



## **TRABAJO DE FIN DE GRADO**

### **Gestión de los Recursos Humanos en las PYMES**

### **Human Resources Management in SMEs**

**Autor:**

**Tutor:**

**Grado en Administración y Dirección de Empresas  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
UNIVERSIDAD PABLO DE OLAVIDE  
Curso Académico: 2013/2014**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS.

Resumen.

Introducción.....	1
Capítulo 1. Los Recursos Humanos y la Gestión de los Recursos Humanos...2	
1. Planificación.....	3
2. Análisis del puesto de trabajo.....	4
3. Cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización (Reclutamiento y Selección).....	5
4. Aumento del potencial y desarrollo del individuo (formación y gestión de la carrera profesional).....	7
5. Evaluación del rendimiento.....	9
6. Retribución.....	11
7. Salud e higiene en el trabajo.....	11
Capítulo 2. La Gestión de los Recursos Humanos en las Pymes.....	13
Capítulo 3. Caso Grupo la Raza. ....	18
1. Cuestionario trabajador.....	19
2. Análisis descriptivo. ....	21
3. Análisis factorial exploratorio.....	22
4. Tabla correlaciones.....	25
5. Regresiones lineales simples.....	26
6. Discusión análisis descriptivo.....	31
7. Discusión regresiones.....	33
Conclusiones.....	34
Bibliografía.....	37
Anexos.	
1. Cuestionario directivo.....	39

## **RESUMEN.**

El objetivo del presente trabajo de fin de grado es analizar la Gestión de los Recursos Humanos, identificando qué son los Recursos Humanos, como se gestionan y cuáles son sus aspectos o características más relevantes en general y específicamente en las PYMEs. El segundo objetivo de este estudio será el análisis de los rasgos diferenciadores de la gestión de los recursos humanos en las PYMEs y si éstos se traducen en ventajas o inconvenientes para la organización. Los resultados del estudio de caso realizado en una pequeña empresa, muestran que los empleados perciben de distinto modo las prácticas de gestión de recursos humanos que se les aplica. Además, se identifican distintas fortalezas y debilidades en la gestión de los recursos humanos derivadas del tamaño reducido de la empresa seleccionada.

## **SUMMARY.**

The aim of this project is to analyze Human Resources Management, identifying what are Human Resources and what are its most relevant aspects or characteristics in general and specifically in SMEs. The second objective of this study is the analysis of the differentiating features of human resource management in SMEs and if they are advantages or disadvantages for the organization. The results of the case study in a small company show that employees perceive differently the practices of human resource management that it is applied. It also identifies different strengths and weaknesses in the management of human resources associated with smallness of the selected company.

## **INTRODUCCIÓN.**

Los recursos humanos son considerados uno de los recursos más importante de las empresas actuales, ya que sobre ellos se puede desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Por tanto si los empleados son factores relevantes para la competitividad de la empresa, una buena Gestión de los Recursos Humanos se hace imprescindible en un mercado cada vez más globalizado que se encuentra en constante evolución.

El objetivo del presente trabajo de fin de grado es analizar la Gestión de los Recursos Humanos, identificando qué son los Recursos Humanos, como se gestionan y cuáles son sus aspectos o características más relevantes en general. A continuación, nos centraremos en un tipo de empresas concreto, las Pymes. El segundo objetivo de este estudio será el análisis de los rasgos diferenciadores de la gestión de los recursos humanos en las Pymes y si éstos se traducen en ventajas o inconvenientes para la organización.

La literatura existente sobre la Gestión de los Recursos Humanos en las Pymes muestra una relación positiva con la competitividad en las empresas, convirtiéndose el desarrollo de los recursos humanos en un objetivo estratégico fundamental (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001).

Para comprender mejor esta relación entre la Gestión de los Recursos Humanos y el éxito de las empresas, se realizará un estudio exhaustivo a través de un estudio de caso en una pequeña empresa perteneciente al sector servicios. En concreto, se pretende conocer el grado de implantación de las distintas prácticas de Gestión de Recursos Humanos que se llevan a cabo en la empresa seleccionada y ver qué relación pudiera tener con el éxito de la empresa, así como las fortalezas o debilidades que esto implica.

El trabajo se estructura de la siguiente manera: en el primer capítulo desarrollaremos la teoría sobre Gestión de los Recursos Humanos, describiendo y pormenorizando las distintas prácticas de gestión que existen en la actualidad. A continuación, en el segundo capítulo estudiaremos la pequeña y mediana empresa, su definición, clasificación y analizaremos algunos datos relevantes. Además, buscaremos la implicación de la Gestión de los Recursos Humanos en las Pymes. El tercer capítulo incluye los datos recogidos en el estudio de caso, así como su análisis y las conclusiones que se derivan de este. Por último, se presentan las principales conclusiones y limitaciones de este estudio.

## **CAPÍTULO 1. LOS RECURSOS HUMANOS Y LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

En el presente capítulo plantaremos que son los recursos humanos y qué importancia tiene en la actualidad. Con el fin de facilitar la comprensión del siguiente estudio estableceremos una definición de recursos humanos (RRHH) para clarificar y unificar el concepto. Los recursos humanos son el conjunto de personas que trabajan y colaboran en una empresa. También, denominamos recursos humanos al departamento dentro de la empresa que se encarga de gestionar al personal. Además, daremos una visión amplia de las distintas prácticas de Gestión de los Recursos Humanos que se emplean en la actualidad.

Las personas son el motor de la empresa, quienes contribuyen a que la empresa funcione y alcance sus metas. El capital humano es definido como la mano de obra, es decir, los conocimientos y las habilidades que los trabajadores aportan a la organización. Se trata de un recurso básico e importante para la empresa. Incluso en los sectores industriales que hoy en día están muy mecanizados y donde la tecnología es otro factor fundamental para alcanzar la competitividad de las empresas, las maquinas siguen teniendo que ser manejadas por personas.

Según la teoría de los Recursos y Capacidades las empresas son diferentes en cuanto a los recursos que poseen y las capacidades que consiguen crear con dichos recursos (Barney, 1991). La posesión y el control de recursos y capacidades superiores permiten a las empresas mantener la ventaja competitiva. Entre los recursos de la empresa, los basados en el conocimiento son especialmente relevantes. Se considera que el conocimiento es difícil de imitar ya que es proporcionado por el capital humano de la empresa o lo que es lo mismo, la cualificación que poseen los trabajadores. La razón es que se trata de un recurso intangible y por tanto difícil de imitar por los competidores, es decir, una empresa competidora puede copiar la tecnología pero no puede poseer los conocimientos que se aplican en la organización. Se debe tener en cuenta que el capital humano por sí mismo no es una ventaja competitiva, ya que todas las empresas pueden poseer un capital humano similar. La ventaja competitiva surge al gestionarlo e integrarlo con los otros recursos organizativos. Por tanto, el principal objetivo es analizar cómo desarrollar un capital humano que posea altos niveles de habilidades tanto generales como específicas a la organización (Wright, Dunford y Snell, 2001). De esta forma las actividades de recursos humanos alcanzan gran relevancia desde un punto de vista estratégico ya que son los elementos claves para gestionar los diferentes tipos de conocimientos y habilidades poseídos por los empleados. Por ello, las empresas que crearán y mantendrán una ventaja competitiva serán aquellas que sean capaces de atraer, retener y motivar a sus empleados (Dolan, 2007).

Por este motivo, los departamentos de recursos humanos han ido evolucionando a lo largo del tiempo, hasta llegar a la Gestión de los Recursos Humanos como la conocemos hoy en día. Las funciones del departamento de recursos humanos han ido cambiando a lo largo del tiempo. En un principio, este departamento se dedicaba a tareas burocráticas como son las nóminas y el control de los empleados. Se consideraba a los trabajadores como un factor

más de producción y por lo tanto un coste que había que minimizar. A lo largo del tiempo, estas funciones se han ampliado conforme la sociedad evolucionaba adaptándose a las circunstancias.

En la actualidad, debido a la rápida evolución del entorno y otros factores como el aumento de la competitividad se ha apostado por los trabajadores como fuente de diferenciación, ya que toda empresa depende de estos en mayor o menor medida. Resulta importante que el departamento de recursos humanos consiga conciliar los objetivos personales de los empleados con la estrategia de la empresa, para obtener un personal motivado y que desarrolle mejor su trabajo. Así, la gestión de los recursos humanos se convierte en un elemento de vital importancia en el ámbito empresarial, integrándose las políticas de personal en la estrategia empresarial. Podemos definir la gestión de los recursos humanos como todas las actividades que influyen de alguna manera en el comportamiento de las personas en el momento de formular e implantar las estrategias de la empresa (Schuler, R. S. 1992).

Con esta nueva concepción de los recursos humanos como activos relevantes que hay que gestionar, podemos ahora profundizar en los aspectos que abarca esta gestión de los recursos humanos. Simon. L Dolan en su libro La gestión de los recursos humanos (2007) diferencia varios procesos como son:

1. Planificación de los recursos humanos.
2. Análisis de puestos de trabajos.
3. Cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización (reclutamiento y selección).
4. Aumento del potencial y desarrollo del individuo (formación y perfeccionamiento y gestión de la carrera profesional).
5. Evaluación del rendimiento.
6. Retribución.
7. Salud e higiene en el trabajo.

A continuación, ahondaremos un poco más en cada una de estas prácticas de la Gestión de los Recursos Humanos con la intención de comprenderlas mejor.

### **1. Planificación.**

El principal objetivo de la planificación es determinar el personal que se necesitara en la empresa y la cualificación con la que este tiene que estar dotado para desempeñar su trabajo, conforme a la estrategia de la empresa. La planificación se puede hacer tanto a corto como a largo plazo. Por ello, el departamento de recursos humanos debe tomar una actitud pro-activa, adelantándose a los posibles acontecimientos para así preveer los posibles cambios que afectarán a la composición de su plantilla.

El proceso de planificación comienza con las tareas de recabar y analizar datos para realizar una previsión de la oferta y la demanda, con el fin de conocer que recursos existen en la organización y como serán en el futuro. A continuación se establecen las políticas de recursos humanos que estén respaldadas por la gerencia de la empresa, teniendo en cuenta la información obtenida en la primera etapa. También se diseñan e implantan planes de actuación en las diferentes áreas de los recursos humanos para corregir los desajustes que se producen a través de la comparación de la previsión de demanda y oferta

obtenida en el proceso de planificación y materializando las políticas que se han establecido de acuerdo a la estrategia de la organización en general. Por último, se deben controlar y evaluar los planes, con el fin de conocer el valor que la planificación de los recursos humanos aporta a la empresa.

Existen diferentes técnicas para pronosticar la demanda de empleados que van de las más sencillas como son las basadas en la experiencia a técnicas más complejas basadas en tendencias o en otros factores. Aunque los resultados de la previsión son siempre aproximados, dichas aproximaciones se hacen más fiables en el corto plazo que cuando el horizonte temporal es a largo plazo.

Las dos técnicas más utilizadas para preveer las necesidades de la plantilla son la previsión informada y los procedimientos de proyección estadística. La previsión informada se basa en las estimaciones de expertos. Por ejemplo, el método de estimación de la gerencia consiste en seguir un proceso descendente con las estimaciones que han realizado los gerentes de la organización a niveles inferiores, para que luego esas estimaciones asciendan de nuevo con sugerencias que traten de mejorar las previsiones. Por otra parte, el procedimiento de proyección estadística más utilizado es el análisis de regresión lineal simple, donde la regresión se realiza entre el nivel de empleo pasado y una variable relacionada.

Sea cual sea la técnica utilizada, cabe mencionar la importancia de los sistemas de información de recursos humanos (SIRH) que hoy en día facilitan el trabajo de la planificación de los recursos humanos. Un sistema de información es un software que recoge todos los datos del personal que el departamento de recursos humanos pueda necesitar a la hora de tomar decisiones sobre múltiples cuestiones, como pueden ser la distribución de la mano de obra, administración de salarios o inventario de habilidades.

El proceso de planificación de los recursos humanos es especialmente relevante para la organización. Conlleva que exista un ajuste entre los recursos humanos que la empresa realmente necesita y de los que dispone. De esta forma se evitan consecuencias no deseadas como es un posible exceso o defecto de capacidad laboral a la vez que se logra un uso óptimo del trabajador.

La importancia de la planificación de los recursos humanos descansa en que los demás procesos que se llevan a cabo en la gestión de los recursos humanos como puede ser el reclutamiento y selección de personal se basan en la información recabada en este proceso.

