

## LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN TIEMPO DE CRISIS

*Alicia Rubio Bañón\**  
*Gregorio Sánchez Marín\*\**

### RESUMEN:

*¿Cumplen los departamentos de recursos humanos los requisitos que se les deben exigir para armonizar los intereses de empleados y de organización en tiempos de crisis? En este estudio, utilizando una muestra de 270 empresas de la Región de Murcia, se analiza en que medida los directores de recursos humanos están haciendo frente a la crisis a través de la adaptación y transformación de tres de los procesos, diseño de puestos, formación y retribución, que más se relacionan con los objetivos de la flexibilidad laboral. Los resultados indican, en términos generales, que las prácticas de recursos humanos aún se diseñan de forma rígida y poco flexible, esto puede dificultar el desarrollo adecuado del capital humano, así como la aportación de valor necesaria por parte de la función de personal para contribuir a la competitividad de las organizaciones.*

### PALABRAS CLAVE:

*Recursos Humanos. Diseño de puestos, formación. Retribución y crisis.*

\* Profesora del Departamento de Organización de Empresas y Finanzas. Universidad de Murcia - arubio@um.es

\*\* Profesor del Departamento de Organización de Empresas y Finanzas. Universidad de Murcia - gresanma@um.es

## ABSTRACT:

*Are the departments of human resources harmonizing the interests of the company with those of the human resources in crisis times? In this study, using a sample of 270 companies of the Region of Murcia, it is analyzed if human resources managers are facing the crisis across the adjustment and transformation of three of the processes which are more relate to labour flexibility: job design, training and compensation,. The results indicate, in general terms, that human resources practices are still rigid and inflexible, this can impede the suitable development of the human capital, as well as the necessary contribution of human resources to the competitiveness of firms.*

## KEY WORDS:

*Human resources. Job Desing, Training. Compensation.*

## 1. INTRODUCCIÓN

El departamento de recursos humanos quizá sea uno de los que más ha visto cambiar sus funciones dentro de la organización como consecuencia de la crisis económica. En general, el coste originado por el capital humano en la mayoría de las empresas es uno de los más importantes, por lo que una de las primeras reacciones de la dirección general en momentos de incertidumbre como los actuales, es la de revisar los presupuestos del departamento de recursos humanos e intentar reducir los costes de personal (Gómez-Mejía et al., 2008).

Además de los recortes presupuestarios, el rol del director de recursos humanos se ve modificado y, de alguna manera, “castigado”, ya que en momentos de crisis sus responsabilidades se centran en negociar con sindicatos sobre los convenios y la continuidad de la plantilla (Valdés, 2002). Las tareas fundamentales, por tanto, se centran más en reestructurar la plantilla, realizar ajustes en puestos y tareas, revisar retribuciones y recortar planes de formación, lo que implica una fuerte desmotivación de la plantilla y, por ende, una degradación importante del clima laboral de la organización (Dolan et al., 2007).

No obstante, en el plano positivo, el director y el departamento de recursos humanos ven reforzado su papel dentro de la organización (Bones, 2009). Y es que uno de los efectos más significativos que la crisis tiene sobre el papel de los departamentos de recursos humanos es la tendencia a la “interiorización” -como proceso contrario a la tradicional externalización- de aquellos procesos que con anterioridad se delegaban a consultorías externas. La interiorización y rediseño de prácticas de

recursos humanos se está centrando sobre todo en aquellas áreas que pueden desempeñar un papel fundamental en el reajuste y la adaptación ante la crisis –diseño del trabajo, formación y retribución– con el objetivo de mejorar la eficiencia de los empleados, reducir costes y generar nuevas vías de ingreso.

La flexibilidad laboral, por lo tanto, se convierte en un elemento fundamental para poder afrontar la crisis. Flexibilidad entendida en su concepto más amplio y referida, en este sentido, a los aspectos de adaptación numérica, adaptación funcional y adaptación financiera (Albizu, 1994). Así, por ejemplo, con respecto al diseño de puestos, uno de los requerimientos fundamentales que se le exige en esta época al departamento de recursos humanos es la necesidad de reajustar puestos y funciones a las necesidades reales de la empresa. La flexibilidad numérica y funcional, por tanto, es uno de los factores que se ha revalorizado con la crisis, unido al impulso en la socialización del tiempo de trabajo.

También hay una mayor exigencia en los procesos de formación. En una situación de crisis, el presupuesto de formación es uno de los primeros capítulos que se puede ver reducido en las organizaciones (Aragón et al., 2008). El desafío que se plantea para la dirección de recursos humanos es el de ser flexible financiera y funcionalmente: mantener la inversión en la actividad formativa y de desarrollo de personas, tratando de tenerlas preparadas para cuando llegue la recuperación la organización esté en el mejor escenario posible, con los empleados motivados, afianzados y preparados para la actividad. Para ello, el desarrollo de procesos y metodologías adecuadas puede ayudar a racionalizar y rentabilizar la formación en la organización.

Finalmente, las políticas retributivas deben también adaptarse a la coyuntura económica actual. El desafío del departamento de recursos humanos en este caso es el de conciliar la demanda de congelación–o incluso reducción– salarial de la dirección general de la empresa con la necesidad de seguir motivando a los empleados. Para ello, los procesos de redefinición de objetivos en retribución variable, de búsqueda de beneficios sociales más económicos o de implantación de políticas de retribución flexible, son los que adquieren mayor protagonismo, al dotar a la empresa de la flexibilidad financiera necesaria en estos momentos (Gómez-Mejía y Sánchez, 2006).

En definitiva, el objetivo de este trabajo es el de conocer, a través de un análisis de las políticas de recursos humanos de 270 empresas pertenecientes a la Región de Murcia, en qué medida dichas empresas están haciendo frente a la crisis a través de la adaptación y transformación de las funciones y procesos de recursos humanos clave y, en su caso, determinar si la nueva orientación dada a dichos procesos responde a las necesidades de flexibilidad mencionadas anteriormente. Asimismo, se trata de valorar hasta qué punto las modificaciones de las prácticas de recursos humanos pueden afectar al rendimiento y motivación de los empleados, así como a su identificación e implicación con la empresa.

