desarrolla su actividad. El resto de características afecta a alguna de las cuestiones planteadas pero no a todas.

Destacamos que las empresas con plan estratégico formal y cuyos resultados se sitúan por encima de la media son las que más esfuerzos realizan por lograr la coherencia entre las estrategias empresariales y las de recursos humanos.

En segundo lugar que, cuando el gerente tiene estudios universitarios el responsable de RRHH pertenece al comité de dirección en mayor medida.

Y, finalmente, que en las empresas con estrategia defensiva es en las que se produce una menor participación del responsable de RRHH en la planificación estratégica de la empresa.

CUADRO 6.5

Relación entre recursos humanos y estrategia según estudios del gerente			
	Responsable RH participa planificación estratégica	Responsable RH miembro de comité de dirección	Esfuerzos para coherencia RH-estrategia
No universitarios	3,65	3,03**	4,15
Universitarios	4,00	3,88**	4,27

CUADRO 6.5 (Continuación)

Relación entre recursos humanos y estrategia tenga o no plan estratégico formal			
	Responsable RH participa planificación estratégica	Responsable RH miembro de comité de dirección	Esfuerzos para coherencia RH-estrategia
No tiene	3,75	3,17	3,82*
Si tiene	3,78	3,48	4,31*
Relación entre recursos humanos y estrategia según tipo de estrategia			
	Responsable RH participa planificación estratégica	Responsable RH miembro de comité de dirección	Esfuerzos para coherencia RH-estrategia
Exploradora	3,75**	3,64	4,43
Analizadora	4,00**	3,48	4,09
Defensiva	3,08**	2,67	4,25
Relación entre recursos humanos y estrategia según resultados			
	Responsable RH participa planificación estratégica	Responsable RH miembro de comité de dirección	Esfuerzos para coherencia RH-estrategia
Resultados por debajo de la media	3,78	3,53	3,90**
Resultados por encima de la media	3,78	3,36	4,47**

Significación de la χ^2: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$

6.4. CONCLUSIONES

Este capítulo se ha centrado en analizar en qué medida están relacionadas las decisiones de recursos humanos con las estratégicas de la empresa. Como se ha puesto de manifiesto, integrar ambos tipos de decisiones se considera fundamental para mejorar el posicionamiento competitivo de las empresas.

Los datos del estudio muestran que, por el momento, son pocas las empresas que cuentan con un departamento de personal y que en la mayoría de ellas está poco desarrollado, a tenor del número de personas que lo componen. Sin embargo, sí que se esfuerzan por lograr que las decisiones estratégicas y las de recursos humanos sean coherentes entre sí, lo que refleja que son conscientes de la necesidad de apoyar las primeras con las de personal.

Además los análisis efectuados vuelven a poner de manifiesto que dos variables son claves para explicar si las empresas integran o no sus políticas de RRHH y las de empresa, en concreto, el que la empresa cuente con un plan estratégico y que obtenga resultados por encima de la media.

7. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Uno de los procesos más críticos en la gestión de recursos humanos es la selección de personal, ya que condiciona la eficacia del resto de políticas de personal que se aplican con posterioridad (Bonache y Cabrera, 2002).

El objetivo de la selección de personal, entendida en un sentido amplio, es dotar a la empresa de las personas que requiere en el momento en que lo necesita. Comienza cuando la organización dispone de una vacante y se cierra cuando el individuo que se incorpora para cubrirla trabaja a pleno rendimiento (García Tenorio y Sabater, 2004).

Como se señaló en el capítulo 3 de este trabajo, la selección del personal es una práctica habitual en la mayoría de empresas murcianas. Más del 90% de las mismas afirma realizarla.

En este capítulo se analiza cómo la llevan a cabo, esto es, qué procedimientos y técnicas son las que utilizan en cada una de las fases en que puede dividirse el proceso: el reclutamiento, la selección propiamente dicha y la acogida o socialización del nuevo empleado. También se estudia una práctica muy ligada a las anteriores, la seguridad en el empleo que ofrece la empresa en el proceso de contratación.

Antes de mostrar los datos obtenidos en el estudio empírico y resumir las conclusiones derivadas, se explica brevemente en qué consiste cada una de las fases del proceso de selección y cuáles son las principales decisiones que implican.

7.1. EL RECLUTAMIENTO

La primera fase del proceso de contratación es la de reclutamiento. Puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que realiza la empresa para conseguir un número suficiente de candidatos cualificados, entre los que pueda seleccionar a aquellos más adecuados para cubrir sus necesidades de trabajo (Valle y Dolan, 2007).

La principal decisión a tomar en esta fase es qué fuente o fuentes de reclutamiento utilizar para atraer a dichos candidatos. Existen diversas opciones que, básicamente, pueden agruparse en fuentes internas y fuentes externas. Dependiendo de cuál sea la fuente de reclutamiento utilizada, éste recibe el nombre de interno o externo.

El reclutamiento interno supone buscar candidatos para la vacante existente entre el personal de la propia empresa. Para ello, se suele acudir a la promoción de sus empleados, a la rotación de puestos o a los traslados (García-Tenorio y Sabater, 2004).

Se habla de reclutamiento externo cuando se busca a los candidatos fuera de la organización. Existe una gran variedad de fuentes externas que se pueden emplear. Las más utilizadas son las solicitudes espontáneas que reciben las empresas, el uso de anuncios en prensa o radio, las oficinas de empleo (el SEF –Servicio Regional de Empleo y Formación-, actualmente), los centros educativos, consultoras especializadas y, en los últimos años, las empresas de trabajo temporal. Recientemente, cabe destacar también el reclutamiento por Internet, que se ha sumado en los últimos años a las fuentes de reclutamiento externo más tradicionales. Su uso se ha extendido mucho entre las empresas, sobre todo, entre las empresas grandes y multinacionales.

La elección entre las distintas fuentes de reclutamiento debe hacerse teniendo en cuenta el puesto a cubrir, así como las ventajas e inconvenientes de cada fuente. En general se considera que el reclutamiento interno es menos costoso, más fiable, en tanto en cuanto se tiene conocimiento previo del candidato y éste también conoce la empresa y su cultura y, finalmente, puede actuar como elemento motivador para el personal en la medida que se asocie a promociones internas (García-Tenorio y Sabater, 2004).

Sin embargo, no siempre es posible encontrar al candidato requerido entre el personal de la empresa y es necesario acudir a fuentes externas. Además, el reclutamiento externo tiene como ventajas la posibilidad de atraer a gente nueva, con formas distintas de abordar los problemas y de aprovechar la inversión de formación realizada por otras empresas. El problema de las fuentes externas es que impiden lograr las ventajas del reclutamiento interno. No obstante, hay que hacer una salvedad en relación a una de ellas, el coste. Aunque la mayoría de fuentes de reclutamiento externo son más caras que las internas, algunas no implican altos costes. Por ejemplo, resulta bastante económico utilizar las solicitudes espontáneas presentadas en la empresa o el reclutamiento por Internet.

CUADRO 7.1

Utilización media de diferentes fuentes de reclutamiento (escala 1-5)	
1. Empleados de la propia empresa (mediante promoción interna)	2,77
2. Oficina de empleo (SEF)	1,91
3. Anuncios en medios de comunicación (prensa, radio…,)	1,98
4. Reclutamiento por Internet	1,60
5. Centros educativos	1,78
6. Consultoras de recursos humanos	1,29
7. Empresas de trabajo temporal	1,51
8. Solicitudes de empleo presentadas directamente a la empresa	3,70

Mención especial se debe hacer a la última fuente indicada, el reclutamiento por Internet. A pesar de ser uno de los medios más recientes para reclutar personal, como se ha señalado anteriormente, en los últimos años se ha convertido en uno de los más empleados por las empresas y su uso está en continuo aumento (García-Tenorio y Sabater, 2004). Esto se debe a que presenta numerosas ventajas respecto a otras fuentes más tradicionales.

Además de ser menos costoso, agiliza el proceso de reclutamiento y permite ofrecer mayor cantidad de información a los candidatos potenciales.

En este estudio se ha analizado el grado en que las empresas murcianas utilizan tanto el reclutamiento por Internet como otras fuentes de reclutamiento, empleado escalas de 1 a 5 (1=muy bajo grado de utilización; 5=muy alto grado de utilización). En el cuadro 7.1 se recoge la media obtenida para cada una de las técnicas examinadas.

De los datos se desprende que las empresas murcianas utilizan poco las fuentes examinadas, dado que la media para ninguna de ellas alcanza la puntuación de 4 y sólo en una supera los 3 puntos, el uso de las solicitudes de empleo que llegan de forma espontánea a la empresa -3,70-. Ésta es, por tanto, la fuente de reclutamiento que más se emplea. Además del valor medio citado, destacar que tan sólo un 13% de empresas indicaron usarla poco o muy poco.

En segundo lugar, las empresas recurren al reclutamiento interno, mediante promociones. El grado medio de utilización de esta fuente es de 2,77 puntos, esto es, no llega a la mitad de la escala. No obstante, sólo un 25% de empresas señalaron emplearlo muy poco.

El resto de fuentes de reclutamiento son utilizadas en menor medida y todas con puntuaciones medias inferiores a 2; especialmente las consultoras de recursos humanos, probablemente por su alto coste -1,29-. También llama la atención la escasa puntuación obtenida por las empresas de trabajo temporal -1,51-. Por lo que se refiere al uso de Internet para reclutar al personal se comprueba que es la tercera fuente menos utilizada 1,60-, contra lo que cabía esperar, teniendo en cuenta el elevado grado de esta herramienta en las empresas actuales. Es más, un 80% de empresas respondieron usarla en bajo o muy bajo grado, desaprovechando así una fuente de reclutamiento cada vez más empleada por las empresas y con múltiples ventajas, entre ellas su bajo coste.

Con objeto de profundizar en estos resultados, se ha analizado la posible relación entre el uso de las distintas fuentes de reclutamiento y las características de la empresa -tamaño, propiedad, formación del gerente, estrategia, sector y resultados-. En el cuadro 7.2 se señalan las relaciones significativas encontradas.

Lo primero que se observa es que el tamaño de la empresa condiciona el grado en que se utilizan la mayoría de las fuentes de reclutamiento. Las empresas pequeñas recurren en mayor medida a la oficina de empleo, mientras que las medianas y grandes usan más el reclutamiento por Internet, las consultoras de recursos humanos y las empresas de trabajo temporal.

La segunda característica examinada, la propiedad de la empresa, sólo está significativamente relacionada con el reclutamiento por Internet. En particular, se encuentra que su uso es mayor en las empresas no familiares.

Otro resultado destacable es que el reclutamiento por Internet es una de las fuentes más condicionada por las características de la empresa. Además de emplearlo más las de mayor tamaño y las no familiares, también es más habitual cuando los estudios del gerente son universitarios, cuando la empresa tiene un plan estratégico formalmente establecido y cuando su estrategia es de tipo defensivo. Estas tres últimas características también se asocian significativamente a un mayor uso de los centros educativos para reclutar candidatos. Asimismo se observa que las empresas con estrategia defensiva recurren en mayor medida al reclutamiento interno, lo que es coherente con lo que plantea la literatura al respecto, que estas empresas invierten y desarrollan internamente su propio personal.

Por último, es interesante señalar que se ha encontrado una relación positiva entre obtener unos resultados por encima de la media del sector y utilizar en mayor medida los centros educativos y el reclutamiento interno.

CUADRO 7.2

Fuentes de reclutamiento según tamaño								
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**
Pequeña empresa	2,72	2,01*	1,96	1,46***	1,70	1,18***	1,38***	3,63
Mediana o gran empresa	2,86	1,73*	2,02	1,89***	1,93	1,52***	1,78***	3,82
Fuentes de reclutamiento según propiedad								
Familiar	2,84	1,89	1,98	1,51*	1,83	1,25	1,44	3,75
No familiar	2,63	1,96	1,99	1,77*	1,69	1,38	1,65	3,59
Fuentes de reclutamiento según estudios del gerente								
Estudios no universitarios	2,85	1,90	1,91	1,40***	1,63***	1,31	1,52	3,70
Estudios universitarios	2,67	1,88	2,06	1,91***	2,05***	1,27	1,50	3,71
Fuentes de reclutamiento según tenga o no plan estratégico								
No tiene	2,65	1,81	1,91	1,42**	1,62*	1,27	1,46	3,72
Si tiene	2,85	1,98	2,03	1,73**	1,90*	1,31	1,55	3,68
Fuentes de reclutamiento según estrategia								
Exploradora	2,83*	2,12	1,75***	1,29**	1,60**	1,21	1,52	3,71
Analizadora	2,58*	1,86	1,87***	1,68**	1,72**	1,23	1,48	3,72
Defensiva	3,08*	1,73	2,38***	1,71**	2,16**	1,43	1,57	3,68
Fuentes de reclutamiento según sector								
Maduro / tradicional	2,79	1,93	2,01	1,35	1,63	1,30	1,50	3,79
Crecimiento / emergente	2,75	1,89	1,95	1,86	1,94	1,29	1,53	3,60
Fuentes de reclutamiento según resultados								
Resultados por debajo de la media	2,62*	1,91	2,01	1,69	1,77	1,22*	1,44	3,71
Resultados por encima de la media	2,94*	1,91	1,94	1,50	1,79	1,39*	1,61	3,69

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01
NOTA: 1, Empleados de la propia empresa (mediante promoción interna); 2, Oficina de empleo (SEF); 3, Anuncios en medios de comunicación (prensa, radio…,); 4, Reclutamiento por Internet; 5, Centros educativos; 6, Consultoras de recursos humanos; 7, Empresas de trabajo temporal; 8, Solicitudes de empleo presentadas directamente a la empresa

7.2. LA SELECCIÓN

Una vez que la empresa dispone de un conjunto de candidatos para el puesto a cubrir, comienza el proceso de selección propiamente dicho, es decir, el que concluye con la decisión sobre cuál es el candidato más adecuado para ocupar el puesto. Para ello es preciso establecer cuáles serán los criterios de selección, es decir, qué conocimientos, habilidades y/o actitudes se buscan en el nuevo empleado, así como los instrumentos o técnicas a emplear para evaluarlos.

Antes de estudiar los criterios y técnicas de selección más habituales en las empresas de la Región de Murcia, examinamos las características generales del proceso de selección. Siguiendo a Evans y Davis (2005) y a Sun et al. (2007), interesa conocer hasta qué punto el proceso de selección se puede considerar desarrollado y riguroso. Para ello, analizamos si las empresas siguen un proceso formalizado de selección, si durante el mismo informan a los candidatos del contenido del puesto que ocuparían en caso de ser seleccionados y si el proceso seguido les permite encontrar a la persona más adecuada para el mismo. En concreto, se les preguntó a la empresas en qué medida estaban de acuerdo con las afirmaciones recogidas en el cuadro 7.3.

CUADRO 7.3

Características del sistema de selección (escala 1-5)	
1. La selección de personal se realiza siguiendo un proceso formalizado	2,89
2. Durante el proceso de selección, se informa a los candidatos de las tareas y responsabilidades del puesto de trabajo a cubrir	4,20
3. El proceso de selección que lleva a cabo la empresa le permite encontrar a las personas más apropiadas para cubrir los puestos	3,54

Atendiendo a los datos, se puede concluir que las empresas murcianas siguen un proceso de selección poco formalizado -2,89-, que les permite ocupar los puestos con candidatos adecuados pero no totalmente (media = 3,54).

Lo que sí es habitual es proporcionar información a los candidatos durante el proceso de selección sobre el puesto que ocuparían –media = 4,20-. Esto es importante porque ayuda a que las expectativas del candidato sobre el puesto a ocupar se correspondan en mayor medida a la realidad, reduciendo así las dificultades de adaptación una vez incorporado a la empresa y, en consecuencia, la probabilidad de que la abandone al poco tiempo de incorporarse, con el consiguiente incremento en la rotación no deseada. En definitiva, ayuda a aumentar el éxito del proceso de selección.

Profundizamos en estos resultados, cruzando estas variables con las características de la empresa mencionadas en epígrafes anteriores (cuadro 7.4). En este caso, no se ha encontrado ninguna relación significativa entre las características del proceso de selección descritas en el cuadro 7.3 y la propiedad de la empresa, los estudios del gerente o el sector.

Las características de la empresa que más influyen en el proceso de selección son que tenga plan estratégico y el que los resultados de la empresa se sitúen por encima de la media.

Las dos variables se asocian significativamente con una mayor formalización del proceso de selección, con que se proporcione más información al candidato y con que se realice con éxito, es decir, que permita encontrar a la persona más adecuada para el puesto.

Otros factores que inciden en alguna de las tres características del proceso de selección analizadas son el tamaño de la empresa, que se asocia al uso de un proceso más formalizado, y el que la empresa adopte una estrategia exploradora, que incide positivamente tanto en la formalización del proceso como en que ayude a encontrar al mejor candidato.

CUADRO 7.4

Sistema selección según tamaño			
	Proceso formalizado	Información al candidato	Proceso con éxito
Pequeña empresa	2,76**	4,17	3,49
Mediana o gran empresa	3,13**	4,25	3,64
Sistema selección según tenga o no plan estratégico			
No tiene	2,19***	3,99***	3,32***
Si tiene	3,40***	4,35***	3,71***
Sistema selección según tipo de estrategia			
Exploradora	3,45***	4,30	3,75*
Analizadora	2,75***	4,17	3,51*
Defensiva	2,55***	4,22	3,42*
Sistema selección según resultados			
Resultados por debajo de la media	2,63***	4,00***	3,41***
Resultados por encima de la media	3,21***	4,45***	3,71***

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01,

Una vez estudiadas las características generales del proceso de selección desarrollado, nos centramos en las dos decisiones básicas a tomar en el proceso relativas a cuáles han de ser los *criterios de selección* y *qué instrumentos o técnicas* emplear para evaluar a los candidatos.

En relación con la primera cuestión, señalar que los criterios de selección deben ser acordes con el puesto a cubrir, la empresa y su situación. Para Bonache y Cabrera (2002) se pueden agrupar en dos categorías.

Por un lado, están los criterios centrados en los conocimientos o características específicas y ligadas directamente con el puesto a ocupar. Éstos serían propios de empresas que operan en entornos relativamente estables en las que los puestos y su contenido apenas varía con el paso del tiempo. Por otro lado, existen criterios que reflejan la capacidad de los individuos para adaptarse a las necesidades cambiantes a las que se enfrentan sus organizaciones, como la capacidad para aprender o la iniciativa y creatividad.

A las empresas del estudio se les ha preguntado en qué medida utilizan los criterios mencionados junto con otros como la formación del empleado, su capacidad para trabajar en equipo y su ajuste a los valores de la empresa. Los datos sobre la importancia media que dan a todos esos criterios se muestran en el cuadro 7.5.

CUADRO 7.5

Importancia media que se da a diferentes criterios de selección (escala 1-5)	
1. Experiencia	4,18
2. Formación	3,90
3. Capacidad de trabajo en equipo	3,87
4. Capacidad para aprender	4,10
5. Iniciativa y creatividad	3,44
6. Ajuste a los valores de la empresa	4,09

Como se puede apreciar, aunque las empresas aseguran que utilizan con puntuaciones superiores a 4 criterios más tradicionales, según el planteamiento de Bonache y Cabrera (2002) como es la experiencia del candidato -4,18-, también dan gran importancia a la capacidad para aprender -4,10- y al ajuste a los valores de la empresa -4,09-.

Para el resto de criterios se obtienen valoraciones siempre superiores a 3, lo que indica que todos los criterios estudiados se utilizan, probablemente dependiendo del tipo de puesto a cubrir, además de que pueden utilizarlos de forma combinada.

Resulta de interés conocer si las características de la empresa influyen en los criterios de selección adoptados. En el cuadro 7.6 se presentan los resultados significativos obtenidos tras los análisis realizados para ello.

En primer lugar, señalar que no inciden en el mayor o menor uso de los criterios de selección empleados, ni la propiedad de la empresa, ni los estudios del gerente ni el sector en el que la empresa desarrolla su actividad.

Centrándonos en las relaciones significativas encontradas, destacar que la experiencia se utiliza en mayor medida como criterio de selección en las empresas pequeñas, en general con menores recursos para desarrollar internamente las competencias requeridas por el puesto.

Por otra parte, se observa que las empresas cuyos resultados están por encima de la media del sector, utilizan en mayor medida que el resto todos los criterios analizados.

Otra característica que incrementa el uso de los distintos criterios de selección, salvo la experiencia, es el que la empresa disponga de un plan estratégico formal. Algo similar sucede con el hecho de la estrategia adoptada sea de tipo exploradora. Los únicos criterios que no se asocian de forma significativa con esta variable son la experiencia y la capacidad de trabajo en equipo.

Además de qué criterios utilizar para elegir a la persona adecuada al puesto, una segunda decisión a tomar en el proceso de selección es qué instrumento, técnica o prueba se debe emplear para evaluar si los candidatos reúnen las características requeridas por el puesto de trabajo que ocuparán en la empresa.

CUADRO 7.6

Criterios de selección según tamaño						
	Experiencia	Formación	Capacidad trabajo equipo	Capacidad aprender	Iniciativa y creatividad	Ajuste a valores
Pequeña empresa	4,26**	3,71	3,85	4,11	3,39	4,14
Mediana o gran empresa	4,02**	4,27	3,90	4,10	3,53	3,98
Criterios de selección según tenga o no plan estratégico						
No tiene	4,12	3,42**	3,54***	3,84***	3,05***	3,85***
Si tiene	4,22	4,25**	4,11***	4,29***	3,72***	4,25***
Criterios de selección según tipo de estrategia						
Exploradora	4,05	4,70*	4,11	4,40**	3,92***	4,32**
Analizadora	4,16	3,62*	3,79	4,01**	3,27***	3,94**
Defensiva	4,29	3,65*	3,82	4,09**	3,31***	4,18**
Criterios de selección según resultados						
Resultados por debajo de la media	4,09*	3,58*	3,69***	3,97**	3,22***	3,94***
Resultados por encima de la media	4,29*	4,30*	4,09***	4,27**	3,71***	4,26***

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01,

Existe una amplia variedad de instrumentos de selección. Los más habituales son los recogidos en la tabla 7.7. Entre ellos la empresa deberá elegir teniendo en cuenta principalmente el puesto a cubrir.

También son importantes las características psicométricas del instrumento (su fiabilidad y validez), su coste y el tiempo requerido para su aplicación. De acuerdo con García-Tenorio y Sabater (2004) aunque ciertas técnicas se suelen asociar a mejores resultados, una combinación de ellas es lo más indicado.

CUADRO 7.7

Grado de utilización de diferentes técnicas de selección (escala 1-5)	
1. Entrevista de selección	4,59
2. Impresos de solicitud e información biográfica	2,49
3. Comprobación de referencias	2,29
4. Test psicotécnicos y otras pruebas escritas	1,36
5. Pruebas profesionales (simulación de trabajo, …)	1,85

Sin embargo, las empresas de la muestra con la que se trabaja en este estudio utilizan fundamentalmente una, la entrevista de selección, como se desprende del dato medio obtenido para esta técnica, 4,5 puntos. Además, datos adicionales a los presentados en el cuadro 7.7, permiten comprobar que el 90% de empresas afirma utilizarla en un grado alto o muy alto.

Por el contrario, para el conjunto de las empresas murcianas es poco habitual el uso de test psicotécnicos y otras pruebas escritas así como las pruebas profesionales.

No obstante, el análisis cruzado de las técnicas de selección y de las características de las empresas que las emplean permite comprobar que existen relaciones entre ellas.

Todas las características estudiadas explican el menor o mayor uso de una o varias de las técnicas de selección que se examinan. En el cuadro 7.8 se muestra esta información.

CUADRO 7.8

	Entrevista	Solicitud	Referencias	Psicotécnicos	Pruebas profesionales
Técnicas de selección según tamaño					
Pequeña empresa	4,57	2,32**	2,37	1,30	1,84
Mediana o gran empresa	4,63	2,81**	2,12	1,49	1,88
Técnicas de selección según propiedad					
Familiar	4,57	2,55	2,45**	1,39	2,00***
No familiar	4,64	2,37	1,99**	1,32	1,58***
Técnicas de selección según estudios del gerente					
Estudios no universitarios	4,45***	2,45	2,25	1,30	1,79
Estudios universitarios	4,80***	2,50	2,37	1,49	1,97
Técnicas de selección según tenga o no plan estratégico					
No tiene	4,44**	2,01***	2,07**	1,14***	1,69*
Si tiene	4,70**	2,83***	2,45**	1,52***	1,97*
Técnicas de selección según tipo de estrategia					
Exploradora	4,67	2,87**	2,61**	1,39	2,26**
Analizadora	4,62	2,21**	1,99**	1,37	1,76**
Defensiva	4,53	2,56**	2,36**	1,30	1,75**
Técnicas de selección según sector					
Maduro / tradicional	4,51	2,44	2,34	1,23**	1,75
Crecimiento / emergente	4,67	2,54	2,23	1,50**	1,95

CUADRO 7.8 (Continuación)

Técnicas de selección según resultados					
Resultados por debajo de la media	4,55	2,24***	2,14*	1,26*	1,81
Resultados por encima de la media	4,64	2,79***	2,47*	1,49*	1,90

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01,

En primer lugar, se aprecia que las empresas con un plan estratégico formalizado son las que utilizan en mayor grado todas las técnicas consideradas.

