

Los Recursos Humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad¹

The SMEs and the Human Resources: An Empirical Analysis of Training, Rotation and Ownership Structure

RUBÉN FERNÁNDEZ ORTIZ

JOSÉ IGNACIO CASTRESANA RUIZ-CARRILLO

NICOLÁS FERNÁNDEZ LOSA

Departamento de Economía y Empresa. Universidad de La Rioja

Abstract:

This paper presents the main results of a study aimed at approaching the reality of both family and non-family small and medium-size enterprises in La Rioja, as they represent an overwhelming majority in the region. Some key aspects linked to the management of human resources such as staff and executive training and development, labour stability and property structure have been analysed. This work covers the main results obtained and outlines and assesses these enterprises, as well as their main perceptions of the issues analysed.

Key-words:

family-firms, human resources, SMEs, labour stability

Resumen:

Este trabajo tiene como objetivo presentar los principales resultados de un estudio que pretende acercarse a la realidad de las pequeñas y medianas empresas riojanas, tanto familiares como no familiares, ya que son mayoría abrumadora en la Comunidad. Se ha realizado un análisis descriptivo de algunos aspectos relevantes de la gestión de los recursos humanos como la formación y el desarrollo de sus trabajadores y directivos, la estabilidad laboral y la estructura de propiedad. En el presente trabajo ofrecemos los principales resultados con respecto a estas cuestiones, esbozando una descripción y valoración de estas empresas, así como un perfil de sus percepciones principales en relación a las cuestiones analizadas.

Palabras clave:

Empresa Familiar, recursos humanos, pyme, estabilidad laboral

¹ Deseamos expresar nuestro más sincero agradecimiento a las empresas riojanas por los datos facilitados y a la Comunidad Autónoma de La Rioja por la ayuda concedida dentro del Plan Riojano de I+D+i/Angi 2001/20.

1. INTRODUCCIÓN

La competitividad de las empresas se debe, en gran medida, a la calidad de sus recursos humanos, de forma que las competencias de los empleados y su continuo desarrollo, en el que la formación ocupa un puesto primordial, se convierten en un factor permanente de ventajas competitivas. Por eso, dedicar tiempo y recursos a adquirir, mantener y desarrollar las competencias de los recursos humanos de la empresa, pasa a ser un objetivo estratégico fundamental (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001).

Lógicamente estos factores no afectan por igual a todas las empresas. Hay sectores de actividad en los que las turbulencias e incertidumbres del entorno son menores que en otros, y organizaciones que abordan modificaciones estratégicas con mayor frecuencia que otras. Sin embargo, en la actualidad sí parece estar generalizándose la idea de que la vida útil de conocimientos y habilidades de los trabajadores es cada vez menor y, en consecuencia, es necesario realizar hoy más que nunca, políticas de recursos humanos que permitan asegurar la durabilidad del capital humano. Así, partiendo de la idea de que para asegurar dicha durabilidad no basta con captar a los mejores, los esfuerzos realizados durante la contratación deben complementarse y reforzarse mediante una adecuada política de formación. De esta manera, la política de formación pasa a considerarse como una inversión, a diferencia del enfoque tradicional en el que la misma se entendía exclusivamente como un gasto.

La rotación del personal y la pérdida de productividad han hecho que las empresas, cada vez con mayor intensidad, se preocupen por el valor de sus activos humanos (Colum, Sarramona y Vázquez, 1994).

En los últimos años, la planificación de la inversión en formación se ha convertido en una de las principales preocupaciones de los directores de recursos humanos, ya que la formación de los trabajadores ha pasado a considerarse como una herramienta fundamental a la hora de abordar enfoques centrados en la calidad y la flexibilidad, así como frente a situaciones, cada vez más frecuentes, de cambio tecnológico y organizativo (Guerrero y Sire, 2001). Puede así afirmarse, que debido a la rapidez con que cambian las tecnologías y las habilidades requeridas, la consideración de los empleados como recurso competitivo requiere de organizaciones que inviertan en la formación y el desarrollo de sus empleados.

El trabajo queda a continuación distribuido de la siguiente manera. En el segundo apartado realizaremos una revisión de la literatura, para estudiar posteriormente las relaciones existentes entre la formación y desarrollo de trabajadores y directivos con respecto a la distribución de las ventas, distribución sectorial y capacidades. Asimismo, estudiaremos los niveles de estabilidad laboral y tasa de rotación con respecto a los mismos aspectos anteriormente reseñados. Finalmente, efectuaremos un somero análisis de las pymes familiares en cuanto a sus características más destacables.