## 2. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS ADAPTADAS A LA CRISIS

Uno de los desafíos más importantes para sortear las fuertes turbulencias que la actual crisis económica está produciendo en las organizaciones es el de gestionar adecuadamente los recursos de la empresa, prestando lógicamente especial atención a aquel que todos denominan el recurso más valioso: el humano (Barney, 1991). Gestionar de una forma eficaz los recursos humanos se convierte en una necesidad para la supervivencia y en una responsabilidad que no puede obviarse. Sucede, sin embargo, que en muchas ocasiones las medidas que la empresa adopta para afrontar los problemas ligadas a la reducción de costes de personal a través de despidos, disminuciones de los presupuestos de formación, de la proliferación y abuso de los contratos atípicos, de externalizaciones innecesarias o subcontrataciones e incluso de las modificaciones de la política de retribuciones, no sólo están descapitalizando de talento a las empresas sino que están produciendo una reducción de la motivación y la lealtad de los trabajadores, pues entre los que se quedan después de los reajustes, hay un germen importante de incertidumbre que puede tardar tiempo en desaparecer (Valdes, 2002; Bones, 2009).

Por otro lado, cualquier crisis prolongada exige necesariamente una actitud y un proceso de cambio generalizado. Para que esto resulte posible y se realice eficientemente, ha de basarse necesariamente en la supresión de comportamientos socioeconómicos rígidos, obteniendo estructuras productivas lo más adaptables posibles a cada situación concreta. En este contexto, podemos afirmar que la flexibilidad empresarial, entendida como la capacidad general de adaptación de la empresa que le permite afrontar los cambios necesarios (Albizu, 1994), es una cuestión clave para salvar la situación de crisis y las turbulencias que por ella se producen dentro y fuera de las empresas. La flexibilidad pasa a convertirse en un valor en sí misma, una propiedad inherente a las organizaciones económicas que se mueven en un entorno que, gradualmente, exige mayor capacidad de adaptación (Aragón et al., 2008).

Básicamente, la flexibilidad laboral, desde una óptica de gestión empresarial, consiste en encontrar el modo de adecuar eficientemente los recursos humanos disponibles, y la organización del trabajo, a las variaciones de la demanda de productos y servicios –en cantidad y calidad–, así como a la diversificación de productos. Para que las empresas puedan responder al constante proceso de cambio que la crisis está generando es necesario considerar simultáneamente tres aspectos (Albizu, 1994):

- 1) El ajuste continuado al mínimo coste, del número de empleados –u horas de trabajo contratadas– que permitan a la empresa hacer frente rápidamente a las fluctuaciones que se producen en el nivel de producto o servicio demandado, conocido como flexibilidad numérica.

- 2) La adecuación de la plantilla a los cambios tecnológicos, a la polivalencia exigida por los modernos sistemas productivos, y, en definitiva,

a las exigencias impuestas por los clientes y consumidores, conocida como flexibilidad funcional.

3) Adecuar sus contratos y las horas trabajadas, establecer una estructura salarial que esté más relacionada con el desempeño –individual o colectivo, según los casos- y con los resultados obtenidos por la empresa. Este tipo de flexibilidad es la financiera.

Estas tres versiones de la flexibilidad laboral tienen implicaciones directas en las políticas de diseño de puestos, formación y retribución. A saber, los procesos de diseño de puestos tienen sus miras puestas en el ajuste de la flexibilidad numérica y funcional a las necesidades productivas o de prestación de servicios. Las políticas de formación determinan los niveles de flexibilidad funcional a través de la potenciación de unas habilidades u otras, mientras que las políticas retributivas, especialmente las relacionadas con la retribución variable, tienen consecuencias inmediatas en la flexibilidad financiera. Evidentemente, tanto el diseño de puestos como la formación y la retribución condicionan en última instancia la estructura de costes de la empresa y, por tanto, influyen en los niveles de flexibilidad financiera.

En este sentido, unos de los principales retos a los que se enfrenta el director de recursos humanos es el de saber conciliar los intereses de una organización, que necesita ganar en flexibilidad laboral en sus tres vertientes, con los intereses de sus empleados, que necesitan seguridad en sus puestos, una adecuada formación y desarrollo y unas recompensas monetarias que les satisfagan y estén basadas en sus contribuciones. El principal problema radica en que en muchas ocasiones, las políticas de flexibilidad, crean tensiones entre los objetivos de la organización y los de los empleados, que en muchos casos derivan en efectos negativos en la motivación y el desempeño que producen una rápida degradación del clima laboral (Gómez Mejía et al., 2008). A continuación se analizan con más detalle los principales aspectos concernientes a cada una de los procesos clave de recursos humanos y sus implicaciones para con la flexibilidad.

#### DISEÑO DE PUESTOS

La forma de dirigir y organizar el trabajo constituye uno de los procesos más dinámicos de la organización. Las empresas están obligadas a modificar sus estructuras organizativas cambiando sus procesos laborales básicos y redefiniendo sus puestos para así lograr que los empleados en general estén lo más cercanos al cliente para así lograr dar una respuesta rápida a sus necesidades (Pil y Holweg, 2003). En este sentido, el diseño de puestos de trabajos, la descripción de las funciones y sus requerimientos esenciales son fundamentales para solventar los problemas derivados de las turbulencias económicas (Aragón et al., 2008).

La gran influencia de la crisis sobre los flujos de trabajo y los puestos está forzando a los directores de recursos humanos a reflexionar sobre los procesos bási-

cos de trabajo, los requisitos y expectativas de los puestos y las estructuras organizativas. En este sentido, su labor debe consistir en apoyar y ayudar a los directivos de línea a hacer un seguimiento y a documentar los cambios de contenido de cada puesto de trabajo (Gómez Mejía et al. 2008), para lo cual deben conocer las características esenciales de los puestos de trabajo y el tipo de relaciones formales e informales que se dan entre las personas que forman parte de la empresa.

Cuestiones como el grado en que las empresas tienen descritos sus puestos de trabajo, el grado de autonomía del trabajador o la polivalencia del mismo se transforman en aspectos claves a gestionar en periodos de crisis. En principio, las empresas deben tender hacia puestos de trabajo más flexibles, donde el empleado gane en autonomía y responsabilidad y pueda adaptarse, así, a los requerimientos precisos en cada momento. Y es que las empresas con descripciones de puestos más detalladas, aunque tienen mayor información sobre cómo se llevan a cabo las funciones y cómo se tienen asignadas las competencias y responsabilidades, corren el riesgo de que sus empleados, que tienden a realizar únicamente el trabajo especificado en la descripción, pasen la mayor parte del tiempo trabajando de forma aislada en una tarea especializada dentro de una misma función (Mondy y Noe, 2005). Esto claramente no beneficia a la organización que debe afrontar nuevas situaciones y adaptarse a las necesidades del mercado.