Por otro lado, el que la empresa tenga mejores resultados se asocia positivamente a un mayor uso de las solicitudes, las referencias y los test psicotécnicos y otras pruebas escritas.

Finalmente, destacar que las empresas familiares hacen más hincapié que las no familiares en las referencias del candidato y llevan a cabo pruebas profesionales en mayor medida.

7.3. PROCESO DE ACOGIDA DEL NUEVO EMPLEADO

Una vez decidido cuál es el candidato que debe incorporarse a la organización, es aconsejable la puesta en marca de un programa de acogida que facilite su adaptación a la cultura de la empresa, a sus nuevos compañeros y al nuevo puesto de trabajo. Con ello, se pretende acortar el tiempo necesario para que el nuevo empleado realice su trabajo de forma eficiente, esto es, que alcance lo antes posible el nivel de rendimiento esperado. Asimismo, ayuda a reducir el inevitable estrés asociado a la incorporación a una nueva empresa y puesto de trabajo y el consiguiente riesgo de abandono de la organización al poco tiempo de trabajar en ella (Valle y Dolan, 2007), lo que obligaría a iniciar un nuevo proceso de reclutamiento y selección.

El proceso de acogida puede realizarse llevando a cabo diferentes acciones. Entre ellas, algunas empresas proporcionan al nuevo empleado un manual de acogida y otras, de forma más o menos informal, información sobre la empresa, su estructura y el puesto que ocupará. En el cuestionario se preguntaba a las empresas en qué medida llevaban a cabo estas dos acciones así como una evaluación de la integración lograda por el nuevo empleado. Los resultados de este análisis pueden verse en el cuadro 7.9.

CUADRO 7.9

Características medias del proceso de acogida (escala 1-5)	
1. Al nuevo empleado se le proporciona información sobre la empresa, su organigrama y su puesto de trabajo al ser contratado	4,02
2. La empresa proporciona al nuevo empleado un manual de acogida para facilitar su orientación y ubicación en la empresa	2,39
3. La empresa evalúa la integración y el desarrollo del trabajo del nuevo empleado	3,85

Según los datos, se puede señalar que la principal acción de acogida que realizan las empresas es proporcionar información al nuevo empleado -4,02-. Pocas empresas facilitan un manual de acogida -2,39- en el que se recoja formalmente y por escrito la información básica que debe conocer el que se incorpora a la empresa por primera vez.

En cuanto a si se evalúa o no la integración del nuevo trabajador en la empresa, los datos reflejan que en general sí, aunque algunas empresas aún no hacen (media =3,85).

De nuevo, siguiendo la sistemática del trabajo, se ha estudiado la asociación entre las acciones de acogida y ciertas características de la empresa.

Como se desprende de los datos reflejados en el cuadro 7.10, las empresas que más énfasis ponen en estas acciones son las que tienen resultados superiores a la media y las que cuentan con un plan estratégico formal. Asimismo proporcionan en mayor medida que el resto un manual de acogida las empresas de mayor tamaño y las que tienen una estrategia exploradora. Las empresas con este tipo de estrategia también suministran más información a sus futuros empleados y las que se encuentran en sectores en crecimiento evalúan más la integración y el desarrollo del trabajo del nuevo empleado que el resto.

CUADRO 7.10

Proceso de acogida según tamaño			
	Información en contratado	Manual de acogida	Integración evaluada
Pequeña empresa	4,00	2,23**	3,84
Mediana o gran empresa	4,07	2,71**	3,88
Proceso de acogida según tenga o no plan estratégico			
No tiene	3,76***	1,81***	3,56***
Si tiene	4,24***	2,81***	4,06***
Proceso de acogida según tipo de estrategia			
Exploradora	4,19***	2,98**	4,11
Analizadora	3,99***	2,15**	3,73
Defensiva	3,95***	2,16**	3,83
Proceso de acogida según sector			
Maduro / tradicional	4,01	2,35	3,76*
Crecimiento / emergente	4,04	2,44	3,95*
Proceso de acogida según resultados			
Resultados por debajo de la media	3,83***	2,09***	3,68***
Resultados por encima de la media	4,26***	2,76***	4,07***

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01,

7.4. SEGURIDAD EN EL EMPLEO

Como se ha señalado anteriormente, una práctica ligada a la contratación de personal y muy relevante según la literatura y con un efecto motivador importante es la seguridad en el empleo que se ofrece a los nuevos empleados y a la plantilla en su conjunto.

Esta cuestión se ha medido utilizando dos escalas obtenidas de los trabajos de Camelo et al. (2004) y Sun et al. (2007), que están recogidas en el cuadro 7.14. De acuerdo con los datos, la mayoría de empresas sostienen que garantizan bastante la seguridad en el empleo (media = 4,26) y que un porcentaje alto de su plantillas tiene contrato indefinido (media = 3,99).

CUADRO 7.11

Seguridad media en el empleo (escala 1-5)	
1. La mayoría del personal de la empresa tiene un contrato indefinido	3,99
2. Excepto en circunstancias extremas, la seguridad en el empleo está garantizada en la empresa	4,26

Aunque ni el tamaño de la empresa ni los estudios del gerente influyen en la seguridad en el empleo que da la empresa, otras características sí que lo hacen.

En el cuadro 4.12 se puede comprobar que se garantiza la seguridad en mayor medida en empresas no familiares, en las que tienen un plan estratégico formal, en las que adoptan estrategias de tipo explorador y en aquellas cuyos resultados se sitúan por encima de la media. Esta última relación es interesante y coherente con lo que plantea la literatura revisada, la seguridad en el empleo puede dar lugar a una mejora en los resultados de la empresa, al asociarse normalmente a una mayor motivación e implicación de los trabajadores con la empresa.

En lo relativo a la mayor utilización de la contratación indefinida, se da en mayor medida en sectores emergentes o en crecimiento y también en aquellas empresas que obtienen mejores resultados.

CUADRO 7.12

Seguridad en el empleo según propiedad		
	Mayoría plantilla indefinida	Seguridad empleo garantizada
Familiar	4,05	4,32*
No familiar	3,89	4,15*
Seguridad en el empleo según tenga o no plan estratégico		
No tiene	3,96	4,15*
Si tiene	4,02	4,34*

CUADRO 7.12 (Continuación)

Seguridad en el empleo según estrategia		
Exploradora	4,21	4,48*
Analizadora	4,03	4,21*
Defensiva	3,92	4,19*
Seguridad en el empleo según sector		
Maduro / tradicional	3,84**	4,22
Crecimiento / emergente	4,15**	4,30
Seguridad en el empleo según resultados		
Resultados por debajo de la media	3,90*	4,11***
Resultados por encima de la media	4,11*	4,45***

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01,

7.5. CONCLUSIONES

Al comienzo de este capítulo se señaló que el proceso de selección es fundamental y condiciona el resto de políticas de gestión de recursos humanos de la empresa, dado que no siempre es posible subsanar con acciones formativas, retributivas, etc., las deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que tienen ciertos empleados como consecuencia de una selección inadecuada.

Para lograr su objetivo, dotar a la empresa con las personas que requiere en el momento que es preciso, el proceso de selección debe realizarse siguiendo una serie de etapas. Primero es necesario un reclutamiento eficaz, que proporcione un número suficiente de candidatos entre los que escoger en la siguiente fase, la selección propiamente dicha, para lo que la empresa tiene a su disposición una serie de fuentes de reclutamiento. Finalizada ésta, la selección propiamente dicha ha de formalizarse y realizarse de forma rigurosa.

Todo ello implica, además, establecer los criterios de selección o requisitos que deben tener los candidatos para considerarse adecuados y decidir qué técnica o combinación de técnicas de selección deben emplearse para medirlos. Más aún, el proceso no puede concluir sin llevar a cabo una serie de acciones de acogida que faciliten la integración a pleno rendimiento del nuevo personal.

En este capítulo se ha analizado el proceso de selección llevado a cabo por las empresas regionales. De forma sintética, se ha encontrado que, aunque un gran número de empresas realiza esta actividad, la mayoría la lleva a cabo siguiendo un proceso poco desarrollado e informal.

Esto se pone de manifiesto, en primer lugar, en el hecho de que las empresas utilicen muy poco las distintas fuentes de reclutamiento, fundamentalmente Internet. La mayoría se limita a buscar a los candidatos entre las solicitudes que llegan a la empresa de forma

espontánea. Un análisis de la fase de selección conduce a una conclusión similar. No sólo pocas empresas efectúan una selección formalizada sino que, además, aplican un número muy reducido de técnicas de selección, limitándose la mayoría a emplear la entrevista de selección. También se ha comprobado que la acogida del nuevo empleado se lleva a cabo fundamentalmente a través de acciones informales.

Lo que sí parece reflejar una selección más avanzada es que ésta no se basa únicamente en la experiencia y conocimientos específicos del individuo sino que también incorpora capacidades y competencias que actualmente se consideran más necesarios para afrontar los retos de la empresa actual, como la capacidad de trabajo, o la capacidad para aprender. Análogamente, se puede catalogar como positivo el que un porcentaje alto de empresas cuente con plantillas estables y ofrezcan seguridad en el empleo.

Aunque no es posible comparar estos resultados directamente con los obtenidos en el estudio del CES (1996), al utilizar variables y sobre todo medidas distintas a las de este trabajo, sí se puede afirmar que a lo largo de la década que separa ambos estudios, se ha incrementado el número de empresas que lleva a cabo el proceso se selección y que, también son más las que utilizan criterios distintos a la experiencia y los conocimientos específicos relacionados con el puesto a cubrir.

En cuanto a la seguridad en el empleo ofrecida, también se observa una mejora, al menos desde el punto de vista del trabajador ya que, según los datos, hace una década más empresas utilizaban la temporalidad en la contratación.

Para finalizar este capítulo, señalar que los análisis efectuados han permitido comprobar que las empresas que aplican un proceso de reclutamiento, selección y acogida más completo y desarrollado son las que obtienen mejores resultado.

Además, estas empresas suelen ser también las que en mayor medida tienen establecido un plan estratégico formal y, aunque menos, adoptan estrategias exploradoras.

8. FORMACIÓN Y CARRERA PROFESIONAL

8.1. LA FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS EMPLEADOS

La interacción de los numerosos cambios que de forma continuada se han venido produciendo en ámbitos diversos como el tecnológico, económico y social, han propiciado la aparición de un nuevo paradigma del mundo económico en el que nos enfrentamos a una mayor competencia de los mercados y, en consecuencia, a una globalización social y económica que se refleja en nuevas formas de gestión empresarial. Ante esta nueva situación es fundamental la búsqueda de métodos que favorezcan el desarrollo de las organizaciones y de sus recursos humanos facilitándoles su adaptación al nuevo escenario con garantías de éxito.

En este sentido, los recursos humanos, y particularmente su capacitación y conocimientos, se han convertido en un elemento crítico para el éxito de las organizaciones. Así, de entre las diferentes herramientas empresariales utilizadas para mejorar la flexibilidad, calidad y capacitación de los recursos humanos de la empresa, la formación ocupa un papel protagonista.

Su consideración como uno de los elementos fundamentales para la obtención de ventajas competitivas sostenibles (Koch y MacGrath, 1996), y mayores rentas económicas (Hall, 1992; Saa y Ortega, 2002; Hussi, 2004); su capacidad para favorecer la creación y difusión de conocimiento (Alavi y Leidner, 2001); su contribución a la generación y acumulación de capital humano (Barba, 2002); su papel en el proceso vital de cambio organizacional no sólo como herramienta dinamizadora del cambio (Cañizares Puerta, 2002) sino favoreciendo la capacidad de adaptación de la mano de obra a los continuos cambios del entorno (Bryan, 2006) o su capacidad para potenciar el desarrollo personal-profesional y la comunicación entre los componentes de equipos de trabajo (Barrero, 2001) son algunos de los beneficios que se le atribuyen y que justifican la utilización de la misma.

Por todo ello, nuestro interés en este capítulo se centra en conocer cuál es el nivel de formación existente entre las empresas de la Región de Murcia, como indicador de la futura mejora de los recursos humanos en la empresa.

Sin embargo, y a pesar de que los beneficios de la formación son numerosos, el modo en que se plantea y desarrolla el proceso de formación en la empresa es fundamental en la obtención de los mismos. No todas las actuaciones formativas están positivamente relacionadas con una mejora en los resultados de la empresa, y en este sentido es donde existe una mayor

disparidad de opiniones en la literatura empresarial, ya que son las características del proceso de formación seguido por la empresa las que en si mismas están relacionadas con los beneficios obtenidos, de tal forma que no basta con conocer la cantidad de formación realizada, sino que nos parece necesario profundizar en las características del proceso de formación seguido por las empresas en la Región de Murcia, con el fin de esbozar el patrón de formación seguido por las mismas y extraer conclusiones útiles para las empresas.

Pero al estudiar la formación, y debido a la dificultad que existe para establecer relaciones absolutas entre la formación que realiza la empresa y la mejora de sus beneficios, es necesario abarcar también el ámbito de la toma de decisiones. En este sentido nos proponemos en este capítulo, analizar la importancia que diversos factores pueden tener para las empresas cuando se plantean la decisión sobre si formar o no a sus empleados, y si estos factores varían en función del tipo de empresa de que se trate.

Para seguir avanzando en el estudio de la mejora de los recursos humanos de las empresas, debemos dar aún un paso más. La formación puede ser vista como la herramienta básica y necesaria para mejorar la cualificación de nuestros empleados, pero nuestro objetivo debe ser más ambicioso: el desarrollo profesional de los trabajadores, entendido este como un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de trabajadores más capacitados.

El desarrollo profesional de los trabajadores supone un alcance mayor y de duración más extensa que la formación. El desarrollo debe ser una opción empresarial estratégica si la organización quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez más competitivo, sin embargo la planificación profesional en las empresas sigue siendo descuidada en muchos casos, provocando consecuencias negativas para ambas partes.

Desde la perspectiva de la empresa, la falta de apoyo en la planificación profesional puede provocar el desinterés de los empleados por cubrir los puestos vacantes. Desde la óptica de los trabajadores, los resultados son frustración y sentimientos de no estar valorados por la empresa. En definitiva, empresas, directivos y trabajadores deben tomar medidas que aseguren la carrera profesional (Mayo y Lank, 2000).

Estas medidas han pasado tradicionalmente por la articulación de sistemas formales de promoción interna, en los que promocionar implicaba alcanzar una mejor posición jerárquica en el organigrama asumiendo nuevos retos, normalmente con base en la antigüedad del empleado. A pesar de las ventajas que supone este sistema para la empresa, como no tener que recurrir a la contratación externa por no tener personal cualificado, o contar con un personal más motivado e implicado, tienen el inconveniente de que han venido utilizando criterios de promoción poco efectivos para el desarrollo profesional de los empleados. Es necesario utilizar criterios que se ajusten más al objetivo de mejorar los recursos humanos de nuestra empresa, como pueden ser la mejora en los conocimientos, habilidades y actitudes.

La integración de este ambicioso sistema de cualificación de los empleados debería plasmarse en un sistema planificado formalmente que permita ayudar a los trabajadores, directivos y a la propia empresa a identificar las necesitadas de desarrollo profesional de los trabajadores, planteando las posibilidades y recompensas por la satisfacción de las mismas.

Así por último, consideraremos la disposición de las empresas de la Región a fomentar el desarrollo profesional de sus trabajadores, y el grado de implantación de adecuados

sistemas de promoción interna y de planificación de carrera profesional, en función de los elementos caracterizadores de las empresas.

Finalmente, y a modo de conclusión, plantearemos los aspectos más relevantes e interesantes desde un punto de vista práctico, para las empresas de la Región de Murcia

8.2. LA FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS

En este apartado mostraremos qué nivel de formación se imparte en la empresas de la Región de Murcia, y en qué medida este difiere en función de los propios elementos caracterizadores de las empresas (tamaño, propiedad, estudios del gerente, plan estratégico, tipo de estrategia y tipo de sector) Para ello, se utiliza la pregunta 23 del cuestionario, en la que se pregunta a las empresas de la muestra por el número de empleados formados así como el número de horas de formación que han recibido, dos de las variables comúnmente utilizadas para medir la formación que realiza la empresa.

Como ya se ha expuesto, es conocido que el propósito de la formación es capacitar a quién se forme para poder realizar convenientemente una tarea o un trabajo determinados, con el objetivo último de permitir la adaptación de los trabajadores a los cambios y nuevas condiciones de trabajo.

A pesar de que éste es un propósito deseable por todas las empresas, aún más en un entorno como el que hemos descrito anteriormente, en las empresas encuestadas hay todavía un 10% que siguen sin proporcionar ningún tipo de formación a sus empleados.

El 90% de empresas restante prefieren formar a sus empleados en la propia empresa (cuadro 8.1), dado que el número medio de empleados formado dentro de la empresa es de 46,9 frente a 19,5 empleados formados fuera de la empresa en términos absolutos; si vemos la intensidad de la formación, medida en numero de horas por empleado, son los empleados formados fuera de la misma los que reciben un mayor número de horas de formación por empleado, más concretamente 20,26 horas lo que indica, al menos inicialmente que las acciones de formación que la empresa desarrolla internamente tienen una duración claramente inferior en número de horas que si se acude, para impartir la formación a ámbitos externos a la propia empresa.

CUADRO 8.1

Empleados formados/horas de formación			
	Número medio de empleados formados	Número medio de horas de formación impartidas	Número medio hora de formación por empleado
Dentro de la empresa	46,91	397,71	11,67
Fuera de la empresa	19,53	346,19	20,26

Pero más interesante, en cuanto a las conclusiones que se pueden extraer, es analizar el nivel de formación, tanto los trabajadores formados como del número de horas de formación recibidas, en función de algunas características de las empresas.

En este sentido, es el tamaño el principal factor explicativo de la cantidad de formación realizada por la empresa. Son las empresas más grandes las que mayor número de trabaja-

dores forman tanto *dentro* (92,94) como *fuera* de la empresa (36,30), realizando una inversión en horas de formación muy superior a la de las empresas pequeñas (cuadro 8.2). Esta situación es un recurrente en todos los estudios realizados sobre formación y se justifica habitualmente por la poca disponibilidad de recursos de las empresas más pequeñas para poder destinarlos formación.

CUADRO 8.2

Empleados formados/horas de formación según el tamaño de la empresa		
	Empresa pequeña	Empresa mediana y grande
1. Empleados formados dentro de la empresa	18,78 ***	92,94***
2. Empleados formados fuera de la empresa	11,54 ***	36,30 ***
3. Numero de horas totales dentro de la empresa	207,08 ***	692,32 ***
4. Número de horas totales fuera de la empresa	180,06 ***	672,72 ***

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01.

El que la empresa sea familiar o no, no evidencia ninguna diferencia significativa en la formación que realizan la empresas regionales.

Si tenemos en cuenta el nivel de estudios del gerente de la empresa (cuadro 8.3), vemos que si existen diferencias estadísticamente significativas en la formación realizada *dentro* de la empresa, tanto en el numero de empleados formados, que es superior en la empresas cuyo gerente tiene estudios universitarios (67,30), como en el número de horas de formación que reciben (586,36), diferencias que no son significativas para el caso de la formación realizada *fuera* de la empresa.

CUADRO 8.3

Empleados formados/horas de formación según nivel estudios del gerente		
	Estudios primarios	Estudios Universitarios
1. Empleados formados dentro de la empresa	32,03 ***	67,30***
2. Empleados formados fuera de la empresa	17,19	23,87
3. Numero de horas totales dentro de la empresa	275,42 ***	568,36 ***
4. Número de horas totales fuera de la empresa	219,72	564,98

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01.

Aquellas empresas que cuentan con un plan estratégico (cuadro 8.4) forman a un mayor número de empleados tanto dentro -53,86- como fuera de la empresa -23,10-, aunque no existe la misma diferencia en términos significativos cuando se analiza el número de horas de formación que imparte la empresa. Algo que puede venir explicado por el hecho de que

el plan estratégico debe contemplar las necesidades formativas necesarias para alcanzar los objetivos planteados, en términos de competencias a adquirir por los diferentes puestos de trabajo y no tanto en cuanto al número de horas necesarias para adquirir dichas competencias, cuestiones que son más específicamente analizadas en el plan de formación.

CUADRO 8.4

Empleados formados/horas de formación según tenga o no plan estratégico		
	Si tiene	No tiene
1. Empleados formados dentro de la empresa	53,86***	34,37***
2. Empleados formados fuera de la empresa	23,10***	14,11***
3. Numero de horas totales dentro de la empresa	427,35	341,50
4. Número de horas totales fuera de la empresa	436,96	196,77

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01.

Si además, tenemos en cuenta la estrategia que sigue la empresa (cuadro 8.5), vemos que son aquellas con una estrategia analizadora, las que presentan diferencias significativas en la formación que proporcionan a sus empleados, aunque sólo en la que se realiza fuera de la empresa, así las que más empleados forman fuera de la empresa son las que siguen una estrategia analizadora -26,8-, seguidas por las que tienen una estrategia exploradora.

CUADRO 8.5

Empleados formados/horas de formación según tipo de estrategia			
	Exploradora	Analizadora	Defensiva
1. Empleados formados dentro de la empresa	37,10	47,25	46,12
2. Empleados formados fuera de la empresa	14,33**	26,81**	12,55**
3. Numero de horas totales dentro de la empresa	420,93	417,10	318,29
4. Número de horas totales fuera de la empresa	239,34	529,15	149,49

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01

Por último, si distinguimos en función del tipo de sector en el que se encuentra la empresa, no existen diferencias significativas en los niveles de formación medidos por el número de empleados formados, tan sólo el número de horas de formación que reciben los trabajadores *dentro* de la empresa es significativamente menor a la media en aquellos sectores considerados maduros o tradicionales (303,06), mientras que se encuentra por encima de la media cuando la empresa opera en sectores en crecimiento o emergentes(504,34), donde las necesidades formativas suelen ser más intensas.

8.3. CARACTERÍSTICAS DE LA FORMACIÓN

Sin embargo, cuando estudiamos la formación en la empresa, la cantidad de formación realizada, bien en términos de trabajadores formados, de horas de formación recibidas o incluso de inversión realizada, no es más que un indicador de la intensidad con la que la empresa persigue la cualificación y mejora de sus recursos humanos.

Por la propia definición de formación como una metodología sistemática y planificada, destinada a mejorar las competencias técnicas y profesionales de las personas en sus puestos de trabajo, a enriquecer sus conocimientos, a desarrollar sus actitudes, a la mejora de sus capacidades y a enseñarles a aprender, debemos ampliar el estudio de la formación a las características que definen el proceso de formación, y que en mayor o menor medida se han venido relacionando con la eficiencia del propio proceso de formación.

Para analizar las características que definen el proceso de formación en las empresas de la Región, se utilizó la pregunta 24 del cuestionario, en la que se pidió a las empresas que se posicionasen con respecto a 10 dimensiones formativas:

(1) determinación del tipo de formación-esporádica o habitual-;
(2) improvisada o planificada;
(3) Grado de adecuación a los objetivos;
(4) evaluación de la formación;
(5) orientación a necesidades específicas o genéricas-;
(6) donde se forma-dentro o fuera-;
(7) tipo de formadores-internos o externos-;
(8) modo-en el puesto o fuera-;
(9) orientación- individual o en grupo-;
(10) métodos - tradicionales o nuevas tecnologías-.

En el cuadro 8.6 mostramos las frecuencias obtenidas en cada una de las dimensiones de acuerdo con una escala de puntuación likert de 1 a 5 puntos, donde 3 sería el posicionamiento medio con respecto a las dos opciones extremas que se presentan en cada dimensión.

Según los datos obtenidos (cuadro 8.6), podemos afirmar que el proceso de formación de las empresas regionales se caracteriza por apoyarse en formadores externos (3,97); evaluar la formación mirando se lo aprendido se ha transferido al puesto de trabajo (3,71); la formación se hace, por lo general, de forma habitual (3,62); se orienta a las necesidades futuras, y en este sentido es planificada (3,36).

Asimismo, se tienden a utilizar métodos tradicionales de formación (2,18); la formación se desarrolla principalmente dentro de la empresa y se centra en resolver o ayudar a resolver problemas específicos. El resto de características analizadas se sitúan en valores muy cercanos a las posiciones intermedias: responde a objetivos de la empresa u oferta del mercado, se imparte en el puesto de trabajo o fuera del mismo, se orienta al trabajo individual o al trabajo en grupo (cuadro 8.6).

