

LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA CANARIA¹

PETRA DE SAÁ PÉREZ

(pdesaa@dede.ulpgc.es)

Departamento de Economía y Dirección de Empresas

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

RESUMEN:

Este trabajo explora la realidad de la empresa canaria en materia de gestión de RRHH. Para ello, se ha realizado un estudio empírico cuyos resultados nos permiten afirmar que: (1) las empresas estudiadas presentan una alta estabilidad laboral; (2) el 59,8% de las empresas analizadas hacen uso de prácticas de RRHH de alto compromiso y; (3) las empresas que optan por aplicar una política de alto compromiso muestran una menor tasa de rotación voluntaria e involuntaria (despidos) y de absentismo que las que no aplican esta política de gestión de sus RRHH.

Palabras clave: recursos humanos, gestión de alto compromiso

Código JEL: M12

¹ Proyecto financiado por la Consejería de Educación, Cultura y Deportes del Gobierno de Canarias. [Proyecto 2002-C31 (MOD. B)]

1.— INTRODUCCIÓN

En el contexto de alta competencia en el que se desenvuelve la actividad económica actual, las personas y la forma en que éstas son dirigidas adquieren cada vez más importancia como fuentes del éxito competitivo. No obstante, se debe asumir que lograr dicho éxito a través de las personas supone alterar nuestra forma de pensar en relación a las mismas y a las relaciones de empleo, supone lograr el éxito trabajando con la gente, no sustituyéndola o limitando el alcance de sus actividades, y ver a los recursos humanos (en adelante RRHH) como una fuente de ventaja competitiva y no simplemente como un coste (Pfeffer, 1994).

Sobre la base de estas consideraciones, en este trabajo se explora la realidad de la empresa canaria en materia de gestión de RRHH. Para ello y tras justificar la importancia estratégica de los RRHH en el entorno competitivo actual, se ha tratado de responder a las siguientes cuestiones: ¿cómo se configura la plantilla de personal de las empresas canarias?, ¿cómo se gestiona a dichos empleados?, ¿quién se responsabiliza de dicha gestión?, ¿qué resultados se logran? La respuesta a estas cuestiones, se ha obtenido a partir de un estudio empírico realizado a las empresas con sede en la Comunidad Autónoma Canaria con una cifra de negocios superior a dos millones de euros.

2.— LA IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE LOS RRHH Y SU GESTIÓN

El debate sobre el valor estratégico de los RRHH y el análisis de sus repercusiones en la competitividad empresarial ha despertado un gran interés entre los investigadores y teóricos del campo. Las razones que han llevado al surgimiento de este interés son muchas y variadas, pero indudablemente el incremento de la competencia a nivel global y la correspondiente búsqueda de las fuentes de la ventaja competitiva sostenible son dos de las razones más poderosas para ello. En este sentido y tal y como indica Cuervo (1993:368) “[...] al contrario de lo que generalmente se piensa, la inversión en capital no suele ser la única variable explicativa de la competitividad; activos y tecnologías que otros puedan comprar en el mercado no añaden, *a priori*, ninguna ventaja competitiva. Las diferencias de beneficios se vinculan con diferencias entre empresas derivadas no de factores cuantitativos, como inversiones en bienes de equipo o dimensión, sino de activos no observables y específicos, en su mayoría intangibles, como recursos, habilidades de los miembros de la empresa, rutinas organizativas y cultura creada”. En esta línea, autores como Becker y Gerhart (1996) consideran que aunque las fuentes tradicionales de

ventaja competitiva crean valor, son muy fáciles de imitar, especialmente en comparación con una estructura social compleja como puede ser el sistema de recursos humanos. Es precisamente este hecho el que hace que las estrategias de RRHH sean una fuente particularmente importante en la creación de una ventaja competitiva sostenida (Wright y McMahan, 1992; Lado y Wilson, 1994; Pfeffer, 1994).

Sobre la base de estas consideraciones, un gran número de teóricos e investigadores del campo de la estrategia han comenzado a analizar la contribución de los RRHH al éxito competitivo de la empresa, lo que ha permitido el desarrollo de la dirección estratégica de los recursos humanos como campo de estudio (Jackson *et al.*, 1989; Ulrich, 1997; Dolan *et al.*, 1999). Si bien la investigación reciente ha hecho grandes progresos en este campo, según Truss y Gratton (1994), son aún numerosos los interrogantes que quedan por contestar como ¿cómo se debe gestionar a los empleados en la actualidad?

La respuesta a esta cuestión se puede concretar en una gestión empresarial que incorpore prácticas y políticas de RRHH de alto compromiso que apuesten por la creación y desarrollo de un capital humano altamente cualificado, motivado y comprometido con la organización. La forma en que articule la empresa la gestión de sus empleados afectará al rendimiento de éstos en el trabajo y a su fidelidad hacia la organización. A su vez, un trabajador satisfecho y comprometido con su empresa será la mejor imagen de esta organización ante la sociedad. Si bien gran parte de las responsabilidades de la empresa hacia sus empleados han sido incorporadas en la legislación –tratando de garantizar, entre otros aspectos, la igualdad en el empleo y la prevención de los riesgos laborales– las empresas habrán de emprender muchas más acciones de carácter proactivo en esta área si desean ofrecer un tratamiento más adecuado a su personal que las distinga del resto de las organizaciones (Luthans *et al.*, 1990; Armstrong y Sweeney, 1994).