## **2. Análisis del puesto de trabajo.**

El análisis de puestos de trabajo se define como “el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que estas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes (CHA) necesarios. El análisis del puesto de trabajo, habitualmente, da lugar a dos tareas principales: la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo” (Dolan, S. 2007, 57).

A la hora de analizar el puesto de trabajo, además de la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos, también hay que tener en

cuenta las necesidades de la persona que vaya a desarrollar el empleo. Por ello cabe hablar de varias características esenciales que la descripción del puesto debe considerar en este sentido.

Según Hackman y Oldman (1976) estas características varían en función del grado de aplicación y son la variabilidad de las habilidades, la identidad del puesto de trabajo, el significado del puesto, la autonomía y la retroalimentación. La variabilidad de habilidades es el grado en el que un puesto supone llevar a cabo diferentes actividades y que a su vez estas actividades exigen el uso de diversas habilidades del empleado. La identidad del puesto se refiere al grado en el que se precisa obtener un resultado visible e identificable en el trabajo. El significado del puesto es el nivel en el que el puesto tiene una importancia sustancial para la vida de otras personas en la organización o del entorno en general. La autonomía es el nivel de libertad, independencia y discreción para programar el trabajo y los procedimientos a utilizar que poseen los propios empleados. Por último, la retroalimentación es el grado en el que la ejecución de las actividades del puesto de trabajo reportan a la persona información directa y clara sobre la efectividad de su rendimiento.

Llegados a este punto, nos tenemos que preguntar cómo obtener la información para realizar un correcto análisis de puestos. Existen distintos métodos como puede ser la observación, las entrevistas, los cuestionarios o los diarios de trabajo del personal. La observación es el método más utilizado tradicionalmente antiguamente por su simplicidad. Sin embargo, cuenta con algunas desventajas como la influencia del observador sobre el trabajador que está siendo observado o la falta de información que se da en los trabajos cualificados donde se utilizan procesos mentales no observables. Las entrevistas consisten en hacer preguntas a los trabajadores. El inconveniente principal es la subjetividad que implica este método. En los diarios los trabajadores anotan las actividades que realizan a lo largo del día. Su desventaja es que pueden perderse algunos detalles que el trabajador no considere importantes. Por último, los cuestionarios donde se realizan preguntas sobre todo lo referente al puesto de trabajo. Pueden ser estructurados o no estructurados, es decir, con respuestas cerradas donde el trabajador elige la respuesta entre un conjunto de opciones o, respuestas abiertas donde el trabajador puede escribir libremente su respuesta. Su principal ventaja es su bajo coste.

Como resultado de lo expuesto previamente, un correcto análisis del puesto de trabajo es esencial para poder encontrar a la persona adecuada y que así las tareas del puesto de trabajo se desarrollen de forma eficiente. Ya que se obtiene una descripción del empleo que explica que se hace, cómo se hace y por qué se hace, así como los requisitos necesarios para llevar a cabo la actividad analizada.

### **3. Cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización (Reclutamiento y Selección).**

Una vez que se conocen las necesidades de la empresa y el perfil que debe tener cada individuo para desempeñar el puesto de trabajo, procedemos a la cobertura de esas necesidades, esto se realiza a través de los procesos de reclutamiento y selección del personal.



El reclutamiento permite conseguir un número razonable de potenciales trabajadores para la empresa. Como señala Simón L. Dolan (2007), el reclutamiento es un conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, para que la empresa pueda seleccionar entre ellas las más adecuadas para cubrir sus necesidades.

En la actualidad, existen numerosas fuentes donde la empresa puede acudir para reclutar personal, tanto internas como externas a la organización. Las fuentes de reclutamiento internas hacen referencia a la búsqueda del personal necesario para el puesto que se desea cubrir entre los trabajadores que ya pertenecen a la organización. Esto tiene como consecuencia un desplazamiento vertical mediante la promoción del trabajador a un puesto superior o un desplazamiento horizontal si se traslada de un departamento a otro. Los métodos que se utilizan para la comunicación de los puestos vacantes de forma interna son el “boca a boca”, el sistema de información o simplemente poner un anuncio en el “tablón” de la empresa.

Por otra parte, las fuentes de reclutamiento externas buscan fuera de la organización a los posibles candidatos, pueden ser útiles cuando en el interior de la empresa no existe personal con la cualificación que requiere el puesto de trabajo a cubrir. Entre las fuentes de reclutamiento externas las más utilizadas son las agencias o bolsas de empleo, aunque la aparición de nuevas agencias de reclutamiento por internet ha supuesto una revolución en este aspecto, debido a los grandes avances en el entorno tecnológico en el que vivimos la mayoría de las empresas utilizan internet para encontrar a los candidatos ideales al puesto de trabajo.

Una vez que finalizado el proceso de reclutamiento y se ha conseguido un número adecuado de candidatos procedemos a la selección de los mismos. El proceso de selección consiste en el análisis de los datos de los candidatos reclutados y la selección final de los que pasaran a formar parte de la empresa. A la hora de seleccionar a los potenciales empleados se debe tener en cuenta que los conocimientos, habilidades y aptitudes sean los requeridos por la organización. Además también se debe considerar que la persona se adapte a las características del puesto de trabajo con el fin de lograr un mejor desempeño.

En general, la información necesaria para una correcta selección debe hacer referencia al contexto de la organización, al puesto de trabajo a cubrir y las características del empleado. A la hora de tomar una decisión de selección se deben considerar unos criterios que han sido previamente definidos en función de la información obtenida en las actividades de gestión de recursos humanos previas.

Existen dos enfoques que se pueden utilizar para tomar decisiones: el enfoque del predictor único (utilizar un único criterio o método para la selección) y el enfoque del predictor múltiple (mezclar varias criterios).

A continuación, se señalan los instrumentos y métodos de selección que se utilizan habitualmente, entre ellos destacan los impresos de solicitud e información biográfica, la entrevista de selección, las pruebas escritas de selección, la simulación del trabajo y el reconocimiento médico.

Los impresos de solicitud e información biográfica se conocen en la actualidad como *curriculum vitae* (cv). Su finalidad es conocer el historial académico y profesional del candidato, además de la situación actual del mismo para ver si se cumplen los requisitos mínimos requeridos para el puesto de trabajo, es decir, se comprueba si el candidato pasa un primer corte para finalmente obtener el puesto al que aspira.

Después de esta primera preselección a través del *curriculum vitae*, los candidatos son sometidos a la entrevista de selección. Se trata de un instrumento importante y es adecuada realizarla tanto al inicio como al final del proceso si este requiere de más pasos. La entrevista es uno de los métodos más utilizados aun siendo muy subjetivo, ya que depende del entrevistador, ello hace necesario que los entrevistadores sean personas formadas para tal fin. En la entrevista se puede tomar una decisión sobre si el candidato es adecuado o no para el puesto de trabajo. Si la empresa necesita más información sobre los candidatos al puesto de trabajo, algo habitual en organizaciones con un mayor tamaño o cuando el puesto a cubrir tiene una mayor relevancia dentro de la empresa, se utilizan por ejemplo: las pruebas escritas de selección, donde se miden las capacidades, la personalidad, los intereses y las preferencias de los candidatos; la simulación de trabajo, para evaluar como el candidato se enfrentaría a posibles situaciones reales en el puesto de trabajo; y el reconocimiento médico, que se lleva a cabo en algunas organizaciones con el fin de averiguar si los candidatos tienen alguna enfermedad que les perjudique a la hora de desempeñar las labores del puesto de trabajo en cuestión.

Para terminar, es de interés saber que antes de elegir los instrumentos de selección debemos tener en cuenta la fiabilidad y la validez de estos. La fiabilidad se refiere a la regularidad o estabilidad del instrumento o criterio de selección, es decir, que se obtenga la misma medida en sucesivas aplicaciones bajo las mismas condiciones. Por otro lado, la validez es la exactitud y precisión con la que un instrumento de medida evalúa un atributo.

Un incorrecto proceso de selección y reclutamiento puede llevar a la empresa a incorporar candidatos que no son adecuados para el puesto, con la probable ineficacia en el desarrollo posterior de este y el aumento de la rotación de personal en la empresa, además, de la pérdida de tiempo y el coste que supone el proceso. Otra posible consecuencia, es dejar escapar a los candidatos que por el contrario, si están potencialmente cualificados para desempeñar el puesto a cubrir.

#### **4. Aumento del potencial y desarrollo del individuo (formación y gestión de la carrera profesional).**

Según Dolan (2007) la formación consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente o futuro del empleado, al aumentar su capacidad a través de la modificación o al potenciar sus conocimientos, habilidades y aptitudes. El propósito de la formación es suscitar nuevos conocimientos en los empleados y aumentar o profundizar en los conocimientos ya poseídos por los trabajadores. Esto es, actualizar sus habilidades en el puesto de trabajo; preparar a los empleados para cambios en su carrera profesional; rectificar las deficiencias que pudieran tener en las habilidades y conocimientos; y por último, mejorar las actitudes de los

empleados hacia el trabajo y la organización, obteniendo un mejor clima de trabajo y un mayor compromiso del trabajador con la organización.

Para que se lleve a cabo una formación efectiva se debe conocer las necesidades que existen. Para ello se debe realizar un análisis con el fin de identificar dichas necesidades de formación. Este análisis debe ser a nivel organizacional, a nivel de la tarea y a nivel de las personas.

El análisis a nivel organizacional tiene en cuenta la estrategia y objetivos de la organización así como los recursos humanos necesarios, la eficiencia del personal y el clima organizacional. Por su parte, el análisis de la tarea, hace referencia a lo que se conoce como análisis del puesto de trabajo. Previamente se ha comentado que el análisis del puesto de trabajo se refiere a obtener información sobre las tareas que se realizan en el puesto de trabajo y las habilidades que son necesarias para ejecutarlo. Por último, a nivel de las personas con el fin de identificar quiénes son las que necesitan formación, normalmente se realiza analizando los niveles de rendimiento.

Una vez que se conocen las necesidades de formación debemos tener en cuenta los distintos métodos de formación, que pueden darse en el lugar de trabajo o fuera de este.

Entre los métodos en el lugar de trabajo podemos distinguir la enseñanza directa, la oración de puestos de trabajo y la formación como aprendiz. La enseñanza directa, donde se aprende por imitación, repitiendo lo mismo que hace la otra persona. La rotación de puestos permite al trabajador aprender a realizar distintas tareas dentro de la empresa, aumentando la flexibilidad en el trabajo. Por último, en la formación como aprendiz, el nuevo trabajador es instruido por el antiguo sirviéndole a este de ayudante hasta que alcanza las habilidades necesarias.

Por otra parte, existen los métodos fuera del lugar de trabajo como pueden ser las clases y cursos reglados donde el principal beneficio es que permite enseñar a un grupo de personas al mismo tiempo, disminuyendo así los costes. Otra opción es la resolución de casos, un caso es una descripción de una situación de gestión actual, que normalmente implica una decisión o un problema. Otro método es la simulación, es similar al caso, al trabajador se le presentan situaciones simulando la realidad. Además, el material audiovisual también puede ser útil para la formación de los empleados, pudiendo combinarse con los otros métodos.

Además, sea cual sea la técnica de formación, es adecuado utilizar un programa de evaluación para ver si se están alcanzando los resultados esperados y aprovechando los recursos utilizados.

La gestión de la carrera profesional, según Carrel, Elbert y Hatfield (1995, 471) se puede definir como "proceso de diseño e implantación de objetivos, planes y estrategias que posibilita a los profesionales de recursos humanos y directivos satisfacer las necesidades en materia de fuerza de trabajo y permite a los individuos alcanzar sus objetivos profesionales". Siguiendo a estos autores, se propone una doble visión de la carrera profesional; la visión individual y la visión organizacional.

La visión individual se basa en que es el propio individuo el que planifica su carrera profesional acorde con sus objetivos personales. Por el contrario, la visión organizacional, defiende que es la empresa la que planifica y controla la carrera profesional de sus trabajadores. Esta división requiere una integración de ambas visiones, siendo la planificación de la carrera profesional un aspecto que debe tener en cuenta tanto los objetivos del empleado como las necesidades de la organización.

El aumento del potencial y desarrollo del individuo está adquiriendo importancia debido a la rápida evolución de las tecnologías y al alto coste de rotación que soportan las empresas, estas se ven forzadas a formar a su personal y actualizar sus conocimientos para que no se queden obsoletos y puedan tener una amplia carrera profesional dentro de la empresa, evitando así la rotación.

### **5. Evaluación del rendimiento.**

Werther y Davis (1996) consideran que la evaluación del rendimiento o del desempeño es un proceso con el que se obtiene una estimación del rendimiento global del empleado. Además, es una función esencial en las organizaciones que actualmente se da de alguna en toda organización moderna.