En épocas de crisis, por tanto, es más recomendable diseñar puestos flexibles, pues facilitan la solución de situaciones imprevistas y la acomodación de la mano de obra a la diversidad de necesidades del entorno (Gómez Mejía, et al, 2008). Desde esta perspectiva, el director de recursos humanos debe ser capaz de reubicar a los trabajadores rápidamente sin fricciones entre las diferentes actividades y tareas, para lo cual deberá desarrollar las políticas adecuadas que le permitan combinar puestos directos e indirectos, entre diferentes oficios tradicionales dentro de una actividad funcional, y realizar cambios en las carreras que posibiliten el acceso de trabajadores de una función a otra.

#### FORMACIÓN

Otra de las exigencias que la crisis está poniendo de manifiesto es la necesidad de establecer políticas y programas de formación. La formación es el conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes (Dolan et al., 2009).

En un entorno como el actual, donde imperan los continuos cambios, las empresas necesitan encontrar procesos y técnicas que permitan no sólo actualizar los conocimientos y habilidades de los empleados, sino también mantener su nivel de motivación. Dichos cambios están generando una importante transformación en los

conocimientos, capacidades y actitudes exigidos por los trabajadores, puesto que las actividades a desarrollar serán netamente diferentes a las que venían desarrollando. De la capacitación y de los conocimientos dependerá tanto la supervivencia de las organizaciones como la pronta recuperación tras la superación de la crisis (Bryan, 2006).

El desafío de la dirección de recursos humanos, en este sentido, es claro: debe hacer conscientes a todos los colectivos de la empresa, especialmente a la dirección general, de que en tiempos de crisis es vital formar y desarrollar a los recursos humanos o, por lo menos, no perder el talento que poseen las personas que integran la organización. Esto permitirá, además, tener a los recursos humanos preparados para que cuando llegue la recuperación, la empresa que disponga de empleados motivados, afianzados y preparados será capaz de afrontar los nuevos retos.

Desde la dirección de recursos humanos se deben, por lo tanto, establecer planes formativos capaces de garantizar el nivel de cualificación y compromiso de los empleados promoviendo la formación continuada, la dotación de mayores espacios de participación, la integración del personal en torno a un proyecto de empresa compartido y a la agilización de los canales internos de comunicación (Aragón et al., 2008).

Para que estas iniciativas tengan viabilidad económica –dado que el coste de la formación es un de los principales aspectos que juegan en su contra–, el modo en que se plantea y desarrolla el proceso de formación es fundamental. No todas las actuaciones formativas están positivamente relacionadas con una mejora en los resultados de la empresa, y en este sentido, no basta con conocer la cantidad de formación realizada, sino que es necesario profundizar en aspectos tales como el análisis de necesidades, las metodologías, el tipo de formador, la continuidad y la orientación temporal de la actividad formativa impartida por la empresa.

## RETRIBUCIÓN

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. Como señalan Milkovich y Newman (2007), la retribución constituye uno de los principales factores de coste empresarial, a la vez que se erige como un elemento con una elevada carga de emotividad, determinando una parte muy considerable del comportamiento de los empleados en el desempeño de sus tareas. No existen, pues muchas dudas relativas a que la retribución tiene un impacto directo y significativo sobre la eficiencia y los resultados de la organización.

Sin embargo, tal y como afirman Gerhart y Rynes (2003), 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. Si a esto le añadimos los efectos de la crisis económica, las incertidumbres son aún mayores con respecto a qué orientación dar a las políticas retribu-

tivas por parte de las empresas y cómo recompensar a los empleados. Y es que la mayor parte de las organizaciones no están muy seguras de las consecuencias que pueden tener distintas formas de retribuir a los empleados, especialmente si lo que se busca es reducir los costes salariales sin socavar la motivación y el rendimiento de los empleados.

Aunque se han fijado ciertos principios generalmente aceptados con respecto a los determinantes y efectos de las prácticas de retribución (Gómez-Mejía y Sánchez, 2006; Milkovich y Newman, 2007), aún existen varios interrogantes derivados, por un lado, del hecho de que diferentes permutaciones y variaciones de los principios generales de retribución pueden alcanzar mayores niveles de eficiencia y, por otro, del hecho de que idénticos sistemas de retribución, reproducidos en distintas organizaciones pueden suponer diferentes grados de eficiencia dependiendo de factores contingentes como el sector, la estrategia de negocio u otras prácticas de recursos humanos.

En este sentido, las organizaciones se están decantando por reducir las retribuciones fijas e incrementar el peso de los sistemas de incentivos. De esta forma, el empleado puede seguir manteniendo su mismo nivel de recompensas pero vinculado a sus consecuciones efectivas. La retribución variable es, por lo tanto, el elemento clave en la adaptación de los sistemas retributivos: se ajusta automáticamente el coste de los salarios a la vez que se consigue mantener e, incluso, elevar la motivación del empleado. El reto está en que la empresa sea capaz de diseñar sistemas de incentivos adecuados y que éstos no se centren únicamente en los resultados alcanzados en el corto plazo, especialmente cuando se trata de directivos.

No obstante, estas políticas pueden tener ciertos inconvenientes y efectos negativos que la empresa debe considerar antes de rediseñar los sistemas de retribución de sus empleados (Gómez-Mejía y Sánchez, 2006). Por un lado, el hecho de que los beneficios de la empresa se recorten hace disminuir las posibilidades de que los empleados reciban incentivos vinculados con los resultados de la organización. Además, hay que tener en cuenta que debe existir cierto equilibrio entre los componentes fijos y variables: un aumento excesivo de la parte variable puede transmitir un excesivo nivel de riesgo al empleado que le haga comportarse de manera contraproducente con relación a los intereses de la organización.

### 3. METODOLOGÍA

#### MUESTRA Y RECOGIDA DE INFORMACIÓN

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). 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. Teniendo en cuenta lo anterior, la población total objeto estudio está constituida por 1427 empresas.

La información se ha recogido mediante visitas a las empresas y entrevistas personales –sobre la base de un cuestionario estructurado con preguntas cerradas– 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 efectuaron entre noviembre de 2007 y enero de 2008. Tras la realización de la encuesta personal, se ha obtenido una muestra de 270 empresas que han respondido el cuestionario, lo que supone un 18,9% de la población total e implica un error muestral inferior al 5.5% para un  $p=q=50\%$  y un nivel de confianza del 95.5%.