En tal sentido, asumir seriamente la gestión de los RRHH supone mucho más que cumplir con la legislación, requiere adoptar una filosofía de gestión en la que los empleados no son vistos como un coste a reducir, sino como un activo por el que apostar. Así pues, lograr el éxito supone, según Pfeffer (1994), alterar nuestra forma de pensar en relación con los trabajadores y con las relaciones de empleo, supone lograr el éxito trabajando con los empleados, no sustituyéndolos o limitando el alcance de sus actividades. Para lograr este éxito es necesario un mayor compromiso hacia los empleados, adoptando sistemas de gestión basados en una mayor participación e implicación de los empleados en la empresa, lo que a su vez aumentará los resultados organizativos. Por

tanto, los sistemas de alto compromiso se convierten en un elemento clave en la discusión sobre dirección de RRHH (Boxall, 1992; Storey, 1989).

Las prácticas de RRHH de alto compromiso, también denominadas de alto rendimiento o de alta implicación incluyen, entre otras, la participación de los empleados, la preocupación por su formación y el cuidado en los procesos de selección. Frente a aquellas prácticas más tradicionales que lo que buscan es controlar a los trabajadores para que éstos desarrollen unos comportamientos previamente definidos con exactitud (Walton, 1985), la dirección de RRHH de alto compromiso persigue mejorar las capacidades del trabajador y aumentar su motivación. El objetivo de estas prácticas es conseguir una mano de obra de mayor valor, seleccionando y reteniendo a aquellos individuos más capacitados, así como un mayor nivel de motivación en la plantilla existente, haciendo que ésta tome como propios los objetivos de la compañía. A esto le acompaña una estructuración y organización de las tareas que permite obtener el mayor partido posible de esa mayor capacidad y de esa mayor motivación de los trabajadores (Bayo y Merino, 2002).

Así pues, “[...] las compañías hoy –debido al aumento de la competencia global y al avance de la complejidad tecnológica– dependen mucho más que antaño de la confianza de los trabajadores, especialistas, directivos, etc.” Hosmer (1996:501). Dicha confianza es un elemento de estabilidad para la empresa ya que afecta al comportamiento de los empleados y, a su vez, tiene importantes implicaciones en los resultados corporativos. Por tanto, aunque la implicación y el compromiso de los empleados con la empresa siempre han sido necesarios, el panorama competitivo actual hace que la colaboración de los trabajadores se presente como un factor esencial en el éxito empresarial.

En este sentido, las prácticas de dirección de alto compromiso pueden incidir sobre el comportamiento individual de los empleados a través de la influencia sobre sus capacidades y motivaciones. Tal y como demuestra Huselid (1995), este tipo de prácticas de alto compromiso aumentan el esfuerzo discrecional de los empleados, pues tratan de responder a las necesidades del trabajador mediante una política coordinada de formación, promoción, compensación equitativa y perspectivas de desarrollo futuro. Así pues, es de esperar que el uso de dichas prácticas afecte directamente a los resultados intermedios, tales como la productividad y la rotación externa, sobre los que los empleados tienen un control directo. A su vez, la menor rotación externa de los empleados y su mayor productividad deberían aumentar los resultados financieros corporativos. Así pues, son numerosos los autores que han demostrado que los resultados organizativos asociados con la inversión en prácticas de gestión de alto compromiso son elevados (e.g.,

Delery y Doty, 1996; Huselid *et al.*, 1997; Stanwick, 1998; Wright *et al.*, 1999; Fey *et al.*, 2000; Khatri, 2000; Hillman y Kein, 2001).

Por tanto, tal y como Hillman y Kein (2001) demuestran, la construcción de buenas relaciones con los empleados conducirá a un aumento de los resultados financieros al ayudar a que la empresa desarrolle activos intangibles valiosos que pueden ser fuente de ventajas competitivas.

3.— ANÁLISIS EMPÍRICO

3.1— ASPECTOS METODOLÓGICOS

El contexto en el que se realizó la presente investigación lo conforman las sociedades con sede en la Comunidad Autónoma de Canarias con una cifra de negocios superior a dos millones de euros en 2001. Haciendo uso de la información facilitada por la base de datos SABI, el número inicial de empresas que constituían la población objeto de estudio ascendió a 1.717. En aras de obtener la información necesaria en referencia al funcionamiento interno de las empresas canarias, se optó por el método de investigación de la encuesta, la cual se llevó a cabo mediante un cuestionario postal autoadministrado, que fue pretestado en ocho empresas de la muestra y posteriormente se envió a los encuestados vía correo postal, correo electrónico o fax, según los casos.

Entre las cuestiones incluidas en el presente estudio, que forma parte de una investigación más amplia, se plantearon una serie de preguntas a fin de determinar la política de RRHH seguida por las empresas canarias. La primera de ellas trata de analizar el dimensionamiento y composición de la plantilla, la segunda se dirige a conocer el nivel de rotación (voluntaria e involuntaria) del personal, así como el grado de absentismo experimentado en la empresa; y las dos últimas cuestiones tratan de averiguar la forma de gestión de RRHH seguida.

El trabajo de campo se realizó entre el 10 de septiembre de 2003 y el 13 de enero de 2004, obteniéndose un total de 193 cuestionarios devueltos. Tras depurar la base de datos se obtuvo una muestra final de 189 empresas, siendo el error muestral asumido del 7%. Por otra parte, teniendo en cuenta que el cuestionario fue remitido a la totalidad de la población objeto de estudio, se logró un índice de respuesta global del 11,01%. A continuación se expone la ficha técnica que resume las características del proceso de recogida de datos y tratamiento posterior de la información (véase el cuadro 1).