CUADRO 8.6

Características del proceso de formación (escala 1-5)	
1. Se forma en raras ocasiones (1) o de forma habitual (5)	3,62
2. Se realiza para necesidades a corto plazo (1) o se planifica para necesidades futuras (5)	3,36
3. Se diseña en función objetivos empresa (1) u ofertadas por el mercado (5)	2,79
4. Se evalúa a nivel trabajadores (1) o a nivel de transferencia (5)	3,71
5. Satisface necesidades específicas (1) o genéricas (5)	2,81
6. Se realiza dentro de la empresa (1) o fuera (5)	2,12
7. Se imparte por personal de la empresa (1) o por formadores externos (5)	3,97
8. Se imparte en el puesto (1) o fuera del puesto (5)	3,13
9. Se orienta al trabajo individual (1) o al trabajo en grupo (5)	3,27
10. Se utilizan métodos tradicionales (1) o nuevas tecnologías (5)	2,18

En términos generales podemos decir que las empresas de la Región cuentan con procesos de formación formalizados, en los que el peso de la oferta de formación en el mercado aún es excesiva, y en el que la evaluación de la formación realizada a pesar de que parece haber superado el primer nivel de reacción, debe mostrar una mayor generalización de la evaluación en el siguiente nivel de transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo. Persiste en términos generales un proceso de formación tradicional, en el que predominan los métodos tradicionales de enseñanza, la utilización de formadores externos y la formación fuera del puesto.

Al igual que hicimos en el apartado anterior, es interesante ver si existen diferencias en las características de la formación en función de las características de las empresas regionales tamaño, propiedad, nivel de estudios de la gerencia, estrategia y tipo de sector.

El resumen de los resultados de los análisis realizados se muestra en el cuadro 8.7. En relación al tamaño, se observan diferencias significativas en tres dimensiones del proceso formativo, dos de ellas relacionadas con la formalización del proceso (1) y (2) muestran que son las empresas medianas y grandes las que cuentan con procesos más formalizados, algo coherente con la mayor dimensión y la probabilidad de que existan departamentos especializados en su elaboración (recursos humanos o formación), y en cuanto a la tercera dimensión, se observa una mayor orientación al trabajo en equipo en las empresas medianas y grandes frente a la pequeñas, algo que también se deriva de dimensión, por la mayor necesidad de colaboración entre áreas y puestos que están claramente más diferenciados en empresas más grandes como ya se ha visto en capítulos anteriores.

No existen diferencias significativas en ninguna de las dimensiones del proceso de formación, en función de que estemos o no ante una empresa de carácter familiar o no.

CUADRO 8.7

Características proceso de formación según tamaño										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pequeña empresa	3,39***	3,15***	2,84	3,66	2,72	2,23	4,06	3,18	3,13**	2,14
Mediana o gran empresa	4,07***	3,77***	2,71	3,79	2,98	1,90	3,79	3,05	3,54**	2,27
Características proceso de formación según estudios del gerente										
Estudios no universitarios	3,35***	3,04***	2,89	3,73	2,82	2,86**	4,10**	3,18	3,33	2,17
Estudios universitarios	4,08***	3,85***	2,61	3,66	2,74	1,82**	3,77**	3,06	3,23	2,23
Características proceso de formación según tenga o no plan estratégico										
No tiene	3,12***	2,85***	3,04**	3,68	3,06**	2,22	4,13*	3,32*	3,12	2,19
Si tiene	3,99***	3,73***	2,62**	3,73	2,62**	2,04	3,85*	3,00*	3,38	2,18
Características proceso de formación según tipo de estrategia										
Exploradora	4,02***	3,75***	2,36**	3,77	2,62	2,31	3,57**	3,03**	3,16	2,46
Analizadora	3,65***	3,52***	3,06**	3,79	2,87	2,09	4,05**	3,37**	3,32	2,17
Defensiva	3,29***	2,78***	2,91**	3,57	2,92	2,00	4,26**	2,84**	3,27	2,08
Características proceso de formación según sector										
Maduro / tradicional	3,51	3,23	2,88	3,57**	2,94*	2,26*	3,90	3,08	3,26	2,09
Crecimiento / emergente	3,73	3,49	2,70	3,85**	2,66*	1,97*	4,03	3,19	3,27	2,28

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01.
(1) Formación eventual o habitual; (2) Formación improvisada o planificada; (3) Formación a medida o Standard; (4) Evaluación nivel trabajadores o de transferencia; (5) Formación específica o genérica; (6) Formación dentro o fuera de la empresa; (7) Formadores internos o externos; (8) Formación en el puesto o fuera del puesto; (9) Orientación individual o de grupo; (10) medios tradicionales o nuevas tecnologías

Con respecto al nivel de estudios del gerente, cuando éste tiene estudios universitarios, se aprecia un mayor grado de formalización, la formación se realiza en mayor medida dentro de la jornada laboral y es impartida por personal de la empresa, frente a las empresas cuyo gerente no cuenta con estudios universitarios, en cuyo caso la formación se realiza fuera de la jornada y se recurre más a formadores externos.

Atendiendo a los aspectos estratégicos, vemos que el hecho de contar con un plan estratégico incide en una mayor formalización del proceso de formación -disminuyendo el peso de la oferta de formación en el mercado y aumentando el de los objetivos específicos de la empresa-, algo lógico por la propia definición de plan estratégico, a la vez que cuenta con un proceso más orientado a satisfacer necesidades especificas, propiciado igualmente por una mejor identificación de necesidades formativas derivada de la realización del plan estratégico.

En cuanto a la estrategia competitiva que sigue la empresa, se observa que el grado de formalización del proceso es mayor cuanto más innovadora es la estrategia seguida por la empresa (exploradora y analizadora) mientras que la formación se realiza en mayor medida por personal de la empresa, seguramente por la necesidad de transmitir destrezas y habilidades asociadas al puesto, por lo que también es mayor la formación en el puesto en el caso de empresas con estrategia exploradora.

Por último, las empresas cuya actividad se centra en sectores en crecimiento o emergentes, realizan una evaluación de la formación realizada más orientada a la transferencia de lo aprendido, está más orientada a adquirir habilidades especificas y se desarrolla en mayor medida dentro de la propia empresa.

8.4. FACTORES DETERMINANTES EN LA DECISIÓN DE REALIZAR FORMACIÓN

Hasta ahora nos hemos centrado en los aspectos relacionados con la formación que realiza la empresa (cantidad y características), que mayor atención han recibido por la literatura para establecer las características que determinan un proceso de formación eficiente que proporcione una mejora en los resultados de la empresa. Sin embargo, al igual que ocurre con las empresas de la Región de Murcia, no es fácil establecer patrones de formación que bajo cualquier condición (tamaño, propiedad, nivel estudios de la gerencia, estrategia o sector) puedan considerarse más eficientes y que proporcionen mayores resultados a las empresas.

Es por ello, que hemos preguntado a las empresas sobre las razones que les han llevado a tomar la decisión de realizar formación en su empresa, con el fin de observar si los factores que influyen en dicha decisión pueden estar relacionados de algún modo con la eficiencia del proceso.

Así, en la pregunta 25 del cuestionario hemos pedido a las empresas que en una escala de 1 a 5, donde 1 equivale a ninguna importancia y 5 mucha importancia, expresaran el grado en que estos ocho factores han influido en su decisión de formar a su personal.

CUADRO 8.8

Importancia de los factores determinantes en la decisión de realizar formación (escala 1-5)[a]	
1. Oferta de formación subvencionada	2,48
2. La inadecuada cualificación de los empleados	2,69
3. Los planes futuros de la empresa	3,34
4. La evaluación del rendimiento de los trabajadores	2,23
5. La presión sindicatos	1,66
6. Disponibilidad de presupuesto para formación	2,23
7. Aplicación de normativa legal	3,43
8. Importancia que se da a la formación en el sector	3,35

1 = Mínima influencia a 5 = Máxima influencia

A la vista de estos datos, podemos señalar que las empresas de la Región de Murcia, toman la decisión de formar a sus empleados fundamentalmente sobre la base de tres factores de diferente naturaleza. En primer lugar, es la normativa legal (3,43) el factor que en mayor medida condiciona esta decisión, un elemento que no esta directamente relacionado con aspectos puramente relacionados con la competitividad de la empresa, sino más bien con la presión coercitiva que ejerce el entorno sobre ésta.

En segundo lugar, un factor que tiene connotaciones miméticas, como es la percepción generalizada de la bondad y necesidad de la formación en el sector (3,35), en el sentido de que muchas empresas pueden estar tomando la decisión de formar a sus empleados por la influencia que ejercen el resto de empresas del sector, más que por las propias necesidades de la misma.

El tercer factor, este más de contenido económico-racional en tanto en cuanto pretende mejorar la eficiencia económica de la empresa es el hecho de tener en cuenta los planes futuros de la empresa (3,34), algo coherente con la relación vista entre la existencia de plan estratégico formal y una mayor y más planificada formación de los empleados.

En un segundo plano en orden de importancia las empresas de la Región, consideran aspectos importantes los relacionados con la obtención de ventajas competitivas como la mejora de la cualificación de los empleados (2,69) y la mejora del rendimiento de los trabajadores (2,23) pero a la vez tienen en cuenta las limitaciones en los recursos disponibles que plantea el presupuesto (2,23). Otros factores condicionantes derivados del entorno social de las empresas son la oferta de formación subvencionada (2,48) y en mucha menor medida, las presiones que ejercen los sindicatos; en todo caso todos estos factores obtienen puntuaciones inferiores a 3.

Así vemos como la decisión de formar a los empleados en las empresas de la Región se toma sobre la base de una combinación de factores racionales e institucionales, por lo que no siempre se trata de una decisión relacionada con el objetivo de mejorar la eficiencia de la empresa, sino que puede estar relacionada con el cumplimiento de presiones legales o sociales que mejoren otros aspectos de la empresa en su entorno como puede ser su legitimidad.

Es interesante ver hasta que punto los factores caracterizadores de las empresas pueden estar relacionados con el tipo de factor que se tiene más en cuenta a la hora de decidir formar a los empleados. Los resultados obtenidos de los cruces de estos datos, se recogen en el cuadro 8.9.

Por razón de tamaño, podemos ver como existen diferencia en tres de los factores analizados. En las empresas medianas y grandes se considera más importante tomar la decisión apoyados en aspectos relacionados con la mejora de la eficiencia empresarial, como la cualificación de los empleados y el plan empresarial. También se tiene en cuenta en mayor medida la el aspecto relacionado con el presupuesto disponible.

El las empresas familiares, se da mayor importancia a la hora de decidir sobre la formación, a la oferta de formación subvencionada, a la normativa legal y al rendimiento de los empleados.

El nivel de estudios de la gerencia no explica diferencias significativas en cuanto a los factores que priman en la toma de la decisión relativa a impartir o no formación a los empleados.

CUADRO 8.9

Factores decisión realizar formación según tamaño								
	1	2	3	4	5	6	7	8
Pequeña empresa	2,47	2,57**	3,21**	2,25	1,63	2,14*	3,34	3,29
Mediana o gran empresa	2,49	2,92**	3,58**	2,19	1,73	2,41*	3,59	3,47
Factores decisión realizar formación según propiedad								
Familiar	2,63**	2,60*	3,33	2,43***	1,69	2,28	3,53*	3,40
No familiar	2,20**	2,87*	3,36	1,86***	1,61	2,14	3,24*	3,27
Factores decisión realizar formación según tenga o no plan estratégico								
No tiene	2,61	2,60	3,03***	2,03**	1,80**	2,17	3,58*	3,04***
Si tiene	2,38	2,76	3,57***	2,38**	1,57**	2,27	3,32*	3,58***
Factores decisión realizar formación según tipo de estrategia								
Exploradora	2,33*	2,70	3,74**	2,57**	1,57*	2,26**	3,28	3,62
Analizadora	2,38*	2,79	3,23**	2,08**	1,57*	1,97**	3,43	3,31
Defensiva	2,79*	2,43	3,19**	2,16**	1,88*	2,52**	3,49	3,18
Factores decisión realizar formación según sector								
Maduro / tradicional	2,53	2,64	3,23	2,32	1,74	2,32	3,59**	3,28
Crecimiento / Emergente	2,42	2,75	3,45	2,14	1,58	2,14	3,27**	3,43

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01.
(1) Oferta de formación subvencionada; (2) Inadecuada cualificación de los empleados; (3) Los planes futuros de la empresa; (4) La evaluación del rendimiento de los trabajadores; (5) La presión sindical; (6) Disponibilidad de presupuesto para formación; (7) Aplicación de normativa legal; (8) Importancia que se da a la formación en el sector.

Si la empresa cuenta con un plan estratégico, parece lógico que se tendrán más en cuenta los planes futuros de la empresa a la hora de decidir sobre la formación a realizar, que si la empresa no tiene elaborado dicho plan. También se tiene más en consideración la importancia que tiene la formación para las empresas del sector cuando existe un plan estratégico, así como la normativa legal y la presión sindical, lo que en parte puede deberse a un mayor análisis del entorno en el que opera la empresa, que en el caso de aquellas empresas que no han elaborado formalmente su plan estratégico, y por tanto puede que no hayan realizado un análisis tan exhaustivo del entorno, y de los beneficios sociales que pueden aportar las presiones del mismo.

Si atendemos a las empresas por la estrategia que siguen, podemos ver como cuando la estrategia de la empresa es defensiva la decisión de hacer formación está más en función de factores externos, como la oferta de formación subvencionada o la presión sindical,

mientras que a medida que la estrategia es más innovadora, ésta decisión se más influenciada por aspectos internos, como los planes futuros o el rendimiento de los trabajadores. Las limitaciones en el presupuesto, tienen mayor peso cuando la empresa sigue una estrategia defensiva, y se reducen en el caso de empresas con estrategias analizadoras.

Por razón de sector, podemos diferenciar entre las empresas que ejercen su actividad en sectores maduros o tradicionales, donde se tiene más en cuenta la normativa legal a la hora de decidir sobre formación que en otras empresas cuya actividad se centra en sectores en crecimiento o emergentes, algo que puede ser debido a que la regulación legal en sectores emergentes es más incipiente, no están tan regulados en este aspecto como los sectores maduros; en el resto de aspectos no se observan diferencias significativas.

8.5. CARRERA PROFESIONAL

Los sistemas de planificación profesional benefician tanto a los trabajadores como a la empresa (Russell, 1991). Ayudan a descubrir intereses y habilidades y a aumentar la satisfacción de los trabajadores, al poder adecuarse a los puestos de trabajo más coherentes con sus objetivos y planes, y en cuanto a la empresa, permite reducir el tiempo necesario para cubrir puestos vacantes, ayuda en la planificación, identifica habilidades directivas en los empleados y proporciona a los trabajadores la oportunidad de descubrir metas profesionales y desarrollar planes para alcanzarlas.

Con el propósito de conocer en que medida las empresas de las Región son proclives a desarrollar profesionalmente a sus empleados, y por tanto ponen medios para ello, como la posibilidad de promocionar internamente o la planificación formal de una carrera profesional dentro de la empresa, se ha utilizado la pregunta 26 del cuestionario.

En ella se pide a las empresas que posicionen en una escala de 1 a 5 (donde 1 es muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo) las posibilidades que existen en su empresa de desarrollo profesional, a través de la actitud de la empresa frente al reciclaje continuo de sus trabajadores, a la posibilidad real de promocionar dentro de la empresa, y a la existencia de un plan formal de carrera profesional.

Los resultados (cuadro 8.10), muestran que existe una valoración positiva entre las empresas murcianas en relación con la actualización de conocimientos y habilidades de los trabajadores, lo que es consecuente con el hecho de que exista un alto número de empresas que promocionan a sus empleados en función de la mejora de dichos conocimientos, habilidades o competencias.

Sin embargo, no parece estar suficientemente extendida la planificación formal de una carrera profesional dentro de la empresa para los trabajadores que dirija y oriente la actualización de dichas competencias a las necesidades de la propia empresa, con el fin de asegurar los máximos beneficios para ambas partes.

CUADRO 8.10

Desarrollo y carrera profesional (escala 1-5)	
1. Se valora positivamente la actualización de conocimientos y habilidades	3,94
2. Existen posibilidades de promoción i para los empleados que mejoren sus conocimientos, habilidades o competencias	3,46
3. Existe un plan formalizado para el desarrollo de la carrera profesional	1,93

1 = Muy en desacuerdo a 5 = Muy de acuerdo

Estas consideraciones pueden ser matizadas por las características propias de las empresas (cuadro 8.11).

CUADRO 8.11

Desarrollo y carrera profesional según tamaño			
	Desarrollo Profesional	Promoción Interna	Carrera Profesional
Pequeña empresa	3,93	3,38*	1,83**
Mediana o gran empresa	3,96	3,63*	2,13**
Desarrollo y carrera profesional según estudios del gerente			
Estudios no universitarios	3,89	3,35**	1,92
Estudios universitarios	4,02	3,64**	1,97
Desarrollo y carrera profesional según tenga o no plan estratégico			
No tiene	3,74***	3,19***	1,65***
Si tiene	4,08***	3,66***	2,13***
Desarrollo y carrera profesional según estrategia			
Exploradora	4,21***	3,87***	2,39***
Analizadora	3,92***	3,43***	1,79***
Defensiva	3,73***	3,16***	1,75***
Desarrollo y carrera profesional según sector			
Maduro / tradicional	3,92	3,28**	1,92
Crecimiento / Emergente	3,96	3,65**	1,94

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p<0,1$; (**): $p<0,05$; (***): $p<0,01$.

Así, encontramos que es en empresas medianas y grandes en las que existe una mayor planificación formal del desarrollo de los trabajadores a través de la promoción interna

y cuentan en mayor medida con un plan formalizado para el desarrollo de la carrera profesional de sus empleados.

Mientras que el carácter familiar o no de las empresas regionales no explica diferencias en el desarrollo profesional que de los empleados.

Las empresas cuyos gerentes tienen estudios universitarios se caracterizan por tener más posibilidades de promoción interna para los empleados que mejoran sus conocimientos, habilidades o competencias.

Cuando centramos la atención en los aspectos estratégicos de la empresa, si podemos ver como aquellas que poseen plan estratégico formal (cuadro 8.11) se diferencian significativamente en las tres áreas, en definitiva son más conscientes y cuentan con una implantación más formalizada del sistema de carrera profesional. De igual modo ocurre con aquellas empresas que siguen una estrategia exploradora.

Cabe destacar, por último que es en aquellos sectores en crecimiento o emergentes en los que existe una mayor promoción interna de sus trabajadores en función de la mejora de sus competencias, lo que parece lógico dado que suelen ser sectores en los que es importante retener las capacidades desarrolladas por los trabajadores dentro de la empresa, como forma de mejorar el aprendizaje organizativo.

8.6. FORMACIÓN, DESARROLLO PROFESIONAL Y RESULTADOS EMPRESARIALES

Para completar el análisis de la situación de la formación y el desarrollo profesional de los trabajadores en las empresas de la Región de Murcia, es necesario poner en relación las observaciones anteriores con los resultados de la empresa.

Para ello, hemos tenido en cuenta la percepción que las empresas tienen de sus resultados, tanto en términos globales, como de aquellos resultados directamente relacionados con los indicadores de recursos humanos (satisfacción, motivación, rotación, absentismo, cualificación), con el fin de determinar si diferentes enfoques de la política de formación o desarrollo empresarial o de los factores que intervienen en la decisión de realizar formación, están relacionados con unos mejores indicadores de resultados (cuadro 8.12).

Así, se puede afirmar en lo relativo a la política de formación que las empresas que alcanzan unos indicadores de resultados (tanto humanos como globales) por encima de la media se caracterizan por seguir una política de formación más formalizada, en el sentido de que realizan una formación de forma habitual y planificada en función de las necesidades futuras de la empresa. Por el contrario, para el resto de aspectos analizados en este capítulo relativos a las políticas de formación, no se observan diferencias significativas.

CUADRO 8.12

Formación, desarrollo profesional y Resultados empresariales				
	Resultados humanos		***Resultado global***	
Política de Formación	**Inferiores a la media**	**Superiores a la media**	**Inferiores a la media**	**Superiores a la media**
Formación esporádica / habitual	3,46*	3,75*	3,37***	3,93***
No planificada / planificada	3,15**	3,52**	3,19**	3,56**
Decisión de Formación	**Inferiores a la media**	**Superiores a la media**	**Inferiores a la media**	**Superiores a la media**
Planes futuros de la empresa	3,17**	3,48**	3,16**	3,55**
Rendimiento de los trabajadores	2,18	2,28	2,09**	2,40**
La presión sindical	1,82**	1,53**	1,71	1,61
Importancia que se le da en el sector	3,15**	3,55**	3,06	3,71
Política de desarrollo profesional	**Inferiores a la media**	**Superiores a la media**	**Inferiores a la media**	**Superiores a la media**
Valoración de conocimientos y habilidades	3,80**	4,07**	3,76***	4,16***
Posibilidades de promoción interna	3,32**	3,60**	3,26***	3,72***
Desarrollo de la carrera profesional	1,83	2,01	1,72***	2,18***

En el caso de los factores que las empresas tienen en cuenta al tomar la decisión de realizar formación, podemos ver como las empresas que sitúan ambos resultados por encima de la media (cuadro 8.12), tienen en mayor consideración los planes futuros de la empresa, y las empresas que perciben unos resultados globales superiores a la media, dan mayor importancia también a la evaluación del rendimiento de los trabajadores a la hora de tomar dicha decisión.

Sin embargo, los aspectos derivados de presiones del entorno como la importancia que las empresas conceden a la formación en el sector, son más importantes cuando miramos los resultados de recursos humanos; por el contrario, una mayor presión sindical se relaciona con unos indicadores de resultados de recursos humanos inferiores a la media, algo que puede ser entendido como una forma de mostrar mayor interés en las exigencias de los trabajadores y obtener la aprobación de los sindicatos y trabajadores, en última instancia.

Por último, si centramos la atención en las políticas de desarrollo profesional, vemos que existe una clara relación entre unos resultados superiores a la media (tanto en el indicador de recursos humanos como en el de resultados globales) y el hecho de que las empresas cuenten con una planificación formal y establecida de desarrollo profesional, de promoción interna y con posibilidades reales de desarrollar una carrera profesional para los empleados en la empresa

8.7. CONCLUSIONES

La obtención de ventajas competitivas y de una mayor eficiencia se hace cada vez más necesaria para las empresas, y es por ello que la excelencia de los recursos humanos

se ha convertido en un elemento crítico para alcanzar dicho objetivo y afrontar con éxito la competencia de los mercados.

Así, la formación y el desarrollo profesional de los empleados, como principal herramienta de cualificación y mejora de los recursos humanos en la empresa, debe ser utilizada con intensidad y rigor suficientes para que contribuya de forma efectiva a la mejora de la eficiencia empresarial.

Si las empresas consideran a sus empleados como uno de sus principales activos, como demuestra la literatura, es lógico que se preocupen por su continua mejora dentro de la empresa. Para ello no sólo es necesario que destinen recursos a su formación, sino que exista una planificación formalizada y conjunta de las necesidades formativas de las empresas y de desarrollo de las capacidades y competencias de los empleados, con el fin de que la integración y cohesión con los objetivos y planes futuros de la empresa sea lo más ajustada posible.

En definitiva, contar con un plan adecuado de carrera profesional para los trabajadores de las empresas que permita su formación, desarrollo y promoción, en función de los condicionantes y de los objetivos generales de misma.

A pesar de que ésta sería la situación deseable para que las empresas de la Región de Murcia mejorasen la cualificación de sus recursos humanos, los resultados obtenidos muestran que aún pueden realizarse mayores esfuerzos en este sentido.

Un 10% de las empresas encuestadas afirma que no realiza ningún tipo de acción formativa dirigida a sus empleados –porcentaje que puede considerarse mejorable si se tiene en cuenta que se trabaja en esta investigación con una muestra de empresas que tienen 20 o más empleados-, mientras que el resto, para el año 2007, han dedicado una media de 11,67 horas de formación por empleado en la propia empresa, frente a una media de 20,26 horas por empleado fuera de la misma. Unas cifras que aún se sitúan por debajo de la media de las empresas a nivel nacional, 33 horas por trabajador y año.

La inversión en formación, depende en buena parte de las características de la empresa, así son las empresas de mayor tamaño, y que por ello, también cuentan con un plan estratégico, las que forman a un mayor número de empleados. Mientras que el énfasis en que la formación se realice en la propia empresa, está relacionado con que el gerente o director general tenga estudios universitarios.

Al margen de conocer la intensidad de la formación que realizan las empresas de la Región, con los resultados obtenidos podemos señalar que aunque buena parte de las empresas afirman utilizarla de forma habitual, no podemos decir que exista una mayoría de ellas que cuente con procesos de formación planificados e integrados con la estrategia general de la empresa, ya que todavía predomina la oferta formativa en el mercado, frente a las necesidades particulares y objetivos específicos de la empresa, especialmente cuando la empresa no tiene definido un plan estratégico formal, o en aquellas empresas que siguen estrategias defensivas.