2. MARCO TEÓRICO

Los cambios tecnológicos, en todos los campos de la actividad humana, son tan constantes y rápidos que requieren una permanente puesta al día de los profesionales. Y no sólo en el campo tecnológico, sino en el de los valores y costumbres se produce una evolución tan rápida y profunda que nos obliga a plantearnos de nuevo nuestra forma de rela-

cionarnos con los demás y con el mundo en que vivimos: con los iguales, superiores e inferiores, con los clientes y los proveedores, con el mercado de trabajo y con los gobernantes, con las fuentes de riqueza y con el trato que damos a nuestros desperdicios; en resumen, con el entorno económico, político, físico y social. En este contexto, la formación adquiere un doble significado: el de ser instrumento para la transmisión y puesta al día de conocimientos técnicos, y el de ser un medio para conformar nuevos valores y atribuir significados a los eventos que acontecen en nuestro entorno (Rodríguez y Medrano, 1993).

La formación debe tener como finalidad proporcionar unos niveles de cualificación en consonancia con las necesidades reales de la empresa, si queremos que sea instrumento eficaz en la mejora de su competitividad. Es precisamente, esta relación con la estrategia, lo que convierte a la formación en una variable estratégica y elemento de competitividad (Baltanás, 1996).

Dado que la política de formación tiene claros efectos sobre las características que determinan la potencialidad del capital humano como activo estratégico, la actitud ante la formación, medida en términos de esfuerzo realizado en la financiación de la formación de los empleados, debe tratarse como un aspecto estratégico (Bohlander, Sherman y Snell, 2002). Diversos ratios nos permiten valorar dicho esfuerzo, como el porcentaje de empleados que han participado en programas de formación en la empresa en un determinado período de tiempo, o bien los gastos en formación respecto a los costes laborales totales.

En Europa, según datos de Eurostat, Reino Unido y Francia están a la cabeza en términos de inversión empresarial en formación. Ambos países presentan una inversión en formación del 2 por 100 de la masa salarial y un 37 por 100 de sus trabajadores han sido sometidos a algún tipo de acción formativa. Las empresas españolas invertían en el 2001 un 1,95 por 100 de su masa salarial en formación, porcentaje muy superior al 1 por 100 del año 1993, reflejándose el evidente progreso en el campo de la formación (Córdoba, 2001).

En las empresas existen necesidades de formación, actuales y ciertas, que se deducen de la observación de problemas concretos; en estos casos nos encontramos ante *necesidades de formación reactivas*. Mientras que, por otro lado, también existen necesidades de formación para anticiparse al futuro y responder a sus exigencias, en cuyo caso nos encontramos ante *necesidades de formación proactivas*, y su satisfacción capacita al personal para hacer frente a las innovaciones. Ambos tipos de necesidades se presentan en toda clase de empleados y puestos dentro de la organización. No obstante, su intensidad depende del tipo de puestos, actividad y sector a que se refieran.

La formación debe considerarse como una inversión y no como un gasto, al ser un activo importante de la empresa que podrá rentabilizarse a corto y medio plazo. Así, como en el resto de inversiones de la empresa, será necesario, para conseguir el mejor resultado posible, planificar las inversiones en formación.

Dicha planificación se enmarcará en la planificación integral de los recursos humanos de forma que la misma responda a los objetivos estratégicos de la empresa y a las necesidades detectadas en el área de recursos humanos y, simultáneamente, alcance el adecuado grado de ajuste entre las decisiones relativas a formación y el resto de decisiones relevantes en las diferentes funciones propias del área de personal.

En lo que respecta al segundo aspecto tratado, podemos definir la tasa de rotación de los trabajadores como la medida de la tasa a la que los empleados dejan la empresa. Las

empresas intentan hacer un seguimiento y llevar un control de su tasa de rotación de forma que puedan, a su vez, controlar los costes de sustitución de empleados (Polsky, 1999).