Cuadro 1. Ficha técnica de la investigación: encuestas

Procedimiento metodológico	Encuesta postal
Tipos de preguntas	Actitudinales, con escala Likert, abiertas y cerradas
Universo	Empresas canarias con facturación superior a 2 millones de euros y recogidas en la base de datos SABI
Ámbito	Regional
Fecha de realización del pretest	Del 1 de julio al 2 de septiembre de 2003
Fecha del trabajo de campo	Del 10 de septiembre de 2003 al 13 de enero de 2004
Número de envíos	1.717 cuestionarios
Índice de respuesta	11,3% (193 cuestionarios)
Muestra final	189 empresas (11,01% de la población total)
Margen de error	7%
Seguimiento del trabajo de campo	Se supervisa la llegada de los cuestionarios y se solicita la colaboración de las empresas por vía telefónica. En algunos casos el contacto se realiza directamente con los encuestados y en otros con personal colaborador
Tratamiento de la información	Informático a través de <i>MS Excel</i> y <i>SPSS para Windows</i>

Una vez finalizada la fase de recogida de datos, se procedió a la codificación de los ítems y a la tabulación de cada uno de los cuestionarios considerados válidos, así como a examinar la consistencia interna de las escalas a través del estadístico *alpha* de Cronbach. Seguidamente, y a fin de describir el perfil de las empresas estudiadas se procedió a su clasificación en grupos homogéneos, para lo que se efectuaron diversos análisis *cluster*.

3.2— ANÁLISIS Y RESULTADOS

En este apartado se tratará de responder a los siguientes aspectos sobre la realidad canaria en materia de política de RRHH: ¿cómo se configura la plantilla de personal de las empresas?, ¿cómo se gestiona a dichos empleados?, ¿quién se responsabiliza de dicha gestión?, ¿qué resultados se logran? Para responder a estas cuestiones, en primer lugar, se estudian las características de la plantilla de las empresas en términos del número de trabajadores que la integran, así como del tipo de contratación, fija o eventual. En segundo lugar, se intenta comprender cómo se gestiona al personal y, en concreto, si existe alguna tendencia a adoptar prácticas de gestión de RRHH de alto compromiso o alto rendimiento. A continuación, se analiza quién es el responsable de la gestión de los RRHH en las empresas canarias; en concreto, se intenta averiguar si las empresas han

considerado importante que esta labor la asuma una persona interna (jefe de personal) o externa (asesor) y, en su caso, si han considerado conveniente la creación de un departamento de RRHH que es un buen indicador de la importancia que la empresa concede a la gestión de su personal. Finalmente, en el último epígrafe se analizan las consecuencias de la política de RRHH en el comportamiento del empleado, en términos de rotación voluntaria (abandonos) e involuntaria (despidos) y absentismo.

Características de la plantilla

La realización de cualquier tipo de análisis sobre la gestión de RRHH de las empresas conlleva la necesidad de conocer previamente las características de sus empleados. Por ello, este primer apartado trata de determinar las características de la plantilla de las empresas canarias en términos de número de trabajadores y tipo de contratación, fija o eventual.

La tabla 1 muestra información descriptiva sobre el dimensionamiento de la plantilla en las empresas canarias en términos de número de trabajadores totales, fijos y eventuales. Debido a la elevada desviación típica que se observa, se ha considerado más conveniente hacer referencia a la mediana de las citadas variables. Así, se puede afirmar que en la mitad de las empresas canarias encuestadas el número de trabajadores es menor de 30, siendo el número de trabajadores fijos inferior a 24 y el de eventuales a 5.

Tabla 1. Dimensionamiento de las plantillas

	Número de trabajadores	Número de trabajadores fijos	Número de trabajadores eventuales
Media	80,8	55,6	25,7
Mediana	30,0	24,0	5,0
D.T.	130,9	93,2	60,3
Mínimo	3,0	0,0	0,0
Máximo	750,0	590,0	450,0
3º Cuartil	78,0	50,0	20,0

Tratando de profundizar en el tipo de empleados que predomina en cada empresa, a continuación se analiza el nivel de estabilidad laboral según el tamaño de la entidad. Para ello se analiza la tasa de empleados fijos sobre el total de trabajadores. Debido a la cautela con la que deben ser observadas las medias, dada la alta dispersión, se incluye también la mediana como estimador más robusto de tendencia central. Tal y co-

mo se desprende de la información recogida en la tabla 2, las empresas pequeñas son las que muestran un mayor porcentaje de trabajadores fijos en su plantilla, seguidas de las medianas y finalmente las grandes empresas.

Tabla 2. Tasa de empleados fijos por tamaño

	Empresas pequeñas(%)	Empresas medianas(%)	Empresas grandes(%)
Media	75,5	69,5	66,6
Mediana	84,9	76,5	73,1
D.T.	27,0	23,0	28,1
Mínimo	0,0	9,2	4,6
Máximo	100,0	100,0	100,0
3º Cuartil	100,0	90,0	88,6

El análisis de la tasa de trabajadores fijos por sectores de actividad muestra importantes diferencias tal y como se recoge en la tabla 3. Las comparaciones entre sectores se realizan sobre la base de la mediana, dado el elevado índice de dispersión observado en algunos sectores, tal y como muestran los valores de la desviación típica.