#### VARIABLES

A continuación se describen las características de la medición tanto de las variables que representan las políticas de gestión de recursos humanos, como de las variables contingentes con las que se van a caracterizar las empresas.

*Variables de diseño de puestos.* Para analizar las políticas empleadas para el diseño del trabajo se han utilizado dos variables. La primera, que representa el grado de flexibilidad funcional a través de la *autonomía y responsabilidad de los empleados* en sus puestos de trabajo, se ha medido con escala likert de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo) con respecto a 7 dimensiones: (1) los puestos de trabajo están descritos con gran detalle; (2) la empresa tiene gran interés en que los empleados sigan estrictamente las normas en el desempeño de su puesto; (3) los trabajadores se ven sometidos a pocos procedimientos de revisión y control en el desarrollo de las tareas; (4) los empleados tienen autonomía para actuar libremente ante cualquier problema que se les presente; (5) se promueve la participación del empleado en la toma de decisiones de la empresa; (6) la mayoría de los trabajadores son polivalentes; y (7) el personal rota entre distintos puestos de trabajo. La segunda variable representa el grado de flexibilidad numérica a través de la utilización de las *prácticas de temporalidad* para la realización de los trabajos en la empresa. Se han construido sendas variables dicotómicas que toma valor 1 cuando la empresa ha utilizado (1) trabajadores temporales o a tiempo parcial, (2) subcontratación de actividades; (3) contratación de trabajadores a través de ETT o (4) autónomos, y valor 0 cuando no utiliza dichas prácticas.

*Variables de formación.* Para examinar las políticas de formación se han empleado dos variables. La primera se centra en el *nivel y cobertura de la for-*

*mación* que se imparte en las empresas, para lo que se ha preguntado por el número de empleados que han recibido formación en el último año, así como el número de horas de formación que se les ha impartido. La segunda variable mide las características que definen el *proceso de formación* u orientación estratégica de las prácticas formativas que aplican las empresas. Para ello se ha utilizado una escala likert, en la que se pidió a las empresas que se posicionasen desde 1 (totalmente de acuerdo con la afirmación de la izquierda) hasta 5 (totalmente de acuerdo con la afirmación de la derecha) con respecto a la orientación de 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-.

*Variables de retribución.* Para analizar las políticas retributivas se han utilizado dos variables. La primera de ellas, formulada mediante una escala likert de 1 (totalmente de acuerdo con la afirmación de la izquierda) a 5 (totalmente de acuerdo con la afirmación de la derecha) trata de recoger la *orientación general de la estrategia retributiva* de la empresa con respecto a 10 dimensiones o aspectos: (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. La segunda, formulada mediante una escala de suma constante, trata de recoger el *mix o peso de los diferentes componentes retributivos*. Para ello se ha pedido 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.).

*Variables generales.* Cuatro son las variables contingentes con las que se cruzan las variables de recursos humanos: (1) El *tamaño de la empresa*, medida a través del número de empleados y recodificada como dicotómica, que toma

valor 0, cuando la empresa es pequeña (número de empleados es superior a 20 y menor o igual a 50) y toma valor 1, cuando la empresa es mediana o grande, (más de 50 empleados). (2) La *formación del gerente*, medida en función de la educación del gerente y recodificada como 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. (3) La *estrategia de la empresa*, medida de acuerdo con la propuesta por Miles y Snow (1978) según una variable nominal con tres categorías: estrategia exploradora (tratan de ser las primeras en desarrollar nuevos productos y abarcar nuevos mercados, aun con el riesgo de no tener éxito), estrategia defensiva (no están interesadas en las nuevos productos y mercados, sino que se concentra en la mejora continua del trabajo dentro de dominio de producto-mercado actual) y estrategia analizadora (mantienen una base estable de productos y mercados, mientras que al mismo tiempo desarrollan de forma selectiva nuevos productos y mercados, tratando de imitar a las empresas exitosas). (4) El *tipo de sector*, medida como variable dicotómica que agrupa a los sectores en los que operan las empresas de la muestra en dos subgrupos: el valor 0 para los sectores que son maduros o tradicionales en la Región de Murcia, y el valor 1 para los sectores que están en crecimiento o son emergentes.

#### 4. RESULTADOS

Para analizar las diferencias de comportamiento en las variables de recursos humanos sobre la base de los factores tamaño de la empresa, estudios del gerente, tipo de estrategia, y tipo de sector, se han utilizado: (1) tablas de contingencia aplicando el test de asociación de la  $\chi^2$  de Pearson, cuando se trata de variables cualitativas; y (2) análisis de la varianza (ANOVA) con la aplicación del test de diferencias de media, en el caso de variables cuantitativas.

##### DISEÑO DE PUESTOS

Como se observa en la tabla 1, las empresas claramente optan por definir sus puestos con gran detalle (4,22) y manifiestan un gran interés en que sus ocupantes sigan estrictamente las normas establecidas en el puesto de trabajo (4,23). Este resultado, unido al número procedimientos de revisión y control en el desarrollo de las tareas (2,59), muestra que las organizaciones encontrarse altamente normalizadas, especializadas y formalizadas. Esto resultados se confirman si consideramos que, excepto cierta orientación hacia la polivalencia de los empleados (3,54), tanto la autonomía, como la participación y rotación de los trabajadores entre puestos diferentes es relativamente baja.