La clave de la efectividad del funcionamiento de una organización no reside sólo en las características de sus componentes (tareas, personas, estructura, etc.), sino en la adecuación de unas a otras como un sistema. Las organizaciones son sistemas abiertos que se modifican constantemente ante las influencias que las estructuras, grupos e individuos ejercen sobre ellos mismos. En ellas se crea una interdependencia entre grupo, estructura e individuo. Las competencias de los recursos humanos evolucionan para adecuarse a los cambios estratégicos. Sobre cada uno de los ámbitos básicos de competencias se pueden determinar diferentes áreas de actuación. Una de ellas es el análisis del clima laboral que puede medirse a través de diferentes ratios como, por ejemplo, la tasa de rotación, que tiene una repercusión en distintas categorías relevantes del coste como son: costes de terminación, sustitución, formación y rendimiento (Albizu y Landeta, 2001).

La rotación laboral voluntaria se produce cuando un empleado decide, por motivos personales o profesionales, finalizar la relación con el empresario. Esta decisión puede surgir porque el empleado haya encontrado un trabajo mejor, quiera cambiar de profesión o quiera tener más tiempo para su familia o para su propio ocio. Alternativamente, la decisión puede deberse a que el empleado considera que el trabajo actual no es satisfactorio, debido a las malas condiciones laborales, a un salario bajo, a que recibe pocas prestaciones, a que tiene una mala relación con un superior, etc. En la mayoría de los casos, la decisión de irse es una combinación de tener alternativas atractivas y de no estar satisfecho con ciertas facetas del actual puesto de trabajo.

Las rupturas laborales voluntarias inevitables se deben a decisiones vitales del empleado que van más allá del control del empresario. Sin embargo, los últimos estudios demuestran que aproximadamente el ochenta por ciento de las rupturas laborales voluntarias se pueden evitar, y muchas se deben a errores en la contratación o a un mal ajuste entre el empleado y el puesto de trabajo (Taylor, 1999).

Una ruptura laboral involuntaria se produce cuando la dirección decide acabar una relación laboral con un empleado por necesidad económica o un mal ajuste entre el empleado y la organización. Las rupturas laborales involuntarias suponen el resultado de decisiones muy difíciles, que tienen un profundo impacto sobre toda la organización y, sobre todo, sobre el empleado que pierde su puesto de trabajo.

La asociación entre formación en la empresa y rotación laboral constituye un aspecto en el que existe una gran coincidencia teórica. Tanto la perspectiva del capital humano, como las teorías de la segmentación o la corriente teórica de los mercados internos de trabajo señalan cómo la rotación resulta importante cuando existen costes de formación que tienen que soportar los trabajadores o las empresas. Si una empresa paga la formación de un trabajador y éste se marcha, la inversión efectuada por la empresa se pierde. Si, por el contrario, un trabajador es despedido después de haber invertido en formación (fundamentalmente específica), sufrirá una pérdida de capital. Es por ello que las empresas tratarán de evitar la rotación laboral a través de diversos mecanismos (García Espejo, 1999).

Uno de los procedimientos para evitar la rotación laboral es el establecimiento de los mercados internos de trabajo. A este respecto, la formación específica ha sido considerada como un factor muy relacionado con la generación de los mercados internos (Knoke y Kalleberg, 1994). Doeringer y Piore (1985) consideran a la formación específica como el elemento fundamental para el surgimiento de estos mercados. Este tipo de formación

es la que hace que la rotación sea costosa para la empresa porque el empresario ha tenido que invertir en ella. El empleador tendrá la necesidad de establecer ciertas políticas para desalentar la rotación de la mano de obra. Son estas políticas que tratan de reducir la rotación, así como minimizar los costes de la formación específica, las que engendran mercados de trabajo internos. Estos mercados disminuyen las presiones competitivas de los mercados de trabajo sobre empleadores y asalariados, y se caracterizan por la existencia de relaciones de empleo a largo plazo y el establecimiento de carreras de promoción internas que constituyen el procedimiento básico que regula la asignación de posiciones y salarios. Su creación resultaría una medida eficaz, tanto para los empleadores como para los trabajadores (Doeringer y Piore, 1985).