Tabla 3. Tasa de empleados fijos por sectores

	Media	Mediana	D.T.	Mínimo	Máximo	3º Cuartil
Agricultura, Pesca y Act. extractivas	81,6	91,6	18,4	57,5	100,0	96,0
Construcción	48,2	44,4	34,0	0,0	100,0	80,1
Industria	83,9	88,0	37,5	37,5	100,0	95,7
Actividades inmobiliarias	76,7	82,2	27,9	18,1	100,0	100,0
Comercio mayorista	84,9	87,5	17,0	16,6	100,0	100,0
Venta de vehículo a motor	87,4	86,6	10,6	66,6	100,0	97,9
Comercio minorista	78,6	82,1	19,3	25,0	100,0	98,3
Transportes	75,0	86,6	29,9	26,9	100,0	100,0
Hoteles, Restaurantes y ocio	63,2	60,0	22,5	22,2	100,0	85,0
Otros servicios	74,4	75,0	18,6	45,0	100,0	91,5

De los datos se desprende que son las empresas del sector de la construcción, con una tasa mediana del 44,44%, y del sector de hoteles, restaurantes y ocio, con una tasa mediana del 60%, las que presentan unos menores niveles de empleo fijo. Por su parte,

el sector agrícola (91,66%), el industrial (88%) y el comercio mayorista (87,6%) son los que tienen una mayor proporción de empresas con empleados fijos. Además, a excepción del sector denominado otros servicios (75%), el resto de sectores muestran una mediana superior al 80%, lo cual es indicativo de la alta estabilidad laboral que caracteriza a las empresas canarias participantes en el estudio.

La gestión de RRHH

Una vez analizada la configuración de las plantillas de empleados de las empresas canarias, en este segundo apartado se explica cómo son gestionados los RRHH y, en concreto, si existe alguna tendencia a adoptar prácticas de gestión de RRHH de alto compromiso o alto rendimiento. Como ya se ha explicado, esta forma de gestión de los RRHH busca la mayor implicación y colaboración por parte de los trabajadores con la empresa, en comparación con otras prácticas más tradicionales cuyo objetivo es controlarlos para que éstos desarrollen unos comportamientos previamente definidos con exactitud. A la hora de elegir las prácticas de RRHH a analizar en este estudio se ha tenido en cuenta cuáles son las prácticas que se incluyen de manera más habitual en los trabajos empíricos (Becker y Gerhart, 1996), aunque limitando su número dadas las restricciones de espacio del cuestionario. Concretamente, se han establecido siete prácticas de RRHH: la promoción interna, la evaluación para la promoción, la participación, la formación planificada, la remuneración variable y la seguridad en el empleo medida como la contratación indefinida. Dichas prácticas fueron medidas en un escala Likert de 5 puntos donde el encuestado expresaba su grado de acuerdo (5) o desacuerdo (1) con respecto a una serie de afirmaciones sobre el uso de dichas prácticas por su empresa (véase tabla 4).

Tabla 4. Prácticas de RRHH de alto compromiso

	Promoción	Evaluación/ Formación	Participación	Formación planificada	Remunera Variable	Contra Indefinida
Media	3,9	3,9	3,4	3,2	2,9	3,8
Mediana	4,0	4,0	3,0	3,0	3,0	4,0
D.T.	1,0	1,0	1,1	1,1	1,2	1,1
3º Cuartil	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	5,0

Tal y como se desprende de los datos recogidos en la tabla 4, las prácticas más utilizadas por las empresas canarias son la promoción y la evaluación para la formación, siendo la remuneración variable la que muestra un menor valor medio. Las correlaciones positivas y significativas que presentan las prácticas de RRHH entre sí (véase tabla 5), revelan la existencia de complementariedades internas en el desarrollo de dichas prácticas. Por tanto, a la luz de los resultados, se ha optado por estudiar los determinantes

de la implantación de las prácticas de RRHH de forma conjunta y no individualizada, siguiendo la línea de investigación que apuesta por el estudio de los sistemas de RRHH.

Tabla 5. Matriz de correlaciones de las prácticas de RRHH

VARIABLES	Promoción	Evaluación/ Formación	Participación	Formación planificada	Remunera Variable
Promoción					
Evaluación y Formación	,463**				
Participación	,179*	,301**			
Formación planificada	,047	,263**	,359**		
Remuneración variable	,162*	,143	,179*	,239**	
Contratación Indefinida	,238**	,317**	,316**	,283**	,029

*, **, ***: estadísticamente significativo al 10, 5 y 1 por ciento respectivamente

Para realizar una clasificación de las empresas canarias en función de la similitud de sus sistemas de RRHH, se ha realizado un análisis cluster a partir de los valores que toman las 6 variables. Tras los oportunos análisis se considera apropiado clasificar a las empresas canarias en dos grupos o cluster, atendiendo a su sistema de prácticas de RRHH de alto compromiso. La tabla 6 recoge los valores medios y el valor discriminante de las variables originales para los dos grupos que surgen del análisis, así como el número de observaciones pertenecientes a cada grupo.

Tabla 6. Implantación media de las prácticas de RRHH de alto compromiso en los dos grupos

VARIABLES	GRUPO 1 Empresas con prácticas de RRHH de bajo compromiso	GRUPO 2 Empresas con prácticas de RRHH de alto compromiso	GRUPO 3 Discriminante
Promoción	3,3	4,4	50,6***
Evaluación y formación	3,2	4,4	84,0***
Participación	2,6	3,9	91,1***
Formación planificada	2,5	3,6	39,8***
Remuneración variable	2,3	3,3	30,3***
Contratación indefinida	3,2	4,3	41,8***
Número de empresas ¹	67	100	

*, **, ***: estadísticamente significativo al 10, 5 y 1 por ciento respectivamente
¹ En 22 de las 189 empresas encuestadas, se carece de información para alguna de las variables consideradas

De los datos recogidos en la tabla 6 se desprende que en el primer grupo han sido ubicadas un menor número de empresas, así como que existen amplias diferencias entre la forma de gestionar a los empleados en ambos grupos. El primer grupo está compuesto por 67 empresas que se caracterizan por haber implantado sistemas de gestión de RRHH de bajo compromiso. Por su parte, las 100 empresas que componen el segundo grupo parecen hacer uso de una política más comprometida. Es decir, son empresas que utilizan la promoción interna para cubrir puestos de responsabilidad, realizan dicha promoción en base a la evaluación y formación del empleado que suele participar en la discusión de los temas relacionados con su trabajo. Además, son empresas que planifican la formación de sus empleados, apuestan por la remuneración variable y la contratación indefinida.