TABLA 1 DISEÑO DE PUESTOS SEGÚN TAMAÑO

|   | 1           | 2           | 3           | 4           | 5           | 6           | 7           |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Pequeña empresa                                     | 3,97**      | 4,23        | 2,61        | 2,88        | 2,87        | 3,55        | 2,48        |
| Mediana o gran empresa                              | 4,71**      | 4,24        | 2,55        | 2,80        | 3,09        | 3,53        | 2,73        |
| <b>Diseño de puestos según estudios del gerente</b> |             |             |             |             |             |             |             |
|   | 1           | 2           | 3           | 4           | 5           | 6           | 7           |
| Estudios no universitarios                          | 4,28        | 4,25        | 2,60        | 2,77*       | 2,71***     | 3,56        | 2,53        |
| Estudios universitarios                             | 4,16        | 4,21        | 2,58        | 3,04*       | 3,24***     | 3,56        | 2,62        |
| <b>Diseño de puesto según tipo de estrategia</b>    |             |             |             |             |             |             |             |
|   | 1           | 2           | 3           | 4           | 5           | 6           | 7           |
| Exploradora   | 4,19        | 4,09**      | 2,43**      | 3,00        | 3,19*       | 3,63        | 2,49**      |
| Analizadora   | 4,44        | 4,27**      | 2,47**      | 2,83        | 3,02*       | 3,43        | 2,41**      |
| Defensiva   | 4,04        | 4,42**      | 2,76**      | 2,83        | 2,71*       | 3,71        | 2,90**      |
| <b>Diseño de puestos según sector</b>               |             |             |             |             |             |             |             |
|   | 1           | 2           | 3           | 4           | 5           | 6           | 7           |
| Maduro / tradicional                                | 4,20        | 4,31        | 2,56        | 2,82        | 2,79**      | 3,55        | 2,68        |
| Crecimiento / emergente                             | 4,24        | 4,16        | 2,52        | 2,88        | 3,10**      | 3,54        | 2,44        |
| <b>MEDIA</b>  | <b>4,22</b> | <b>4,23</b> | <b>2,59</b> | <b>2,85</b> | <b>2,94</b> | <b>3,54</b> | <b>2,56</b> |

DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS: (\*)  $p < 0,1$ ; (\*\*)  $p < 0,05$ ; (\*\*\*)  $p < 0,01$ .

(1) Los puestos de trabajo están descritos con gran detalle (2) La empresa tiene gran interés en que los empleados sigan estrictamente las normas en el desempeño de su puesto; (3) Los trabajadores se ven sometidos a pocos procedimientos de revisión y control en el desarrollo de las tareas; (4) Los empleados tienen autonomía para actuar libremente ante cualquier problema que se les presente; (5) Se promueve la participación del empleado en la toma de decisiones de la empresa; (6) La mayoría de los trabajadores son polivalentes; (7) El personal rota entre distintos puestos de trabajo.

El análisis de las diferencias entre empresas por razón de su tamaño, formación gerencial, estrategia y sector muestra diversidad de comportamientos (tabla 1). Concretamente, las empresas de mayor tamaño, afirman tener los puestos de trabajo descritos con más detalle. 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 y la participación entre empleados en niveles superiores a la media. Por lo que respecta al tipo de estrategia, se observa que las empresas con estrategia defensiva tienen un mayor interés en que los empleados sigan estrictamente las normas, mientras que las empresas exploradoras son las que más autonomía dejan a sus empleados (las analizadoras se sitúan en una posición intermedia). 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. Por último, con respecto al sector de actividad, se ha encontrado que 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 tabla 2 muestra los resultados obtenidos para las prácticas de trabajo temporal. Como se observa, hay un 64,6% de empresas que en algún momento del año ha contratado trabajadores temporales o a tiempo parcial, mientras que un 53% ha utilizado la subcontratación y un 26% ha acudido a ETTs para la realización de alguna parte de su actividad. También es significativa la utilización de trabajadores autónomos: concretamente, un 32,6% de las empresas afirma haberlos empleado. Estos resultados indican, por tanto, que en términos generales las empresas recurren de forma habitual y en altos porcentajes a las prácticas de flexibilidad temporal para el desempeño de alguna de las tareas, funciones o puestos de partes de su proceso de producción o de prestación de servicios.

TABLA 2 *TEMPORALIDAD DEL TRABAJO SEGÚN TAMAÑO*

|  | 1           | 2           | 3           | 4           |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Pequeña empresa  | 56,8***     | 47,7***     | 15,9***     | 29,7        |
| Mediana o gran empresa                                     | 79,3***     | 63,3***     | 46,7***     | 38,0        |
| <b>Temporalidad del trabajo según estudios del gerente</b> |             |             |             |             |
|  | 1           | 2           | 3           | 4           |
| Estudios no universitarios                                 | 61,6*       | 50,3        | 23,3        | 34,6        |
| Estudios universitarios                                    | 71,3*       | 57,4        | 30,7        | 29,0        |
| <b>Temporalidad del trabajo según tipo de estrategia</b>   |             |             |             |             |
|  | 1           | 2           | 3           | 4           |
| Exploradora  | 63,5        | 58,7        | 31,7        | 27,0        |
| Analizadora  | 62,9        | 53,4        | 26,7        | 37,9        |
| Defensiva  | 65,8        | 51,3        | 22,4        | 29,3        |
| <b>Temporalidad del trabajo según sector</b>               |             |             |             |             |
|  | 1           | 2           | 3           | 4           |
| Maduro / tradicional                                       | 66,9        | 58,8***     | 29,4        | 34,6        |
| Crecimiento / emergente                                    | 61,4        | 47,0***     | 23,5        | 30,5        |
| <b>MEDIA</b>   | <b>64,6</b> | <b>53,0</b> | <b>26,5</b> | <b>32,6</b> |

DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS: (\*) :  $p < 0,1$ ; (\*\*) :  $p < 0,05$ ; (\*\*\*) :  $p < 0,01$ .

(1) Trabajadores temporales o a tiempo parcial (2) Subcontratación de actividades; (3) Contratación de trabajadores a través de ETT; (4) Autónomos

Al analizar las prácticas de temporalidad del trabajo en función de las variables de caracterización o explicativas (tamaño de la empresa, estudios del gerente, tipo de estrategia y tipo de sector) se encuentra pocas diferencias significativas entre empresas (tabla 2). Concretamente, son las empresas de mayor tamaño las que en porcentajes significativamente superiores utilizan trabajadores temporales o a tiempo parcial, subcontratación de actividades y utilización de los servicios de las ETTs. 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 trabajadores temporales o a tiempo parcial. Con el tipo de estrategia no se encuentran diferencias significativas. Por último, también se advierte que son las empresas en sectores maduros o tradicionales las que en mayor medida recurren a la subcontratación de parte de sus actividades.

## FORMACIÓN

En la tabla 3 se pueden ver los resultados relativos al nivel y cobertura de la formación en la empresa. A nivel general, hay que decir que hay un 10% de empresas que afirmaron que no destinan ningún recurso a la formación de sus empleados. Del 90% restante, que sí hacen formación, hay que señalar que el número medio de empleados que se forman por empresa es de 66,4 (de los que un 70% aproximadamente lo hacen dentro de la empresa) y que el número medio de horas de formación totales por año es de casi 744 (de las que aproximadamente la mitad se imparten dentro y la otra mitad fuera de la empresa).