Por otra parte, S. L. Dolan (1997, 229) define de un modo más concreto el proceso de evaluación del rendimiento o del desempeño definiéndolo 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”.

El proceso de evaluación debe estar estructurado con el fin obtener resultados. Para ello se tienen que conocer los diferentes métodos de evaluación del rendimiento y aplicar en la empresa el más adecuado según convenga, sin olvidar la relación coste/beneficio de cada proceso. Existen distintos métodos según el enfoque, este puede ser comparativo, conductual o sobre resultados.

En el enfoque comparativo se evalúa a los empleados comparándolos entre ellos y con un único criterio, que normalmente es el rendimiento general. Los métodos utilizados en este enfoque son: la clasificación directa, la clasificación alternada, la comparación por pares y la distribución forzosa.

La clasificación directa, donde según el rendimiento general se hace una clasificación de mejor a peor. La clasificación alternada, también según el rendimiento general, se elabora en un primer lugar una lista poniendo al principio al mejor empleado y al final al peor y posteriormente se van rellenando los puestos intermedios por el superior. La comparación por pares, consiste fundamentalmente en ir comparando empleados de dos en dos y elegir cual es el mejor en cada caso, se puede elaborar luego una lista según el número de veces que cada empleado haya sido elegido como el mejor frente al resto de sus compañeros. Por último, la distribución forzosa es un método donde se establecen varias categorías, en las cuales el superior debe clasificar a los empleados, teniendo un número máximo de personas para cada categoría.

Por otro lado, en el enfoque conductual se evalúa el rendimiento de cada empleado independientemente de los demás. Se utilizan como referencia

criterios conductuales. Los diferentes métodos que pertenecen a este tipo de enfoque son los ensayos narrativos, las escalas convencionales de valoración, los sucesos críticos, las listas ponderadas y la escala de observación de conductas.

Los ensayos narrativos describen los puntos fuertes y débiles de cada empleado y se sugieren formas de aumentar el rendimiento. Un inconveniente de este método es que resulta difícil comparar a los distintos empleados ya que los datos son en su mayoría cualitativos y no suele tener una estructura predeterminada.

Las escalas convencionales de valoración es otro de los métodos del enfoque conductual. Se tratan de formularios que varían según los aspectos del rendimiento a valorar, una de las ventajas es que permiten obtener resultados cuantitativos para comparar a los trabajadores.

En los sucesos críticos el superior observa y anota todo lo que hacen los empleados de forma eficaz o poco eficaz, haciendo especial hincapié en el comportamiento.

Por su parte, las listas ponderadas recogen varios sucesos críticos y se evalúan los comportamientos con respecto a estos dándole una importancia relativa a cada uno.

Para terminar, en la escala de observación de conductas se fijan unas conductas y los superiores son los encargados de evaluar cuantas veces son repetidas por los trabajadores.

Por último, se expone el enfoque sobre resultados. Los métodos que forman este enfoque se basan en los resultados del trabajo de los empleados para la evaluación del rendimiento. Entre los métodos que utilizan este enfoque se encuentran: la dirección por objetivos, el enfoque de medidas de rendimiento, el enfoque del índice directo y el historial de logros.

La dirección por objetivos suele utilizarse para evaluar a los gerentes. Este método puede definirse en cuatro pasos. En primer lugar, se establecen los objetivos que debe lograr cada trabajador. A continuación, se establece un tiempo en el cual cumplir estos objetivos. Una vez se alcanzan los objetivos establecidos se estudia por que se ha realizado bien o mal según el caso. Por último, establecer nuevos objetivos e intentar lograr los no alcanzados.

Por otro lado, el enfoque de medidas de rendimiento se centra en el uso de medidas directas del rendimiento, que deben ser concretas, temporales, priorizadas y coherentes con el objetivo de la organización.

El enfoque del índice indirecto se mide el rendimiento de los empleados de forma impersonal y objetiva, como por ejemplo, el absentismo o la rotación.

Para concluir con la descripción de estos métodos de evaluación del rendimiento, encontramos el historial de logros. Este método se basa en lo que los empleados han conseguido, los empleados van apuntando sus logros con respecto al trabajo que desempeñan y esta información el tomada por los supervisores para la evaluación del rendimiento.

## **6. Retribución.**

Según S.L. Dolan (2007) la retribución es el conjunto de percepciones financieras, servicios o beneficios tangibles que se recibe por la prestación de actividad a una empresa.

Existen criterios básicos para el diseño del sistema retributivo que las organizaciones deben tener en consideración. La equidad interna es uno de estos criterios. Se refiere a que la retribución se considere una retribución justa dentro de la empresa, teniendo en cuenta las contribuciones de los empleados y las habilidades que aplican en la empresa. Así, las comparaciones salariales dentro de la empresa entre los distintos puestos deben ser justas y si dos empleados desempeñan el mismo puesto deben obtener el mismo salario.

Por otro lado, la equidad externa se refiere a la comparación salarial entre la empresa y otras organizaciones por desempeñar el mismo puesto de trabajo. También se debe considerar como criterio básico el reconocimiento de las diferencias individuales, es decir, el sistema retributivo debe tener en cuenta que el rendimiento de los trabajadores puede ser distinto, al igual que sus habilidades y conocimientos. Por último, y no por ello menos importante otro criterio básico es la administración del sistema retributivo, se tiene que decidir cómo se va a llevar a cabo la política de retribuciones, en sus diferentes aspectos. Es importante que estos estén dentro de la legalidad, ya que existen leyes con respecto a las retribuciones.

A continuación, se comentan brevemente las diferentes clases de retribuciones que el empleado puede recibir. Esta puede ser directa (monetaria) o indirecta (servicios o beneficios tangibles). Las retribuciones directas se componen principalmente por un sueldo base que es la cantidad recibida regularmente por el trabajador. Además puede existir también una parte variable que se fija en base al rendimiento u otro aspecto que la empresa quiera retribuir con el objetivo de incentivar a los empleados. Las retribuciones indirectas son retribuciones que la empresa concede a sus empleados por formar parte de ella, como puede ser planes de pensiones, bonos de comedor, transporte, asistencia sanitaria privada, etc.

Las retribuciones son percibidas por los empleados como la recompensa por el desempeño de su trabajo. Constituyen un factor motivante para el empleado a seguir haciendo su trabajo si este cree que la retribución es justa, además de considerarse un factor importante a la hora de atraer y retener en la empresa al trabajador.

## **7. Salud e higiene en el trabajo.**

La seguridad e higiene en el trabajo siguiendo las referencias de la Organización Internacional del Trabajo, se puede definir como un conjunto de actividades enfocadas a desarrollar condiciones, capacidades y cultura en la empresa para que la actividad laboral se ejecute de una forma eficiente.

La seguridad e higiene en el trabajo en España está regulado por la ley de Prevención de Riesgos Laborales (Ley 31/1995, de 8 de noviembre). Además, se trata de un aspecto cada vez más relevante, por esto es un tema que la gestión de los recursos humanos no puede obviar. La salud y seguridad laboral

hacen referencia a las condiciones físicas y psicológicas a las que los trabajadores se exponen en el transcurso de su trabajo.

La ley en su artículo 4, define el riesgo laboral como la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado de su trabajo.

Existen dos tipos de riesgos laborales, los psicosociales y los accidentes o enfermedades. Los riesgos psicosociales se definen según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) como “las interacciones entre el contenido, la organización, y la gestión del trabajo y las condiciones ambientales, por un lado, y las funciones y necesidades de los trabajadores por otro”, pudiendo ser estas interacciones dañinas para los trabajadores. En lo referente a los accidentes, las empresas tienen la obligación de crear e implantar políticas de prevención de riesgos laborales y seguridad, que estén integradas en todos los niveles jerárquicos de la empresa.

La ley en su artículo 15, establece unos principios generales en materia de prevención. Estos son entre otros, evitar los riesgos, evaluar los riesgos que no son evitables, combatir los riesgos en su origen, sustituir lo peligroso por algo de menor peligro, dar debidas instrucciones a los trabajadores, etc.

Para la prevención de los accidentes y enfermedades laborales la empresa puede tomar una serie de medidas dentro de la función del control de los accidentes. Diseñar el entorno de trabajo es una manera eficaz de prevenir y aumentar la seguridad. Esta actividad se realiza a través de la implantación en el lugar de trabajo de elementos como los protectores de máquinas, los pasamanos, gafas y cascos de seguridad, desconexiones automáticas, etc.

La ergonomía es otro factor a tener en cuenta en el puesto de trabajo para mejorar la seguridad, hacer que el trabajador realice su trabajo de manera cómoda pudiendo evitar futuras enfermedades y lesiones potenciales

Así pues, la seguridad e higiene en el trabajo está orientada a crear las condiciones físicas, ambientales y conductuales para que los trabajadores desarrollen las actividades con el menor riesgo y de forma eficiente.

## CAPÍTULO 2. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS PYMES.

En este capítulo trataremos la Gestión de los Recursos Humanos centrándonos en las pequeñas y medianas empresas o Pymes, término que utilizaremos en adelante. Este estudio se analiza por qué las Pymes se han convertido en un factor de crecimiento importante para la economía española, afirmación que contrastaremos a continuación a través de datos facilitados por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

En el capítulo anterior profundizamos en la gestión de los recursos humanos, en concreto, se analizaron las distintas prácticas de gestión de recursos humanos. Ahora nos centraremos en qué empresas son consideradas Pymes y por qué son importantes para la economía de nuestro país.

Para tener un marco de referencia, y no haya lugar a dudas cuando hablemos sobre este tipo de empresas, se define que es una Pyme. Entenderemos que una empresa es Pyme cuando se encuadre en la definición de la Unión Europea que dice lo siguiente: “La categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYME) está constituida por empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros” (Extracto del artículo 2 del anexo de la Recomendación 2003/361/CE).

Dentro de las Pymes se distinguen entre las micro, pequeñas y medianas empresas en función del el número de empleados, del volumen de negocios o del balance general. Así, la clasificación actualizada según la recomendación de 2003 por la Comisión Europea se muestra en la siguiente tabla (tabla 2.1):

### 2.1 Clasificación Pymes.

Categoría empresa	Empleados	Volumen de negocio	Balance general
Micro	<250	≤ 50 mill. €	≤43 mill. €
Mediana	<50	≤10 mill. €	≤10 mill. €
Pequeña	<10	≤2 mill. €	≤ 2 mill. €

Fuente: elaboración propia.

Al analizar los datos sobre la actividad empresarial en España, del INE a 1 de enero del 2012, nos encontramos con que las Pymes suponen la mayor parte de la actividad empresarial en España con 3.191.416 empresas sobre el total de 3.195.210 empresas. Esto supone el 99,9% del tejido empresarial español, como se muestra en la tabla 2.2 y dejando solo un 0,1% a las grandes empresas. En esta misma tabla también se puede observar que dentro de las Pymes son las Microempresas con y sin asalariados las que componen el grupo más numeroso. Por tanto, se puede afirmar que las Pymes suponen el motor de la economía española. A la vista de estos datos parece razonable que



exista un interés por este tipo de empresas, su funcionamiento y su viabilidad en el futuro.

## 2.2 Número de empresas por número de empleados.

	Micro sin asalariados	Micro 1-9	Pequeña 10-49	Mediana 50-249	PYME 0-249	Grande 250 y más	Total
España	1.763.120	1.286.587	121.601	20.108	3.191.416	3.794	3.195.210
%	55,2	40,3	3,8	0,6	99,9	0,1	100
UE-27 %	92,2		6,5	1,1	99,8	0,2	100

Fuente: INE DIRCE 2012 (Datos a 1 de enero de 2012), y Comisión Europea, "Annual Report on EU Small and Medium sized Enterprises 2012". Estimaciones para 2011

En la tabla 2.3 se muestra la distribución de las empresas, independientemente de su tamaño, por sectores. En esta podemos ver como la mayoría de las empresas se concentran en el sector servicios, incluyendo el comercio y el resto de servicios que suponen un 78,8% del total de empresas españolas.

## 2.3 Distribución de empresas por sectores.

Industria	Construcción	Comercio	Resto de servicios	Total
214.237	462.720	772.525	1.745.738	3.195.210
6,7%	14,5%	24,2%	54,6%	100%

Fuente: INE, DIRCE 2012, (datos a 1 de enero de 2012)

Por tanto, en el caso español, las Pymes tienen un lugar relevante por número de empresas. Además, el sector terciario o de servicios ocupa a más de la mitad del total de las empresas españolas. En la tabla 2.4 se observa como dentro de este sector las Pymes son las empresas dominantes, siendo las microempresas sin asalariados las que ocupan la mayor parte. Para un análisis más exhaustivo del sector servicios, excluyendo el comercio, el 96,1% de las empresas en este sector son micro empresas sin asalariados o con hasta 9 asalariados y las Pymes en general alcanzan el 99,9%.