El tamaño de la empresa es un factor relevante en el binomio formación/rotación. Parece que las empresas grandes invierten más en la formación de los trabajadores. Varias son las razones que pueden explicar este comportamiento ya que las empresas grandes pueden beneficiarse de economías de escala en la provisión de la formación, de que tienen mayor capacidad para efectuar una selección más rigurosa e intensiva, sufren una rotación laboral menor y pueden efectuar una asignación más óptima de su mano de obra (Knight y Latreille, 1996; Greenhalgh y Mavrotas, 1994; Green, 1993). El tamaño de la empresa, por consiguiente, influye en la estabilidad laboral. El riesgo de ir al paro es menor en las empresas de mayor tamaño. A este respecto, no hay que olvidar que en estas empresas suele ser característica la presencia de mercados internos de trabajo que ofrecen mayor seguridad en el empleo y mayores posibilidades de promoción. Si el empleo pertenece a las ramas de la Construcción y del metal, que están caracterizadas por una alta rotación laboral, se incrementa el riesgo de ir al paro. Tal hecho también ocurre si el trabajo tiene lugar en las administraciones públicas; lo cual viene a señalar el alto grado de temporalidad que tienen actualmente los empleos ofrecidos por la Administración (Pérez Corrales, 2002).

Existe una gran coincidencia teórica respecto a que la formación en el trabajo constituye un factor muy importante de estabilidad laboral (Albizu, 1997; García Espejo, 1999; Ortega, 2001; Pérez Corrales, 2002; Malik, 2003). Desde el lado de la demanda de trabajo, los empleadores han invertido en una formación que pierden si el trabajador abandona la empresa y, por tanto, es de esperar que este tipo de formación ejerza un efecto protector frente al desempleo. Desde el lado de la oferta, los trabajadores pueden haber adquirido una formación específica poco transferible a otras empresas distintas de aquella que proporcionó dicha formación, y este hecho da lugar a que los trabajadores tengan menos alicientes para buscar otro trabajo. Consecuentemente, la movilidad entre empleos será menor. Además, los puestos de trabajo que ofrecen mayor formación suelen estar asociados a condiciones laborales estables, como se deduce de su relación con la contratación indefinida, y éste es otro factor que desincentiva la movilidad.

El grave problema de desempleo ha llevado a los gobiernos a centrar gran parte de su esfuerzo en programas de formación dirigidos a los desempleados. Sin embargo, esta situación está variando últimamente, y ya se observa un giro en la distribución de recursos públicos a nivel estatal y comunitario hacia la formación en la empresa (Sáez Fernández, 2004). Por su parte, las políticas de empleo que se han llevado a cabo en España en los últimos años, con una legislación contractual que ha impulsado extraordinariamente la contratación temporal, han favorecido una rotación laboral que podríamos considerar artificial, superior a los ajustes de plantilla debidos a necesidades productivas y de mer-

cado. Esta elevada rotación se ha manifestado especialmente en el proceso de inserción laboral juvenil; proceso que se ha caracterizado, asimismo, por el acceso al empleo a través de puestos de trabajo de bajo nivel de cualificación, para cuyo desempeño no se requiere prácticamente de un aprendizaje, y en los que la sustitución de un trabajador por otro no supone un grave coste para la empresa. En este aspecto, la situación puede variar si se consolidan políticas públicas tendentes a potenciar la contratación indefinida. En tal caso, se podrían originar cambios en las estrategias formativas y de gestión de recursos humanos de las empresas, orientados hacia un mayor uso y aprovechamiento de los mercados internos y del potencial formativo de los trabajadores.

En lo que respecta al tercer aspecto objeto de estudio de este trabajo, recursos humanos y estructura de propiedad, vamos a enfocarla distinguiendo entre empresa familiar y empresa no familiar. No es tarea sencilla definir qué es una empresa familiar. De hecho si repasamos la literatura al respecto (Sharma *et al.* 1997) podemos observar que no existe una definición consensuada a este respecto. La empresa familiar se distingue por el compromiso de los miembros de una familia don el éxito del negocio, con el trabajo y los empleados, con la reinversión de beneficios, sacrificio, respeto, lealtad, con unos valores éticos y, en general, con una cultura familiar.

No obstante, los criterios concretos que nos han llevado a definir una empresa como familiar giran en torno a 4 dimensiones: Propiedad, Dirección, Sucesión e Identidad.

- Más del 50% del capital de la empresa ha de pertenecer a la familia, independientemente de la generación en que ésta se encuentre.
- Existencia de una participación activa de algún miembro de la familia en la gestión y/o dirección de la empresa (Consejo de Administración, comité de dirección, etc.).
- Existencia de un deseo de continuidad del negocio manteniendo la propiedad en manos de próximas generaciones de la misma familia.
- Sentimiento de identidad de empresa familiar. Esto lo podemos describir como que por parte de los miembros de la familia, se perciba la empresa como parte del seno de la familia y ambos, empresa y familia conformen una unidad social. Se enorgullece de ser empresa familiar y lo considera un activo importante de su negocio.