Es en la fase de evaluación de la formación, donde hace falta realizar mayores esfuerzos para determinar realmente cuál ha sido el grado de transferencia de lo aprendido, con el fin de mejorar y corregir la eficiencia del proceso, especialmente en los sectores más maduros o tradicionales.

Y aunque en general el patrón de formación sigue siendo tradicional, utilizando métodos tradicionales de enseñanza impartida por formadores externos a la empresa en gran medida fuera del puesto de trabajo, depende mucho de características propias de cada empresa, el que el proceso ponga el énfasis en otros aspectos, más afines con un proceso de formación más flexible e integrado en la política general de la empresa, como la orientación hacia el desarrollo de habilidades específicas, utilizando formadores internos que enseñan en el puesto de trabajo y dentro de la jornada laboral.

El hecho de que el proceso de formación en las empresas de la Región no esté suficientemente desarrollado e integrado plenamente en los planes de la empresa como una herramienta esencial de gestión para alcanzar los objetivos de la misma, puede estar relacionado con los factores que han influido en la decisión de realizar algún tipo de acción formativa, ya que se observa claramente como predominan aspectos derivados de las presiones que ejerce el entorno sobre la empresa, como son la regulación legal o la importancia percibida de la formación para el sector, más que aspectos puramente económicos como los planes futuros de la empresa o la cualificación y rendimiento de los empleados

Si estos factores internos relacionados con la eficiencia empresarial, tuvieran un mayor peso a la hora de decidir sobre la formación, como ocurre en las empresas de mayor tamaño, que cuentan con plan estratégico formal y estrategias más innovadoras, el proceso de formación estaría quizá más orientado a la mejora de los resultados empresariales, y en consecuencia más alineado con los objetivos de la empresa.

Por último por lo que respecta al efecto de la formación en los resultados, éstos son mejores en términos de indicadores de recursos humanos y del indicador global de resultados cuando la formación es una práctica habitual en la empresa y además se hace de forma planificada, cuando la decisión de formación responde a los planes de la empresa o al rendimiento de los empleados y cuando la empresa aplica cualquiera de las políticas orientadas al desarrollo de la carrera profesional, ya sea valorando la actualización de conocimientos, potenciando la promoción interna o teniendo definido un plan formalizado para el desarrollo de carreras profesionales.

9. EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO Y RETRIBUCIÓN

9.1. LA EVALUACIÓN Y RETRIBUCIÓN DE LOS EMPLEADOS

Abundan en la literatura empresarial las ideas, mitos, opiniones y refutaciones acerca de cuánto y cómo se debería evaluar y pagar a los empleados y cuáles habrían de ser los métodos utilizados para ello. Tal y como afirman Gerhart y Rynes (2003), probablemente no exista otro tema de la dirección de recursos humanos que haya sido objeto de mayores debates, controversias y malentendidos.

Como señalan Milkovich y Newman (2007), la retribución constituye uno de los principales factores de coste empresarial y, por lo tanto, supone un elemento fundamental en la determinación de la eficiencia de las organizaciones. Asimismo, la forma elegida para evaluar el rendimiento de los empleados y recompensarles se erige como un elemento con una elevada carga de emotividad para muchas personas y que, en ese sentido, determina una parte muy considerable del comportamiento de los empleados en el desempeño de sus tareas en la organización (García-Tenorio y Sabater, 2004).

La idea común de todas las innovaciones en esta área de la dirección de recursos humanos parte de que la forma de evaluar y retribuir a las personas tiene un impacto directo sobre la eficiencia y los resultados de la organización (Gómez-Mejía y Sánchez, 2006). Aunque bien es cierto que existen pocas dudas sobre la validez de esta creencia, si que se puede afirmar que hay grandes divergencias sobre cuál es el diseño que pueda resultar más eficiente. La mayor parte de las organizaciones no están muy seguras de las consecuencias que pueden tener distintas formas de evaluar el rendimiento de los empleados o de retribuirles, lo que ha provocado una gran proliferación de sistemas en las organizaciones en busca de mejoras en la eficiencia.

Aunque se han fijado ciertos principios generalmente aceptados con respecto a los determinantes y efectos de las prácticas de evaluación y retribución (Dolan et al., 2007; García-Tenorio y Sabater, 2004; Gómez-Mejía y Sánchez, 2006; Milkovich y Newman, 2007), todavía quedan numerosas cuestiones por resolver. Estos interrogantes se derivan, por un lado, del hecho de que diferentes permutaciones y variaciones de los principios generales de evaluación y retribución pueden alcanzar mayores niveles de eficiencia y, por otro, del hecho de que idénticos sistemas de evaluación y retribución, reproducidos en distintas orga-

nizaciones pueden suponer diferentes grados de eficiencia dependiendo de factores contingentes como el sector, la estrategia de negocio u otras prácticas de recursos humanos.

¿Cómo se concretan estas cuestiones e interrogantes en cada una de las dos áreas que vamos a analizar en este capítulo?

En cuanto a la **evaluación del rendimiento**, Dolan et al. (2007) la definen como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Las principales cuestiones que se plantean a la hora de diseñar el sistema de evaluación del rendimiento de una organización pasan, principalmente, por saber si es más apropiado utilizar un sistema de evaluación más o menos formalizado, que atienda a una evaluación de los resultados conseguidos o de los comportamientos en el trabajo y que bien se centre en la evaluación de las consecuciones individuales o bien en las de los equipos de trabajo.

Por su parte, con respecto a la **retribución**, Gómez-Mejía y Sánchez (2006) se refieren a ella como el conjunto de recompensas monetarias directas –en forma de salario base e incentivos por rendimiento- e indirectas –materializadas en forma de prestaciones o retribuciones en especie- que el empleado recibe como parte de la relación de empleo a cambio de desempeñar su trabajo.

En este sentido los interrogantes se plantean en cuestiones relacionadas, por un lado, con la orientación general de las políticas retributivas que configuran el sistema de retribución y, por otro, con el peso de los componentes retributivos que componen el paquete retributivo total del empleado. Con respecto al primer aspecto, las cuestiones pasan por pagar en función del puesto o de las habilidades, por encima o por debajo de lo que pagan los competidores, basándose en el rendimiento o en la antigüedad, utilizando incentivos de corto o largo plazo, individuales o de grupo, etc. En cuanto al segundo aspecto, la cuestión se centra en qué peso relativo debe tener el salario base o fijo con respecto a los incentivos o las retribuciones en especie para que el paquete retributivo total sea motivador y contribuya a la eficiencia del empleado.

En definitiva, en este capítulo se van a tratar de analizar cada una de las cuestiones anteriores con el objetivo de conocer y presentar el estado de la cuestión con respecto a la evaluación y retribución de los empleados en las empresas de la Región de Murcia que han sido objeto de estudio y, lo que es aún más importante, va a servir de base para establecer una serie de conclusiones y recomendaciones que puedan ser objeto de aprovechamiento por parte de dichas empresas en aras de alcanzar una mayor eficiencia en el desarrollo y gestión de los sistemas de evaluación del rendimiento y retribución.

Para ello, en primer lugar, se analizan las características más significativas que tienen los sistemas que las empresas de la Región de Murcia utilizan para evaluar a sus empleados. A continuación, se estudian las orientaciones retributivas más comunes que dichas empresas aplican para recompensar a sus empleados sobre la base de su posicionamiento en diferentes políticas y estrategias de compensación. Posteriormente, se profundiza en el paquete retributivo, tratando de analizar la importancia que las empresas de la Región dan a diferentes componentes –salario base, incentivos, etc.- a la hora de configurar la retribución total de sus empleados. Finalmente, se presentan las principales conclusiones relacionadas con las políticas de evaluación y retribución de las empresas de la Región de Murcia, extrayendo una serie de recomendaciones que puede ser de utilidad de cara al futuro.

9.2. EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

La evaluación del rendimiento consiste en la identificación, medición y gestión del rendimiento de los empleados en la empresa. Su objetivo básico, por tanto, es la consecución de información sobre el rendimiento de los trabajadores. Se trata de saber en qué medida cada empleado realiza bien su trabajo. El primer interesado en esta información es el propio trabajador (como retroalimentación para conocer cómo desarrolla sus tareas), pero también la dirección dado que, cuando el nivel de rendimiento es bajo, debe tomar medidas correctivas, mientras que si éste es adecuado ha de intervenir para apoyar al empleado.

Para ello, los sistemas de evaluación del rendimiento deben centrarse en las dimensiones relevantes de aquellas áreas de trabajo o actividades que afecten al éxito de la empresa, deben apoyarse en sistemas formales de medición y deben orientarse hacia el futuro en el sentido de diseñar planes de mejora mediante los que los empleados puedan desarrollar su máximo potencial en la empresa.

Para determinar si las características de los sistemas de evaluación del rendimiento que aplican las empresas de la Región de Murcia se utilizó la pregunta 27 del cuestionario. En ella se pregunta por tres dimensiones que pueden ser esclarecedoras de los rasgos definitorios de un sistema de evaluación de rendimiento. La primera dimensión sobre la que se pregunta hace referencia a si la empresa dispone de un sistema de evaluación del rendimiento formalizado y basado en procedimientos preestablecidos o si, por el contrario, la empresa realiza la evaluación de manera informal.

La segunda dimensión se centra en determinar el tipo de medida que se utiliza para evaluar el rendimiento de los empleados, bien basado en medidas "objetivas" relacionadas con resultados y objetivos perfectamente cuantificables, o bien en medidas "subjetivas" basadas en valoraciones personales (de otros empleados) relativas a comportamientos y actitudes del empleado. Por último, a través de la tercera dimensión se trata de conocer si la evaluación del rendimiento del empleado va a depender exclusivamente de sus consecuciones individuales o de las consecuciones de equipo o de empresa en su conjunto.

En el cuadro 9.1 se muestran las frecuencias medias obtenidas en cada una de estas dimensiones. Es preciso recordar que las preguntas se establecieron en una escala likert de 5 puntos, en el que cuanto más cercano se esté del 1 significa que el sistema es más informal, más centrado en la medición subjetiva de comportamientos y más basado en la evaluación del rendimiento colectivo. Por el contrario, a medida que la puntuación está más cerca de 5, el sistema de evaluación es más formal, más centrado en aspectos de evaluación objetivos y de resultados y más enfocado al rendimiento individual.

CUADRO 9.1

Características medias del sistema de evaluación del rendimiento de los empleados (escala 1-5)	
1. Grado de formalización del sistema de evaluación*	2,49
2. Objetividad de los criterios de evaluación utilizados*	3,41
3. Nivel de individualización de la evaluación*	3,41

(*): Para facilitar la interpretación de los resultados, la puntuación obtenida en estas variables ha sido reclasificada inversamente con respecto a su definición original en la encuesta.

Como se puede observar, con respecto al grado de formalización, las empresas de la Región de Murcia, en general, muestran un bajo grado de formalización en sus sistemas de evaluación del rendimiento, con una puntuación media de 2,49. Esto nos indica que pocas empresas tienen implantado un sistema de evaluación que funcione con procedimientos reglados y que, más bien, se trata de una evaluación de tipo informal, poco metódica y más espontánea.

Por lo que respecta al tipo de evaluación, se observa en el cuadro 9.1 que lo más habitual es que se utilicen criterios objetivos de apreciación del rendimiento, basados normalmente en resultados y objetivos mensurables. Esto indica que las empresas de la Región prefieren la objetividad de las cifras a la subjetividad de apreciación de comportamientos para evitar conflictos entre personas, lo cual resulta positivo. Si bien, también supone dejar una parte del rendimiento del empleado sin evaluar: la correspondiente a sus comportamientos y desempeño.

Por último, con relación al grado de individualización en la medición del rendimiento, las empresas se decantan claramente por la evaluación del empleado individual frente a la evaluación de grupo. Esto denota una preocupación mayor sobre el desempeño del individuo frente al del equipo de trabajo, lo que puede resultar positivo para las empresas cuyos resultados dependen de trabajos independientes pero podría ser perjudicial para aquellas cuyo éxito depende de la cooperación entre empleados y del trabajo en equipo.

Si cruzamos estas tres variables con algunos elementos caracterizadores de las empresas (tamaño, propiedad familiar, estudios del gerente, estrategia, sector y resultados) podemos hacernos una composición más exacta de los tipos de evaluación del rendimiento que se aplican según el tipo de organización de que se trate. Los resultados de estos cruces se encuentran recogidos en el cuadro 9.2.

Como se puede ver, no hay diferencias significativas en el tipo de sistema de evaluación del rendimiento aplicado por las empresas de la Región de Murcia cuando se distingue por su tamaño (pequeñas frente a medianas y grandes) y por su propiedad (familiares frente a no familiares).

Sin embargo, se aprecia que en las empresas en las que el gerente tiene estudios universitarios se caracterizan por utilizar sistemas de evaluación del rendimiento de sus empleados más formalizados en comparación con aquellas en las que el gerente tiene estudios primarios o secundarios. De igual forma sucede cuando comparamos a las empresas que tienen o no planes estratégicos formales: en las que el plan estratégico está formalizado, los sistemas de evaluación del rendimiento también lo están en mayor medida.

Por otra parte, también se aprecian diferencias significativas en los sistemas de evaluación del rendimiento según la estrategia y la actividad de las empresas murcianas. A medida que la empresa utiliza estrategias más innovadoras (exploradoras o analizadoras) y se ubica en sectores de actividad emergentes y en crecimiento, los sistemas de evaluación del rendimiento son más formalizados y basados en criterios objetivos de evaluación, en comparación con los aplicados por empresas con estrategias más conservadoras (defensivas) y en sectores maduros.

Por último, si distinguimos entre empresas en razón de la percepción que tienen de sus propios resultados, se ha comprobado que las empresas que se califican por encima de la media, esto es, con mejores resultados, utilizan sistemas de evaluación más enfocados al rendimiento del individuo que las empresas con peores resultados, que se centran en la evaluación del equipo de trabajo.

CUADRO 9.2

Sistema de evaluación del rendimiento según tamaño			
	Grado de formalización	Objetividad de criterios	Nivel de individualización
Pequeña empresa	2,53	3,47	3,38
Mediana o gran empresa	2,41	3,30	3,48
Sistema de evaluación del rendimiento según propiedad			
Familiar	2,44	3,38	3,40
No familiar	2,58	3,47	3,44
Sistema de evaluación del rendimiento según estudios del gerente			
Estudios no universitarios	2,32*	3,43	3,38
Estudios universitarios	2,70*	3,36	3,43
Sistema de evaluación del rendimiento según tenga o no plan estratégico			
No tiene	2,35*	3,33	3,48
Si tiene	2,60*	3,47	3,37
Sistema de evaluación del rendimiento según tipo de estrategia			
Exploradora	2,85***	3,60*	3,21
Analizadora	2,59***	3,45*	3,45
Defensiva	1,95***	3,19*	3,51
Sistema de evaluación del rendimiento según sector			
Maduro / tradicional	2,21***	3,30*	3,38
Crecimiento / emergente	2,77***	3,53*	3,44
Sistema de evaluación del rendimiento según resultados			
Resultados por debajo de la media	2,45	3,37	3,50*
Resultados por encima de la media	2,55	3,45	3,31*

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p<0,1$; (**): $p<0,05$; (***): $p<0,01$.

En definitiva, considerando el valor que puede tener para la organización, la evaluación del rendimiento es una actividad fundamental para la empresa. El desafío consiste en gestionar el sistema de evaluación de tal forma que permita conseguir los objetivos de mejora del rendimiento y desarrollo de los empleados. Dicha gestión implica actividades relacionadas con la identificación, con la medición y con la orientación a la mejora del rendimiento.

¿Cumplen las empresas de la Región de Murcia estas prerrogativas con respecto a la evaluación del rendimiento de sus empleados? Como se ha visto, en general, la evaluación

del rendimiento se caracteriza por estar poco implantada en las empresas de una manera formalizada y con procedimientos claramente establecidos. Asimismo, la evaluación se centra más en criterios de rendimiento objetivos basados en resultados cuantificables y se enfoca claramente a las consecuciones y desempeño del individuo frente al del grupo.

Desde el punto de vista de las variables contingentes, podemos afirmar que las empresas que más planifican, con estrategias más innovadoras y en sectores en crecimiento o emergentes desarrollan en mayor medida sistemas de evaluación más formalizados, dinámicos y enfocados a la mejora del rendimiento del empleado. Sin embargo, estas empresas son aún minoritarias.

La situación de la empresa de la Región de Murcia con respecto a los sistemas de evolución de rendimiento es muy parecida a la de hace más de una década (Buendía y Calvo-Flores, 1996), sin que se aprecien avances significativos ni cambios de orientación en esta área de gestión de recursos humanos.

Por lo tanto, se puede decir que aún queda mucho camino por recorrer en cuanto al desarrollo de adecuados sistemas de evaluación del rendimiento de los empleados por parte de las empresas de la Región de Murcia. Es preciso hacer ver al empresario la utilidad de dichos sistemas no solo como mecanismos de control del rendimiento sino como un elemento de gestión que permite, en el largo plazo, contribuir a la motivación y desarrollo del empleado y a la mejora de la eficiencia organizacional.

9.3. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE RETRIBUCIÓN

Es indudable, tal y como afirma Lawler (1990), que la retribución es una potente herramienta de gestión especialmente útil para controlar e incentivar los comportamientos de los empleados. Este autor señala, además, que su diseño es fácilmente adaptable y permite la adecuación de la forma de recompensar a distintas situaciones y personas, dependiendo de las necesidades y objetivos concretos de los individuos y de las organizaciones de las que forman parte.

Las organizaciones deben, en este sentido, desarrollar sistemas retributivos que apoyen y refuercen los objetivos de la organización, así como los comportamientos necesarios para que la organización sea efectiva (Valle, 2003). Para ello es necesario desarrollar un conjunto de políticas y prácticas retributivas que vayan en esa dirección, configurando lo que se denomina estrategia retributiva.

Para analizar la orientación de las prácticas retributivas –y, por tanto, la estrategia retributiva- de las empresas de la Región de Murcia se ha utilizado la pregunta número 28 del cuestionario. A través de ella se quiere conocer el posicionamiento que las empresas tienen con respecto a 10 dimensiones retributivas que representan las siguientes políticas:

(1) determinación del salario base –en función del puesto o de las habilidades del empleado-;
(2) peso de los componentes –fijos o variables- en la retribución total;
(3) criterios para establecer los incrementos retributivos –basados en antigüedad o en rendimiento-;
(4) orientación –a corto o largo plazo- de los incentivos;
(5) criterios para establecer incentivos –basados en resultados individuales o de equipo-;

(6) nivel retributivo –inferior o superior- al de los competidores;
(7) diferenciación retributiva entre mejor y peor pagados;
(8) diferenciación retributiva entre directivos y empleados;
(9) grado de participación del empleado en la gestión retributivo; y
(10) nivel de transparencia en la información retributiva.

CUADRO 9.3

Orientación de las políticas retributivas de la empresa: características generales (escala 1-5)	
1. Salario base en función del puesto (1) o de las habilidades (5)	2,12
2. Retribución basada en componentes fijos (1) o variables (5)	1,99
3. Incrementos retributivos basados en antigüedad (1) o rendimiento (5)*	3,46
4. Orientación a corto plazo (1) o largo plazo (5) de los incentivos	2,54
5. Incentivos basados en resultados individuales (1) o de equipo (5)	2,31
6. Retribución total inferior (1) o superior (5) a la de los competidores*	3,50
7. Nivel de diferenciación retributiva entre mejor y peor pagados	2,19
8. Nivel de diferenciación retributiva entre directivos y empleados	3,13
9. Grado de participación del empleado*	2,26
10. Nivel de transparencia en la información retributiva	2,29

(*): Para facilitar la interpretación de los resultados, la puntuación obtenida en estas variables ha sido reclasificada inversamente con respecto a su definición original en la encuesta.

En el cuadro 9.3 se muestran los resultados obtenidos en cada una de estas dimensiones en una escala de puntuación likert de 1 a 5 puntos, donde, salvo que se indique la orientación concreta (caso de las 6 primeras dimensiones), 1 significa menor grado o nivel de la dimensión y 5 mayor grado o nivel. Teniendo en cuenta que el 3 sería el posicionamiento medio con respecto a las dos opciones extremas que se presentan en cada política retributiva, podemos afirmar que el sistema retributivo de las empresas de la Región de Murcia se caracteriza por basarse en el puesto de trabajo, por tener carácter eminentemente fijo, por utilizar el rendimiento como criterio para establecer incrementos retributivos y por usar incentivos basados en medidas de resultados individuales y de corto plazo.

El nivel retributivo total medio que ofrecen las empresas es ligeramente superior al de los competidores y la dispersión o diferenciación retributiva interna es media-baja. Por lo que se refiere a aspectos administrativos, la participación del empleado en la gestión retributiva es baja, así como el nivel de transparencia en la información retributiva que la empresa da a los empleados.

Si hacemos un análisis más conjunto, se puede afirmar que el sistema o modelo retributivo que aplican las empresas encuestadas de la Región de Murcia es fundamentalmente *tradicionalista*, caracterizado por la gran importancia que tiene la utilización de procedimientos estandarizados y predeterminados y por la escasa atención que presta a situaciones individuales y factores de contingencia. Esto se ve claramente reflejado en el bajo peso de

la retribución variable y del rendimiento, en los escasos incrementos retributivos y la baja diferenciación salarial, así como en la poca transparencia y participación del empleado.

Como aspecto positivo se puede destacar que el nivel retributivo ofrecido a los empleados está por encima de las empresas competidoras, lo cual refuerza la capacidad de atraer y retener a los empleados. Asimismo, la igualdad retributiva o escasa diferenciación también puede ser un punto a favor de las empresas que quieren mejorar el trabajo en equipo y la colaboración entre empleados, reduciendo la jerarquización y el elitismo en lo que a retribución se refiere.

Un análisis más pormenorizado de las políticas retributivas de la empresa de la Región de Murcia nos permite identificar qué diferencias existen entre empresas por razón de su tamaño, de su propiedad, del nivel de estudios de la gerencia, de la estrategia, del sector y de los resultados obtenidos. El cuadro 9.4 muestra los resultados de los análisis realizados.

Con respecto al tamaño, se han encontrado comportamientos significativamente diferentes en dos dimensiones retributivas. Concretamente, las empresas medianas y grandes, en comparación con las pequeñas, utilizan sistemas de incentivos basados más en el rendimiento del grupo o de la organización en su conjunto y tienen un mayor nivel de diferenciación retributiva entre los empleados de base y los directivos –algo lógico derivado de su mayor dimensionamiento-.

Según la propiedad, las empresas familiares se diferencian de las no familiares en varios aspectos de política retributiva: las primeras utilizan en mayor medida incentivos basados en el individuo y orientados a corto plazo, así como dan al empleado la posibilidad de una mayor participación en los temas de gestión retributiva.

Con relación al nivel de estudios del gerente, también se advierte que las empresas que están dirigidas por personas con título universitario se caracterizan por orientar los incentivos más a corto plazo y por otorgar menor participación al empleado en asuntos retributivos y por adoptar un mayor secretismo en la información sobre retribuciones de la empresa.

Si se consideran los aspectos estratégicos, las diferencias encontradas entre empresas han sido más pronunciadas, sobre todo en lo que corresponde a tipologías estratégicas –y menos en planificación-. Las empresas con estrategias más innovadoras y de expansión (fundamentalmente exploradoras) diseñan sistemas retributivos, en comparación con las empresas más conservadoras (sobre todo las defensivas) con una mayor orientación al rendimiento, con niveles retributivos superiores a la media del mercado y en los que existe una mayor participación del empleado en su gestión y más transparencia salarial.

Estos datos se vuelven a repetir, en cierta medida, si comparamos las empresas en sectores emergentes con las empresas en sectores maduros: las primeras se basan más en el rendimiento a la hora de establecer los incrementos retributivos y suelen ofrecer mayores niveles retributivos totales con respecto a sus competidores.

Por último, si se consideran los resultados de las empresas, parece que aquellas que podemos calificar como excelentes –resultados por encima de la media-, otorgan mayor importancia al rendimiento de los empleados para fijar sus retribuciones, fijan sistemas retributivos igualitarios, con pocas diferencias entre los mejor y peor pagados y dan mayor participación en la gestión retributiva a los empleados.