#### 2.4 Distribución de empresas por sector y tipo de empresa.

	Micro sin asalariados	Micro 1-9	Pequeñas 10-49	Medianas 50-249	PYME 0-249	Grandes 250 y más
Industria	38,5%	46,6%	12,3%	2,3%	99,6%	0,4%
Construcción	59,6%	36,3%	3,7%	0,4%	99,96%	0,04%
Comercio	51,3%	45,4%	2,9%	0,4%	99,9%	0,1%
Resto de Servicios	57,8%	38,3%	3,2%	0,6%	99,9%	0,1%
Total	55,2%	40,3%	3,8%	0,6%	99,9%	0,1%

Fuente: INE, DIRCE 2012, (datos 1 de enero 2012)

Según datos del INE el sector servicios aportó el 69% del PIB español en 2011, y, como se ha señalado previamente, este sector está casi en su totalidad formado por Pymes. Se puede afirmar de una forma indirecta que las Pymes suponen una gran aportación al PIB y a la economía española.

Una vez hemos planteado la información relevante con respecto a las Pymes, se abren varios interrogantes ¿Qué papel juega la Gestión de Recursos Humanos en estas empresas? Bajo la teoría de los recursos y capacidades (Barney, 1991), se plantea que son los recursos y capacidades internos de cada empresa los que sustentan la ventaja competitiva de las mismas y explican su éxito competitivo, independientemente de su tamaño. Según Grant (1996) se diferencian tres tipos de recursos, los tangibles, los intangibles y los humanos, y es este último al que dedicamos el estudio.

En lo que se refiere al sector servicios, un sector con gran peso en las Pymes, es un sector intensivo en mano de obra y altamente competitivo. Por tanto, es especialmente interesante una buena gestión de la mano de obra para obtener unos niveles altos de productividad y eficiencia.

Es aquí donde la Gestión de los Recursos Humanos adquiere gran relevancia ya que se convierte en fuente potencial de ventaja competitiva y diferenciación en las empresas y debido al gran volumen de Pymes, que en su gran mayoría pertenecen al sector servicios.

Deshpande y Golhar (1994) afirman que para lograr el éxito es fundamental que las Pymes realicen una buena Gestión de los Recursos Humanos con objeto de conseguir una mano de obra con motivación, formación y que sea eficiente. Es más, autores como Hornsby y Kuratko (2003) concluyen que la Gestión de los Recursos Humanos en las Pymes es un factor fundamental para competir.

Existe escasa literatura que estudie la Gestión de los Recursos Humanos en las Pymes y los factores claves del éxito, pero se reconoce que la Gestión de los Recursos Humanos en estas empresas difiere en algunos aspectos con respecto a las grandes empresas. Debido a su reducido tamaño, las Pymes

tienen ventajas en algunas prácticas, por ejemplo, tener una jerarquía más plana influye positivamente en la relación con sus trabajadores, creando un mejor clima laboral. Por el contrario, una desventaja es la dificultad que pueden encontrar las Pymes a la hora de retener al personal debido a no poder ofrecerle un gran desarrollo de su carrera profesional dentro de la organización.

A continuación, se señalan algunas de las peculiaridades que poseen las Pymes en relación a las distintas prácticas de la gestión de los recursos humanos.

La planificación de los recursos humanos en las Pymes es a veces casi inexistente. Esto es debido al pensamiento arcaico de algunos propietarios que no necesitan gestionar el capital humano, y que eso solo se da en las grandes empresas. En la actualidad, este posicionamiento está desapareciendo y son cada vez más las Pymes que planifican las necesidades de personal en mayor o menor medida. Otro obstáculo a la planificación es que muchas Pymes carecen de un departamento de recursos humanos definido, lo que se puede sortear externalizando esta función.

La importancia del análisis del puesto de trabajo ya puesta de manifiesto en el anterior capítulo, no disminuye al disminuir el tamaño de la empresa. Tanto en las grandes empresas como en las Pymes, la realización de análisis de puestos de trabajo influye en todas las demás prácticas de gestión de los recursos humanos. Por ejemplo, ¿Cómo podríamos seleccionar a un trabajador para un puesto de trabajo si no sabemos qué competencias debe tener para desarrollarlo eficazmente? Por ello lo consideramos un factor clave a la hora de realizar una Gestión de los Recursos Humanos eficiente. Por lo general, el número de puestos de trabajo en las pymes es más reducido, pero las tareas a realizar por cada empleado pueden ser mayores, es decir, se necesitan empleados más polivalentes. Esto se traduce en análisis de puestos de trabajos más complejos, que recogen una cantidad de información mayor.

El reclutamiento y selección de personal en las Pymes suele ser un proceso vigilado de cerca por los propietarios donde la decisión final es tomada por ellos y donde se pueden tener en cuenta criterios subjetivos como las relaciones personales o recomendaciones de terceros. La empresa se puede ver perjudicada ante una situación así, lo esencial es que el candidato esté capacitado para desarrollar el puesto de trabajo a cubrir. También existe la posibilidad de externalizar esta función en una empresa especializada, con lo que se eliminaría el riesgo antes descrito.

En relación con la capacitación de los empleados, Rubio y Aragón (2002) observan que un personal formado que afronte mejor los retos organizativos es esencial en el éxito de las Pymes. Una organización que quiera triunfar deberá estar pendiente de la capacitación de sus empleados, reforzarla y actualizarla en los momentos que se requieran a través de una activa y adecuada planificación de las necesidades de formación.

En cuanto a la gestión de la carrera profesional, el lado positivo que tiene trabajar en una Pyme es la cercanía con los propietarios que les permite tener en consideración las metas y objetivos personales de sus trabajadores. Esta situación, facilita el crecimiento horizontal en la carrera del trabajador en contra

a las limitaciones que existen respecto al crecimiento vertical dentro de las Pymes.

El ratio de rotación nos puede ser de gran utilidad para comprobar si la carrera profesional se planifica de forma efectiva en la organización. Específicamente, las Pymes del sector servicios sufren un alto nivel de rotación de personal. Esto puede deberse a la naturaleza estacional de la demanda y a la sobre cualificación que suelen poseer los empleados de la empresa.

La estructura plana y con menos niveles jerárquicos que normalmente posee una Pyme permite que la evaluación del rendimiento o del desempeño se haga más fácilmente, ya que no se necesitaran grandes costes, ni un plan específico en el que se emplee una gran cantidad de tiempo. En las empresas con pocos empleados la dificultad de identificar quien hace su trabajo de forma correcta o incorrecta disminuye, pudiendo atribuir incidencias concretas a los trabajadores causantes de estas simplemente mediante la observación.

La retribución en las Pymes puede afectar a varios factores. El salario base no se diferencia ya que es regulado por ley, aunque los empleados pueden tener una desventaja en cuanto a la escasa existencia de sindicatos dentro de estas empresas. Por otro lado, las compensaciones monetarias variables pueden estar influidas en las pequeñas empresas por factores poco objetivos, como la relación o la antigüedad con el trabajador. Además la existencia de otro tipo de compensaciones no monetarias como participaciones/acciones de empresa o sanidad privada puede no existir.

La seguridad e higiene en el trabajo como ya hemos comentado en el capítulo 1 se encuentra regulada por la ley de Prevención de Riesgos Laborales (Ley 31/1995, de 8 de noviembre). Esta ley contempla tanto a las grandes empresas como a las Pymes. Por tanto, las Pymes deben también establecer planes para prevenir los riesgos psicosociales y las enfermedades laborales, en este sentido la cercanía a los trabajadores también puede ser un factor favorable a la hora de detectar y corregir focos de peligrosidad en la realización del trabajo. Cabe mencionar la mayor importancia que puede derivarse de las bajas en el personal perteneciente a las Pymes, ya que la producción puede verse perjudicada hasta la incorporación de un sustituto o la reincorporación del trabajador, al ser un menor número de trabajadores todos son esenciales en el proceso productivo.

Generalmente, en la literatura se establece una relación positiva entre la gestión de los recursos humanos y el éxito empresarial. Si partimos de que la mejora de los resultados en las Pymes está condicionada por los trabajadores, se considera necesario que exista una gestión de los recursos humanos eficiente. Lo que nos lleva al propósito de este trabajo, el deseo de conocer la realidad, cómo y en qué medida se implanta la gestión de los recursos humanos en la Pyme española y si esta tiene efectivamente un efecto positivo.

### **CAPÍTULO 3. CASO GRUPO LA RAZA.**

La metodología utilizada es el estudio de caso. Es un método de investigación empleado en el área de la administración. Se lleva a cabo para analizar problemas o temas de actual relevancia, en la búsqueda de clarificar aspectos del ámbito empresarial que no se han estudiado antes o para profundizar más en estos en un intento de responder las preguntas que se le plantean al autor. En definitiva, el estudio del caso permite ampliar los conocimientos poseídos sobre un tópico o área de conocimiento específica. El estudio de caso puede realizarse tanto de una forma cualitativa como cuantitativa, aunque normalmente se realiza de forma cualitativa en el ámbito empresarial por la complejidad que las cuestiones estudiadas suponen.

La estructura en un estudio de caso no está definida. Sin embargo, se debe constar de un orden lógico e incluir una pregunta de investigación, las proposiciones teóricas que se van a tomar como referencia, la vinculación entre la pregunta y la teoría y la interpretación de los datos obtenidos.

La información necesaria para el presente estudio se obtendrá a través de herramientas de investigación tales como cuestionarios y entrevistas a distintas personas de la empresa donde se realizará el estudio de caso. Con este estudio se busca responder a si efectivamente la relación existente entre la Gestión de los Recursos Humanos y el éxito competitivo o el éxito empresarial en las Pymes es positiva, observando un caso concreto. De esta forma se ampliarán y comprobarán los conocimientos que ya existen desde el punto de vista teórico y a los que se ha hecho referencia en los capítulos anteriores.

La empresa seleccionada para realizar un estudio de caso es el Grupo Hostelero La Raza, una empresa familiar dirigida ahora por su tercera generación, situada en Sevilla. La empresa pertenece al sector servicios, ofrece servicios de hostelería y restaurante, servicios de comida a domicilio y catering. Su estrategia empresarial se basa en el compromiso con la gastronomía de calidad y la cocina tradicional sevillana. La empresa cuenta con varias líneas de negocio como son restaurante La Raza, restaurante La Raza seises, la Hostería del Prado, gastro-bar Los Corales, Entrecarceles y La Raza Catering. Su espíritu emprendedor le hace permanecer en la búsqueda constante de nuevos negocios con los que satisfacer a sus clientes.

Para ello se ha elaborado un cuestionario dirigido a los trabajadores de La Raza Catering con preguntas sobre algunas de las distintas prácticas de Gestión de Recursos Humanos que se aplican hoy en día. Los trabajadores encuestados son camareros que se dedican al servicio en mesa y barra, además, también colaboran en el montaje del menaje correspondiente en cada caso.

En su libro Simon Dolan (2007) propone la auditoría de recursos humanos. Las preguntas que se formulan han servido de orientación en la elaboración de los ítems del cuestionario dirigido a los trabajadores de La Raza Catering. Se han incluido las prácticas que pueden ser mejor evaluadas por el trabajador en la empresa. El objetivo es comprobar el nivel de implantación tienen estas prácticas de gestión de recursos humanos en la empresa desde la perspectiva de sus trabajadores.

A continuación se muestra el cuestionario dirigido a los empleados de La Raza Catering

**1. Cuestionario trabajador.**

Actualmente, el capital humano de la empresa se percibe como una potencial fuente de ventaja competitiva y de diferenciación que si la empresa gestiona de forma adecuada puede conducir al éxito empresarial.

La gestión de los recursos humanos ha alcanzado relevancia en los últimos años debido a los rápidos cambios del entorno a los que se tiene que adaptar la empresa, generados por el aumento de la competencia y los cambios en la tecnología, entre otros factores.

La siguiente investigación trata de averiguar el nivel de implantación de la gestión de los recursos humanos, centrándose en el motor de la economía española, las Pymes. A continuación, le haremos algunas preguntas relevantes para conocer algunos aspectos sobre la Gestión de los Recursos Humanos en su empresa.

Responder a este cuestionario no le llevará más de 7 minutos y su colaboración nos será muy útil para la elaboración de mi Trabajo de Fin de Grado.