Este último aspecto nos parece especialmente importante, pues permite delimitar a empresas que se consideran con una clara identidad como grupo y se sienten impregnadas de la cultura de la empresa familiar.

La dirección estratégica de los recursos humanos en las PYMES suscita hoy un interés creciente por parte de los directivos. La cultura interna de la estructura empresarial está fuertemente impregnada de los valores de sus directivos, de su personalidad, de su visión de la empresa. Esta influencia adquiere un relieve especial en el caso de las empresas familiares. El modelo basado en los recursos ofrece un cuadro conceptual para el análisis de la empresa familiar (Habbershon y Williams, 1999; Cabrera Suárez, 2001). Estos autores explican que es posible determinar qué tipos de recursos desarrollan, bajo qué condiciones crean valor, cuáles son las capacidades resultantes de la combinación de los recursos, qué potencial ostentan, qué estrategias pueden emplear para explotar la ventaja en términos de recursos humanos y qué medidas objetivas deben establecer para medir los resultados.

Habbershon y Williams (1999) consideran que los recursos específicos de las empresas familiares resultan de la interacción entre la familia, sus miembros y la actividad empresarial. Ellos ostentan las condiciones históricas únicas de la creación de la empresa, que les confiere un carácter difícilmente imitable, generador de procesos organizacionales originales, basándose con frecuencia la reputación de la firma en los valores de la familia.

La empresa familiar dispone de numerosos recursos estratégicos que son la expresión de un *saber hacer* específico acerca de los planes productivos, técnicos, tecnológicos, organizativos y humanos. Sus recursos se encuentran protegidos por su modo de funcionamiento distintivo, caracterizado por una fuerte cohesión interna, que evolucionan debido a su flexibilidad y a su capacidad de adaptación al entorno, movidos por su ambición de crecimiento y desarrollo. Los recursos específicos de la empresa familiar le confieren un carácter único, difícilmente imitable, que le permite, al menos en teoría, un rendimiento superior al de las empresas no familiares (Habbershon y Williams, 1999).

En el momento actual, la búsqueda de una relación más estrecha entre los individuos y las organizaciones y de una mejor cohesión interna es un objetivo dominante de las acciones de desarrollo de las personas (Thévenet, 1992). La empresa familiar se caracteriza precisamente por la existencia de una confluencia de intereses de las personas, de la empresa y su entorno (Gélinier, 1996). De manera general, uno de sus puntos fuertes reside en la fuerte implicación de sus miembros, a través de una identificación y de una relación que se traduce en la aceptación de sus objetivos y valores. Los recursos humanos, mejor valorados y responsabilizados, cristalizan en un fuerte sentimiento de pertenencia, resultando más leales y motivados (Ward, 1987; Gallo, 1995; Louart, 2002). Se desarrolla en su seno un contrato tácito de pertenencia de sus empleados, fidelización e identificación que es la base del «espíritu familiar».

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

En este apartado procederemos a explicar de forma breve las principales consideraciones con relación al proceso de recogida y análisis de información necesario para este estudio.

3.1. Método de obtención de información

Con respecto al instrumento de obtención de la información, se ha utilizado un cuestionario postal autoadministrado, en el que los encuestados, previa lectura, contestaron por escrito sin intervención directa de persona alguna implicada en la investigación (Babbie, 1995). El citado cuestionario ha estado dirigido a los propietarios-directivos de las empresas y constaba de tres grandes bloques: (I) *Aspectos empresariales* donde se recogen las principales características de las empresas objeto de estudio. (II) *Aspectos directivos* donde se describen las capacidades de los equipos directivos. (III) *Aspectos de la familia* donde se recogen el perfil y las actitudes de los encuestados hacia la implicación familiar en la empresa.

3.2. Universo de estudio y selección de la muestra

Los datos se obtuvieron a partir de la elaboración de un cuestionario tal y como queda reflejado en la ficha técnica (tabla 1). La población fue de 1026 empresas y el número de respuestas válidas ascendió al 33%, lo cual, a un nivel de confianza del 95% y para el caso más desfavorable ($p = q = 50\%$) supone un error muestral de un 4,5%.