Si se analiza el perfil de ambos grupos en cuanto al dimensionamiento de la plantilla se puede observar que el número de empleados en términos de mediana es ligeramente superior en las empresas con una gestión de alto compromiso, al igual que la tasa de empleos fijos (véase tabla 7).

Tabla 7. Tipo de empleado y gestión RRHH

	Empresas con prácticas de bajo compromiso	Empresas con prácticas de alto compromiso
Número de empleados		
Media	69,1	87,8
Mediana	29,0	32,0
D.T.	112,1	136,6
Mínimo	3,0	3,0
Máximo	600,0	750,0
3º Cuartil	55,2	95,0
Tasa empleados fijos (%)		
Media	65,8	76,3
Mediana	76,0	84,0
D.T.	29,2	24,6
Mínimo	2,8	0,0
Máximo	100,0	100,0
3º Cuartil	89,3	95,7

Por su parte, en la tabla 8 se profundiza en la relación entre estos grupos y el tamaño de la empresa. Tal y como se observa, aunque el porcentaje de empresas que adop-

tan prácticas de alto compromiso siempre es mayor que el que no lo hace, para todas las categorías de tamaño se observa que el uso de este tipo de prácticas es mayor para las empresas grandes y medianas en comparación con las pequeñas.

Tabla 8. Tamaño y gestión de RRHH

	Empresas con prácticas de bajo compromiso (%)	Empresas con prácticas de alto compromiso (%)
Empresas pequeñas	43,4	56,6
Empresas medianas	32,4	67,6
Empresas grandes	33,6	66,7

En relación al sector de actividad, tal y como se desprende de los datos de la tabla 9, los sectores que poseen un mayor número de empresas con una gestión de RRHH menos comprometida son los hoteles, restaurantes y ocio (64,3%), seguido del sector transportes (60%). Por su parte, los sectores con mayor proporción de empresas que muestran una política de RRHH más comprometida con los trabajadores son el de venta de vehículos (87,5%) y el comercio minorista (71,4%).

Tabla 9. Sector y gestión de RRHH

	Empresas con prácticas de bajo compromiso (%)	Empresas con prácticas de alto compromiso (%)
Agricultura, Pesca y Actividades extractivas	50,0	50,0
Construcción	48,6	51,4
Industria	38,1	61,9
Actividades inmobiliarias	42,9	57,1
Comercio mayorista	33,3	66,7
Venta de vehículo a motor	12,5	87,5
Comercio minorista	28,6	71,4
Transportes	60,0	40,0
Hoteles, Restaurantes y ocio	64,3	35,7
Otros servicios	37,5	62,5

A continuación se analiza en qué medida las empresas canarias poseen un plan de RRHH que intente formalizar su gestión en materia de RRHH. En primer lugar, y co-

mo se muestra en la tabla 10, es en las empresas grandes donde existe una mayor proporción de entidades (45%) que poseen este instrumento de gestión. No obstante, tal y como los datos también reflejan, en general son aún muy pocas las empresas que se decantan por formalizar su política de RRHH.

Tabla 10. Tamaño y plan de RRHH

	Empresas sin plan de RRHH (%)	Empresas con plan de RRHH (%)
Empresas pequeñas	77,4	22,6
Empresas medianas	68,4	31,6
Empresas grandes	55,0	45,0

En relación al sector de actividad, tal y como muestra la tabla 11, se observa como la tónica dominante en prácticamente todos los sectores es la de no hacer uso de planes formales de RRHH. No obstante, en algunos sectores la proporción de empresas que emplea este instrumento de gestión de RRHH adquiere cierta relevancia, como es el caso del sector de venta de vehículos (50%), otros servicios (43,8%) y transportes (42,9%).

Tabla 11. Sector y plan de RRHH

	Empresas sin plan de RRHH (%)	Empresas con plan de RRHH (%)
Agricultura, Pesca y Actividades extractivas	100,0	0,0
Construcción	83,8	16,2
Industria	73,9	26,1
Actividades inmobiliarias	75,0	25,0
Comercio mayorista	68,3	31,7
Venta de vehículo a motor	50,0	50,0
Comercio minorista	83,3	16,7
Transportes	57,1	42,9
Hoteles, Restaurantes y ocio	66,7	33,3
Otros servicios	56,3	43,8

Finalmente, como se observa en la tabla 12, aunque la adopción de planes de RRHH sigue siendo escasa, se observa como su porcentaje es mayor entre las empresas de alto compromiso (36,7%), que entre las de bajo compromiso (16,7%). Así, de las 47 empresas que poseen plan de RRHH, 36 pertenecen al grupo de empresas de alto compromiso.

Tabla 12. Gestión de RRHH y plan de RRHH

	Empresas sin plan de RRHH (%)	Empresas con plan de RRHH (%)
Gestión de RRHH		
Bajo compromiso	83,3	16,7
Alto compromiso	63,3	36,7

El responsable de la gestión de los RRHH

Los datos recogidos en la tabla 13 revelan que el 54% de las empresas canarias posee un responsable de personal como encargado de la gestión de RRHH, un 51,1% acude a los servicios de un asesor externo y tan sólo el 15% tiene departamento de RRHH. La información obtenida para este estudio también desvela que las empresas suelen utilizar varios responsables para la gestión de sus RRHH. Así, de las 98 empresas que tienen un responsable de personal, 34 también son asesoradas externamente. A su vez, cuatro de las empresas que cuentan con departamento de RRHH también poseen un responsable de personal y sólo una empresa con departamento de RRHH es a su vez asesorada por un agente externo.