CUADRO 9.4

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Políticas retributivas según tamaño										
Pequeña empresa	2,07	1,99	3,43	2,56	2,21**	3,49	2,15	2,96**	2,32	2,86
Mediana o gran empresa	2,22	1,99	3,53	2,49	2,51**	3,50	2,28	3,45**	2,16	3,03
Políticas retributivas según propiedad										
Familiar	2,09	2,02	3,51	2,46*	2,24*	3,48	2,22	3,08	2,37*	2,99
No familiar	2,18	1,93	3,38	2,68*	2,44*	3,53	2,16	3,21	2,07*	2,79
Políticas retributivas según estudios del gerente										
Estudios no universitarios	2,19	2,00	3,44	2,63*	2,36	3,48	2,22	3,07	2,37*	3,06*
Estudios universitarios	2,01	1,96	3,49	2,37*	2,22	3,52	2,18	3,22	2,11*	2,74*
Políticas retributivas según tenga o no plan estratégico										
No tiene	2,06	1,99	3,45	2,46	2,21	3,39*	2,14	3,07	2,08**	2,85
Si tiene	2,16	1,99	3,47	2,59	2,39	3,57*	2,23	3,17	2,40**	2,97
Políticas retributivas según tipo de estrategia										
Exploradora	2,49	2,11	3,74**	2,55	2,25	3,72**	2,39	3,21	2,58**	2,90**
Analizadora	2,15	1,89	3,26**	2,64	2,43	3,40**	2,22	3,15	2,05**	2,66**
Defensiva	1,83	2,05	3,56**	2,38	2,22	3,40**	2,06	3,00	2,32**	3,31**
Políticas retributivas según sector										
Maduro / tradicional	2,13	1,97	3,35*	2,60	2,30	3,42*	2,19	3,11	2,30	3,02
Crecimiento / emergente	2,11	2,01	3,58*	2,48	2,33	3,57*	2,20	3,14	2,22	2,81
Políticas retributivas según resultados										
Resultados por debajo de la media	2,16	2,03	3,22**	2,56	2,25	3,46	2,29*	3,16	2,09**	2,87
Resultados por encima de la media	2,07	1,93	3,77**	2,50	2,39	3,55	2,08*	3,08	2,48**	2,98

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01.
(1) Salario base en función del puesto o de habilidades; (2) Retribución basada en componentes fijos o variables; (3) Incrementos retributivos basados en antigüedad o rendimiento; (4) Orientación a corto plazo o largo plazo de los incentivos; (5) Incentivos basados en resultados individuales o de equipo; (6) Retribución total inferior o superior a la de los competidores; (7) Nivel de diferenciación retributiva entre mejor y peor pagados; (8) Nivel de diferenciación retributiva entre directivos y empleados; (9) Grado de participación del empleado; (10) Nivel de transparencia en la información retributiva

Si consideramos de manera global los resultados contenidos en el cuadro 9.4, podemos afirmar que las diferencias de comportamiento de las empresas con respecto a la gestión del sistema retributivo no son excesivamente grandes y en algunos casos parecen más bien anecdóticas. Así, sólo cabe destacar que las empresas de mayor tamaño, más profesionalizadas (no familiares) y dirigidas por personal altamente cualificado suelen orientar sus sistemas retributivos cada vez más hacia el rendimiento a través de la utilización cada vez mayor de programas de incentivos.

No obstante, es de resaltar que la estrategia (y, de forma indirecta, el sector) si parece ser el factor contingente en el que más diferencias se encuentran con respecto al diseño de las prácticas retributivas. Claramente las empresas de la Región de Murcia más innovadoras y enfocadas al crecimiento utilizan retribuciones cada vez más orientadas al rendimiento, con niveles retributivos superiores a los de la competencia y con políticas administrativas más participativas y transparentes. Además, estas características están vinculadas a la mejora en los resultados de la organización.

Esta parece ser la senda que deben seguir el resto de empresas murcianas que aun mayoritariamente aplican sistemas más tradicionales de retribución si realmente desean que sus sistemas retributivos realmente supongo una herramienta de motivación a través de la cual contribuir a la mejora de la eficiencia de la organización.

9.4. PESO DE LOS COMPONENTES RETRIBUTIVOS

Autores como Gómez-Mejía y Sánchez (2006) o Milkovich y Newman (2007) definen la retribución centrándose en explicar cada uno de sus componentes como vía para delimitar su alcance y dimensionamiento. Se puede hablar de dos componentes generales: retribución directa y retribución indirecta.

La retribución directa, constituida por las recompensas monetarias que reciben los empleados en función de criterios basados en el nivel de rendimiento o en los conocimientos y habilidades relacionadas con el trabajo; a su vez consta de dos componentes:

1. Por una parte, el *salario base*, que es la retribución básica en efectivo que un empleado recibe por el trabajo realizado y viene a reflejar el valor del trabajo en sí mismo, ignorando diferencias en las contribuciones atribuibles a los empleados individuales (rendimiento, experiencia, etc.). El salario base se establece teniendo en cuenta las habilidades o el nivel de formación que el empleado posea.
2. Por otra parte están los *incentivos*, que son retribuciones ligadas directamente al rendimiento del empleado bien sea a nivel individual, de grupo o de empresa. Estas cantidades se entregan dependiendo de multitud de elementos, como, por ejemplo, el volumen de producción, el ahorro en costes, las ventas, los beneficios, la rentabilidad, la cotización de las acciones, etc.

La retribución indirecta está constituida por recompensas que reciben los empleados en forma de programas de protección y servicios. En este caso, la empresa, en vez de proporcionar un ingreso directo al empleado, asume un gasto del mismo. Suelen incluir planes de pensiones, seguros (de vida, sanitarios, de accidentes, de hogar, etc.), automóvil de

empresa, ayudas para adquisición de vivienda, asesoramiento fiscal-financiero, gastos de alimentación, becas, guarderías, etc. Todo este tipo de retribuciones suele ser conocido de forma más habitual como retribuciones en especie.

La combinación de los diferentes componentes retributivos –el llamado mix retributivo- da una clara idea de la orientación de las políticas retributivas de la organización. Así, se puede hablar de diferentes tipos de sistemas retributivos según el peso que los diferentes componentes tengan en el paquete retributivo total. Milkovich y Newman (2007) señalan varios: políticas vinculadas al mercado (70% de base, 10% de incentivos y 20% de retribuciones en especie; es el mix más habitual), orientadas al rendimiento (cuando la retribución variable –corto plazo más largo plazo- tiene un peso importante: 16% y 17% respectivamente, con un base del 50% y retribuciones en especie del 15-20% aproximadamente), de seguridad (todo el salario es fijo, con una proporción de 80/20 entre salario base y retribución en especie) y de equilibrio de la vida laboral y familiar (las retribuciones en especie tienen un peso importante: 30%, con base del 50% e incentivos del 20%).

¿Cuál es el tipo de mix retributivo que aplican las empresas de la Región de Murcia? Para tratar de conocerlo y analizarlo, se ha formulado la pregunta número 29 del cuestionario, en la que se pide a las empresas que indiquen el peso relativo (en porcentaje) que tienen los siguientes cinco componentes en la retribución total tanto de los directivos como de los empleados no directivos: (1) salario base, (2) incentivos individuales basados en objetivos o resultados alcanzados; (3) participación en los beneficios globales de la empresa; (4) incentivos a largo plazo (pagos en acciones, rendimientos plurianuales, etc.); y (5) retribuciones en especie (seguros, ayudas familiares, coche, vivienda, etc.).

CUADRO 9.5

Peso relativo medio de los diferentes componentes del paquete retributivo (en %)		
	Directivos	No directivos
1. Salario base	81,3	85,7
2. Incentivos individuales	18,4	18,4
3. Participación en beneficios	12,4	7,8
4. Incentivos a largo plazo (acciones, etc.)	7,8	8,5
5. Retribuciones en especie	7,1	7,0

En el cuadro 9.5 se muestran los resultados medios obtenidos del conjunto de las empresas. Como se observa, el salario base de los empleados, ya sean directivos o no, es muy alto (81% para directivos y casi 86% para empleados). A continuación, el componente más importante es el de los incentivos individuales, con un peso del 18,4% para directivos y no directivos.

Seguidamente (cuadro 9.5) encontramos que la participación en beneficios es más alta para directivos (12,4%) que para no directivos (7,8%). Por último, en torno al 8% y en torno al 7% del paquete retributivo total lo componen los incentivos a largo plazo y las retribuciones en especie, respectivamente. En este sentido, llama la atención que en la retribución

total de los empleados tengan más peso los incentivos a largo plazo que la participación en beneficios y que, incluso dichos incentivos a largo plazo sean mayores para empleados que para directivos –algo que, en principio cabría esperar al revés-. Esto podría explicarse quizás por la empresa familiar, en la que existen empleados familiares que trabajan y son retribuidos con acciones o participaciones de la empresa.

En términos generales se puede ver que el paquete retributivo de directivos y empleados no directivos en las empresas de la Región de Murcia es muy uniforme en cuanto a peso y relevancia de sus componentes. Dicha retribución tiene un carácter eminentemente fijo, con un gran peso del salario base, si bien, también están adquiriendo protagonismo los elementos variables a corto plazo, especialmente los incentivos a nivel individual y la participación en beneficios.

La retribución variable a largo plazo y las retribuciones en especie aún tienen muy poca relevancia en la retribución total de los empleados. Se puede hablar, por lo tanto, utilizando la clasificación de Milkovich y Newman (2007), de un paquete retributivo de mercado, lo que significa que sigue las pautas tradicionales y que es poco arriesgado a la hora de ligar recompensas y rendimiento, algo no muy positivo sobre todo desde el punto de vista de los directivos, en los que se hace necesaria una vinculación estrecha entre retribución y rendimiento.

Con el objetivo de analizar con mayor detalle estos resultados, se han cruzado las variables retributivas con variables contingentes de la empresa –tamaño, tipo de propiedad, formación del gerente, estrategia, sector y resultados- para determinar en qué medida diferentes características de la empresa murciana se relacionan con distintos sistemas retributivos en razón de sus componentes. Los resultados obtenidos se han recogido de manera resumida en el cuadro 9.6. En general se observa que no existen muchas diferencias en los sistemas retributivos entre unos tipos de empresas y otros, no obstante, los más significativos se comentan a continuación.

Así, con respecto a las variables tamaño y tipo de propiedad de la empresa, las únicas diferencias estadísticamente significativas que se han encontrado tienen que ver con la participación en beneficios. Como se puede ver, las empresas de menor tamaño y de propiedad familiar utilizan en mayor medida este tipo de componente retributivo para recompensar a su personal directivo. Se supone que este tipo de empresas tiene más dificultades financieras y, por lo tanto, utilizan este sistema de retribución como un amortiguador que le permite pagar más cuando hay más beneficios.

Si diferenciamos las empresas según los estudios del gerente o según el sector de actividad en el que se ubican, se aprecian diferencias significativas en dos componentes retributivos, tanto para personal de dirección como para empleados no directivos. Así, las empresas dirigidas por personas con estudios universitarios o que operan en sectores emergentes o en crecimiento, utilizan sistemas retributivos más efectivos y adecuados a las exigencias organizativas, caracterizados por un menor peso del salario base o fijo y una mayor importancia de los incentivos individuales, tanto para sus directivos como para sus empleados no directivos.

CUADRO 9.6

Peso de los componentes retributivos según tamaño										
	Directivos					No Directivos				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Pequeña empresa	82,0	18,7	14,0*	7,9	7,5	85,6	19,2	8,7	9,0	6,0
Mediana o gran empresa	80,0	17,9	9,8*	7,7	6,6	86,0	17,0	6,7	7,4	8,0
Peso de los componentes retributivos según propiedad										
Familiar	80,7	18,7	13,8*	8,4	6,9	86,0	18,1	7,9	8,8	7,0
No familiar	82,3	17,9	9,6*	6,8	7,4	85,2	19,0	7,8	7,5	7,0
Peso de los componentes retributivos según estudios del gerente										
Estudios no universitarios	83,0*	15,8**	13,9	7,3	7,0	88,3**	15,9*	8,1	10,6	7,5
Estudios universitarios	79,3*	21,4**	10,0	9,3	6,8	82,8**	21,0*	7,8	6,2	5,7
Peso de los componentes retributivos según tenga o no plan estratégico										
No tiene	84,0**	18,6	14,5	7,8	7,1	86,8	21,0*	8,8	15,0*	8,9
Si tiene	79,2**	18,3	11,2	7,8	7,1	85,0	17,1*	7,5	6,8*	6,1
Peso de los componentes retributivos según tipo de estrategia										
Exploradora	78,9*	18,8**	12,3	6,0	7,9	84,6	17,8	8,3	4,0	6,4
Analizadora	79,5*	21,3**	11,2	7,4	6,7	85,0	18,7	8,1	8,8	6,6
Defensiva	83,8*	13,5**	13,8	9,4	6,5	86,9	18,9	6,3	11,3	6,0
Peso de los componentes retributivos según sector										
Maduro / tradicional	85,2**	14,6**	11,0	7,0	6,3	89,2**	13,8**	8,3	8,1	7,6
Crecimiento / emergente	77,2**	21,5**	14,0	8,8	7,9	82,2**	22,4**	7,5	8,8	6,1
Peso de los componentes retributivos según resultados										
Resultados por debajo de la media	82,7*	19,0	14,3*	6,9	6,3	86,8	19,0	8,1	9,0	6,2
Resultados por encima de la media	79,5*	17,9	10,2*	8,3	7,9	84,4	17,8	7,5	7,9	8,0

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01.
(1) Salario base; (2) Incentivos individuales; (3) Participación en beneficios; (4) Incentivos a largo plazo (acciones, etc.); (5) Retribuciones en especie

Estas mismas relaciones se dan en función del tipo de estrategia de la empresa, aunque sólo para el personal directivo: las empresas con estrategias más innovadoras y orientadas al crecimiento y la flexibilidad (fundamentalmente las analizadoras y exploradoras)

prefieren paquetes retributivos con menor peso de la parte fija –salario base- a favor de un protagonismo mayor de la parte variable a través de sistemas de incentivos individuales. Las mismas características tiene el paquete retributivo de las empresas que diseñan formalmente planes estratégicos aunque, en este caso, ampliado también a personal no directivo.

Por último, si comparamos las empresas con mejores resultados con las que tienen peores resultados, se aprecian diferencias en el salario base y en la participación en beneficios para el personal directivo. Las empresas con mayor excelencia pagan menos retribución fija en forma de salario base y también menos retribución variable en forma de participación en beneficios en comparación con las empresas menos excelentes. No hay diferencias en el colectivo de empleados no directivos.

En definitiva, las empresas de la Región de Murcia se caracterizan por diseñar un paquete retributivo bastante tradicional, con alto peso del fijo y poca parte variable, especialmente a largo plazo el cual, aunque es el más utilizado habitualmente en el conjunto de España, no deja de ser un sistema retributivo que ayuda o contribuye poco a ser un motivador del empleado y a vincular a dicho empleado con la riqueza de la organización para así asegurar una mayor eficiencia.

Estos resultados no suponen un avance con respecto a los obtenidos en el estudio que hace ya más de una década caracterizó a las empresas de la Región de Murcia (Buendía y Calvo-Flores, 1996). No se puede afirmar que los pesos de los componentes fijos hayan descendido y tampoco que la retribución variable basada en el rendimiento haya adquirido mayor protagonismo en la actualidad.

No obstante, existe un colectivo de empresas reducido que empieza a salir del modelo tradicional para adoptar sistemas retributivos más motivadores, en los que la retribución variable tiene un mayor peso –a través de incentivos fundamentalmente individuales- y el salario fijo es más reducido. Estas empresas son, generalmente, aquellas con gerentes mejor preparados académicamente, con estrategias más innovadoras y en sectores emergentes y en crecimiento.

9.5. CONCLUSIONES

Tanto la evaluación del rendimiento como la retribución de los empleados son dos áreas clave en la dirección de recursos humanos que requieren toda la atención por parte de los profesionales responsables de la misma.

La evaluación del rendimiento permite definir las claves de la adecuación profesional del empleado en su puesto de trabajo, facilita contrastar y valorar los factores de su perfil psicoprofesional y sirve de base, finalmente, para establecer compromisos de mejora. Por su parte, la retribución permite atraer a personas que desempeñen con garantía sus tareas, motivar al personal desarrollando el sentido de vinculación e integración del mismo en la empresa y retener a los empleados, lo que no es sino la consecuencia normal de haber sabido atraerlos, desarrollarlos y motivarlos.

La gestión de los sistemas de evaluación y de retribución en la empresa debe ser, pues, atrayente y motivadora para los empleados, a la vez que debe adecuarse continuamente a las necesidades y objetivos particulares de cada organización. No obstante, el problema

principal de la implantación y diseño de adecuado de estos sistemas reside en equilibrar las posturas de la dirección y de los empleados, puesto que, en principio, las posiciones son contrarias. Por un lado, en general, la organización tiene como objetivos principales aumentar la productividad y la calidad de sus productos y/o servicios, manteniendo los costes a un nivel razonable. Por otro lado, el objetivo del empleado es optimizar las recompensas que obtiene a cambio de su contribución a la organización, al mismo tiempo que mantiene sus prestaciones laborales a un nivel aceptable.

¿Cumplen las empresas de la Región de Murcia los "requisitos" que se le deben exigir a los sistemas de evaluación y retribución para que armonicen intereses de empleados y organización? En general, los resultados aportados a lo largo de este capítulo confirman que, si bien se ha mejorado ligeramente con respecto a la situación de 1996, los cambios no han sido significativos, por lo que se puede calificar de "estancamiento" en lo que a gestión de rendimiento y de retribuciones se refiere. Así, aún queda mucho por avanzar en este terreno si realmente se pretenden utilizar estas prácticas como elementos motivadores que aporten en términos positivos tanto para el empleado como para la organización.

Específicamente, con respecto a la evaluación del rendimiento, ésta se caracteriza por estar poco implantada de una manera formalizada y con procedimientos claramente establecidos en las empresas de la región. Asimismo, cuando existe, ésta se centra en evaluar criterios de rendimiento objetivos basados en resultados cuantificables y se enfoca claramente a las consecuciones individuales frente a las colectivas. Desde el punto de vista de las variables contingentes, podemos afirmar que las empresas que más planifican, con estrategias más innovadoras y en sectores en crecimiento o emergentes desarrollan en mayor medida sistemas de evaluación más formalizados, dinámicos y enfocados a la mejora del rendimiento del empleado. Sin embargo, estas empresas son aún minoritarias.

Con respecto a las políticas retributivas, se puede afirmar que el sistema o modelo retributivo que aplican las empresas encuestadas de la Región de Murcia es fundamentalmente *tradicionalista*, caracterizado por la gran importancia que tiene la utilización de procedimientos estandarizados y predeterminados y por la escasa atención que presta a situaciones individuales y factores de contingencia. Esto se ve claramente reflejado en el bajo peso de la retribución variable y del rendimiento, en los escasos incrementos retributivos y la baja diferenciación salarial, así como en la poca transparencia y participación del empleado. Se puede hablar, por lo tanto, de un paquete retributivo de mercado –que se "deja llevar" por las pautas de otras empresas-, que es poco arriesgado a la hora de ligar recompensas y rendimiento de los empleados.

No obstante, es de resaltar que la estrategia, el sector de actividad y los estudios del gerente son los factores contingentes más importantes desde los que se vislumbran claras diferencias con respecto al diseño de las prácticas retributivas. Así, existe un colectivo no muy amplio de empresas innovadoras, en sectores emergentes y con gerentes altamente cualificados que diseñan sistemas retributivos "excelentes", esto es, más orientados al rendimiento, con niveles retributivos superiores a los de la competencia y con políticas administrativas más participativas y transparentes. Además, estas características suelen estar vinculadas a la mejora en los resultados de la organización, por lo que debe ser la dirección que debieran seguir el resto de empresas murcianas en el futuro en lo que a diseño retributivo se refiere.

En definitiva, el gran reto para las empresas de la Región de Murcia es no quedarse simplemente en la visión de la evaluación y retribución de sus empleados desde la perspectiva de la minimización de los costes, sino que debe intentar concebirla como una herramienta de gestión que puede contribuir al logro de los objetivos de los empleados y, por ende, los de la organización.

Teniendo en cuenta que el rendimiento del individuo depende de su nivel de motivación y que los resultados de la organización dependen en buena medida del rendimiento que alcancen sus empleados, es preciso avanzar en habilitar sistemas retributivos que aseguren que las expectativas que se habían generado por parte de éstos se hayan satisfecho a la vez que se mejora la eficiencia organizacional.

10. LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

10.1. ESTILO DE LIDERAZGO DE LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

El estilo de liderazgo de la dirección influye en la actitud y comportamiento de los subordinados, y por ende, en su rendimiento, en su compromiso con la organización y en la satisfacción laboral. Atendiendo a la literatura especializada podemos distinguir tres estilos de liderazgo con sus correspondientes comportamientos: transaccional, transformacional y laissez-faire.

Los líderes exhiben los tres tipos de comportamientos y lo que les distingue es el mayor o menor uso que hacen de cada uno de ellos. El *líder transaccional* es aquel que establece una relación de intercambio con los seguidores: fija las metas a alcanzar, define las tareas y presta el apoyo necesario al subordinado, el cual deberá alcanzar las metas a cambio de una recompensa. El *líder transformacional* hace que los subordinados vayan más allá de sus intereses personales en beneficio del interés de la organización; para ello, aporta a los subordinados una visión compartida de futuro, les ayuda a tomar conciencia de sus capacidades motivándoles a superarse, genera en ellos optimismo y altas expectativas y les presta una atención personal e individualizada. Por último, el *líder laissez-faire* no dirige, ni apoya, ni controla sino que deja total libertad a los subordinados para decidir sobre su actuación.

En este trabajos nos centramos en el estudio de los ***comportamientos transformacionales*** de la dirección, dado que está corroborado que su efecto sobre el rendimiento, compromiso y satisfacción de los trabajadores es siempre positivo y, además, superior al producido por comportamientos transaccionales o de laissez-faire.

El primer aspecto analizado ha sido comprobar si se da algún tipo de relación entre el estilo de liderazgo transformacional y las características de las empresas de la muestra: tamaño, propiedad y nivel de formación del gerente, no encontrando diferencias significativas para el estilo de liderazgo transformacional.

Atendiendo a la frecuencia con la que los directivos actúan como transformacionales en diferentes circunstancias hemos distinguido entre directivos con comportamiento transformacional alto y directivos con comportamiento transformacional bajo o medio.

CUADRO 10.1

Empresas según comportamientos de liderazgo de la dirección (%)	
Comportamiento transformacional alto	37,8
Comportamiento transformacional bajo o medio	62,2
Total	100,0

El cuadro 10.1 muestra que la mayor parte de las empresas estudiadas (62,2%) están dirigidas por líderes poco transformacionales y ello representa un importante reto a superar por las empresas murcianas, y más concretamente por sus altos directivos, especialmente si se tienen en cuenta los resultados derivados de las diferentes investigaciones sobre estilos de liderazgo que indican la superioridad del mismo en comparación con los otros dos descritos en párrafos anteriores.

Por otra parte, el liderazgo transformacional se compone de cuatro dimensiones: (i) influencia idealizada o carisma, (ii) inspiración, (iii) estimulación intelectual y (iv) consideración individualizada.

Mediante el carisma (i) el líder actúa como modelo a seguir despertando el respeto y entusiasmo de sus seguidores. A través de la inspiración (ii) fomenta el optimismo y autoconfianza elevando las expectativas de logro de sus subordinados; con la estimulación intelectual (iii) promueve el aprendizaje, la búsqueda de nuevos enfoques y el desarrollo de las capacidades de los individuos; finalmente, mediante la consideración individualizada (iv) personalizan la atención que prestan a sus subordinados adaptándola a sus características y necesidades tanto personales como laborales.

Puesto que es posible que los directivos, aún obteniendo bajas puntuaciones globales en liderazgo transformacional, sí que hayan desarrollado alguna de estas dimensiones, se ha desagregado el comportamiento transformacional en cuatro variables que se corresponden con las dimensiones mencionadas. Para cada una de ellas se han agrupado las empresas atendiendo a la frecuencia con la que sus directivos muestran comportamientos relacionados con la dimensión descrita (cuadro 10.2).

CUADRO 10.2

Empresas según los comportamientos relacionados con las distintas dimensiones del liderazgo transformacional (%)			
Comportamientos de…	**Frecuentes**	**Poco frecuentes**	**Total**
1. Influencia idealizada (carisma)	50,4	49,6	100
2. Inspiración	58,5	41,5	100
3. Estimulación intelectual	41,1	58,9	100
4. Consideración individualizada	59,3	40,7	100

Los resultados del análisis evidencian un panorama más optimista de las empresas regionales, si bien, siguen siendo también bajo el porcentaje de empresas dirigidas mediante patrones transformacionales, atendiendo a las dimensiones del mismo.

Los comportamientos transformacionales más difundidos en los gerentes o directores generales de las empresas murcianas cabe destacar los relacionados con "la consideración individualizada" (59,3%) y con la "inspiración" (58,5%).

Por el contrario, los comportamientos menos extendidos son los referidos a la "estimulación intelectual" (41,1%) que es una dimensión estrechamente relacionada con el aprendizaje organizacional y la influencia idealizada o carisma que está para el 50,4% de las empresas regionales.