TABLA 3 EMPLEADOS FORMADOS/HORAS DE FORMACIÓN SEGÚN EL TAMAÑO DE LA EMPRESA

|  | 1            | 2            | 3             | 4             |
|--|--------------|--------------|---------------|---------------|
| Pequeña empresa  | 18,78***     | 11,54***     | 207,08***     | 180,06***     |
| Mediana o gran empresa   | 92,94***     | 36,30***     | 692,32***     | 672,72***     |
| <b><i>Empleados formados/boras de formación según estudios del gerente</i></b> |              |              |               |               |
|  | 1            | 2            | 3             | 4             |
| Estudios no universitarios   | 32,03***     | 17,19        | 275,42***     | 219,72*       |
| Estudios universitarios  | 67,30***     | 23,87        | 568,36***     | 564,98*       |
| <b><i>Empleados formados/boras de formación según tipo de estrategia</i></b>   |              |              |               |               |
|  | 1            | 2            | 3             | 4             |
| Exploradora  | 37,10        | 14,33**      | 420,93        | 239,34        |
| Analizadora  | 47,25        | 26,81**      | 417,10        | 529,15        |
| Defensiva  | 46,12        | 12,55**      | 318,29        | 149,49        |
| <b><i>Empleados formados/boras de formación según sector</i></b>               |              |              |               |               |
|  | 1            | 2            | 3             | 4             |
| Maduro / tradicional   | 46,73        | 17,24        | 504,34**      | 512,25*       |
| Crecimiento / emergente  | 47,10        | 21,84        | 303,06**      | 191,33*       |
| <b>MEDIA</b>   | <b>46,91</b> | <b>19,53</b> | <b>397,71</b> | <b>346,19</b> |

DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS: (\*) :  $p < 0,1$ ; (\*\*) :  $p < 0,05$ ; (\*\*\*) :  $p < 0,01$ .

(1) Empleados formados dentro de la empresa; (2) Empleados formados fuera de la empresa; (3) Numero de horas totales dentro de la empresa; (4) Número de horas totales fuera de la empresa

Al analizar el nivel y cobertura de la formación en función de algunas características de las empresas se extraen interesantes resultados (tabla 3). En primer lugar, que el tamaño es el principal factor explicativo de la cantidad de formación realizada por la empresa. Son las empresas más grandes las que mayor número de trabajadores forman tanto dentro como fuera de la empresa, realizando una inversión en horas de formación muy superior a la de las empresas pequeñas. Si tenemos en cuenta el nivel de estudios, se aprecia una actividad formativa superior dentro de las empresas cuyo gerente tiene estudios universitarios, tanto en el número de empleados formados, como en el número de horas de formación que

reciben. Con respecto a la estrategia, aquellas empresas con una orientación analizadora son las que más empleados forman fuera de la empresa, seguidas por las exploradoras y las defensivas. Por último, si distinguimos en función del tipo de sector, se aprecian diferencias significativas en el número de horas de formación que reciben los empleados *dentro* de la empresa: este número es menor en sectores maduros o tradicionales, mientras que se encuentra por encima de la media en sectores en crecimiento o emergentes.

En la tabla 4 se pueden ver los resultados obtenidos con relación a la orientación estratégica del proceso de formación. Se puede afirmar que el proceso de formación de las empresas se caracteriza por realizarse de forma habitual (3,62) y planificada (3,36), por apoyarse en formadores externos (3,97), por realizar una evaluación de su eficacia (3,71) y por orientarse a necesidades futuras. Asimismo, la formación se desarrolla principalmente dentro de la empresa y se centra en resolver o ayudar a resolver problemas específicos, para lo cual se utilizan métodos tradicionales de formación.

TABLA 4 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        |
| <b>Características proceso de formación según estudios del gerente</b> |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|  | 1           | 2           | 3           | 4           | 5           | 6           | 7           | 8           | 9           | 10          |
| 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        |
| <b>Características proceso de formación según tipo de estrategia</b>   |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|  | 1           | 2           | 3           | 4           | 5           | 6           | 7           | 8           | 9           | 10          |
| 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        |
| <b>Características proceso de formación según sector</b>               |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|  | 1           | 2           | 3           | 4           | 5           | 6           | 7           | 8           | 9           | 10          |
| 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        |
| <b>MEDIA</b>   | <b>3,62</b> | <b>3,36</b> | <b>2,79</b> | <b>3,71</b> | <b>2,81</b> | <b>2,12</b> | <b>3,97</b> | <b>3,13</b> | <b>3,27</b> | <b>2,18</b> |

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 estándar; (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

El resto de características analizadas se sitúan en valores muy cercanos a las posiciones intermedias. En términos generales, por tanto, las empresas cuentan con procesos de formación formalizados, en los que prima el peso de la oferta de forma-

ción del mercado, en el que predominan los métodos tradicionales de enseñanza, la utilización de formadores externos y la formación fuera del puesto.

Si se analizan las diferencias en las características del proceso de formación en función de las características de las empresas tamaño, nivel de estudios de la gerencia, estrategia y tipo de sector, se obtienen resultados diversos (tabla 4). En relación al tamaño, se observa que son las empresas medianas y grandes las que cuentan con procesos formativos más formalizados y planificados y en las que se enfatiza una mayor orientación al trabajo en equipo. 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 interno de la empresa. En cuanto a la estrategia, se encuentra 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 evalúan la formación en mayor medida sobre la base de la transferencia de lo aprendido, diseñan una formación más orientada a adquirir habilidades específicas y que se desarrolla en mayor medida dentro de la propia empresa.

#### RETRIBUCIÓN

En la tabla 5 se muestran los resultados obtenidos en relación con la orientación estratégica general del sistema retributivo. Se puede 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. De manera global, se puede caracterizar el sistema o modelo de retribución de las empresas como *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 la poca presencia del rendimiento en el diseño salarial, en los escasos incrementos retributivos y la baja diferenciación retributiva, así como en la poca transparencia y participación del empleado.