Por favor, señale con qué frecuencia se dan las siguientes afirmaciones en su empresa (1=Nunca, 4=A veces, 7=siempre) o en su caso el nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones (1=Totalmente en desacuerdo, 4= Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 7= totalmente de acuerdo)

**Formación:**

1. Recibió algún tipo de formación previa a la incorporación al trabajo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
2. Está capacitado para desarrollar el puesto que desempeña.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
3. Ha recibido formación complementaria desde que pertenece a la empresa.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

**Retribución:**

4. Su sueldo está en relación con el trabajo que realiza.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
5. Su sueldo está en la media de las empresas del sector.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
6. Recibe prestaciones diferentes al sueldo por su trabajo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

**Evaluación del rendimiento:**

7. Le han evaluado su trabajo dentro de la empresa.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
8. Dentro de la empresa se le compara con sus compañeros en función de su rendimiento.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
9. Obtiene información regularmente por el trabajo que desempeña tanto negativa como positiva.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

### **Gestión de la carrera profesional:**

10. Estará trabajando en la empresa dentro de dos años.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
11. Los superiores tienen en cuenta tus expectativas de futuro.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
12. El trabajo que desempeña le es satisfactorio en la etapa de su vida en la que se encuentra.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

### **Seguridad e higiene en el trabajo:**

13. Desempeña sus obligaciones de forma segura.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
14. Existen protocolos de higiene en el trabajo que deben obedecer.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
15. Le resulta cómodo realizar las tareas de su puesto de trabajo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

Gracias por su colaboración.

Para facilitar el manejo del programa SPSS hemos abreviado los diferentes ítems, identificándose de la siguiente forma:

F1-F3: Formación.

R4-R6: Retribución.

ER7-ER9: Evaluación del rendimiento.

GC10-GC12: Gestión de la carrera profesional.

SH13-SH15: Salud e higiene en el trabajo.

La numeración se corresponde con el orden de las preguntas del cuestionario, un total de 15 preguntas diferentes, tres por cada práctica de Gestión de Recursos Humanos empleada.

El cuestionario ha sido contestado por un total de 20 trabajadores de la empresa, lo que supone un porcentaje del 43,5% de la plantilla total. Con la información obtenida se calculan los estadísticos descriptivos, se realiza un análisis factorial exploratorio y distintas regresiones lineales para ver la relación de las prácticas de gestión de recursos humanos con el éxito de la empresa.

## 2. Análisis descriptivo.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos a través del análisis de los estadísticos descriptivos de la muestra, teniendo en consideración la media y la desviación típica. Conviene recordar que todos los ítems se han medido con una escala del 1 al 7.

### 3.1 Estadísticos descriptivos.

	F1	F2	F3	R4	R5	R6	ER7	ER8	ER9	GC 10	GC 11	GC 12	SH1 3	SH1 4	SH1 5
Media	1,85	6,30	2,85	2,05	2,70	1,75	3,15	3,30	4,10	2,70	2,95	3,00	4,85	4,15	4,60
Desv. típ.	1,599	,733	2,134	1,276	1,302	1,773	2,110	1,559	1,944	1,380	2,188	1,892	1,899	1,927	1,392

Fuente: Elaboración propia SPSS.

Con respecto a la formación (F):

- La afirmación número 1 (“Recibió algún tipo de formación previa a la incorporación al trabajo”) obtiene una media de 1,85 sobre 7, lo que supone un valor bajo en esta cuestión.
- La afirmación número 2 (“Está capacitado para desarrollar el puesto que desempeña”) obtiene una media de 6,30 sobre 7, lo que supone un valor muy elevado, casi el máximo, indicándonos un nivel alto de veracidad en esta afirmación.
- La afirmación número 3 (“Ha recibido formación complementaria desde que pertenece a la empresa”), obtiene una media de 2,85 sobre 7, lo que supone un valor que está casi en la mitad de la valoración.

En relación a la retribución(R):

- La afirmación número 4 (“Su sueldo está en relación con el trabajo que realiza”) obtiene una media de 2,05 sobre 7. Un valor que puede considerarse relativamente bajo.
- La afirmación número 5 (“Su sueldo está en la media de las empresas del sector”) obtiene una media de 2,70 sobre 7. El valor obtenido se observa ligeramente bajo en la escala de valoración.
- La afirmación número 6 (“Recibe prestaciones diferentes al sueldo por su trabajo”), obtiene una media de 1,75 sobre 7, un valor bajo sobre el acuerdo con la afirmación para la escala utilizada.

Las puntuaciones obtenidas para la evaluación del rendimiento (ER):



- La afirmación número 7 (“Le han evaluado su trabajo dentro de la empresa”) obtiene una media de 3,15 sobre 7. Este valor se encuentra casi en la mitad de la escala considerándose aceptable.
- La afirmación número 8 (“Dentro de la empresa se le compara con sus compañeros en función de su rendimiento”), obtiene una media de 3,33 sobre 7. Como en la anterior afirmación la media se encuentra cerca de la mitad de la escala utilizada por lo que se consideraría aceptable esta afirmación.
- La afirmación número 9 (“Obtiene información regularmente por el trabajo que desempeña, tanto negativa como positiva”) obtiene una media de 4,10 sobre 7. En este caso la media se acerca a la parte alta de la escala lo que significaría una mayor aceptación de esta afirmación por parte de los trabajadores encuestados.

En cuanto a la gestión de la carrera profesional:

- La afirmación número 10 (“Estará trabajando en la empresa dentro de dos años”), obtiene una media de 2,7 sobre 7. Un valor que se puede considerar ligeramente bajo y por tanto muestra la disconformidad por parte de los encuestados con esta afirmación.
- La afirmación número 11 (“Los superiores tienen en cuenta tus expectativas de futuro”), obtiene una media de 2,95 sobre 7, un valor que también podemos considerar bajo teniendo en cuenta la escala utilizada, aunque casi aceptable.
- La afirmación número (“El trabajo que desempeña le es satisfactorio en la etapa de su vida en la que se encuentra”), obtiene una media de 3 sobre 7. Una vez más este valor se considera bajo aunque se acerca a la mitad de la escala utilizada.

Por último, con respecto a la salud e higiene en el trabajo:

- La afirmación número 13 (“Desempeña sus obligaciones de forma segura”) obtiene una media de 4,85 sobre 7. Se puede considerar que los trabajadores muestran un grado de acuerdo alto respecto a esta afirmación.
- La afirmación número 14 (“Existen protocolos de higiene en el trabajo que deben obedecer”) obtiene una media de 4,15 sobre 7. Este valor está por encima de la mitad de la escala lo que indica una aceptación moderada de esta afirmación.
- La afirmación número 15 (“Le resulta cómodo realizar las tareas de su puesto de trabajo”), obtiene una media de 4,60 sobre 7. Un valor situado en la mitad superior de la escala que indica la aceptación de la afirmación por parte de los encuestados.

### **3. Análisis factorial exploratorio.**

El análisis factorial es una técnica de reducción de datos para encontrar grupos homogéneos de variables a partir de un amplio conjunto de variables. Es por tanto, una técnica que reduce la dimensión de los datos obtenidos. En nuestro caso obtuvimos los datos a través del cuestionario realizado a los trabajadores.

Hemos realizado este análisis con el fin de quedarnos con las variables que mejor explican la información recogida por los cuestionarios.

Para el realizar el análisis factorial exploratorio hemos utilizado todos los ítems vistos anteriormente. El método de extracción utilizado ha sido el método de los componentes principales y el tipo de rotación ha sido Varimax. Para la determinación del número de factores hemos utilizado el criterio del porcentaje de la varianza. El análisis ha vislumbrado que los ítems que recogen una mayor explicación de la varianza muestral y que a la vez son admitidos para realizar este análisis son F1, R5, R6, GC10, GC11, GC12, SH13, SH14, y SH15, los cuales se agrupan en tres factores diferenciados. Puesto que son los que mejor explican las prácticas de recursos humanos, los utilizaremos en adelante para los siguientes análisis. A continuación, explicaremos los resultados obtenidos por el análisis factorial.

En primer lugar, para comprobar la validez del análisis factorial en los datos utilizados, debemos observar los resultados de la medida de adecuación muestral KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) y la prueba de esfericidad de Bartlett (tabla 3.2). El KMO contrasta si las correlaciones parciales entre los ítems son lo suficiente pequeñas. El estadístico varía entre 0 y 1, cuanto más alto es el resultado más adecuado es el análisis factorial para los datos que se están analizando. El resultado obtenido es de 0,523 considerado aceptable. Por otro lado, la prueba de Bartlett, contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es una matriz identidad. El nivel de significación obtenido es 0,000 que resulta menor que 0,05 ( $0,00 \leq 0,05$ ) por lo que se rechaza la hipótesis nula y el modelo factorial realizado muestra un buen ajuste.

### 3.2 KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,523
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	59,854
	gl	28
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia SPSS.

La siguiente tabla (tabla 3.3) nos muestra el número de factores obtenidos en el análisis factorial exploratorio. El resultado muestra los porcentajes de varianza explicada que representa cada uno de los factores obtenidos. En nuestro procedimiento hay tres auto-valores mayor que uno, por lo que se extraen tres factores que consiguen explicar el 76,152% de la varianza de los datos analizados.

### 3.3 Varianza total explicada.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	<b>3,206</b>	40,074	40,074	3,206	40,074	40,074	2,212	27,648	27,648
2	<b>1,735</b>	21,689	61,764	1,735	21,689	61,764	2,162	27,019	54,667
3	<b>1,151</b>	14,388	<b>76,152</b>	1,151	14,388	<b>76,152</b>	1,719	21,485	<b>76,152</b>
4	,667	8,333	84,485						
5	,557	6,959	91,443						
6	,328	4,102	95,545						
7	,247	3,091	98,636						
8	,109	1,364	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Elaboración propia SPSS.

Por último, la solución factorial se muestra en la matriz de componentes rotados (tabla 3.4). Analizando la información de la tabla se observa que el primer factor está constituido por los ítems SH13 cuya carga de factor es de 0,806; SH14 con una carga de 0,785; y SH15 con una carga de 0,847. Todos estos ítems se agrupan en un mismo factor porque constituyen un grupo diferenciado, el indicador  $\alpha$  de Cronbach tiene un valor de 0,788. Estos ítems se refieren a la seguridad con la que desempeñan el trabajo, la existencia de protocolos de higienes que se deben aplicar y la comodidad a la hora de realizar las tareas relacionadas con el puesto de trabajo, respectivamente. Como se puede comprobar, este primer factor refleja las prácticas de seguridad e higiene en el trabajo, por lo que lo llamaremos seguridad e higiene en el trabajo.

El segundo factor agrupa los ítems F1 con una carga de 0,732; R6 con una carga de 0,837; y GC11 con una carga de 0.898. Por su parte, el  $\alpha$  de Cronbach es de 0,800 para este factor. En este caso cada ítem está relacionado con una práctica distinta de los recursos humanos, pero se puede observar algo en común. En este segundo factor se agrupan características que se presentan para un grupo de trabajadores que tienen un tratamiento especial en la empresa ya que han recibido formación previa, reciben prestaciones distintas al salario y los superiores tienen en cuenta sus expectativas de futuro. Por tanto, se hace referencia a trabajadores que la empresa quiere conservar por el valor de su capital humano. Por lo que denominaremos este factor como potencial humano.

El tercer factor agrupa los ítems R5 y GC12, con una carga de 0,805 y 0,913 respectivamente, siendo el valor del  $\alpha$  de Cronbach de 0,700. En este factor se agrupan los trabajadores que se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan en la etapa que se encuentran y además consideran que su sueldo es adecuado y no ganarían más en otra empresa, lo que les hace realizar su trabajo con una actitud positiva y de una forma más eficaz. A este tercer factor lo denominaremos satisfacción laboral.

### 3.4 Matriz de componentes rotados.

	Componente		
	1	2	3
F1	,399	<b>,732</b>	-,258
R5	,200	,178	<b>,805</b>
R6	,113	<b>,837</b>	,089
GC11	,085	<b>,898</b>	,158
GC12	,093	-,083	<b>,913</b>
SH13	<b>,806</b>	,090	,349
SH14	<b>,785</b>	,245	-,006
SH15	<b>,847</b>	,112	,130

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 4 iteraciones.

Fuente: Elaboración propia SPSS.