A continuación, se examina si existe alguna relación entre el estilo de liderazgo de la dirección en las empresas regionales y el uso de las diferentes prácticas de recursos humanos (cuadro 10.3). El análisis realizado indica que entre las empresas donde la dirección presenta un comportamiento transformacional alto se hace un mayor uso de la formación de los empleados -96,1%-, de la planificación de personal -79,4%-, del diseño de puestos de trabajo -73,5%-, de la evaluación del rendimiento -68,3%- de la política retributiva -66,3%- y del desarrollo de carreras profesionales -26,5%-, todos ellos con diferencias claramente significativas respecto de la media del conjunto de empresas.

No obstante, resulta paradójico que no exista esa diferencia para el caso de las prácticas de reclutamiento y selección de personal; tampoco se observan diferencias significativas para la administración de personal o para la gestión de la prevención de riesgos laborales, lo que en este último caso puede estar explicado al menos parcialmente como consecuencia de la obligación de su cumplimiento para casi la totalidad de las empresas de la muestra.

CUADRO 10.3

Estilo de liderazgo según el uso de las distintas prácticas de recursos humanos (%)		
	Comportamiento transformacional alto	Comportamiento transformacional bajo o medio
1. Planificación de personal	79,4**	65,7**
2. Diseño de puestos de trabajo	73,5**	61,4**
3. Reclutamiento y selección de personal	90,2	91,0
4. Formación	96,1***	85,6***
5. Desarrollo de carreras profesionales	26,5*	17,0*
6. Evaluación del rendimiento	68,3*	56,3
7. Política retributiva	66,3***	44,3***
8. Administración de personal (contratos, nóminas, …)	98	94,6
9. Relaciones laborales (negociación del convenio, relaciones con los representantes sindicales, …)	61,0*	49,4*
10. Gestión de la prevención de riesgos laborales, seguridad y salud laboral	100	97,6

Significación de la χ^2: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$

Entre las prácticas que presentan un mayor nivel de asociación con el estilo de liderazgo transformacional de la dirección están las referidas a formación y a política retributiva. Este resultado es consistente si tenemos en cuenta que estas prácticas permiten personalizar la política de recursos humanos y que los líderes transformacionales se caracterizan por tratar a los subordinados de forma individualizada atendiendo a sus cualidades, capacidades y necesidades.

Por último, es de destacar que la mayor diferencia (22 puntos porcentuales) en las prácticas utilizadas se produce en las relacionadas con el diseño de una "política retributiva", pues mientras el 66,3% de las empresas que presentan un liderazgo más transformacional dedican recursos a esta actividad, sólo lo hacen el 44,3% de las empresas con líderes menos transformacionales.

10.2. COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN CON EL APRENDIZAJE

El aprendizaje organizativo, entendido como un proceso de adaptación continua de la organización al entorno, constituye un factor esencial para poder conseguir ventajas competitivas duraderas; por ello cada vez se hace más necesario favorecer e implantar en las empresas una orientación hacia el aprendizaje.

En este sentido, se hace imprescindible el compromiso de la dirección hacia el desarrollo de una cultura que fomente el aprendizaje organizativo como uno de sus valores fundamentales. Además, debe ser un objetivo prioritario de la alta dirección desarrollar las condiciones que favorezcan el aprendizaje de los miembros de la organización y su implicación en dicho proceso.

Con el fin de conocer la orientación de las empresas hacia el aprendizaje se ha distinguido entre empresas en las que la dirección presenta un elevado compromiso con el aprendizaje al ser consciente de su relevancia para la supervivencia y éxito de la empresa y empresas donde este compromiso puede ser calificado como bajo o medio.

Como se desprende del cuadro 10.4, aunque la mayoría de empresas estudiadas muestran un elevado grado de compromiso de la dirección con el aprendizaje (60%) persiste una elevada proporción de ellas en las que la dirección no tienen este hecho asumido presentando un compromiso bajo o medio.

CUADRO 10.4

Empresas según el grado de compromiso de la dirección con el aprendizaje (%)	
Compromiso alto	60,0
Compromiso bajo o medio	40,0
Total	**100,0**

En relación a si ciertas características de la empresa pueden afectar a la actitud de los directivos, se observa que el grado de compromiso con el aprendizaje es independiente del tamaño de la empresa o del tipo de propiedad –familiar o no familiar-.

Sin embargo, se encuentra una asociación significativa entre el nivel de formación del director general y su grado de compromiso con el aprendizaje (cuadro 10.5); se observa que es mayor el porcentaje de directivos comprometidos con el aprendizaje entre los que poseen estudios universitaria (68%), frente al porcentaje medio que es del 60%, a la vez que el compromiso está por debajo de la media cuando el nivel de formación máxima alcanzada por el director general o gerente no es de formación universitaria (54,1%).

CUADRO 10.5

Compromiso con el aprendizaje según nivel de estudios del gerente (%)			
	Compromiso de la dirección alto	Compromiso de la dirección bajo o medio	Total
Estudios no universitarios	54,1**	45,9**	100
Estudios universitarios	68,9**	31,1**	100
Total	**60,0**	**40,0**	**100**

Significación de la χ^2: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$

En esta misma línea se ve que cuando el nivel de estudios del máximo responsable de la empresa es menor, también lo es el compromiso de la dirección con el aprendizaje.

CUADRO 10.6

Compromiso de la dirección con el aprendizaje según el uso de las distintas prácticas de recursos humanos (%)		
	Compromiso de la dirección alto	Compromiso de la dirección bajo o medio
1. Planificación de personal	79,0***	58,5***
2. Diseño de puestos de trabajo	76,5***	50,0***
3. Reclutamiento y selección de personal	93,8**	86,0**
4. Formación	93,8***	83,2***
5. Desarrollo de carreras profesionales	28,8***	8,4***
6. Evaluación del rendimiento	69,6***	47,7***
7. Política retributiva	65,2***	33,6***
8. Administración de personal (contratos, nóminas, …)	95,7	96,3
9. Relaciones laborales (negociación del convenio, relaciones con los representantes sindicales, …)	64,4***	37,7***
10. Gestión de la prevención de riesgos laborales, seguridad y salud laboral	98,8	98,1

Significación de la χ^2: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$

Respecto a la utilización de prácticas de recursos humanos en función del grado de compromiso de la dirección con el aprendizaje (cuadro 10.6) se comprueba que cuando el compro-

miso directivo es elevado se da una mayor propensión a usar las diferentes prácticas analizadas, a excepción de las relacionadas con las tareas más administrativas de la gestión de recursos humanos donde no hay diferencias estadísticamente significativas, al igual que sucede con la gestión de la prevención de riesgos laborales, en este caso, que esta sea una tarea muy regulada legalmente puede estar explicando que no existan diferencias significativas.

En cuanto a las relaciones observadas entre el grado de compromiso de la dirección y el uso de las diferentes prácticas de recursos humanos, el cuadro 10.6 muestra que las empresas que tienen un mayor compromiso con la dirección con el aprendizaje utilizan por encima del resto todas las prácticas de recursos humanos analizadas; el primer lugar, por lo que respecta a las prácticas que más se asocian con el aprendizaje lo ocupa la formación del personal y el reclutamiento y la selección, seguido de la planificación de plantillas y el diseño de puestos de trabajo.

Finalmente, analizamos las diferencias porcentuales que se presentan entre los dos grupos de empresas identificadas por el grado de compromiso de su dirección con el aprendizaje. La diferencia mayor -31,6 puntos porcentuales-, se observa en las actividades de política retributiva. Asimismo, también resultan destacables las diferencias encontradas en tareas relacionadas con planificación de personal, diseño de puestos de trabajo, desarrollo de carreras profesionales, evaluación del rendimiento y relaciones laborales, que en todos estos casos son superiores a 20 puntos porcentuales.

Por último, aunque menos significativas, también resultan relevantes las diferencias en cuanto a actividades de formación (10,6 puntos porcentuales) y de reclutamiento y selección e personal (7,8 puntos).

CONCLUSIONES

Para desarrollar el estudio de la dirección de recursos humanos en las empresas de la Región de Murcia, profundizando en el análisis de sus procesos básicos: diseño de puestos, reclutamiento, selección, formación, carrera profesional, evaluación del rendimiento, retribución y, complementariamente, estilo de dirección y estrategia de innovación, se ha trabajado con empresas de veinte o más empleados por entender que es en las empresas de más tamaño donde se puede profundizar en el estudio de las citadas variables.

Ello no implica que en empresas de menor tamaño no se desarrolle o aplique una dirección de recursos humanos, al contrario, sin duda pueden ser muchas las empresas con menos de 20 empleados que apliquen una dirección de recursos humanos que, puede que sea más informal, pero no menos eficaz.

Se ha procedido de esta forma en la selección del tamaño de las empresas de la población objeto de estudio, como consecuencia de que las empresas con menos tamaño, por lo general, no llegan a tener desarrollados ni suelen aplicar muchos de los procesos que sustentan el poder hablar de dirección o gestión de recursos humanos. En muchos casos las empresas más pequeñas se limitan a aplicar las prácticas estrictamente necesarias para el cumplimiento de la normativa aplicable que se centran, de forma más relevante, en aspectos relativos a la contratación laboral, a la administración de personal y a todo lo relativo a la gestión de la prevención de riesgos laborales, seguridad y salud laboral o bien desarrollan una dirección de recursos humanos más informal.

El equipo investigador es consciente del posible sesgo en que se puede estar incurriendo al dejar fuera de la población objeto de estudio a las empresas citadas, no obstante, esto ha permitido conocer la situación de la dirección de recursos humanos en las empresas regionales con mayor nivel de detalle, a la vez que se ha generado una información más profunda y real acerca de la dirección de recursos humanos en las empresas regionales.

Caracterización de las empresas y de los procesos de recursos humanos

Las empresas de la muestra son pequeñas en el 65,9% de los casos. Estas empresas se encuentran en mayor medida en el grupo de las familiares, tienen un máximo directivo sin estudios universitarios, tienden a no tener definido un plan estratégico formal y adoptan una

estrategia defensiva. Esto nos indica ya, desde una primera panorámica, algunos aspectos que cabría potenciar en las empresas murcianas.

Un 61,5% de las empresas desarrollan su actividad un mínimo 15 años. La media de edad de las empresas encuestadas está en los 20,21 años de existencia.

Las empresas familiares son el 64,4% del total, tienen un gerente mayoritariamente con formación de bachiller o formación profesional, no suelen hacer planificación estratégica, siguen una estrategia defensiva y desarrollan su actividad en los sectores que hemos clasificado como maduros o tradicionales en porcentajes significativamente superiores a la media del conjunto de empresas.

En el 88,4% de los casos, cuando se analiza con más detalle la empresa familiar, los puestos de dirección están ocupados por miembros de la familia.

Un 39,3% de las personas que tienen la responsabilidad de gerencia o de dirección general tienen estudios universitarios. Cuando esto sucede las empresas cuentan en mayor medida con plan estratégico formal, siguen estrategias exploradoras o analizadoras y desarrollan su actividad en sectores en crecimiento o emergentes en porcentajes superiores a la media del conjunto de empresas.

Las empresas de la muestra destinan parte de sus ventas a mercados internacionales en el 46,1% de los casos; este hecho se relaciona en mayor medida con empresas medianas o grandes, familiares y que cuentan con un plan estratégico formalizado.

Por lo que respecta a la aplicación de prácticas de recursos humanos, las que más aplican, obviando la gestión de la prevención de riesgos laborales, seguridad y salud laboral y la administración de personal que, prácticamente la realizan la totalidad de las empresas, son: el reclutamiento y selección de personal -90,7%-, formación -89,6%- y planificación de personal -70,9%-.

Las prácticas de dirección de recursos menos implantadas en las empresas regionales son el desarrollo de carreras profesionales -20,5%-, la política retributiva -52,6%-, y las relaciones laborales (negociación del convenio colectivo) -53,8%-.

Por lo general las empresas que aplican en mayor medida cada uno de los procesos de recursos humanos que se analizan en este trabajo se corresponden con las de mayor tamaño, cuentan con un máximo responsable con estudios universitarios, tienen un plan estratégico formal, siguen una estrategia exploradora y desarrollan su actividad mayoritariamente en sectores en crecimiento o emergentes.

Por último dentro de este apartado, es de resaltar que las prácticas de recursos humanos que en mayor medida subcontratan o externalizan las empresas regionales son: la gestión de la prevención de riesgos laborales, seguridad y salud laboral, la administración de personal y la formación de los empleados, si bien, en este último proceso se hace en menor grado.

Por el contrario, los procesos de dirección de recursos humanos que menos se subcontratan y, consiguientemente, cabe pensar que los desarrollan internamente en mayor proporción son: el diseño de puestos de trabajo, el desarrollo de carreras profesionales y la política retributiva.

Estrategia, innovación y recursos humanos

Hay un 58,1% de las empresas que hacen planificación estratégica formal; son empresas de mayor tamaño, no familiares, tienen un gerente con estudios universitarios y centran su actividad mayoritariamente en sectores en crecimiento o emergentes.

En lo relativo al plazo de planificación la mayoría de las empresas -85,8%- la hacen a un año. Esto evidencia una cierta orientación al corto plazo en las empresas regionales.

Por lo que respecta al tipo de estrategia que adoptan las empresas murcianas, un 45,5% tienen una estrategia analizadora, un 30% defensiva y sólo un 24,5% exploradora, estrategia que es la que siguen en mayor medida las empresas que más se orientan hacia la innovación.

Con la innovación las empresas persiguen la creación de algo nuevo o la realización de una serie de cambios sustanciales que sirvan de base para alcanzar una ventaja competitiva. Esto podría consistir en fabricar productos nuevos para el mercado, o también podría implicar mejorar el proceso por el cual la empresa obtiene sus bienes o servicios, lo que se denomina innovación de procesos. No menos importantes son las innovaciones que se practican en otras áreas de la empresa y que ayudan a mejorar su gestión.

Aunque los resultados del trabajo muestran que las empresas de la Región de Murcia tienen un medio-alto comportamiento innovador -3,87- (en una escala de 1 a 5), no siempre es fácil que este tipo de empresas tengan éxito, pues el riesgo que asumen es mayor.

A modo de resumen, se ha observado que la capacidad innovadora de las empresas depende de que realicen una planificación formal de sus actividades, de que utilicen estrategias exploradoras y del carácter emprendedor de la dirección de la empresa. Dentro de este carácter emprendedor de las empresa destacan dos dimensiones como son el énfasis que pone en la I+D -3,28- y el deseo de ser una empresa pionera en su sector de actividad -3,06-.

En cuanto al grado en el que las empresas realizan actividades innovadoras, los factores con puntuaciones más elevadas son la aceptación de la innovación por los responsables de los proyectos -3,70-, el que no se penalicen los errores -3,61- y el promover entre el personal la búsqueda de nuevas ideas -3,56-.

Que las innovaciones realmente sean muy distintas de las existentes depende en gran medida de que se utilicen estrategias exploradoras, de que se participe en sectores emergentes, del carácter emprendedor de la dirección de la empresa y de que las empresas sean de mayor tamaño.

El tamaño de la empresa explica diferencias significativas en la planificación formal de las actividades, en la utilización de estrategias más exploradoras, en el espíritu emprendedor y en el carácter radical de la innovación.

La propiedad familiar de las empresas incide negativamente en la planificación de acciones y predispone a utilizar estrategias de tipo defensivas.

La formación universitaria del gerente está relacionada de forma positiva con una mayor capacidad innovadora.

Por último, lo sectores emergentes, frente a los maduros, muestran una mayor planificación formal, estrategias más exploradoras, un mayor espíritu emprendedor, una mayor capacidad innovadora y es creciente su radicalidad en las innovaciones.

Por otro lado, se ha observado que las empresas más innovadoras y emprendedoras de la Región utilizan más frecuentemente los procesos de recursos humanos descritos en el trabajo, especialmente los de (i) planificación de personal, (ii) diseño de puestos de trabajo, (iii) reclutamiento y selección, (iv) evaluación del rendimiento, (v) política retributiva y (vi) desarrollo de la carrera profesional.

De esta forma se puede concluir que las empresas más innovadoras y emprendedoras realizan una gestión de los recursos humanos más avanzada que las empresas más tradicionales.

Por otra parte, las empresas con mayor porcentaje de innovaciones radicales se caracterizan por utilizan en mayor medida que la media el diseño de puestos de trabajo, la evaluación del rendimiento y políticas retributivas.

Para finalizar este apartado y como guía de actuación para las empresas, la literatura y los resultados de los análisis efectuados sugieren que para favorecer la innovación, los procesos de recursos humanos deben aplicarse en el siguiente sentido:

1. *Diseño de puestos*, es mejor diseñarlos para que los ocupantes puedan ser creativos, desarrollen diversidad de actividades, permitan la flexibilidad, la autonomía y la cooperación. En este sentido, es adecuado *promover el trabajo en equipo*, con personal procedente de distintas partes de la empresa, que tengan autonomía de decisión y conocimientos de técnicas de resolución de problemas.
2. Se deben buscar *fuentes externas de reclutamiento* para promover la incorporación de personal cualificado.
3. La evaluación del rendimiento debe *potenciar la adopción de riesgos* y la consecución de ideas creativas por parte de los empleados.
4. Con respecto a la *retribución*, se debe *vincular a los sistemas de evaluación* del rendimiento, hay que establecer paquetes retributivos atractivos para la contratación de posibles candidatos y aplicar modelos flexibles y adaptables de retribución.

En definitiva, las empresas más innovadoras de nuestra Región van a necesitar desarrollar tanto a corto como a medio y largo plazo una política más profunda en la gestión de sus recursos humanos para ser más competitivas, apoyar sus procesos de generación de innovaciones y, de esta forma, incrementar su competitividad.

Puestos de trabajo y estructura organizativa

Las empresas regionales cuentan con puestos de trabajo con un elevado grado de formalización, es decir están definidos con gran precisión -4,22- y exigen a los empleados que sigan con precisión las normas de actuación en el puesto -4,23-; ello lleva a concluir que en las empresas regionales parecen encontrarse altamente formalizadas, aspecto que puede entrar en colisión con una mayor orientación a la innovación. Estas características son consistentes con estrategias defensivas.

El grado de acuerdo con la afirmación relativa a la organización de la empresa hacia el trabajo en equipo es alto -3,99-; ello evidencia la convivencia en las empresas regionales de empresas con grupos de empleados que trabajan para conseguir objetivos comunes de los que son mutuamente responsables, aspectos más consistente con la estrategia exploradora, a la vez que se potencia el trabajo regulado.

También es de destacar la importancia que dan las empresas de la Región al fomento de la comunicación entre empleados y empresa -4,03- y que manifiestan un importante acuerdo con que los trabajadores son polivalentes -3,54-.

Por otro lado, se observa un amplio desarrollo de las denominadas prácticas flexibles, especialmente la contratación de trabajadores temporales o a tiempo parcial (64,6% de las empre-

sas) y la subcontratación (53,0% de empresas), lo que permite a las empresas hacer un mejor ajuste en cuanto al número de trabajadores que necesitan en cada momento, lo que conlleva ajustes automáticos en los costes laborales y aumento en la rentabilidad y la eficiencia.

Un 26% de las empresas murcianas afirma haber utilizado empresas de trabajo temporal (E.T.T.) para la contratación de parte de sus trabajadores.

Tan sólo un 2,6% de las organizaciones asegura que tiene trabajadores para desarrollar sus actividades fuera del lugar de trabajo habitual. Quizás este bajo porcentaje sea debido a la gran inversión inicial que se precisa debido al uso intensivo de nuevas tecnologías de la información y comunicación.

El nivel de desarrollo de la estructura organizativa puede considerarse como intermedio, concretamente los resultados muestran que como media las empresas afirman tener en torno a tres departamentos diferenciados en su estructura organizativa. Destaca un 94,2% de empresas que tienen diferenciado el departamento de producción/compras; un 65,9% que aseguran tener el área de I+D+i, y un 59,7% que cuentan con departamento comercial.

Tan sólo un 19% de las empresas regionales de la muestra tienen en su estructura el departamento de calidad y, en esta misma línea, hay un 30,1% de empresas que tienen diferenciado el departamento de recursos humanos. Este bajo porcentaje puede deberse, al menos en parte, a que la mayoría de responsabilidades de recursos humanos recaen sobre los propios directivos.

En todo caso es de resaltar que las empresas que cuentan con el departamento de recursos humanos son de mayor tamaño, no familiares, tienen un gerente con estudios universitarios, tienen plan estratégico formal y siguen una estrategia exploradora, lo que nos está indicando una clara relación entre una tipología de empresa más desarrollada, innovadora y abierta unido a la existencia del departamento de recursos humanos y lo que ello significa en cuanto a la implantación y práctica de los diferentes procesos de recursos humanos, y consecuentemente al desarrollo y gestión de los recursos humanos en toda su amplitud.

Dirección de recursos humanos y dirección de la empresa

Los datos del estudio muestran que, por el momento, son pocas las empresas que cuentan con un departamento de personal y que en la mayoría de ellas está poco desarrollado, a tenor del número de personas que lo componen, como media 1,83 empleados y como máximo 4 trabajadores.

En el 80,5% de los casos el responsable del área de recursos humanos depende del gerente o director general de la empresa, lo que evidencia una clara vinculación para el caso de las empresas que tienen departamento de recursos humanos de este departamento con los máximos responsables de la dirección de la empresa.

Por otro lado, también es de resaltar que las empresas que tienen departamento de recursos humanos sí que se esfuerzan por lograr que las decisiones estratégicas y las de recursos humanos sean consistentes entre sí -4,24-; esto refleja que son conscientes de la necesidad de apoyar las primeras con las de personal.

A la vista de estos datos queda claro que el área de recursos humanos, pese a la importancia que se le suele dar a nivel informal, tiene un largo camino que recorrer en las

empresas regionales para su consolidación definitiva si, como se dice, realmente se quieren aprovechar al máximo los conocimientos, habilidades y potencial de los trabajadores; esta necesidad es prioritaria en aquellos sectores que bien son emergentes o están en crecimiento, sobre todo de cara a su consolidación y competitividad en mercados cada vez más abiertos con mayor competencia.

Además los análisis realizados vuelven a poner de manifiesto que dos variables son claves para explicar si las empresas integran o no sus políticas de RRHH y las de empresa, en concreto, el que la empresa cuente con un plan estratégico y que obtenga resultados por encima de la media; este hecho viene a confirmar la importancia tanto de la estrategia y la planificación estratégica formal, así como la importancia de una adecuada gestión de recursos humanos de cara al éxito competitivo.

Reclutamiento y selección

Sin duda el proceso de selección es fundamental y condiciona el resto de políticas de gestión de recursos humanos de la empresa, dado que no siempre es posible subsanar con acciones formativas, retributivas, etc., las deficiencias en conocimientos, habilidades, adaptabilidad y actitudes que puedan tener ciertos empleados como consecuencia de una selección inadecuada.

Para lograr su objetivo, dotar a la empresa con las personas que requiere en el momento que es preciso, el proceso de selección debe realizarse siguiendo una serie de etapas. Primero es necesario un reclutamiento eficaz, seguido de la selección propiamente dicha que ha de formalizarse y realizarse de forma rigurosa lo que implica, además, establecer los criterios de selección o requisitos que deben tener los candidatos para considerarse adecuados y decidir qué técnica o combinación de técnicas de selección deben emplearse para medirlos. Más aún, el proceso no puede concluir sin llevar a cabo una serie de acciones de acogida que faciliten la integración a pleno rendimiento del nuevo personal.

En lo relativo al reclutamiento, las empresas regionales lo hacen siguiendo un proceso poco desarrollado e informal; acuden sobre todo a las solicitudes de empleo presentadas directamente en la empresa por parte de personas interesadas en incorporarse a la misma (3,70), y a los empleados de la propia empresa, es decir, al reclutamiento interno (2,77); por el contrario las empresas murcianas hacen un escaso uso de consultoras, de empresas de trabajo temporal o de reclutamiento por Internet, contra lo que cabría esperar; tampoco acuden en exceso al Servicio Regional de Empleo y Formación (1,91), ni a los anuncios en medios de comunicación (1,98) ni a los propios centros de formación regionales (1,78), fuentes de reclutamiento que, sin duda, las empresas deberían utilizar en mayor medida de cara a ampliar la oferta entre la que seleccionar a los mejores y más capacitados para ocupar los puestos a cubrir.

El análisis de la fase de selección evidencia que también ésta se efectúa siguiendo un proceso poco formalizado, y además las empresas aplican un muy reducido número de técnicas de selección como son: la entrevista de selección (4,59) y los impresos de solicitud e información biográfica (2,49).

Apenas se utilizan pruebas profesionales (seguramente por la reducida cualificación en muchos casos del personal a seleccionar) -1,85-, test psicotécnicos y otras pruebas escritas -1,36-.