TABLA 5 POLÍTICAS RETRIBUTIVAS SEGÚN TAMAÑO

|  | 1           | 2           | 3           | 4           | 5           | 6           | 7           | 8           | 9           | 10          |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 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        |
| <b>Políticas retributivas según estudios del gerente</b> |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|  | 1           | 2           | 3           | 4           | 5           | 6           | 7           | 8           | 9           | 10          |
| 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*       |
| <b>Políticas retributivas según tipo de estrategia</b>   |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|  | 1           | 2           | 3           | 4           | 5           | 6           | 7           | 8           | 9           | 10          |
| 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**      |
| <b>Políticas retributivas según sector</b>               |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|  | 1           | 2           | 3           | 4           | 5           | 6           | 7           | 8           | 9           | 10          |
| 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        |
| <b>MEDIA</b>   | <b>2,12</b> | <b>1,99</b> | <b>3,46</b> | <b>2,54</b> | <b>2,31</b> | <b>3,50</b> | <b>2,19</b> | <b>3,13</b> | <b>2,26</b> | <b>2,29</b> |

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

Un análisis más pormenorizado nos permite identificar qué diferencias existen entre empresas por razón de su tamaño, del nivel de estudios del gerente, de la estrategia y del sector de actividad (tabla 5). Con respecto al tamaño, 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. 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, 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 las tipologías estratégicas, 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.

En la tabla 6 se muestran los resultados obtenidos con relación al peso de los componentes retributivos. En términos generales se puede ver que el paquete retributivo de directivos y empleados no directivos en las empresas 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 de nuevo, por lo tanto, 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.

Cruzando con las variables contingentes –tamaño, formación del gerente, estrategia y sector- para determinar en qué medida diferentes características de la empresa se relacionan con distintos sistemas retributivos en razón de sus componentes, se han observado pocas diferencias significativas (tabla 6). No hay comportamientos diferentes dependiendo del tamaño de la empresa. Según los estudios del gerente o el sector de actividad, se comprueba que 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. 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. Por último, las empresas que operan en sectores maduros utilizan paquetes retributivos más orientados al salario fijo y con menos variable a corto plazo, mientras que en las empresas en sectores emergentes el paquete retributivo es el contrario: menos fijo y más incentivos a corto plazo.

TABLA 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        |
| <b><i>Peso de los componentes retributivos según estudios del gerente</i></b> |             |             |             |            |            |               |             |            |            |            |
|   | Directivos  |             |             |            |            | No Directivos |             |            |            |            |
|   | 1           | 2           | 3           | 4          | 5          | 1             | 2           | 3          | 4          | 5          |
| 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        |
| <b><i>Peso de los componentes retributivos según tipo de estrategia</i></b>   |             |             |             |            |            |               |             |            |            |            |
|   | Directivos  |             |             |            |            | No Directivos |             |            |            |            |
|   | 1           | 2           | 3           | 4          | 5          | 1             | 2           | 3          | 4          | 5          |
| 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        |
| <b><i>Peso de los componentes retributivos según sector</i></b>               |             |             |             |            |            |               |             |            |            |            |
|   | Directivos  |             |             |            |            | No Directivos |             |            |            |            |
|   | 1           | 2           | 3           | 4          | 5          | 1             | 2           | 3          | 4          | 5          |
| 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        |
| <b>MEDIA</b>  | <b>81,3</b> | <b>18,4</b> | <b>12,4</b> | <b>7,8</b> | <b>7,1</b> | <b>85,7</b>   | <b>18,4</b> | <b>7,8</b> | <b>8,5</b> | <b>7,0</b> |

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

## 5. CONCLUSIONES

¿Cumplen las direcciones de recursos humanos los “requisitos” que se les deben exigir para armonizar los intereses de empleados y de organización en tiempos de crisis? El necesario rediseño de las prácticas de recursos humanos para adaptarse a las dificultades empresariales actuales es uno de los elementos fundamentales con los que las organizaciones cuentan para poder sobrevivir. La mejora de la eficiencia de los procesos de trabajo y el mantenimiento y desarrollo de una base de empleados con la suficiente capacitación y motivación puede ser una de las principales vías para la competitividad de la empresa.

La flexibilidad en sus diferentes ámbitos –numérico, funcional y financiero– puede ser uno de los elementos claves para conseguir esa base de capital humano necesaria para la competitividad. En este sentido, el papel del departamento de recursos humanos se considera esencial y revalorizado, dado que se configura como el intermediario básico, a través de las diferentes políticas a su alcance, para conjugar las

prácticas flexibles con la necesaria motivación y desarrollo de los empleados de la mejor manera posible.

Utilizando una muestra de 270 empresas de la Región de Murcia, se ha tratado de comprobar empíricamente en qué medida las políticas de recursos humanos están recogiendo o adaptándose a estos nuevos requerimientos en las tres áreas más directamente se relacionan con los objetivos de flexibilidad: el diseño de puestos de trabajo, la formación y la retribución. Los resultados obtenidos, en general, confirman que los cambios en dichas políticas no han sido significativos, por lo que se puede calificar de “estancamiento” y falta de adaptación a las nuevas circunstancias económicas por parte de los departamentos de recursos humanos.

Específicamente, con respecto al diseño del trabajo, los resultados muestran que las empresas están altamente formalizadas y normalizadas. Además, se confirma que la autonomía dada a los empleados, la participación en el diseño de sus trabajos y la rotación entre puestos es también relativamente baja. Tan sólo la búsqueda de la polivalencia es el único dato positivo desde la perspectiva de la flexibilidad funcional. Estos datos claramente dejan entrever que el tipo de estructura tradicional y burocrática adoptada por las empresas para organizar su trabajo puede ser un obstáculo a la hora del rediseño de los flujos laborales y la redefinición de sus puestos de trabajo, tan necesarios en épocas tan turbulentas y dinámicas como las actuales. Si las empresas quieren sobrevivir en el mercado actual deberán ir transfiriendo cada vez más responsabilidad y 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.

No obstante, algunos colectivos de empresas tienen una mejor orientación en esta línea. Las empresas pequeñas definen sus puestos de trabajo con menor detalle, las empresas dirigidas por gerentes con estudios universitarios y las que tienen una orientación estratégica exploradora se caracterizan por promover la autonomía y la participación entre empleados. Esto les puede suponer una oportunidad en épocas de turbulencia económico donde conocer las necesidades del cliente y satisfacerlas rápidamente es fundamental para sobrevivir (Pil y Holweg, 2003). Asimismo, les va a permitir sentar las bases para que los trabajadores alcancen mayores cotas de responsabilidad y motivación en sus puestos de trabajo, al contar con un personal con múltiples competencias para afrontar los cambios y la incertidumbre del entorno.