Tabla 1

Ficha técnica del proceso metodológico

Unidad de análisis	La empresa.
Universo de medida	Pequeñas y medianas empresas radicadas en la Comunidad Autónoma de La Rioja.
Fuentes de información	Primaria: Encuesta personal subadministrada.
Ámbito geográfico	Comunidad Autónoma de La Rioja.
Tamaño muestral	329 encuestas válidas. Índice de respuesta: 33%.
Trabajo de campo	Desde julio hasta octubre de 2003.
Cuestionario	Cuestionario estructurado en tres bloques con preguntas cerradas.
Análisis de datos	Análisis de frecuencias, tablas de contingencia, test ANOVA, test de Chi-Cuadrado.
Paquete estadístico	SPSS 9.0

Tras un análisis inicial de la muestra (343 cuestionarios), se procedió a eliminar 13 cuestionarios (cuatro de ellos por no acogerse a la definición de pyme, y 9 por carecer de información sustancial relevante), quedando el total de cuestionarios válidos en 330.

3.3. Variables

En este apartado procederemos a exponer las variables, así como la forma de estimación de las mismas, utilizadas en el estudio. Recogemos esta información en el siguiente cuadro:

Cuadro 1

Medición de las variables

<p>La medición del nivel formativo de los empleados de las pymes la hemos analizado mediante una variable (FORMAC) que surge de la división entre el número de empleados con titulación universitaria y el número de empleados totales de la organización. Esta afirmación ha sido recogida en la literatura bajo la expresión de <i>cualificación técnica</i> (Grant, 1996; Sáinz, 2001). Se trata de un ratio que fluctúa entre 0 y 1. El nivel formativo del equipo directivo (ALTAFD) ha sido medido de manera similar.</p>
<p>En lo que respecta a la «distribución de las ventas» se midió mediante una pregunta de escala de suma acumulativa donde el directivo indicaba el % de ventas a nivel local, regional, inter-regional, nacional e internacional de la empresa.</p>
<p>Respecto a la división por sectores, se eligieron los sectores en función del código de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas del año 1993. Según CNAE-93 podemos distinguir las siguientes agrupaciones sectoriales (García Pérez de Lema <i>et al</i>, 2002):</p> <ul style="list-style-type: none"> —Sector Industrial: códigos 1,14,15,17-22,24-29,31,32,34,36. —Sector Construcción: código 45. —Sector Servicios: códigos 50,51,52,55,60,70-72,74,85,92.
<p>Las capacidades directivas, humanas, tecnológicas, financieras y comerciales se estimaron mediante una escala Likert de 5 puntos, valorándose por parte de los directivos en relación con las de la competencia.</p>
<p>La medición de la «estabilidad laboral» consistió en restar de la unidad una tasa de rotación de los empleados de los últimos 5 años (n.º de trabajadores sustituidos/n.º de empleados).</p>
<p>La estructura de propiedad fue estimada mediante una variable dicotómica (1 = empresa familiar; 0 = empresa no familiar).</p>
<p>La antigüedad de la empresa se estimó a partir del año de fundación.</p>
<p>La edad media del equipo directivo se estimó mediante una variable por intervalos.</p>
<p>La posesión o no de protocolo, normas internas, etc., se valoró mediante una variable dicotómica.</p>

4. RESULTADOS

A. Formación y desarrollo de los trabajadores y directivos

Distribución de las ventas

Considerando el destino de las ventas en el mercado local, nacional e internacional y su distribución por áreas geográficas, hemos analizado la existencia o no de diferencias

significativas en los conceptos «formación de empleados» y «formación de equipo directivo» en relación con su mayor o menor grado de influencia geográfica comercial.

Para ello, hemos categorizado a las empresas en función de su grado de distribución geográfico-comercial (1 = empresas locales; 2 = empresas cuyo ámbito comercial se sitúa en un mercado más amplio).

Se ha realizado un análisis de varianza con la pretensión de constatar si las empresas con una mayor amplitud comercial requerirán de una mayor cualificación competencial, obteniendo como resultado una ausencia de significatividad en la relación.

Sin embargo, en contra de lo previsible, el nivel formativo de las empresas locales resulta superior al de las empresas no locales. Como intento de explicación, que convendría profundizar, hemos considerado que las empresas del grupo 1 tienen un tamaño (medido por número de empleados) significativamente inferior (p-valor: 0,003) a las del grupo 2.

Distribución sectorial

Queremos analizar el comportamiento de ambas variables de formación en relación al sector de pertenencia de la empresa. Hemos considerado una distribución de las empresas en tres sectores: industrial (59%), construcción (13%) y servicios (28%).