Tabla 13. Gestores de RRHH

	E. con responsable de personal (%)	E. con departamento de RRHH (%)	E. con asesor externo (%)
Sí	54,4	15,0	51,1
No	45,6	85,0	48,9
Total	100,0	100,0	100,0

Por tamaños, en la tabla 14 se aprecia que son las empresas grandes y medianas las que realizan la gestión de sus empleados a través de un departamento de RRHH, adquiriendo un mayor protagonismo el responsable de personal y el asesor externo en las pequeñas empresas.

Tabla 14. Tamaño y gestores de RRHH

	E. con responsable de personal (%)	E. con departamento de RRHH (%)	E. con asesor externo (%)
Empresas pequeñas	67,3	12,0	81,5
Empresas medianas	26,5	36,0	15,2
Empresas grandes	6,1	52,0	3,3

Por sectores de actividad, tal y como se muestra en la tabla 15, se observa que la figura del responsable de personal es la más utilizada por las empresas del sector de la construcción (22,4%), así como del sector industrial (16,3%) y el comercio minorista (16,3%). Por su parte, es en los sectores catalogados como otros servicios donde existen más empresas con departamentos de RRHH (29,6%). Finalmente, se puede apreciar como el asesor externo es contratado principalmente en las empresas pertenecientes al sector del comercio mayorista (25%) y de la construcción (22,8%).

Tabla 15. Sector y gestores de RRHH

	E. con responsable de personal (%)	E. con departamento de RRHH (%)	E. con asesor externo (%)
Agricultura, Pesca y Actividades extractivas	4,1	0,0	3,3
Construcción	22,4	7,4	22,8
Industria	16,3	11,1	13,0
Actividades inmobiliarias	6,1	3,7	3,3
Comercio mayorista	16,3	11,1	25,0
Venta de vehículo a motor	1,0	11,1	5,4
Comercio minorista	15,3	3,7	14,1
Transportes	2,0	11,1	1,1
Hoteles, Restaurantes y ocio	9,2	11,1	8,7
Otros servicios	7,1	29,6	3,3

Por otra parte, si se analiza quién es el responsable de la gestión de los RRHH en las empresas canarias catalogadas como de alto y bajo compromiso (véase tabla 16), se puede observar como diferencia más importante que son las empresas de alto compromiso las que más recurren a la figura del departamento de RRHH. Esto es significativo, por cuanto articular una política integrada de RRHH supone un gran esfuerzo y compromiso por parte de las empresas. No obstante, se ha de señalar que el número de empresas que sigue acudiendo a un asesor externo es muy elevado, lo cual es indicativo de la escasa formación en aspectos de RRHH humanos que caracteriza al empresariado canario y que le lleva a requerir los servicios de profesionales externos.

Tabla 16. Gestión y gestores de RRHH

	E. con responsable de personal (%)	E. con departamento de RRHH (%)	E. con gestor externo (%)
Gestión de RRHH			
Bajo compromiso	43,3	25,9	39,3
Alto compromiso	56,7	74,1	51,5

Finalmente, si se estudia la relación entre la existencia de un departamento de RRHH y un plan de gestión de RRHH, ambos indicativos del valor estratégico que la empresa concede a su gestión de personal, se observa que el 72% de las empresas canarias que poseen departamento de RRHH también han formalizado un plan de RRHH (véase tabla 17).

Tabla 17. Plan y departamento de RRHH

	Empresas sin departamento de RRHH (%)	Empresas con departamento de RRHH (%)
E. sin plan de RRHH	80,0	28,0
E. con plan de RRHH	20,0	72,0

Los resultados de la gestión de RRHH

En este último apartado se analiza las consecuencias de la política de RRHH en el comportamiento del empleado, medidas en términos de rotación voluntaria (abandonos) e involuntaria (despidos) y absentismo. Los datos recogidos en la tabla 18 desvelan, en términos de mediana, la existencia de una baja tasa de rotación, tanto voluntaria como involuntaria, así como de absentismo.

Tabla 18. Resultados de la gestión de RRHH

	Despidos (%)	Rotación voluntaria (%)	Absentismo
Media	4,9	7,1	5,0
Mediana	2,0	3,0	2,0
D.T.	8,0	11,0	8,3
Mínimo	0,0	0,0	0,0
Máximo	70,0	83,3	52,0
3º Cuartil	7,6	8,3	7,4

Si se analiza esta información atendiendo al tamaño de las empresas (véase tabla 19) se observa como la mediana de la variable despidos es igual en las empresas de tamaño mediano y grande, situándose sólo 0,6 puntos porcentuales por debajo de las pequeñas. Por su parte, el nivel de rotación voluntaria también es superior en las empresas pequeñas. A su vez, la tasa de absentismo muestra un comportamiento bastante diferenciado según el tamaño de las empresas, siendo nulo en las pequeñas empresas y aumentando su valor según el tamaño.

Tabla 19. Tamaño y resultados de la gestión de RRHH

	Despidos (%)	Rotación voluntaria (%)	Absentismo
Pequeñas			
Media	5,1	7,6	4,8
Mediana	2,6	3,5	0,0
D.T.	7,0	12,2	8,8
Mínimo	0,0	0,0	0,0
Máximo	40,0	83,3	52,0
3º Cuartil	10,0	10,0	8,4
Medianas			
Media	4,0	6,5	4,9
Mediana	2,0	2,9	3,0
D.T.	4,8	9,0	5,7
Mínimo	0,0	0,0	0,0
Máximo	22,0	33,0	25,0
3º Cuartil	7,2	6,0	7,6
Grandes			
Media	6,3	5,1	6,5
Mediana	2,0	3,2	3,6
D.T.	16,5	6,1	9,3
Mínimo	0,0	0,0	0,0
Máximo	70,0	20,0	40,0
3º Cuartil	3,8	5,65	6,7

Por sectores de actividad, los datos recogidos en la tabla 20 desvelan, en términos de mediana, que las empresas con mayor tasa de despidos son las pertenecientes al sec-

tor de venta de vehículos a motor (7,52%). Por su parte son las empresas de los sectores de la construcción (5%), el comercio minorista (5%) y el de vehículos a motor (4%) las que muestran mayores niveles de rotación voluntaria (abandonos). A su vez, las entidades del sector de la construcción son las que presentan una mayor tasa de absentismo, en torno al 4,34%.