## 4. Tabla correlaciones.

A continuación se muestra la tabla de correlaciones (tabla 3.5). En todos los casos el valor de la correlación de Pearson es 0, lo que quiere decir que las variables analizadas son independientes entre sí. En este caso aunque los valores son favorables no se puede incluir más de un factor en la misma regresión, ya que ninguna de las correlaciones es significativa. Por lo que no podemos obtener resultados de las regresiones múltiples, ni relacionar más de un factor al mismo tiempo con los datos de la empresa.

<b>3.5 Tabla Correlaciones.</b>						
		REGR factor score 1 for analysis 6	REGR factor score 2 for analysis 6	REGR factor score 3 for analysis 6		
REGR factor score 1 for analysis 6	Correlación Pearson de	1				
REGR factor score 2 for analysis 6	Correlación Pearson de	,000	1			
REGR factor score 3 for analysis 6	Correlación Pearson de	,000	,000	1		

Fuente: Elaboración propia SPSS.

### **5. Regresiones lineales simples.**

Con el fin de estudiar la relación entre las prácticas de gestión de recursos humanos y el éxito organizativo, se realizan diferentes regresiones lineales.

Como variable dependiente utilizaremos en un caso el rendimiento económico de la empresa y en otro la rentabilidad de la explotación (tabla 3.6). Estos datos financieros se han obtenido de la base de datos SABI. Para realizar las distintas regresiones lineales simples utilizaremos los datos de la tabla 3.6 con el resultado de la empresa y la rentabilidad de la explotación en los últimos tres ejercicios, de los que se disponen las cuentas anuales. Tanto el resultado del ejercicio como la rentabilidad de la explotación han sido positivo en los últimos ejercicios, la media es de 56.535€ y 17,71% respectivamente. Como variables independientes utilizaremos los distintos factores que hemos extraído del análisis factorial exploratorio en cada una de las regresiones.

### **3.6 Datos Grupo la Raza**

<b>Resultados</b>	<b>31/12/2011 12 meses</b>	<b>31/12/2010 12 meses</b>	<b>31/12/2009 12 meses</b>
<b>Resultado del ejercicio (€)</b>	47.909	50.617	71.079
<b>Rentabilidad de la explotación (%)</b>	17,00	17,13	19,00

Fuente: Elaboración propia. Datos SABI

En primer lugar, se muestran las regresiones con el resultado del ejercicio y el primer y segundo factor denominados seguridad e higiene en el trabajo y potencial humano, respectivamente. En ninguno de los casos el nivel de significación es inferior a 0,05. Lo que nos quiere decir que no existe relación lineal entre estos factores con el resultado del ejercicio de la empresa, como se muestra en las tablas 3.7 y 3.8.

### 3.7 Tabla coeficientes 1º factor.

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	53023,522	9070,413		5,846	,108
REGR factor score 1 for analysis 6	5406,659	6590,699	,634	,820	,563

a. Variable dependiente: RDO

FUENTE: Elaboración propia SPSS.

### 3.8 Tabla coeficientes 2º factor.

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	64831,865	10926,155		5,934	,106
EGR factor score 2 for analysis 6	33094,931	32582,450	,713	1,016	,495

a. Variable dependiente: RDO

FUENTE: Elaboración propia SPSS.

La tercera regresión se realiza relacionando el resultado del ejercicio y el tercer factor denominado satisfacción laboral. Dicho factor recoge las afirmaciones “El trabajo que desempeña le es satisfactorio en la etapa de su vida en la que se encuentra” y “Su sueldo está en la media de las empresas del sector”, podemos observar en la siguiente tabla que tiene una bondad del ajuste interpretada mediante la  $R^2$  de 0,995 lo que nos indica que la variable dependiente resultado del ejercicio está bien explicada por el factor formado por trabajadores que se encuentran satisfechos laboralmente.

### 3.9 Resumen del modelo.

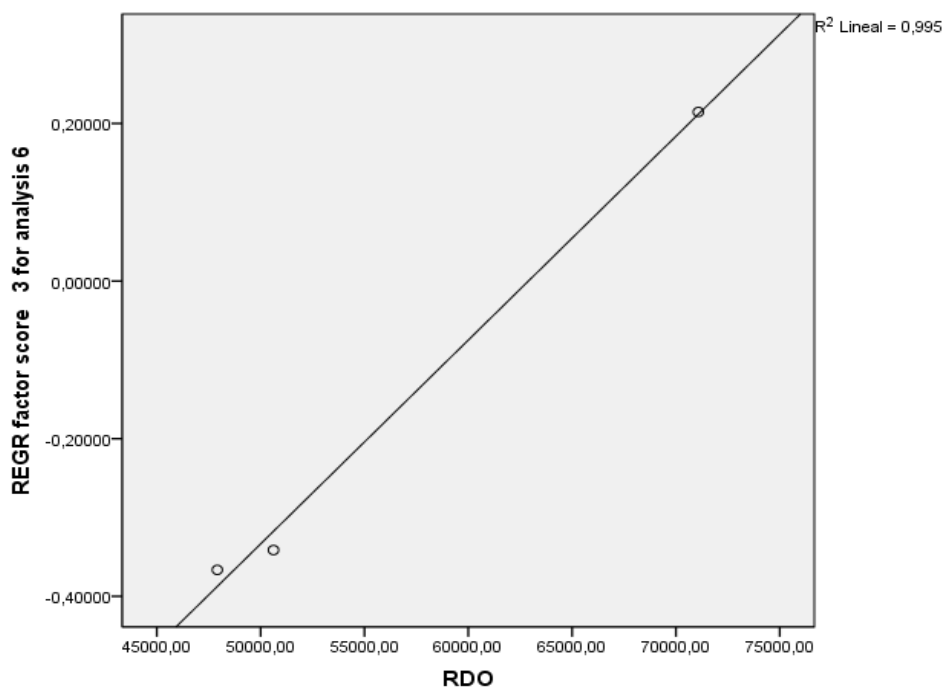
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
dimension0 1	,998 <sup>a</sup>	,995	,991	1231,31121

a. Variables predictoras: (Constante), REGR factor score 3 for analysis 6

FUENTE: Elaboración propia SPSS.

Para hacernos una idea inicial del tipo de relación existente entre las dos variables estudiadas podemos analizar el gráfico de dispersión, que se muestra a continuación (gráfico 3.10). En el eje vertical se encuentra el tercer factor y en el eje horizontal el resultado del ejercicio. Se observa como existe una relación lineal positiva fuerte entre las dos variables.

### 3.10 Gráfico dispersión.



Fuente: Elaboración propia SPSS.

Para terminar con el análisis de esta regresión, la siguiente tabla (3.11) nos muestra los coeficientes de la recta de regresión lineal que seguirían las dos variables estudiadas. Además, la tabla nos muestra que la significación del análisis es de 0,044 menor que 0,05 por lo que podemos concluir que el resultado del ejercicio de la empresa depende de este factor, o lo que es lo mismo el tercer factor explica el resultado del ejercicio de la empresa.

### 3.11 Tabla Coeficientes 3ºfactor.

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	62861,433	833,868		75,385	,008
REGR factor score for analysis 6	38482,034	2651,121	,998	14,515	,044

a. Variable dependiente: RDO

FUENTE: Elaboración propia SPSS.

A continuación se presenta un segundo bloque de regresiones. Estas regresiones se realizan utilizando como variable dependiente la rentabilidad de explotación, que se refiere al porcentaje del resultado de la empresa que se obtiene a través del desarrollo de su actividad principal.

Primeramente como ya ha ocurrido con el anterior caso, las regresiones lineales que relacionan la rentabilidad de la explotación con los factores denominados seguridad e higiene en el trabajo y potencial humano no son significativas. Es decir, no existe una relación lineal entre la rentabilidad de explotación y los dos factores señalados, como se puede observar en las tablas 3.12 y 3.13.

### 3.12 Tabla coeficientes 1ºfactor.

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	17,419	,832		20,924	,030
REGR factor score for analysis 6	,449	,605	,596	,742	,594

a. Variable dependiente: RENT.EXPLOTAION

FUENTE: Elaboración propia SPSS.



### 3.13 Tabla Coeficientes 2º factor.

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	18,477	,916		20,171	,032
REGR factor score 2 for analysis 6	3,061	2,732	,746	1,121	,464

a. Variable dependiente: RENT.EXPLOTAION

FUENTE: Elaboración propia SPSS.

La siguiente regresión a analizar relaciona el tercer factor denominado satisfacción laboral y la rentabilidad de la explotación de la empresa. Siguiendo con la misma estructura que anteriormente, la tabla 3.14 nos muestra el  $R^2$  que en este caso es 1, interpretando este resultado como que la bondad del ajuste es muy buena, es decir, el factor estudiado explica la variable dependiente rentabilidad de la explotación.

### 3.14 Resumen del modelo.

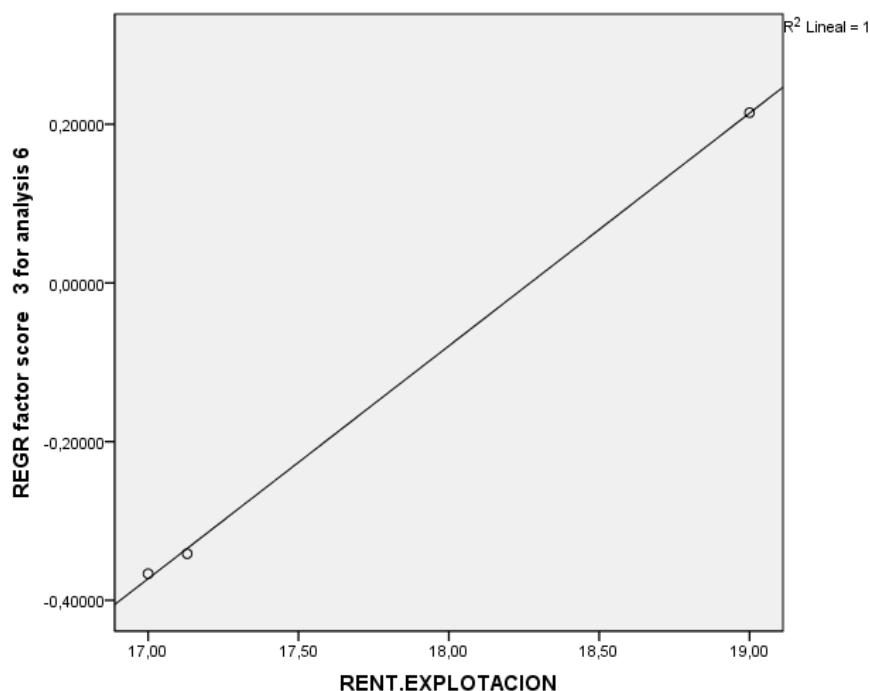
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
dimension0 1	1,000 <sup>a</sup>	1,000	,999	,03135

a. Variables predictoras: (Constante), REGR factor score 3 for analysis 6

Fuente: Elaboración propia SPSS.

El gráfico de dispersión se muestra similar al anterior análisis, como ya hemos dicho lo utilizamos para tener una primera idea de cómo será la relación entre los elementos estudiados. El eje vertical representa la satisfacción laboral y el eje horizontal la rentabilidad de explotación de la empresa. En este caso se observa como la recta de regresión concentra todos los elementos, donde se establece una relación lineal positiva.

### 3.15 Gráfico dispersión.



Fuente: Elaboración propia SPSS.

Para confirmar esta relación nos dirigimos a la tabla 3.16 que nos indica que la significación es de 0,013 y por tanto inferior a 0,05. El tercer factor una vez más mantiene una relación positiva con el éxito de la empresa a través de la rentabilidad de la explotación y constituye un buen factor de explicación de este. Finalmente, la tabla también ofrece los valores de la recta de regresión formada por los elementos analizados.

### 3.16 Tabla coeficientes 3º factor.

Modelo		Coeficientes estandarizados		no	Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta			
1	(Constante)	18,270	,021			860,434	,001
	REGR factor score 3 for analysis 6	3,407	,068	1,000		50,465	,013

a. Variable dependiente: RENT.EXPLOTACION

Fuente: Elaboración propia SPSS.