Tras efectuar sendos análisis de varianza entre las variables a estudiar y los sectores mencionados se constata que la variable «formación de directivos» se comporta de forma similar en los tres sectores (aproximadamente, la mitad de los directivos posee título universitario), no detectándose diferencias formativas en función de la actividad de la empresa.

En lo que respecta a la formación de los empleados, encontramos diferencias significativas (al 95%) entre los sectores analizados. El mayor ratio formativo corresponde al sector servicios con un 13,5% de titulados en su plantilla. El sector industrial se sitúa en un 9,3% y, finalmente, el sector de la construcción arroja un porcentaje en torno al 11%.

Capacidades

Comentaremos en este apartado las potenciales relaciones existentes entre la formación objetiva de los empleados de las empresas consideradas y la percepción que tienen sus directivos sobre las capacidades humanas de dichos empleados en relación con los competidores.

Tras realizar una correlación entre las variables «formación de los empleados» y «capacidades humanas», encontramos una relación positiva y significativa entre ellas (al 95%). En contra del pensamiento extendido de que la formación que proporcionan las instituciones educativas es estrictamente académica e instrumental, podemos afirmar que ésta va más allá y alcanza el ámbito más extenso de la formación de capacidades y valores. Esta apreciación viene refrendada por las respuestas proporcionadas por los directivos encuestados.

También hemos analizado la percepción sobre las capacidades tecnológicas y se constata una alta correlación positiva entre las mismas y las anteriormente consideradas, las capacidades humanas y la formación. Probablemente, esta apreciación se ve influida por el hecho de que la selección de titulados universitarios suele llevar aparejada una buena cualificación tecnológica (tabla 2).

Tabla 2
Relación entre capacidades y formación

	Posición tecnológica	Capacidad tecnológica	Capacidad humana
Posición tecnológica	1		
Capacidad tecnológica	,000 ^a	1	
Capacidad humana	,000 ^a	,342 ^{**}	1
Formación de empleados	,000 ^a	,123 [*]	,116 [*]

^a ANOVA Significativo al 99%.

* Correlación significativa al 95%.

** Correlación significativa al 99%.

De igual manera, hemos analizado la relación existente entre formación del equipo directivo y las capacidades directivas. No se ha hallado correlación significativa, lo que nos hace suponer que muchos de los directivos de la empresa carecen de una preparación específica en capacidades específicas de dirección.

Formación de los empleados y Formación de los directivos

Pretendemos conocer la relación existente entre la formación del equipo directivo y la del resto de sus empleados. En un análisis previo corroboramos la hipótesis de partida de que a mayor formación del equipo directivo, mayor cualificación exigida a sus colaboradores (correlación significativa al 99%). En un intento de explicación, hemos procedido al desglose, en dos grupos de empresas, según la formación universitaria de los directivos (ALTAFD). Un grupo lo constituyen las empresas cuyos directivos poseen una cualificación universitaria por encima de la media de la muestra (grupo 1); el otro está constituido por las empresas con una formación directiva universitaria inferior a la media (grupo 0). Los resultados avalan la tesis de que los directivos de alta cualificación tienden a rodearse de colaboradores más formados ya que conocen las excelencias del desarrollo de capacidades y por tanto las valoran especialmente.

B. Rotación vs. Estabilidad laboral

Tras analizar los aspectos más relevantes de la formación y desarrollo de trabajadores y directivos, queremos estudiar la incidencia de la rotación en los puestos de trabajo a lo largo de un período de cinco años en relación con la distribución sectorial, tamaño empresarial y estructura de propiedad.

Para tal estudio hemos creado una nueva variable ROTACIO5 formada por la división del número de trabajadores sustituidos en los cinco últimos años y el número total de empleados. Un bajo valor de este ratio, puede considerarse como indicador de un mayor nivel de integración del personal con la organización, una mayor ausencia de conflictos relevantes y un mayor avance en el proceso de aprendizaje conjunto. Dicha variable cuantitativa y métrica ha sido analizada en función de la distribución sectorial, dando como resultado la existencia de diferencias significativas entre los tres sectores analiza-

dos (1 = industria; 2 = construcción; 3 = servicios). Tal y como refleja la figura 1, la tasa de rotación en los puestos de trabajo del sector servicios es, aproximadamente, un 70% mayor que la del sector industrial; el sector construcción refleja una tasa intermedia respecto a los dos anteriores.