Tabla 20. Sector y resultados de la gestión de RRHH (mediana)

	Despidos (%)	Rotación voluntaria (%)	Absentismo
Agricultura, Pesca y Actividades extractivas	1,2	3,9	0,0
Construcción	3,0	5,0	4,3
Industria	0,9	0,9	3,0
Actividades inmobiliarias	1,8	1,5	0,0
Comercio mayorista	3,0	3,4	2,0
Venta de vehículo a motor	7,5	4,0	3,0
Comercio minorista	3,2	5,0	0,0
Transportes	1,0	0,6	0,0
Hoteles, Restaurantes y ocio	2,3	5,0	3,0
Otros servicios	1,9	2,5	3,0

Finalmente, si se analiza las consecuencias que la política de RRHH de alto o bajo compromiso tiene sobre el nivel de rotación voluntaria (abandonos) e involuntaria (despidos) y de absentismo de los empleados, los datos son bastante reveladores. Tal y como se muestra en la tabla 21, las empresas que optan por aplicar una política de alto compromiso tienen una menor tasa de despidos, de rotación voluntaria y de absentismo en comparación con las que no aplican esta política de gestión de sus RRHH.

Tabla 21. Gestión de RRHH y resultados

	Despidos (%)	Rotación voluntaria (%)	Absentismo
E. con prácticas de RRHH de bajo compromiso			
Media	5,0	10,0	5,7
Mediana	2,8	3,9	3,0
D.T.	6,9	14,5	9,7
Mínimo	0,0	0,0	0,0
Máximo	40,0	83,3	52,0
3º Cuartil	8,0	15,6	9,0
E. con prácticas de RRHH de alto compromiso			
Media	4,5	5,7	5,0
Mediana	1,7	3,1	2,0
D.T.	6,1	8,2	7,8
Mínimo	0,0	0,0	0,0
Máximo	33,0	50,0	50,0
3º Cuartil	7,4	7,0	8,2

4.— CONCLUSIONES

En este trabajo se ha presentado una visión general de la realidad de la empresa canaria en materia de gestión de RRHH, intentando responder a las siguientes cuestiones: ¿cómo se configura la plantilla de personal de las empresas canarias?, ¿cómo se gestiona a dichos empleados?, ¿quién se responsabiliza de dicha gestión?, ¿qué resultados se logran? A continuación se presentan los resultados más destacados.

En respuesta a la primera pregunta que se planteaba en la introducción de este estudio con respecto a cómo se configura la plantilla de personal de las empresas canarias, se puede afirmar que, aunque el número de trabajadores de las empresas encuestadas oscila entre 3 y 750 empleados, en la mitad de las entidades dicho número es menor de 30, situándose el número de trabajadores fijos en torno a 24 y el de eventuales a 5. También se aprecia que en el 75% de las empresas estudiadas estos datos ascienden a 78, 50 y 20 empleados, respectivamente. Además, los análisis también revelan que son las empresas pequeñas las que cuentan con un mayor porcentaje de trabajadores fijos en sus plantillas, seguidas de las empresas medianas y, finalmente, las grandes. En cuanto a la configuración de las plantillas por sectores de actividad, se puede concluir que las

empresas del sector de la construcción y el que engloba a hoteles, restaurantes y ocio son las que presentan unos menores niveles de empleo fijo, en contraposición con el resto de sectores analizados, principalmente el agrícola, el industrial y el comercio minorista donde se observan las mayores tasas de estabilidad en el empleo. Por tanto, se puede concluir que la estabilidad en el empleo es un rasgo distintivo del tejido empresarial canario.

En segundo lugar, y con respecto a la cuestión de cómo las empresas canarias gestionan a sus empleados, los resultados muestran que 100 de las empresas estudiadas se caracterizan por hacer uso de prácticas de RRHH de alto compromiso. Es decir, son empresas que utilizan la promoción interna para cubrir puestos de responsabilidad, realizan dicha promoción en base a la evaluación y formación del empleado que suele participar en la discusión de los temas relacionados con su trabajo. Además, planifican la formación de sus empleados, apuestan por la remuneración variable y la contratación indefinida. Dichas empresas son también las que poseen un mayor número de empleados, así como una mayor tasa de empleo fijo. Se caracterizan por ser empresas medianas y grandes, además de pertenecer a los sectores de venta de vehículos y comercio minorista, mayoritariamente. No obstante, también existe un importante número de empresas canarias (67) cuyo comportamiento respecto a la gestión de RRHH es totalmente contrario. A pesar de estos resultados, se ha de señalar que aún son muy pocas las empresas que se decantan por concretar su política de RRHH en un plan formal de RRHH.