También se ha comprobado que la acogida del nuevo empleado se lleva a cabo fundamentalmente a través de acciones informales, si bien al nuevo empleado si se le proporciona información sobre la empresa, su organigrama y su puesto de trabajo al ser contratado -4,02-.

Lo que sí parece reflejar una selección más avanzada es que ésta no se basa únicamente en la experiencia -4,18- y conocimientos específicos del individuo -3,90-, sino que también incorpora capacidades y competencias que actualmente se consideran más necesarios para afrontar los retos de la empresa actual, como la capacidad de trabajo en equipo -3,87-, o la capacidad para aprender -4,10-. Análogamente, cabe destacar como positivo el que un porcentaje alto de empresas cuente con plantillas estables y ofrezcan seguridad en el empleo 4,26-.

Aunque no es posible comparar estos resultados directamente con los obtenidos en el estudio del CES (1996), al utilizar variables y sobre todo medidas distintas a las de este trabajo, sí se puede afirmar que a lo largo de la década que separa ambos estudios, se ha incrementado el número de empresas que lleva a cabo el proceso se selección y que, también son más las que utilizan criterios distintos a la experiencia y los conocimientos específicos relacionados con el puesto a cubrir.

En cuanto a la seguridad en el empleo ofrecida, también se observa una mejora, al menos desde el punto de vista del trabajador ya que, según los datos, hace una década más empresas utilizaban la temporalidad en la contratación.

Para finalizar es de resaltar que las empresas que aplican un proceso de reclutamiento, selección y acogida más completo y desarrollado son las que obtienen mejores resultados. Además, estas empresas suelen ser también las que en mayor medida tienen establecido un plan estratégico formal y, aunque menos, adoptan estrategias exploradoras.

Formación y carrera profesional

No cabe duda que la formación y el desarrollo profesional de los empleados, como principal herramienta de cualificación y mejora de los recursos humanos en la empresa, debe ser utilizada con intensidad y rigor suficientes para que contribuya de forma efectiva a la mejora de la eficiencia empresarial.

Si las empresas consideran a sus empleados como uno de sus principales activos, es lógico que se preocupen por su continua mejora dentro de la empresa. Para ello no sólo es necesario que destinen recursos a su formación, sino que exista una planificación formalizada y conjunta de las necesidades formativas de la empresas y de desarrollo de las capacidades y competencias de los empleados, con el fin de que la integración y cohesión con los objetivos y planes futuros de la empresa y de sus empleados sea lo más ajustada posible.

A pesar de que ésta sería la situación deseable para que las empresas de la Región de Murcia mejorasen la cualificación de sus recursos humanos, los resultados obtenidos muestran que aún pueden realizarse mayores esfuerzos en este sentido.

Un 10% de las empresas encuestadas afirma que no realiza ningún tipo de acción formativa dirigida a sus empleados –porcentaje que puede considerarse mejorable si se tiene en cuenta que se trabaja en esta investigación con una muestra de empresas que tienen 20 o más empleados-, mientras que el resto, para el año 2007, han dedicado una media de

11,67 horas de formación por empleado en la propia empresa, frente a una media de 20,26 horas por empleado fuera de la misma. Cifras que aún se sitúan por debajo de la media de las empresas a nivel nacional, 33 horas por trabajador y año.

La inversión en formación, depende en buena parte de las características de la empresa, así son las empresas de mayor tamaño, y que también cuentan con un plan estratégico, las que forman a un mayor número de empleados. Mientras que el énfasis en que la formación se realice en la propia empresa, está relacionado con que el gerente o director general tenga estudios universitarios.

Al margen de conocer la intensidad de la formación que realizan las empresas regionales se puede sostener que aunque buena parte de las empresas afirman utilizarla de forma habitual (3,62), no podemos decir que exista una mayoría de ellas que cuenten con procesos de formación planificados e integrados con la estrategia general de la empresa, ya que todavía predomina la oferta formativa del mercado, frente a las necesidades particulares y objetivos específicos de la empresa, especialmente cuando no tiene definido un plan estratégico formal, o en aquellas que siguen estrategias defensivas.

Las empresas regionales toman sus decisiones formativas atendiendo principalmente al cumplimiento de la normativa legal -3,43-; a la importancia que se le da a la formación en el sector -3,35-; y en tercer lugar tienen en cuenta los planes de la empresa -3,34-.

Por el contrario, la propia cualificación de los empleados -2,69- o la evaluación del rendimiento de los mismos -2,23- quedan lejos en el grado de influencia que se les da para decidir impartir formación.

Es en la fase de evaluación de la formación, donde hace falta realizar mayores esfuerzos para determinar realmente cuál ha sido el grado de transferencia de lo aprendido, con el fin de mejorar y corregir la eficiencia del proceso, especialmente en los sectores maduros o tradicionales, si bien, a nivel general aseguran que se evalúa más a nivel de transferencia al puesto de trabajo con una puntuación de 3,71 en una escala de 1 a 5.

El patrón de formación de las empresas regionales sigue siendo tradicional, utilizando métodos clásicos de enseñanza (2,18); impartida por formadores externos (3,97) y en gran medida fuera del puesto de trabajo (3,13).

Depende en gran medida de las características propias de cada empresa, el que el proceso ponga el énfasis en otros aspectos más afines con un proceso de formación flexible e integrado en la política general de la empresa, como la orientación hacia el desarrollo de habilidades específicas, utilizando formadores internos que enseñan en el puesto de trabajo y dentro de la jornada laboral.

Si los factores internos relacionados con la eficiencia empresarial, tuvieran un mayor peso a la hora de decidir sobre la formación, como ocurre en las empresas de mayor tamaño, que cuentan con plan estratégico formal y estrategias más innovadoras, el proceso de formación estaría quizá, más orientado a la mejora de los resultados empresariales y, en consecuencia, más alineado con los objetivos de la empresa.

Por último por lo que respecta al efecto de la formación en los resultados, éstos son mejores en términos de indicadores de recursos humanos y del indicador global de resultados cuando la formación es una práctica habitual en la empresa, se hace de forma planificada, responde a la evaluación del rendimiento de los empleados y cuando la empresa aplica

cualquiera de las políticas orientadas al desarrollo de la carrera profesional, ya sea valorando la actualización de conocimientos, potenciando la promoción interna o teniendo definido un plan formalizado para el desarrollo de carreras profesionales.

Evaluación del rendimiento, retribución e incentivos

Tanto la evaluación del rendimiento como la retribución de los empleados son dos áreas clave en la dirección de recursos humanos que requieren toda la atención por parte de los profesionales responsables de la misma.

La evaluación del rendimiento permite definir las claves de la adecuación profesional del empleado en su puesto de trabajo, facilita contrastar y valorar los factores de su perfil psicoprofesional y sirve de base, finalmente, para establecer compromisos de mejora.

Por su parte, la retribución permite atraer a personas que desempeñen con garantía sus tareas, motivar al personal desarrollando el sentido de vinculación e integración del mismo en la empresa y retener a los empleados, lo que no es sino la consecuencia normal de haber sabido atraerlos, desarrollarlos y motivarlos.

La gestión de los sistemas de evaluación y de retribución en la empresa debe ser, pues, atrayente y motivadora para los empleados, a la vez que debe adecuarse continuamente a las necesidades y objetivos particulares de cada organización. No obstante, el problema principal de la implantación y diseño de adecuado de estos sistemas reside en equilibrar las posturas de la dirección y de los empleados, puesto que, en principio, las posiciones son contrarias.

Por un lado, la organización tiene como objetivos principales aumentar la productividad y la calidad de sus productos y/o servicios, manteniendo los costes a un nivel razonable. Por otro lado, el objetivo del empleado es optimizar las recompensas que obtiene a cambio de su contribución a la organización, al mismo tiempo que mantiene sus prestaciones laborales a un nivel aceptable.

¿Cumplen las empresas de la Región de Murcia los “requisitos” que se le deben exigir a los sistemas de evaluación y retribución para que armonicen intereses de empleados y organización? Los resultados aportados a lo largo del trabajo confirman que, si bien se ha mejorado ligeramente con respecto a la situación de 1996, los cambios no han sido significativos, por lo que se puede calificar de *estancamiento* en lo que a gestión de rendimiento y de retribuciones se refiere.

Así, aún queda mucho por avanzar en este terreno si realmente se pretenden utilizar estas prácticas como elementos motivadores que aporten en términos positivos tanto para el empleado como para la organización.

Específicamente, con respecto a la evaluación del rendimiento, ésta se caracteriza por estar poco implantada de una manera formalizada y con procedimientos claramente establecidos en las empresas de la región. Asimismo, cuando existe, se centra en evaluar criterios de rendimiento objetivos basados en resultados cuantificables y se enfoca claramente a las consecuciones individuales frente a las colectivas.

Desde el punto de vista de las variables contingentes, podemos afirmar que las empresas que más planifican, con estrategias más innovadoras y en sectores en crecimiento o emergentes desarrollan en mayor medida sistemas de evaluación más formalizados, diná-

micos y enfocados a la mejora del rendimiento del empleado. Sin embargo, estas empresas son aún minoritarias.

Con respecto a las políticas retributivas, se puede afirmar que el sistema o modelo retributivo que aplican las empresas encuestadas de la Región de Murcia es fundamentalmente *tradicionalista*, caracterizado por la gran importancia que tiene la utilización de procedimientos estandarizados y predeterminados y por la escasa atención que presta a situaciones individuales y factores de contingencia.

Esto se ve claramente reflejado en el bajo peso de la retribución variable y del rendimiento, en los escasos incrementos retributivos y la baja diferenciación salarial, así como en la poca transparencia y participación del empleado. Se puede hablar, por lo tanto, de un paquete retributivo de mercado –que se "deja llevar" por las pautas de otras empresas-, y que es poco arriesgado a la hora de ligar recompensas y rendimiento de los empleados.

No obstante, es de resaltar que la estrategia, el sector de actividad y los estudios del gerente son los factores contingentes más importantes desde los que se vislumbran claras diferencias con respecto al diseño de las prácticas retributivas.

Así, existe un colectivo no muy amplio de empresas innovadoras, en sectores emergentes y con gerentes altamente cualificados que diseñan sistemas retributivos "excelentes", esto es, más orientados al rendimiento, con niveles retributivos superiores a los de la competencia y con políticas administrativas más participativas y transparentes. Además, estas características suelen estar vinculadas a la mejora en los resultados de la organización, por lo que debe ser la dirección que debieran seguir el resto de empresas murcianas en el futuro en lo que a diseño retributivo se refiere.

En definitiva, el gran reto para las empresas de la Región de Murcia es no quedarse simplemente en la visión de la evaluación y retribución de sus empleados desde la perspectiva de la minimización de los costes, sino que debe intentar concebirla como una herramienta de gestión que puede contribuir al logro de los objetivos de los empleados y, por ende, los de la organización.

Teniendo en cuenta que el rendimiento del individuo depende de su nivel de motivación y que los resultados de la organización dependen en buena medida del rendimiento que alcancen sus empleados, es preciso avanzar en habilitar sistemas retributivos que aseguren que las expectativas que se habían generado por parte de éstos se hayan satisfecho a la vez que se mejora la eficiencia organizacional.

Liderazgo y dirección de recursos humanos

El líder transformacional se caracteriza por que consigue hacer que sus subordinados vayan más allá de sus intereses personales, aportando a los trabajadores una visión compartida del futuro de la organización, les ayuda a tomar conciencia de sus capacidades y genera en ellos optimismo y altas expectativas al tiempo que les presta atención individualizada.

En las empresas regionales hay un 37,8% de máximos responsables que se orientan hacia las características de un liderazgo transformacional alto, apoyados principalmente en las dimensiones de consideración individualizada (59,3%) y en la inspiración –fomentando el optimismo y la autoconfianza de los empleados- (58,5%) de los casos.

El comportamiento transformacional alto de los directivos ser relaciona sobre todo con las siguientes prácticas de recursos humanos: formación, planificación de personal, diseño de puestos de trabajo, evaluación del rendimiento y política retributiva.

Por otra parte también se ha podido comprobar que los directivos de las empresas murcianas tienen un alto compromiso con el aprendizaje -60% de los casos-, entendido como un proceso de adaptación continuada de la organización a su entorno.

Los procesos de recursos humanos que se relacionan en mayor medida con un alto compromiso de la dirección con el aprendizaje son lo siguientes: formación, reclutamiento y selección, planificación de personal, diseño de puestos de trabajo, evaluación del rendimiento, política retributiva y desarrollo de carreras profesionales.

Finalizar destacando que, en lo relativo a la implantación de estilos de liderazgo transformacional, todavía hay un amplio camino por recorrer por parte de los máximos responsables de las empresas regionales.

BIBLIOGRAFÍA

Alavi, M. y Leidner, D.E. (2001) "Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues", *MIS Quarterly*, 25(1): 107-136.

Albizu, E. (1997): *Flexibilidad Laboral Y Gestion De Los Recursos Humanos*. Ariel Sociedad Económica. Madrid.

Arboníes, A.L. (2001): *Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Baker, W.E. y Sinkula, J.M. (1999a): "Learning orientation, market orientation, and innovation: Integrating and extending models of organizational performance", *Journal of Market Focused Management*, vol. 4, n. 4, pp. 295-308.

Baker, W.E. y Sinkula, J.M. (1999b): "The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance", *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 27, n. 4, pp. 411-27.

Baker, W.E. y Sinkula, J.M. (2005): "Market orientation and the new product paradox", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 22, pp. 483-502.

Baker, W.E. y Sinkula, J.M. (2007): "Does market orientation facilite balanced innovation programs? An organizational learning perspective", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 24, pp. 316-34.

Barba, I. (2002) "Efectos de la formación sobre los resultados de la empresa: Un estudio empírico para el caso de directivos y vendedores" Tesis Doctoral Universidad de Murcia.

Barrero, N. (2001): "Aproximación a la calidad de los diseños de orientación y formación en los departamentos de recursos humanos" Comunicación presentada en el Congreso CIFO 2001.

Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1992): *Multifactor Leadership Questionnaire—Short Form 6S*. Center for Leadership Studies: Binghampton, NY.

Becker, B. y Gerhart, B. (1996): "The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospectors", *Academy of Management Journal*, vol. 39, n. 4, pp. 779-801.

Björkman, I; Xiucheng, X.C(2002): "Human Resource Management and the Performance of Western Firms in China", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 13, n. 6, pp. 853-864.

Bonache, J.; Cabrera, A. (2002): *Dirección estratégica de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, Prentice-Hall, Madrid.

Brockbank, W. (1999): "If HR were really strategically proactive: present and future directions in HR´s contribution to competitive advantage", *Human Resource Management*, vol. 38, n. 4, pp. 337-52.

Bryan, J. (2006): "Training and performance in small firms", *International Small Business Journal*, vol.24, 6, pp 635-660.

Buendía, J.D.; Calvo-Flores, A. –Dir- (1996): *Estrategias para el desarrollo de la Región de Murcia*, Ed. Consejo Económico y Social de la Región de Murcia. Murcia.

Bueno, C.E.; Morcillo, P. y Sarabia, J.M. (1989): *El caso de la PyME en la comunidad autónoma de Cantabria*. Santander: Diputación Regional de Cantabria.

Calantone, R. J., Cavusgila, S. T. y Zhaob, Y. (2002): Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management,* Vol. 31, 515– 524.

Camelo, C; Martin, F; Romero, P; Valle, R. (2004): "Human resources management in Spain: is it posible to speak of a typical model?" *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 15, n. 6, pp. 935-958.

Cañizares Puerta, P. (2002): "La formación en las organizaciones", En Pineda,P (2002) Gestión de la formación en las organizaciones, Ariel, Madrid.

Cappelli, P. y Crocker-Hefter, A. (1996): "Distinctive human resources are firms' core competences", *Organizational Dynamics*, vol. 24, n. 3, pp. 7-22.

Congden, S.W. y Schoroeder, D.M. (1996): "Competitive strategy and the adoption and usage of process innovation", *International Journal of Commerce & Management*, vol. 36, n. 3 y 4, pp. 5-21.

Consejo Económico y Social (2007): Memoria sobre la situación socioeconómica y laboral de la Región de Murcia en 2006, Consejo Económico y Social de la Región de Murcia.

Cooper, R.G. y Kleinschmidt, E.J. (1995): "Benchmarking the firm's critical success factors in new product development", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 12, pp. 374-91.

Covin, J.G. y Slevin, D.P. (1989): "Strategic management of small firms in hostile and benign environments", *Strategic Management Journal*, vol. 10, n. 1, pp. 75-87.

Damanpour, F. y Gopalakrishnan, S. (1998): "Theories of organizational structure and innovation adoption: The role of environmental change", *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 15, n. 1, pp. 1-24.

Delaney, J.T. y Huselid, M.A. (1996): "The impact of human resources management practices on perceptions of organizational performance", *Academy of Management Journal*, vol. 39, n. 4, pp. 949-69.

Delaney, J.T. y Jarley, P. (1996): "Planning for change: Determinants of innovation in U.S. national unions", *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 49, n. 4, pp. 597-614.

Dess, G.G.; Davis, P.S. (1984): "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 27, n. 3, pp. 467-488.

Dewar, R.D. y Dutton, J.E. (1986): "The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis", *Management Science*, vol. 32, n. 11, pp. 1422-33.

Dirección General Universidades y Política Científica (2007): Plan de Ciencia y Tecnología Región de Murcia 2007-2010, Consejería de Educación y Cultura Comunidad Autónoma Región de Murcia.

Dolan, S., Schuler, R.S.; Valle, R. (2007): *La gestión de recursos humanos*, 2ª edición. McGraw Hill, Madrid.

Drucker, P.F. (1985): *Entrepreneurship and innovation: Practice and principles*. New York: HarperBusiness.

Druker, P.F. (1981): *Gestión dinámica. Lo mejor de Peter Druker sobre Management.* Barcelona: Hispano Europea, S.A. (Obra original: People and performance. The best of Peter Druker on management, Willian Heineman, Ltd. Gran Bretaña).

Elenkov, D.; Judge, W. y Wright, P. (2005): Strategic Leadership And Executive Innovation Influence: An International Multi-Cluster Comparative Study, *Strategic Management Journal,* vol. 26, pp665-682.

Evans, R.W.; David, W.D. (2005): "High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure", Journal of Management, vol. 31, n.5. pp- 758.

Farell, M. y Mavondo, F. T (2004): "The effect of downsizing strategy and reorientation strategy on a learning orientation", *Personnel Review*, Vol. 33, n. 4.

Farrell, M. A. (2000): Developing a Market-Oriented Learning Organisation, *Australian Journal of Management,* vol. 25, n. 2.

García-Tenorio, J.; Sabater, R. (coords.) (2004): *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. Thomson, Madrid

Gatignon, H.; Tushman, M.L.; Smith, W. y Anderson, P. (2002): "A structural approach to assessing innovation: Construct development of innovation locus, type, and characteristics", *Management Science*, vol. 48, n. 9, pp. 1103-22.

Gerhart, B.; Rynes, S.L. (2003): *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. Sage Publications, Thousand Oaks.

Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L. (2001): *Dirección y Gestión de Recursos humanos*. Prentice Hall. Madrid.

Gómez-Mejía, L.R.; Sánchez, G. (2006): *La retribución y los resultados de la organización. Investigación y práctica empresarial*. Prentice-Hall-Financial Times, Madrid.

Gupta, A.K. y Singhal, A. (1993): "Managing human resources for innovation and creativity", *Research Technology Management*, vol. 36, n. 3, pp. 41-48.

Hall, R. (1992): "The strategic analysis of intangible resources", Strategic Management Journal, vol. 38, n.2, pp.135-144.

Hanvanich, S., Sivakumar, K. y Hult, G. T. (2006): The Relationship of Learning and Memory With Organizational Performance: The Moderating Role of Turbulence, *Journal of the Academy of Marketing Science,* Vol. 34, n.4.

Hult, G. T.; Snow, C. y Kandemir, D. (2003): The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types, *Journal of Management,* vol. 29, n. 3, 401–426.

Hult, G.T.M.; Hurley, R.F. y Knight, G.A. (2004): "Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance", *Industrial Marketing Management*, vol. 33, pp. 429-38.

Hurley, R.E. y Hult, G.T.M. (1998): "Innovation, market orientation and organizational learning: An integration and empirical examination", *Journal of Marketing*, vol. 62, n. July, pp. 42-54.

Hussi, T. (2004): "Reconfiguring Knowledge management-combining intellectual capital, intangible assets and knowledge creation", *Journal of Knowlegde Management*, vol.8, 2, pp.36-52.

Koch, M.J. y Macgrath, R.G. (1996): "Improving labor productivity: Does Human Resource Management policies do matter", *Strategic Management Journal*, vol. 17, 5 pp.335-354.

Lado, A.A. y Wilson, M.C. (1994): "Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective", *Academy of Management Review*, vol. 19, n. 4, pp. 699-727.

Laursen, K. (2002): "The importance of sectoral differences in the application of complementary HRM practices for innovation performance", *International Journal of the Economics of Business*, vol. 9, n. 1, pp. 139-56.

Lawler, E.E. III (1990): *Strategic pay. Aligning organizational strategies and pay systems*. Jossey-Bass, San Francisco.

Lei, D.; Slocum, J.W. y Pitts, R.A. (1999): "Designing organizations for competitive advantage: The power of unlearning and learning", *Organizational Dynamics*, vol. 27, n. 3, pp. 24-38.

Lengnick-Hall, C.A.; Lengnick-Hall, M.L. (1998): "Strategic Human Resource Management: A review of the literature and a proposed typology", *Academy of Management Review*, vol. 13, n. 3, pp. 454-470.

Li, Y.; Liu, Y. y Zhao, Y. (2006): "The role of market and entrepreneurship orientation and internal control in the new product development activities of Chinese firms", *Industrial Marketing Management*, vol. 35, pp. 336-47.

López, M.P.V. y Campos, B.N.R. (1993): "Los recursos humanos ante la innovación tecnológica", *VII Congreso de AECA, Vitoria*, pp. 875-93.

Lowe K y Galen K. (1996): Effectiveness correlates oftransformational and transactional leadership: a metaanalytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly,* vol. 7, n.3, pp: 385–426.

Lumpkin, G.T. y Dess, G.G. (1996): "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, vol. 21, pp. 135–72.

Mayo, A. y Lank, E. (2000): Las organizaciones que aprenden. Ed. Gestión 2000, Barcelona.

Miles, R.E. y Snow, C.C. (1978): *Organizational strategy, structure and process*, McGraw-Hill, New York.

Miles, R.E. y Snow, C.C. (1984): "Designing strategic human resources systems", *Organizational Dynamics*, n. Summer, pp. 36-52.

Milkovich, G.T.; Newman, J.M. (2007): *Compensation*, 9th edition. Irwin/McGraw-Hill, New York.

Miller, D. (1983): "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, vol. 29, n. 7, pp. 770–92.

Mintzberg, H.; Quinn, J.B. y Ghoshal, S. (1999): *El proceso estratégico*. Madrid: Prentice Hall.

Mondy, R.W.; Noe, R.M. (2005): *Administración de Recursos Humanos* Prentice Hall. Madrid.

Monreal, J.; Ortiz, P.; Sabater, R.; Aragón, A.; Esteban, M.; Pérez, C.; Pérez de Perceval, M.A. (1992): *Los recursos humanos en la empresa de la Región de Murcia*, Ed. Instituto de Fomento de la Región de Murcia. Murcia.

Naman, J.L. y Slevin, D.P. (1993): "Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. 2, pp. 137-53.

Panavides, P. M. (2007): The impact of organizational learning on relationship orientation, logistics service effectiveness and performance. *Industrial Marketing Management,* Vol. 36, n. 1.

Pavón, J. y Hidalgo, A. (1997): *Gestión e innovación. Un enfoque estratégico*. Madrid: Pirámide.

Peña, I.; Hernández, F. (2007): "La integración de la dirección de recursos humanos en el proceso de formulación de la estrategia como determinante de los resultados" *Universia Business Review*, n. 15, pp. 68-87.

Pennings, J.M. y Harianto, F. (1992): "The diffusion of technological innovation in the commercial banking industry", *Strategic Management Journal*, vol. 13, n. 1, pp. 29-37.

Porter, M.E. (1980): *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, NY Free Press, New York.

Porter, M.E. (1983): "The technological innovation dimension of competitive strategy", en *Research in technological innovation, management, and policy*, Ed. Rosenbloom, R.S. Greenwich, Connecticut: JAI Press.

Quinn, J.B. (1985): "Managing innovation: Controlled chaos", vol. may-june, n. 3, pp. 73-84.

Quinn, R.E. y Rohrbaugh, J. (1983): "A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis". *Management Science*, 29 (3), pp. 363-377.

Roberts, E.B. (1988): «What we've learned: Managing invention and innovation», *Research Technology Management*, vol. 31, n. 1, pp. 11-29.

Russell, J.E. (1991): "Carrer development interventions in organizations", *Journal of vocational behaviour*, vol.38, pp 237-287.