## 6. Discusión análisis descriptivo.

A la vista de los datos obtenidos en la práctica de formación en relación con la afirmación “Recibió algún tipo de formación previa a la incorporación al trabajo”

(F1) podemos decir que la empresa normalmente no imparte ningún tipo de formación a sus trabajadores antes de la incorporación en la empresa, por lo que se buscan trabajadores que ya estén cualificados para realizar sus puestos de trabajo. Esto se puede constatar con la respuesta a la segunda afirmación “Está capacitado para desarrollar el puesto que desempeña” (F2) el valor de la media alcanzado ronda la máxima puntuación en la escala, lo que nos indica que los trabajadores de la empresa están lo suficientemente capacitados para el desarrollo de sus tareas en el puesto de trabajo. Los resultados sobre la tercera afirmación “Ha recibido formación complementaria desde que pertenece a la empresa” (F3) nos informan de que la mayoría de los empleados encuestados han recibido algún tipo de formación una vez dentro de la empresa, ya sea de carácter formal o informal. En resumen, con respecto a la formación en la empresa, se puede concluir que se buscan trabajadores cualificados para el puesto, por lo que la empresa no dispone de planes de formación previa a la incorporación, pero si ofrece esporádicamente formación a los trabajadores que la necesitan una vez están dentro de la empresa.

En relación con las prácticas de retribución en la empresa, la afirmación “Su sueldo está en relación con el trabajo que realiza” (R4) resulta poco aceptada por los trabajadores, lo que significa que los trabajadores sienten que su salario debería ser más alto. Sobre la afirmación “Su sueldo está en la media de las empresas del sector” (R5) existe una visión que tiende al valor medio de la escala, es decir, los empleados creen que la mayoría de las empresas otorgan una remuneración similar. Además, sobre la afirmación “Recibe prestaciones diferentes al sueldo por su trabajo” (R6) los trabajadores están en desacuerdo. Por tanto, se puede intuir que los empleados no están del todo satisfechos con la retribución recibida por el trabajo realizado, aunque sí consideran que se acerca a la media del sector. Además, los resultados muestran que no se utilizan otro tipo de remuneraciones distintas al salario normalmente.

Las respuestas obtenidas sobre la práctica de evaluación del rendimiento, la afirmación “Le han evaluado su trabajo dentro de la empresa” (ER7) muestra que la empresa no realiza una evaluación continua en todos sus trabajadores, ya que los trabajadores tienen diferentes opiniones con respecto a esta cuestión. El resultado sobre la afirmación “Dentro de la empresa se le compara con sus compañeros en función de su rendimiento” (ER8) refleja que la empresa utiliza métodos comparativos para la evaluación de sus empleados. Por último, las respuestas sobre la afirmación “Obtiene información regularmente por el trabajo que desempeña, tanto negativa, como positiva” (ER9) indica que los superiores ofrecen de forma regular información a los trabajadores sobre como han hecho su trabajo. En resumen, la empresa en materia de evaluación de rendimiento, utiliza “feedback” regularmente con sus trabajadores y utilizan métodos comparativos para este fin, aunque no tiene planes de evaluación definidos para todos ellos.

A continuación, analizamos las afirmaciones utilizadas para evaluar la gestión de la carrera profesional dentro de la empresa. En la afirmación “Estará trabajando en la empresa dentro de dos años” (GC10) los empleados que participaron en este estudio de forma general no están de acuerdo con esta afirmación. Es decir, no creen que vayan a continuar en la empresa considerando un horizonte temporal extenso. Con respecto a “Los superiores

tienen en cuenta tus expectativas de futuro” (GC11) las respuestas obtenidas nos indican que esto se da en solo en algunos casos, ya que la mayoría de los trabajadores difieren en sus respuestas. La afirmación “El trabajo que desempeña le es satisfactorio en la etapa de su vida en la que se encuentra” (GC12) obtiene también unas respuestas variadas entre los trabajadores. Esto puede deberse a otros factores como la edad del trabajador, ya que en una empresa de hostelería suelen estar empleados gente relativamente joven. Que los empleados no prevean trabajar en la empresa a largo plazo, se relaciona con lo mencionado anteriormente, al ser en su mayoría jóvenes, esperan conseguir otro tipo de trabajo que la empresa, quizás, no pueda proporcionarle.

Por último en relación a la salud e higiene en el trabajo, la afirmación “Desempeña sus obligaciones de forma segura” (SH13) el resultado es muy elevado. Se puede considerar que la empresa desarrolla políticas relativas a la seguridad en el puesto de trabajo. La afirmación “Existen protocolos de higiene en el trabajo que deben obedecer” también es ampliamente aceptada por los trabajadores. Esto indica que la empresa tiene implantado un plan de higiene, aunque puede que no lo comunique de forma adecuada al no ser unánime la respuesta de los trabajadores. En la última afirmación “Le resulta cómodo realizar las tareas de su puesto de trabajo” se puede decir que los trabajadores muestran un grado de acuerdo alto. Como se ha señalado en capítulos anteriores la Seguridad e Higiene en el trabajo es un tema regulado por ley. Por esto, entre otros motivos, la empresa dispone de políticas para la prevención. Además, de beneficiar a la empresa, también supone un beneficio a los trabajadores, ya que trabajan de forma más cómoda y segura.

## **7. Discusión regresiones.**

Con la información obtenida de los cuestionarios y de la base de datos SABI, se realizaron diversas regresiones lineales simples. En concreto se efectuaron tres regresiones con la variable dependiente resultados del ejercicio y otras tres siendo la variable dependiente la rentabilidad de explotación. En todos los casos, las variables independientes fueron la seguridad en el trabajo, la satisfacción laboral y el potencial humano. De los resultados se desprende que

Los resultados muestran que los factores denominados seguridad e higiene en el trabajo y potencial humano, no han resultado significativos para las regresiones practicadas. Por lo que a la vista de estos últimos resultados no se puede concluir que resulten determinantes en el éxito de la empresa analizada. Las regresiones realizadas con el tercer factor, denominado satisfacción laboral, muestran que es relevante para el éxito de la empresa es contar con trabajadores a los que el trabajo que desempeñan les resulte satisfactorio y gratificante, ya que estos trabajadores tendrán una mejor actitud para afrontar sus labores y desarrollar las tareas del puesto de trabajo. Todo esto lleva a pensar que la práctica de selección y reclutamiento contribuye de forma directa en el éxito empresarial. Como se ha señalado anteriormente, la empresa a la hora de reclutar personal debe tener en cuenta las especificaciones que requiere el puesto de trabajo, como la cualificación y las habilidades, pero también debe valorar que la persona que se vaya a incorporar a la empresa este satisfecha con el futuro puesto.

## **CONCLUSIONES.**

En la actualidad las empresas operan en entornos cambiantes y globalizados, donde buscan diferenciarse y el único modo es a través de su capital humano.. Estudios previos muestran que la Gestión de los Recursos Humanos ha ido cobrando importancia en los últimos años. Y, además, señalan que las empresas que implantan una Gestión de los Recursos Humanos adecuada consiguen un mayor rendimiento en sus trabajadores y por tanto un mejor funcionamiento y mejores resultados de la empresa. Esto es debido a que tanto los empleados como las prácticas de gestión de recursos humanos puede ser el origen de una ventaja competitiva por su naturaleza intangible.

El objetivo del trabajo es investigar la relación entre la Gestión de los Recursos Humanos en las Pymes y el éxito empresarial. En concreto, se pretende analizar el nivel de implantación de las prácticas Gestión de los Recursos Humanos en una pequeña empresa del sector servicios debido a la importancia que tanto las Pymes como el sector servicios tienen en nuestra economía. Además, también se analiza si existe alguna relación positiva entre la Gestión de los Recursos Humanos y el rendimiento de la empresa seleccionada.

Las Pymes suponen el 99.9% del tejido empresarial español y dentro de este porcentaje la mayoría de empresas pertenecen al sector servicios. El sector servicios es intensivo en mano de obra, por lo que la gestión de los empleados alcanza especial relevancia. Creemos que si algo puede ayudar a que las Pymes alcancen una ventaja competitiva y obtengan éxito en el mercado merece la pena ser estudiado con más exactitud.

Desde el punto de vista de la Pyme, generalmente la forma de gestionar el capital humano no difiere de las grandes empresas, aunque hay que tener en cuenta varias diferencias que emergen del tamaño de estas.

Algunas de dichas diferencias son fortalezas que las Pymes obtienen de su menor dimensión, destaca la cercanía de los directivos con el personal. Esto favorece que la información en la empresa fluya tanto de forma vertical como horizontal más fácilmente, pudiendo detectar problemas con mayor rapidez. Por otro lado, también existen debilidades, como la corta carrera profesional que los trabajadores pueden desarrollar en la empresa. Otras de estas diferencias son el mejor clima laboral, la necesidad de trabajadores más polivalentes, la escasa existencia de un departamento de recursos humanos, un mayor nivel de rotación de los empleados, posible subjetividad a la hora de seleccionar al personal o en lo referente a compensaciones no monetarias, etc.

Nuestros resultados muestran que los empleados de la empresa analizada claramente perciben que se aplican políticas de evaluación del rendimiento y seguridad e higiene en el trabajo. La implantación de otras prácticas de gestión de recursos humanos no parece tan evidente para los trabajadores, lo que no significa que no se lleven a cabo. Simplemente puede que no sean percibidas por los trabajadores de la compañía, lo que puede indicar que la empresa debe hacer un mayor esfuerzo de comunicación de estas. Por otra parte, es importante destacar que la empresa tiene un efectivo sistema de reclutamiento y selección, ya que todos los trabajadores están cualificados para desarrollar su puesto de una forma satisfactoria.

Con la información disponible se desprende que la empresa se encuentra en constante crecimiento y renovación de sus líneas de negocio, buscando siempre nuevas oportunidades en el mercado por lo que necesita contar con un personal flexible y de confianza. El resultado del ejercicio de esta es positivo en los últimos años.

El análisis factorial exploratorio deja a un lado los ítemes relacionados con la evaluación del rendimiento. La causa puede ser que en las Pymes se puede evaluar el rendimiento de modo informal mediante la mera observación. Por ello no se requiere una estructura fija, ni el desarrollo de planes de evaluación específicos. El inconveniente que emerge de esta característica es una difícil evaluación de la evolución del trabajador, al no seguir siempre los mismos criterios.

En relación con la formación, la empresa se encarga de seleccionar trabajadores ya cualificados, haciendo innecesaria la formación para desarrollar el trabajo requerido. Tanto los estudios previos como nuestros resultados señalan que la Gestión de los Recursos Humanos muestra una relación lineal directa con los resultados organizativos. Más concretamente, la satisfacción laboral muestra una influencia tanto en la rentabilidad de la explotación, como en el resultado del ejercicio. Esto puede deberse a la importancia de una efectiva práctica de reclutamiento y selección. Además, podemos decir que la empresa no se ve afectada por los inconvenientes que suelen afectar a la Pyme, como es la influencia de los dueños en la selección de los trabajadores, que a veces deriva en la contratación de personal no adecuado.

En relación a la seguridad e higiene en el trabajo y al potencial humano, no se muestra una relación positiva con los datos utilizados de la empresa. Esto puede deberse en el caso de la seguridad e higiene en el trabajo a que está regulada por ley. Debido a esto todas las empresas deben tener implantada esta práctica de Gestión de los Recursos Humanos, así esta práctica en cuestión no resulta determinante a la hora de conseguir una ventaja competitiva en el sector ni los empleados lo perciben de forma diferente a los que se realiza en otras empresas del sector. La razón puede ser que al disponer de una normativa a nivel nacional, no existan diferencias significativas entre las empresas pertenecientes a un mismo sector de actividad.

En cuanto al potencial humano, la empresa está haciendo un esfuerzo superior o prestándoles un trato especial a estos trabajadores con la intención de que desarrollen ese potencial dentro de la empresa. Aunque los resultados no reflejan que el esfuerzo se esté viendo recompensado ya que no existe una relación entre el potencial humano y los resultados del ejercicio o en la rentabilidad de explotación. La causa puede ser simplemente la consideración de distintos horizontes temporales para analizar dichas relaciones: el corto plazo para los resultados organizativos y el largo plazo para el desarrollo del potencial humano.

Las limitaciones al estudio han sido varias. En principio se pretendía hacer un estudio de caso más profundo y analizar todas las prácticas utilizadas actualmente en la Gestión de los Recursos Humanos, desde el punto de vista interno de la empresa, centrándonos en la dirección de recursos humanos y en los trabajadores. Se quería estudiar si las percepciones de los empleados

sobre las prácticas de gestión de recursos humano coincidían o no con la estrategia de recursos humanos diseñada por la empresa. Finalmente solo se ha podido realizar con este último. Por otro lado, los datos utilizados en el análisis estadístico han resultado no poder usarse en regresiones múltiples, como indica la tabla de correlaciones, por lo que las relaciones entre los factores y los indicadores de la empresa se han tenido que realizar de forma individual. Además, al tratarse de un estudio de caso los resultados obtenidos no pueden generalizarse a otras empresas.