En cuanto a las prácticas de trabajo temporal, los resultados son mucho más positivos y permiten constatar el amplio desarrollo de estas prácticas flexibles. Concretamente, dos tercios de las empresas utilizan trabajadores temporales o a tiempo parcial, una de cada dos empresas subcontrata la realización de actividades a otras empresas y una cuarta parte de las empresas utiliza ETTs para la contratación de parte de sus trabajadores. Además, prácticamente no existen diferencias de comportamiento dependiendo de si se trata de empresas de mayor o menor dimensión, más o

menos profesionalizadas, con un tipo de estrategia más o menos innovadora, o inmersas en un sector más o menos emergente.

Estos datos de alta flexibilidad numérica, sin embargo, suponen uno de los principales retos del director de recursos humanos: conciliar los intereses de la organización con los de los empleados temporales. La flexibilidad numérica crea tensiones que en muchos casos producen efectos negativos en la motivación y el desempeño. Los datos muestran como los trabajadores de plantilla, con trabajo estable y con ciertos privilegios, conviven con los trabajadores eventuales, trabajadores temporales, a tiempo parcial y contratados externos o subcontratados, cuyo trabajo, además de no gozar de estabilidad, depende de las necesidades y exigencias del empresario (Gómez Mejía et al., 2008). Esta inestabilidad del empleo, su menor protección y, hasta en muchas ocasiones, su situación de precariedad produce insatisfacción y desmotivación laboral y, por ende, un empeoramiento del clima laboral en la empresa.

Respecto a la formación, un aspecto negativo está relacionado con la constatación de que existe aún un 10% de empresas que no realizan ningún tipo de acción formativa dirigida a sus empleados, una proporción muy significativa si se tiene en cuenta que se trata de empresas que tienen 20 o más empleados. En este sentido, en épocas como la actual, en las que la incertidumbre está descapitalizando el talento de las empresas, es necesario que los directivos de recursos humanos reivindiquen la necesidad de destinar recursos a su formación para el desarrollo de las capacidades y competencias de los empleados, con el fin de no sólo actualizar el nivel de conocimientos y habilidades de los trabajadores, sino también mantener su nivel de motivación (Aragón et al., 2008).

En cuanto al proceso de formación, no es posible afirmar que exista una mayoría de empresas que cuente con una adecuada planificación e integración del mismo en la estrategia general. Sigue, por lo tanto, predominando el proceso formativo tradicional, que aporta poco valor en términos de desarrollo de capital humano: orientado según la oferta formativa en el mercado, basado en métodos de enseñanza tradicionales, impartida mayoritariamente por formadores externos y emplazada fuera del puesto de trabajo. No obstante, las empresas de mayor tamaño, con una gerencia más profesionalizada, con estrategias más innovadoras y que desarrollan su actividad en sectores emergentes cuentan con procesos formativos más formalizados y planificados, más orientados a al trabajo en equipo, en el que participan activamente los propios empleados de la empresa –facilitando la transmisión de destrezas y habilidades específicas-, y en el que cobran mucha importancia los sistemas de evaluación de la eficacia de la formación sobre la base de la transferencia de lo aprendido.

Con respecto a las políticas retributivas, se puede afirmar que el sistema o modelo retributivo que aplican las empresas también es tradicional, caracterizado por la gran importancia que tiene la utilización de procedimientos estandarizados y predefinidos 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 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 (Gómez-Mejía y Sánchez, 2006).

No obstante, de nuevo ha que llamar la atención sobre la estrategia, el sector de actividad y los estudios del gerente cómo factores contingentes desde los que se vislumbran claras diferencias con respecto al diseño de las prácticas retributivas. Así, existe un colectivo de empresas innovadoras, en sectores emergentes y con gerentes altamente cualificados que diseñan sistemas retributivos más orientados al rendimiento, con niveles retributivos superiores a los de la competencia y con políticas administrativas más participativas y transparentes.

En definitiva, aún queda mucho por avanzar en el campo de la gestión de recursos humanos si realmente las empresas pretenden aprovechar el capital humano disponible para salir indemnes, e incluso reforzadas, de la crisis económica actual. El gran reto de los directores de recursos humanos tratar de superar la visión de las prácticas de gestión de personal como meros instrumentos de minimización de los costes y hacer ver a la dirección general que éstas pueden ser una herramienta que contribuya claramente a la competitividad de la empresa. En este sentido, teniendo en cuenta que las necesidades de flexibilidad de la organización, en sus ámbitos numérico, funcional y financiero, son ahora mayores que nunca, el departamento de recursos humanos debe mejorar la capacidad de adaptación de sus políticas de diseño de puestos, de formación y de retribución tratando de conjugar la necesaria motivación y rendimiento de los empleados con el ajuste de sus contribuciones a los costes de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARAGÓN, A. (DIR); ESTEBAN, N.; JIMÉNEZ, D.; Madrid, M.F.; Rubio, A.; Sánchez, G.; Sanz, R. (2008): *La dirección de los recursos humanos en las empresas de la Región de Murcia*. Consejo Económico y Social de la Región de Murcia, Murcia.
- AEDIPE (1995): *Flexibilidad en el trabajo. Estrategias y prácticas en Europa*. Gestión 2000, Barcelona.
- ALBIZU, E. (1994): *Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos*. Ariel, Barcelona.
- BARNEY, J.B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol.17, n. 1, pp. 99-120.
- BONES, C. (2009): Stop HR self-destructing. *Human Resources*, January, pp.19-20.

- BRYAN, J. (2006): Training and performance in small firms. *International Small Business Journal*, vol. 24, n. 6, pp 635-660.
- DOLAN, S.; VALLE CABRERA, R; JACKSON, S.; SCHULER, R. (2007): *La gestión de los recursos humanos*. McGraw-Hill, Madrid.
- 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. (2008): *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.
- LAWLER, E.E. III (1990): *Strategic pay. Aligning organizational strategies and pay systems*. Jossey-Bass, San Francisco.
- MILES, R.E.; SNOW, C.C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. McGraw-Hill, New York.
- MILKOVICH, G.T.; NEWMAN, J.M. (2007): *Compensation*, 9th edition. Irwin/McGraw-Hill, New York.
- MONDY, R.W.; NOE, R.M. (2005): *Administración de Recursos Humanos* Prentice Hall. Madrid.
- PIL, F.; HOLWEG, M. (2003): The advantages of thinking small. *Mit Sloan Management Review*, Winter, pp.33-39.
- VALDÉS, E. (2002): El director de recursos humanos en el comité de dirección. *Capital Humano*, n. 152, pp. 34-38.