Saá Pérez, P y Ortega Lapiedra, R. (2002): La formación, En Bonache, J y Cabrera, A. Dirección estratégica de personas, Pentice-Hall, Buenos Aires.

Sarabia Sánchez, F.J. (coord.) (1999): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas.* Pirámide, Madrid.

Servicio Empleo y Formación (2006): Estudio sobre necesidades y tendencias en la formación en las empresas de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, Servicio Regional de Empleo y Formación.

Sinkula, J., Baker, W. y Noordewier, T. (1997): A framework for market-based organisational learning: Linking values, knowledge, and behaviour', *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, pp. 305–18.

Skinner, W. (1984): "Operations technology: Blind spot in strategic management", *Interfaces*, vol. Enero-Febrero, pp. 116-25.

Sun, L; Aryee, S.; Law, K.S. (2007): “High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: a relational perspective”, Academy of Management Journal, vol. 50, n. 3, pp. 558-577.

Tichy, N.M.; Fombrum, C.J. y Devanna, M.A. (1982): “Strategic Human Resource Management”, *Sloan Management Review*, n. winter, pp. 47-61.

Valle, R. (coord.) (2003): *La gestión estratégica de los recursos humanos*, 2ª edición. Prentice-Hall, Madrid.

Van de Ven, A.H. (1986): “Central problems in the management of innovation”, *Management Science*, vol. 32, n. 5, pp. 590-607.

Van de Ven, A.H.; Polley, D.E.; Garud, R. y Venkataraman, S. (2001): *El viaje de la innovación. El desarrollo de una cultura organizacional para innovar*. México: Oxford.

Vrakking, W.J. (1990): “The innovative organization”, *Long Range Planning*, vol. 23, n. 2, pp. 94-102.

Wright, P.M.; McMahan, G.C. y McWilliams, A. (1994): “Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective”, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, n. 2, pp. 301-26.

ANEXO I: EL CUESTIONARIO

ENCUESTA SOBRE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

BLOQUE I.- DATOS GENERALES

P1.- Número medio de empleados de su empresa en 2007: _____

P2.- Año de constitución de su empresa: _____

P3.- ¿La propiedad de su empresa es mayoritariamente familiar? (La familia o un grupo familiar tiene más del 50% del capital):

☐ SÍ ☐ NO (Continúe en la **P5**)

P4.- Los puestos de dirección, ¿están ocupados mayoritariamente por miembros de la familia?

☐ SÍ ☐ NO

P5.- ¿Cuál es el nivel de formación del director general / gerente de su empresa?:

1. Estudios Primarios, Bachiller o F. Profesional.	☐	2. Estudios Universitarios.	☐

BLOQUE II.- ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

P6.- ¿Aplica en su empresa las siguientes prácticas de recursos humanos?:		¿Las subcontrata habitualmente? **Nunca**				**Siempre**
1. Planificación de personal.	Sí ☐ No ☐	1	2	3	4	5
2. Diseño de puestos de trabajo.	Sí ☐ No ☐	1	2	3	4	5
3. Reclutamiento y selección de personal.	Sí ☐ No ☐	1	2	3	4	5

4. Formación.	Sí ☐ No ☐	1	2	3	4	5
5. Desarrollo de carreras profesionales.	Sí ☐ No ☐	1	2	3	4	5
6. Evaluación del rendimiento.	Sí ☐ No ☐	1	2	3	4	5
7. Política retributiva.	Sí ☐ No ☐	1	2	3	4	5
8. Administración de personal (contratos, nóminas, …).	Sí ☐ No ☐	1	2	3	4	5
9. Relaciones laborales (negociación del convenio colectivo, relaciones con los representantes sindicales, …).	Sí ☐ No ☐	1	2	3	4	5
10. Gestión de la prevención de riesgos laborales, seguridad y salud laboral, …	Sí ☐ No ☐	1	2	3	4	5

P7.- ¿Realiza su empresa habitualmente un plan estratégico formal. En su caso, ¿con qué horizonte temporal?:

	Realiza	**Horizonte Temporal**	
Plan estratégico (plan global).	☐ SÍ ☐ NO	1 año. ☐	Más de 1 año. ☐

P8.- A continuación se le presentan cuatro tipos de empresas. Por favor, indique con cuál de ellas se identifica la suya atendiendo a su actuación en los dos últimos años (MARQUE SÓLO UNA RESPUESTA)**:**

Tipo A.- Suele realizar cambios y mejoras en los productos y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser la primera en desarrollar nuevos productos, aun con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito.	☐
Tipo B.- Mantiene una base relativamente estable de productos y mercados, mientras que al mismo tiempo desarrolla de forma selectiva nuevos productos y mercados, tratando de imitar a las empresas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito.	☐
Tipo C.- Ofrece un conjunto relativamente estable de productos para un mercado relativamente estable. No está interesada en las modificaciones sino que se concentra en la mejora continua del trabajo dentro de su campo de actuación.	☐
Tipo D.- No cuenta con un área de producto-mercado duradera y estable. Normalmente actúa forzada por las presiones del entorno y de la competencia.	☐

P9. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones con respecto a su empresa:	**Total Desacuerdo**				**Total Acuerdo**
1. La innovación derivada de nuestra investigación se acepta de buen grado.	1	2	3	4	5
2. Buscamos activamente nuevas ideas.	1	2	3	4	5
3. Los responsables de la gestión de proyectos aceptan de buen grado la innovación.	1	2	3	4	5
4. Se penalizan a los empleados por las ideas nuevas que no funcionan.	1	2	3	4	5

5. Nuestra empresa se resiste a la innovación al percibirse como muy arriesgada.	1	2	3	4	5
6. El número de productos nuevos introducidos en el mercado es mayor que el de la competencia.	1	2	3	4	5
7. La tasa de éxito de nuevos productos es mayor que la de la competencia.	1	2	3	4	5
8. El grado de diferenciación de nuestras innovaciones respecto a la competencia es alto.	1	2	3	4	5
9. La habilidad de los competidores para copiar nuestros productos es baja.	1	2	3	4	5
10. El tiempo de desarrollo de nuevos productos es menor que el de la competencia.	1	2	3	4	5

P10.- El número de productos nuevos o modificados lanzados al mercado en los últimos 3 años es de:_____ (si es 0 pase a la pregunta **P11**). **Esos productos:**	**Total Desacuerdo**				**Total Acuerdo**
1. Incluyen mejoras importantes de tecnología sobre la existente en la industria.	1	2	3	4	5
2. Están basados en un cambio revolucionario en la tecnología.	1	2	3	4	5
3. Suponen un avance radical sobre los nuevos productos existentes.	1	2	3	4	5
4. Son muy novedosos en relación a la media de la industria.	1	2	3	4	5

P11.- Del total de sus ventas, ¿qué porcentaje destina a mercados internacionales?

BLOQUE III.- PUESTOS Y ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

P12.- Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relacionadas con los procesos en su empresa:	**Total Desacuerdo**				**Total Acuerdo**
1. Los puestos de trabajo de su empresa están descritos con gran detalle.	1	2	3	4	5
2. La empresa tiene mucho interés en que los empleados sigan estrictamente las normas en el desempeño de su puesto.	1	2	3	4	5
3. Los trabajadores se ven sometidos a pocos procedimientos de revisión y control en el desarrollo de sus tareas.	1	2	3	4	5
4. La organización de las actividades / tareas se orienta hacia el trabajo en equipo.	1	2	3	4	5

P13.- Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relacionadas con los puestos de trabajo de su empresa:	**Total Desacuerdo**				**Total Acuerdo**
1. Los empleados tienen autonomía para actuar libremente ante cualquier problema que se les presente.	1	2	3	4	5
2. Se promueve la participación del empleado en la toma de decisiones de la empresa.	1	2	3	4	5
3. Se fomenta la comunicación entre los empleados de la empresa.	1	2	3	4	5
4. La mayoría de los trabajadores son polivalentes (capaces de realizar distintas actividades dentro de la empresa).	1	2	3	4	5
5. El personal rota entre distintos puestos de trabajo.	1	2	3	4	5

P14.- Indique si su empresa ha utilizado las siguientes prácticas de trabajo en el último año. En caso afirmativo indique su grado de utilización:		**Muy bajo**				**Muy alto**
1. Contratar a trabajadores temporales o a tiempo parcial.	☐ SÍ ☐NO	1	2	3	4	5
2. Subcontratar trabajos a empresas externas.	☐ SÍ ☐NO	1	2	3	4	5
3. Contratar empleados a través de empresas de trabajo temporal (ETT).	☐ SÍ ☐NO	1	2	3	4	5
4. Contratar a trabajadores autónomos.	☐ SÍ ☐NO	1	2	3	4	5
5. Utilizar el teletrabajo.	☐ SÍ ☐NO	1	2	3	4	5

P15.- Existen diferenciados en su empresa los siguientes departamentos (SEÑALE LOS QUE PROCEDA)**:**

1. Departamento comercial/ marketing.	☐	2. Departamento de producción/compras.	☐
3. Departamento de I+D+i.	☐	4. Departamento de administración y contabilidad.	☐
5. Departamento de calidad.	☐	6. **Departamento de recursos humanos.**	☐**(*)**

(*) Si la respuesta es afirmativa, continúe en la **P16**; *De no ser así continúe en la **P19***

P16.- ¿De quién depende el responsable del Dpto. de recursos humanos?: _____

P17.- ¿Cuántas personas componen el Dpto. de recursos humanos?: _____

P18.- Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:	Muy en desacuerdo				Muy de acuerdo
1. El responsable de humanos interviene en la planificación estratégica de su empresa.	1	2	3	4	5
2. El director de recursos humanos forma parte del comité de dirección de su empresa.	1	2	3	4	5
3. Su empresa hace un esfuerzo explícito para que exista coherencia entre sus estrategias de negocio y de recursos.	1	2	3	4	5

BLOQUE IV .- RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

P19.- Cuando algún puesto de su empresa queda vacante, en qué grado suele recurrir a las siguientes fuentes de reclutamiento para cubrirlo:	Muy bajo				Muy alto
1. Empleados de la propia empresa (mediante promoción interna).	1	2	3	4	5
2. Oficinas de empleo (SEF).	1	2	3	4	5
3. Anuncios en medios de comunicación (prensa, radio…).	1	2	3	4	5
4. Reclutamiento por Internet.	1	2	3	4	5
5. Centros educativos (formación profesional, universidades,…).	1	2	3	4	5
6. Consultoras de recursos humanos.	1	2	3	4	5
7. Empresas de trabajo temporal.	1	2	3	4	5
8. Solicitudes de empleo presentadas directamente a la empresa.	1	2	3	4	5

P20.- Respecto al sistema de selección y contratación de personal de su empresa, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:	Muy en desacuerdo				Muy de acuerdo
1. La selección de personal se realiza siguiendo un proceso formalizado.	1	2	3	4	5
2. Durante el proceso de selección, se informa a los candidatos de las tareas y responsabilidades del puesto de trabajo a cubrir.	1	2	3	4	5
3. El proceso de selección que lleva a cabo la empresa le permite encontrar a las personas más apropiadas para cubrir los puestos.	1	2	3	4	5
4. La mayoría del personal de la empresa tiene un contrato indefinido.	1	2	3	4	5
5. Excepto en circunstancias extremas, la seguridad en el empleo está garantizada en la empresa.	1	2	3	4	5
6. Al nuevo empleado se le proporciona información sobre la empresa, su organigrama y su puesto de trabajo al ser contratado.	1	2	3	4	5
7. La empresa proporciona al nuevo empleado un manual de acogida para facilitar su orientación y ubicación en la empresa.	1	2	3	4	5
8. La empresa evalúa la integración y el desarrollo del trabajo del nuevo empleado.	1	2	3	4	5

P21.- Señale en qué grado utiliza las siguientes técnicas para seleccionar a su personal:	**Muy bajo**				**Muy alto**
1. Entrevista de selección.	1	2	3	4	5
2. Impresos de solicitud e información biográfica.	1	2	3	4	5
3. Comprobación de referencias.	1	2	3	4	5
4. Test psicotécnicos y otras pruebas escritas.	1	2	3	4	5
5. Pruebas profesionales (simulación de trabajo,…).	1	2	3	4	5

P22.- Con respecto a los criterios que utiliza para seleccionar a los candidatos, indique la importancia que da a los siguientes aspectos:	**Muy poca**				**Mucha**
1. Experiencia.	1	2	3	4	5
2. Formación.	1	2	3	4	5
3. Capacidad de trabajo en equipo.	1	2	3	4	5
4. Capacidad para aprender.	1	2	3	4	5
5. Iniciativa y creatividad.	1	2	3	4	5
6. Ajuste a los valores de la empresa.	1	2	3	4	5

BLOQUE V.- FORMACIÓN Y CARRERA PROFESIONAL

P23.- Indique el número de empleados que han recibido formación en el último año y las horas totales recibidas, tanto dentro como fuera de la empresa:

	Número de empleados	**Horas de formación**
Formación dentro de la empresa		
Formación fuera de la empresa		

P24.- En referencia a la política de formación de la empresa, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

1. La empresa forma a sus empleados... **en raras ocasiones, solo cuando es imprescindible.**	1	2	3	4	5	... **de forma habitual y continua.**
2. La formación... **no se planifica con antelación y se** orienta a cubrir **necesidades a corto plazo.**	1	2	3	4	5	**se planifica con antelación** y según las **necesidades futuras.**
3. Las acciones de formación realizadas … **se diseñan a medida de las necesidades, objetivos y particularidades de la empresa.**	1	2	3	4	5	……son las ofertadas **en el mercado.**

4. Para la evaluación de la formación se analiza ….la **opinión del empleado respecto a la formación recibida.**	1	2	3	4	5	**....** si el empleado **aplica lo aprendido en su puesto.**
5. Trata de proporcionar... **habilidades específicas, buscando la especialización.**	1	2	3	4	5	... **habilidades amplias, buscando la polivalencia.**
6. Se desarrolla **dentro** de la jornada laboral.	1	2	3	4	5	Se desarrolla **fuera** de la jornada laboral.
7. Es impartida por **personal de la empresa.**	1	2	3	4	5	Es impartida por **formadores externos.**
8. Se imparte en el **puesto de trabajo.**	1	2	3	4	5	Se imparte **fuera** del puesto de trabajo.
9. Se orienta al trabajo **individual**	1	2	3	4	5	Se orienta al trabajo **en grupo.**
10. Se utilizan …**conferencias, seminarios, lecturas, etc.**	1	2	3	4	5	**...Internet, multimedia, virtual, etc.**

P25.- Indique en qué medida influyeron los siguientes aspectos en su decisión de realizar acciones formativas …	**Mínima influencia**				**Máxima influencia**
1. La oferta de formación subvencionada.	1	2	3	4	5
2. La inadecuada cualificación de los empleados.	1	2	3	4	5
4. Los planes futuros de la empresa.	1	2	3	4	5
5. La evaluación del rendimiento de los trabajadores.	1	2	3	4	5
6. La presión sindical.	1	2	3	4	5
7. Disponibilidad de presupuesto para formación.	1	2	3	4	5
8. Aplicación de normativa legal.	1	2	3	4	5
9. Importancia que se da a la formación en el sector.	1	2	3	4	5

P26.- Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:	**Muy en desacuerdo**				**Muy de acuerdo**
1. Se valora positivamente la actualización de conocimientos y habilidades de los trabajadores.	1	2	3	4	5
2. Existen posibilidades de promoción interna para los empleados que mejoran sus conocimientos, habilidades o competencias.	1	2	3	4	5
3. Existe un plan formalizado para el desarrollo de la carrera profesional de los empleados en la empresa.	1	2	3	4	5

BLOQUE VI.- EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO Y RETRIBUCIÓN

P27.- En referencia al sistema de evaluación del rendimiento de los empleados, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

1. La empresa dispone de un sistema de evaluación del rendimiento **formalizado** y basado en procedimientos preestablecidos.	1	2	3	4	5	La empresa realiza la evaluación del rendimiento de sus empleados de manera **informal.**
2. El sistema de evaluación atiende … a los **objetivos alcanzados o a los resultados obtenidos** por el empleado.	1	2	3	4	5	… a valoraciones personales (de otros empleados) relativas a **comportamientos y actitudes** del empleado.
3. La evaluación del empleado va a depender de … sus **consecuciones individuales.**	1	2	3	4	5	… de las **consecuciones de equipo o de empresa en su conjunto.**

P28.- En referencia a las políticas y estrategias retributivas, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

1. El salario base que recibe el empleado está principalmente determinado … **por el puesto de trabajo.**	1	2	3	4	5	… **por las habilidades que adquiere** y que son de aplicación al trabajo.
2. La **parte fija** del paquete retributivo es alta en relación con la retribución total.	1	2	3	4	5	La **parte variable** del paquete retributivo es alta en relación la retribución total
3. Los incrementos en la retribución se calculan fundamentalmente … **en función del rendimiento del empleado.**	1	2	3	4	5	… **en función de la antigüedad del empleado.**
4. Los incentivos se basan en los resultados u objetivos conseguidos por el empleado … **a corto plazo** (un año o menos).	1	2	3	4	5	… **a medio y largo plazo** (más de un año).
5. Los incentivos recibidos por el empleado dependen … **de su actuación y rendimiento individual.**	1	2	3	4	5	… **de los resultados alcanzados por el equipo o por la organización** en su conjunto.
6. El nivel retributivo total del empleado es … **similar o superior a la media del mercado** (en comparación con los empleados de empresas competidoras).	1	2	3	4	5	… **inferior a la media del mercado** (en comparación con los empleados de empresas competidoras).
7. En la empresa se dan … **pequeñas diferencias retributivas** entre los mejor y peor pagados.	1	2	3	4	5	… **grandes diferencias retributivas** entre **los mejor y peor pagados.**

8. Existen **pequeñas diferencias retributivas** entre los **altos directivos y los empleados de base.**	1	2	3	4	5	… **grandes diferencias retributivas** entre los **altos directivos y los empleados de base.**
9. El empleado **participa** activamente en el diseño de las políticas retributivas que le afectan.	1	2	3	4	5	Las opiniones y preferencias del empleado **no se tienen en cuenta** para diseñar las políticas retributivas.
10. Se mantiene un **estricto secreto** sobre la retribución recibida por los empleados.	1	2	3	4	5	Existe una **transparencia total** sobre la retribución recibida por los empleados.

P29.- Indique el peso relativo (en porcentaje) que tienen los siguientes componentes en la retribución total de sus empleados:	**Directivos**	**Empleados**
1. Salario base.	.....%	.....%
2. Incentivos individuales basados en objetivos o resultados alcanzados.	.....%	.....%
3. Participación en los beneficios globales de la empresa.	.....%	.....%
4. Incentivos a largo plazo (pagos en acciones, rendimientos plurianuales, etc.).	.....%	.....%
5. Retribuciones en especie (seguros, ayudas familiares, coche, vivienda, etc.).	.....%	.....%
TOTAL	**100 %**	**100 %**

BLOQUE VII.- ESTILO DE DIRECCIÓN Y RESULTADOS

P30.- Al desempeñar el papel de líder con qué frecuencia se ajustan a usted las siguientes afirmaciones:	**Nunca**				**Siempre**
1. Consigo que mis subordinados se sientan a gusto conmigo.	1	2	3	4	5
2. Expreso con palabras sencillas lo que podemos y debemos hacer.	1	2	3	4	5
3. Permito a mis subordinados abordar viejos problemas de nuevas formas.	1	2	3	4	5
4. Ayudo a mis subordinados a superarse y desarrollarse.	1	2	3	4	5
5. Mis subordinados confían plenamente en mí.	1	2	3	4	5
6. Presento de forma interesante lo que podemos hacer.	1	2	3	4	5
7. Aporto a mis subordinados nuevas formas de ver los problemas complejos.	1	2	3	4	5
8. Informo a mis subordinados de lo que me parece su actuación.	1	2	3	4	5
9. Mis subordinados se sienten orgullosos de colaborar conmigo.	1	2	3	4	5
10. Ayudo a mis subordinados a encontrar sentido a su trabajo.	1	2	3	4	5

11. Consigo que mis subordinados se replanteen ideas que nunca se habían cuestionado.	1	2	3	4	5
12. Presto atención personal a los que parecen rechazados.	1	2	3	4	5

P31.- Indique en qué grado está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referidas a su empresa:	**Total Desacuerdo**				**Total Acuerdo**
1. Pone gran énfasis en la investigación, desarrollo e innovación de productos y tecnologías.	1	2	3	4	5
2. Suele ser la primera empresa del sector en introducir nuevos productos, servicios, tecnologías,...	1	2	3	4	5
3. Emprende acciones en el sector que posteriormente siguen los competidores.	1	2	3	4	5
4. Suele adoptar medidas agresivas contra los competidores, en lugar de adoptar una postura de “vive y deja vivir”.	1	2	3	4	5
5. Desarrolla proyectos de inversión de elevado riesgo que presentan expectativas de alta rentabilidad.	1	2	3	4	5

P32.- Si entendemos el aprendizaje como la capacidad para adaptarse y transformarse basada en el conocimiento, ¿cuál sería su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones?:	**Total desacuerdo**				**Total acuerdo**
1. La habilidad de nuestra empresa para aprender es la clave para nuestra ventaja competitiva.	1	2	3	4	5
2. En este negocio el aprendizaje es clave para conseguir mejoras.	1	2	3	4	5
3. El aprendizaje del empleado es una inversión y no un gasto.	1	2	3	4	5
4. Si nos quedamos pasivos en nuestro aprendizaje nuestro futuro se verá comprometido.	1	2	3	4	5

P33.- En comparación con sus competidores clave, su empresa:	**Total Desacuerdo**				**Total Acuerdo**
1. Ofrece productos de mayor calidad.	1	2	3	4	5
2. Dispone de procesos internos más eficientes.	1	2	3	4	5
3. Es más eficiente en el empleo de sus recursos.	1	2	3	4	5
4. Cuenta con clientes más satisfechos.	1	2	3	4	5
5. Se adapta antes a los cambios en el mercado.	1	2	3	4	5
6. Sirve los pedidos con mayor rapidez.	1	2	3	4	5
7. Está creciendo más.	1	2	3	4	5
8. Es más rentable.	1	2	3	4	5
9. Tiene mayor productividad.	1	2	3	4	5
10. Tiene empleados más satisfechos / motivados.	1	2	3	4	5
11. Tiene una menor rotación de personal.	1	2	3	4	5

12. Tiene un menor absentismo laboral.	1	2	3	4	5
13. Tiene empleados más cualificados.	1	2	3	4	5

Sello de la empresa

Si desea recibir los resultados del estudio, indique la dirección a la que deben remitirse:

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL_____
Atención de: _____
DIRECCIÓN: c/ _____nº_____
LOCALIDAD _____ C.P. _____

Actividad principal de su empresa (C.N.A.E. 93) (Encuestador)

11. Producción agrícola	☐	4521. Construcción general edificios y obras singulares ing.	☐
12. Producción ganadera	☐	501. Venta de vehículos a motor	☐
14. Actividades de servicios relacionadas con agricultura y ganadería	☐	513. Com por mayor productos alimenticios, bebidas y tabaco	☐
151. Industria cárnica	☐	514. Com por mayor productos distintos de alimentos	☐
152. Elaboración y conservación pescados y productos…	☐	516. Com por mayor de maquinaria y equipo	☐
153. Preparación y conservación de frutas y hortalizas	☐	522. Com por menor alimentos en establecimientos especializados	☐
159. Elaboración de bebidas	☐	524. Otro comercio al por menor de artículos nuevos en establecimientos especializados	☐
17. Industria textil	☐	551. Hoteles	☐
18. Industria de la confección y de la peletería	☐	552. Camping y similares	☐
21. Industria del papel	☐	553. Restaurantes	☐
22. Edición, artes gráficas y reproducción soportes grabados	☐	602. Otro tipo de transporte terrestre	☐
24. Industria química	☐	634. Organización transporte mercancías	☐
25. Fabricación de productos de caucho y materias plásticas	☐	642. Telecomunicaciones	☐
266. Fabricación de productos de hormigón, yeso y cemento	☐	72. Actividades informáticas	☐
267. Industria de la piedra	☐	73. Investigación y desarrollo	☐
27. Metalurgia	☐	743. Ensayos y análisis clínicos	☐
31. Fabricación de maquinaria y material eléctrico	☐	744. Publicidad	☐
361. Fabricación de muebles	☐	746. Servicios de investigación y seguridad	☐
40. Producción energía eléctrica, gas, vapor, …	☐	92. Actividades culturales, recreativas y deportivas	☐
41. Producción y distribución de vapor y agua caliente	☐	OTRO. ESPECIFICAR CNAE_____	☐

CONSEJO ECONOMICO Y SOCIAL
DE LA REGION DE MURCIA
C/. Alcalde Gaspar de La Peña, 1 - Tlf. 968 22 13 64 - MURCIA
www.cesmurcia.es

Región de Murcia