Sería conveniente en el futuro un análisis más exhaustivo de las distintas prácticas de gestión de recursos humanos en la empresa con el fin de ahondar más en la relación de estas prácticas con el éxito empresarial y la ventaja competitiva de las Pymes, incluyendo también a diferentes tipos o grupos de empleados. Además, realizar este mismo estudio abordando una cantidad de empresas mayor, para así tener una visión más realista del grado de implantación de la Gestión de los Recursos Humanos que existe en la Pymes españolas.

## BIBLIOGRAFÍA.

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bohlander, G., Sherman, A. & Snell, S. (2001). *Administración de recursos humanos* (12ª Ed.). Madrid: Thomson.
- Carrel, M. R.; Elbert, N.F. & Hatfield, R. D. (1995): *Human resource management: Global strategies for managing a diverse workforce* (5ªEd.) New Jersey: Prentice Hall.
- Cortes, J. (2007). Seguridad e higiene en el trabajo. Técnicas de Prevención de Riesgos Laborales (9ª Ed.) Madrid: Tebar.
- Deshpande, S.P. & Golhar, D. (1994): HRM Practice in Large and Small Manufacturing Firms: A Comparative Study. *Journal of Small Business Management*, 32 (2), 49-56.
- Dessler, G. (2001). *Administración del personal* (8ª Ed.). México: Pearson Educación.
- Dolan, S. (2007). La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollo con éxito el capital humano en tiempos de transformación (3ª Ed.) Madrid: McGraw-Hill.
- Grant, R.M. (1996). *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Gómez-Mejía, L.; Balkin, D. & Cardy, R. (2001): *Dirección y gestión de recursos humanos* (3ª Ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hornby, J.S. & Kuratko, D.F. (2003): Human resources management in U.S. Small Businesses: A replication and extension. *Journal of Developmental Entrepreneurshi*, 8, 73-92.
- Rubio, A. & Aragón, A. (2002): Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. *Cuadernos de Gestión*, 2 (1), 49-63.
- Rubio, A. & Aragón, A. (2008): Recursos estratégicos en las pymes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 103-126.
- Schuler, R. S. (1992). *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Werther jr, W. B. & Davis, K. (1985). *Personnel Management and human resources* (3ª Ed.). U.S.A: McGraw-Hill.
- Wilkinson, A. (1999). Employment relations in SMEs. *Employee Relations*, 21, 206 – 217.
- Wright, P. M.; Dunford, B. B. y Snell, S. A. (2001). Human resource and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.



Otros recursos:

Dirección General de Industria y de la PYME (2013, 01 de Febrero). *Retrato de la PYME 2013* Recuperado de <http://www.ipyme.org>

<http://www.ine.es>

<http://www.ilo.org>

LEY 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. BOE nº 269 10/11/1995

Morales, P. (2013). *El Análisis Factorial en la construcción e interpretación de tests, escalas y cuestionarios* Recuperado de [www.upcomillas.es](http://www.upcomillas.es)

Vila, A., Sedano, M. & López, A. (s. f.). *Análisis de regresión y correlación lineal* Recuperado de <http://www.uoc.edu>

## **ANEXOS.**

El estudio de caso pretendía ser más profundo, analizando todas las prácticas de Gestión de los Recursos Humanos desde un punto de vista más interno. Para ello, se había elaborado un cuestionario a contestar por la directora de Recursos Humanos de la empresa. Por motivos ajenos a nuestra voluntad no se ha podido realizar. A continuación, se muestra el cuestionario realizado, que como el referente a los trabajadores ha sido elaborado con el apoyo de Simon Dolan (2007).

### **1. Cuestionario directivo.**

Las siguientes preguntas son de interés general sobre su posición en la empresa y aspectos generales de los recursos humanos.

#### **Información general:**

1. Puesto que ocupa en la empresa:
2. Titulación que posee:
3. Actividad principal de su empresa:

#### **Preguntas generales**

1. ¿Cuáles diría que son los objetivos principales de su empresa?
2. Desde su punto de vista ¿Cuáles son los cometidos principales del departamento de recursos humanos?
3. Que herramientas se utilizan para alcanzar los cometidos antes descritos.
4. ¿Cómo ve el papel del departamento de recursos humanos en su empresa?
5. ¿Existe algún objetivo concreto para este año respecto de los recursos humanos? ¿y a largo plazo?

Por favor, con el objetivo de valorar la implantación de las distintas prácticas de Gestión de los Recursos Humanos en su empresa responda a las siguientes cuestiones.

Para las preguntas que tengan numeración del uno al siete, indique la respuesta desde su punto de vista como 1=Nunca, 4=A veces, 7=siempre.

#### **Planificación de los recursos humanos**

La planificación de los recursos humanos busca proporcionarle a la empresa un ajuste entre las necesidades y las disponibilidades de personal, siempre conforme a la estrategia que sigue la empresa.

1. ¿En qué medida está implantada en su empresa la práctica de planificación de los recursos humanos?

                                     
1            2            3            4            5            6            7

2. Si la respuesta es afirmativa, ¿Qué métodos emplea para llevar a cabo la planificación de recursos humanos?
3. ¿Considera que estos métodos se llevan a cabo de forma adecuada?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

4. Si la respuesta es negativa, ¿Cómo ajustan la mano de obra existente en la empresa a las necesidades de la demanda?
5. ¿Qué es lo que espera que hagan otros gerentes de la empresa para facilitar sus planes de recursos humanos? ¿existen políticas para motivar la participación en este caso?
6. ¿Se encuentra externalizada esta función?  
SI  NO

### **Puestos de trabajo**

El análisis del puesto de trabajo en un proceso previo y esencial para realizar un reclutamiento exitoso de personal. El proceso consiste en describir en que consiste el puesto de trabajo, los principales objetivos, actividades que se llevan a cabo y las condiciones. Lo que nos proporciona los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios que debe poseer el empleado que vaya a desarrollar el puesto.

1. ¿En qué grado la empresa realiza descripciones de los puestos de trabajo?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

2. En que grupos de empleados realiza estas descripciones:

- Alta dirección
- Administración
- Camareros
- Cocineros
- Limpieza
- Animación

3. Si la respuesta anterior es afirmativa. ¿dispone de descripciones y requisitos actualizados?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

4. ¿Qué métodos utilizan para la recogida de información y elaboración del análisis de puestos?

- Observación
- Entrevistas
- Cuestionarios
- Diarios de trabajo del personal
- Otros.....

5. ¿Se encuentra externalizada esta función?

SI  NO

**Reclutamiento y selección**

El siguiente paso después de conocer las necesidades de personal y los requisitos que deben tener para cubrir los correspondientes puestos de trabajo, es la cobertura de esas necesidades a través del reclutamiento y la selección del personal. Con el reclutamiento se pretende conseguir un número adecuado de potenciales trabajadores y con la selección se analizan los distintos candidatos reclutados y se procede a la selección final de los más adecuados a cada puesto.

1. ¿Cómo reclutan las diferentes categorías de empleados?

- Web de la empresa
- Agencias de trabajo temporal
- Relaciones personales
- Otros.....

2. ¿Cuál es el tiempo medio para cubrir un puesto?

Puesto	1-2 semanas	3 semanas o más
Alta dirección		
Administración		
Camareros		
Cocineros		
Limpieza		
Animación		

3. ¿Esto depende del puesto a cubrir?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

4. ¿Existen políticas respecto al reclutamiento interno? ¿En qué consisten?

1 2 3 4 5 6 7

5. A que grupo de empleados van dirigidas estas políticas de reclutamiento interno:

Alta dirección

Administración

Camareros

Cocineros

Limpieza

Animación

6. ¿Existe un proceso para la selección de personal, tales como entrevistas personales?

1 2 3 4 5 6 7

7. En caso afirmativo, indique que instrumentos de selección emplea para ello (curriculum vitae, entrevistas, pruebas escritas, simulación del trabajo...).

8. A que grupo de empleados van dirigidos los procesos de selección de personal:

Alta dirección

Administración

Camareros

Cocineros

Limpieza

Animación

6. ¿Tiene idea de los costes que estos métodos suponen?

1 2 3 4 5 6 7

7. ¿Se encuentra externalizada esta función?

SI  NO

### Formación

La formación es un aspecto importante en la empresa en cuanto dota a los empleados de conocimientos y/o habilidades específicos que deben desarrollar en sus puestos de trabajo para lograr un mayor rendimiento, además de evitar la obsolescencia ante la rápida evolución del entorno.

1. ¿En qué grado la empresa efectúa análisis de las necesidades de formación?

1 2 3 4 5 6 7

2. ¿Estos análisis se efectúan en todas las categorías de empleados?

SI  NO  ¿en qué categorías?

Alta dirección

Administración

Camareros

Cocineros

Limpieza

Animación

3. ¿Dispone de planes para actualizar los conocimientos y habilidades de los empleados en las materias competentes?

1 2 3 4 5 6 7

4. ¿Se ofrecen los programas de formación en función de las necesidades de formación que se detectan en la empresa?

1 2 3 4 5 6 7

5. ¿En qué categoría de empleados se centran estos planes?

Alta dirección

Administración

Camareros

Cocineros

Limpieza

Animación

6. En caso afirmativo en la anterior pregunta ¿Cuántos empleados han disfrutado de un plan de formación en la empresa durante los dos últimos años?
7. ¿Existe algún sistema para incentivar a los superiores por ayudar a los empleados a desarrollar sus capacidades?

1            2            3            4            5            6            7

8. ¿Se encuentra externalizada esta función?

SI  NO

### **Gestión de la carrera profesional**

La gestión de la carrera profesional se puede definir como la interacción de la empresa con el individuo en la planificación de la trayectoria profesional que el trabajador puede llegar a desarrollar dentro de la empresa, traduciendo esta planificación en objetivos alcanzables a través de planes específicos.

1. ¿En qué medida se utiliza en la empresa la práctica de planificación de la carrera profesional?

1            2            3            4            5            6            7

2. En caso afirmativo, ¿A qué empleados va dirigida? ¿Qué resultados espera obtener?

Alta dirección

Administración

Camareros

Cocineros

Limpieza

Animación

3. ¿En qué consiste esta política?
4. ¿Fomenta la empresa la comunicación entre directivos y empleados?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

5. ¿Se encuentra externalizada esta función?

SI  NO

**Evaluación del rendimiento.**

En términos generales podemos definir la evaluación del desempeño como un proceso por el cual la empresa obtiene información sobre cómo sus empleados están realizando sus obligaciones. Este proceso nos puede servir para descubrir el rendimiento del empleado y para poder mejorarlo en un futuro.

1. ¿Se evalúa el rendimiento en los diferentes puestos que existen en la empresa?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

2. ¿Qué métodos se utilizan para esa evaluación?

Comparativos

Conductuales

Sobre los resultados

Otros.....

3. A que grupo de empleados van dirigidos los métodos de evaluación del rendimiento:

Alta dirección

Administración

Camareros

Cocineros

Limpieza

Animación

4. ¿Están descritos o especificados estos métodos?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

5. En caso afirmativo, ¿con que fines se utiliza la evaluación del rendimiento?



6. ¿Se encuentra externalizada esta función?

SI  NO

### Retribución

La remuneración o retribución hace referencia a todo tipo de compensación económica, servicios o beneficio tangible que los trabajadores reciben de la empresa a cambio de realizar su actividad laboral.

1. Aparte de las prestaciones obligatorias por ley, ¿en qué medida la empresa ofrece a los empleados otro tipo de prestaciones?

1 2 3 4 5 6 7

2. ¿La determinación del nivel salarial se basa en los procedimientos de evaluación del puesto de trabajo?

1 2 3 4 5 6 7

3. ¿Dispone de algún sistema de retribución por incentivos o por méritos?

1 2 3 4 5 6 7

4. ¿En qué categoría de empleados se da este tipo de retribución?

Alta dirección

Administración

Camareros

Cocineros

Limpieza

Animación

5. ¿Se encuentra externalizada esta función?

SI  NO

### Salud e higiene en el trabajo

La seguridad e higiene en el trabajo en España es un tema regulado por la ley de Prevención de Riesgos Laborales (Ley 31/1995, de 8 de noviembre). La ley en su artículo 4, define el riesgo laboral como la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado de su trabajo.

1. ¿En qué medida la empresa utiliza políticas con respecto a la prevención de accidentes y enfermedades laborales?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

2. En caso afirmativo, ¿Cree que estas políticas serian mejorables?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

3. ¿Cuáles son los mecanismos principales que existen para mantener la seguridad e higiene en la empresa?

4. ¿Emplean algún método o disponen de algún control para ver si estas políticas se cumplen por los trabajadores?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

5. ¿Se encuentra externalizada esta función?

SI  NO