Con respecto a la cuestión de quién es el responsable de llevar a cabo la gestión de los RRHH en las empresas canarias analizadas, se puede afirmar que aproximadamente la mitad de las empresas estudiadas cuenta con un responsable de personal o acude a un asesor externo, siendo muy pequeño el porcentaje de las que cuenta con departamento de RRHH (15%). Además, la información recogida también muestra que un importante número de entidades delega la responsabilidad de gestión de su personal a las dos primeras figuras de forma conjunta. Por otra parte, los datos también muestran que son las empresas de alto compromiso las que más recurren a la figura del departamento de RRHH. Esto es significativo, por cuanto articular una política integrada de RRHH supone un gran esfuerzo y compromiso por parte de las empresas. No obstante, se ha de señalar que el número de empresas que sigue acudiendo a un asesor externo es muy elevado, lo cual es indicativo de la escasa formación en aspectos de RRHH humanos que caracteriza al empresario canario y que le lleva a requerir los servicios de profesionales externos.

Finalmente, con respecto a los resultados de la política de RRHH se puede concluir la existencia de una baja tasa de despidos, abandonos (rotación voluntaria) y ab-

sentismo en las empresas estudiadas, en términos globales. No obstante, por tamaños se observa que la tasa de despidos es ligeramente superior en las empresas pequeñas con respecto a las medianas y las grandes, al igual que la tasa de abandonos, que también es significativa en las empresas grandes. Por su parte, la tasa de absentismo es nula en las pequeñas empresas, aumentando su valor según el tamaño. Por sectores de actividad, las empresas con mayor tasa de despidos son las pertenecientes al sector de venta de vehículos a motor y las que muestran un mayor abandono las de los sectores de la construcción, el comercio minorista y el de vehículos a motor; a su vez, las entidades del sector de la construcción son las que presentan una mayor tasa de absentismo. Finalmente, al comprobar las consecuencias que la política de RRHH de alto o bajo compromiso tiene sobre el nivel de despidos, abandonos y absentismo, los datos son bastante reveladores, ya que las empresas que optan por aplicar una política de alto compromiso muestran una menor tasa de despidos, de rotación voluntaria y de absentismo en comparación con las que no aplican esta política de gestión de sus RRHH.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armstrong, R. W. y Sweeney, J. (1994). "Industry type, culture, mode of entry and perceptions of international marketings ethics problems: a cross-cultural comparisons". *Journal of Business Ethics*, 13: 775-785.
- Bayo, A. y Merino, J. (2002). "Las practicas de recursos humanos de alto compromiso : un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12: 227-246.
- Becker, B. y Gerhart, B. (1996). "The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects". *Academy of Management Journal*, 39: 779-801.
- Boxall, P. (1992) "Strategic human resource management: Beginings of a new theoretical sophistication?"; *Human Resource Management Journal*, 2: 60-72.
- Boxall, P. (1996) "The Strategic Human Resource Debate and the Resource-based View of the Firm", *Human Resource Management Journal*, 6: 59-75.
- Cuervo, A. (1993). "El papel de la empresa en la competitividad". *Papeles de Economía Española*, 56: 363-378.

Delery, J.E. y Doty, D.H. (1996) "Models of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, 39: 802-35.

Dolan, S.; Shuller, R.S. y Valle, R. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana de España. Madrid, España.

Fey, C.F., Björkman, I. y Pavlovskaya, A. (2000) "The Effect of Human Resource Management Practices on Performance in Russia". *The International Journal of Human Resource Management*, 11: 1-18.

Hillman, A. y Keim, G. (2001). "Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?" *Strategic Management Journal* 22:125-139.

Hosmer, L.T. (1996). "Research notes and communications: response to do good ethics always make for good business?" *Strategic Management Journal*, 17: 501.

Huselid, M.A. (1995). "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance". *Academy of Management Journal*, 38: 673-703.

Huselid, M.A., Jackson, S.E. y Schuler, R.S. (1997) "Technical and Statregic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Performance", *Academy of Management Journal*, 40: 171-88.

Jackson, S.E.; Schuler, R.S. y Rivero, J.C. (1989). "Organizational characteristics as predictors of personnel practices". *Personnel Psychology*, 42: 727-86.

Khatri, N. (2000) "Managing Human Resource for Competitive Advantage: A Study of Companies in Singapore", *The International Journal of Human Resources Management*, 11: 336-65.

Lado, A. y Wilson, M. (1994). "Human resource system and sustained competitive advantage: Competency-based perspective". *Academy of Managemet Review*, 19: 699-727.

Luthans, F.; Hodgetts, R. M. y Thompson, K. R. (1990). *Social issues in business. Strategic and public policy perspectives*. (6th ed.). McMillan. New York. Estados Unidos.

- Pfeffer, J. (1994). "Competitive advantage through people". *California Management Review*, 36: 9-29.
- Stanwick, P.A. y Stanwick, S.D. (1998). "The relationship between corporate social performance, and organizational size, financial performance, and environmental performance. An empirical examination". *Journal of Business Ethics*, 17: 195-204.
- Storey, J. (1989). "Introduction: from personnel management to human resource management" en *New Perspectives on Human Resource Management* Storey, J. (ed.) 1-18. Oxford.
- Truss, C. y Gratton, L. (1994). "Strategic human resource management: A conceptual approach". *The International Journal of Human Resource Management*, 5: 664-686.
- Ulrich, D. (1997). "Measuring human resources: An overview of practice and prescription for results". *Human Resource Management*, 3: 303-320.
- Walton, R. (1985). "From control to commitment in the workplace". *Harvard Business Review* 63: 77-84.
- Wright, P.M. y McMahan, G.C. (1992). "Theoretical perspectives for strategic human resource management". *Journal of Management*, 18: 295-320.
- Wright, P.M, McCormick, B., Sherman, W.A y McMahan, G.C. (1999) "The Role of human Resource Practices in Petro-Chemical Refinery Performance", *The International Journal of Human Resource Management*, 10(4): 551-57.