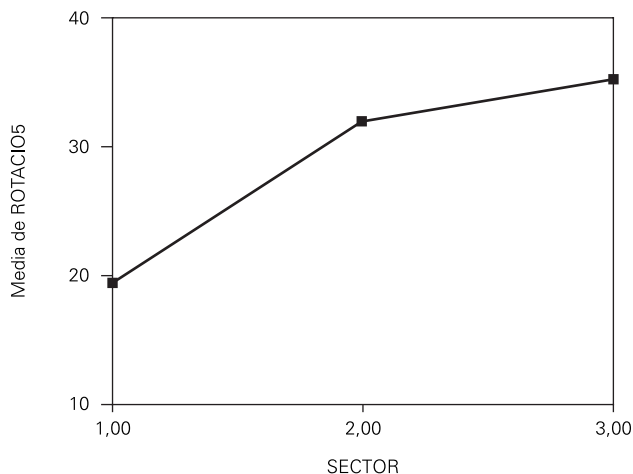


Figura 1

Tasa de rotación y distribución sectorial

Analizando las posibles causas de tales resultados, consideramos que la coyuntura estacional del sector servicios, así como la mayor presencia de personal cuya cualificación es superior a la requerida por su puesto de trabajo, provoca una menor estabilidad en el empleo en este sector.

Otro aspecto con una potencial incidencia sobre la rotación en los puestos de trabajo es el tamaño empresarial. Tras los análisis pertinentes constatamos la mayor tasa de rotación en las medianas empresas (entre 50 y 250 empleados) que en las pequeñas. Sin embargo este dato no resulta significativo estadísticamente.

Ante la ausencia de un número de estudios relevantes, con carácter exploratorio procederemos a analizar en qué medida la estructura de propiedad (empresas familiares vs empresas no familiares) condiciona la estabilidad de la plantilla. La empresa familiar, tradicionalmente, se ha caracterizado por el elevado grado de compromiso y dedicación del personal laboral, cuyo comportamiento es más entusiasta y siente que forma parte de un equipo de trabajo (Ward, 1988; Leach, 1993; Gallo, 1995; Fernández y Nieto, 2001). De hecho Leach (1993) afirma que el principal hecho diferenciador de la empresa familiar es el hecho singular que posee, lo cual genera un sentido de pertenencia y propósito común a toda la fuerza laboral.

Revisada la literatura científica al respecto, podemos hipotetizar la mayor tasa de estabilidad del empleo dentro de las empresas familiares frente a las no familiares. Para hallar un índice representativo de la estabilidad del empleo, hemos creado una nueva variable (ESTABIL) restando de la unidad la tasa de rotación resultante de los

cinco últimos años. Efectuado un análisis de contraste de medias entre esta variable y la estructura de propiedad (figura 4), hemos hallado diferencias significativas en su comportamiento (al 95%), a favor de la mayor estabilidad presentada por las empresas no familiares (grupo 0 = 81, 3%; grupo 1 = 69,21%). Este dato contradice la hipótesis de partida y pone en entredicho la literatura al respecto.

En un intento de explicar las diferencias surgidas, analizamos a continuación el peso que pueda tener el tamaño empresarial sobre «el sentimiento de identidad familiar» y sobre «la tasa de rotación laboral». Hemos estratificado la muestra analizada en dos grupos: pequeñas y medianas empresas en función del número de empleados. A continuación hemos efectuado sendos análisis de diferencias de medias dentro de cada grupo tomando en consideración la variable rotación y la condición o no de empresa familiar. Los resultados los podemos observar en la siguiente tabla 3:

Tabla 3

Estabilidad, estructura de propiedad, tamaño

Pequeñas empresas		Medianas empresas	
Estabilidad, estructura de propiedad		Estabilidad, estructura de propiedad	
F	p-valor	F	p-valor
4.028	0.042*	0.578	0.453

* Significativo al 95%.

Podemos observar la existencia de diferencias significativas dentro del grupo de pequeñas empresas entre las variables «estabilidad de la plantilla» y «condición de empresa familiar o no familiar». La condición de no familiar dentro de este primer grupo se correlaciona positivamente con mayores tasas de estabilidad. Este carácter desaparece si analizamos la misma relación en empresas de mayor tamaño. Esta ausencia de relación significativa se puede deber a que la empresa familiar se comporte, en lo que se refiere a la variable estabilidad, más como empresa mediana que como empresa familiar. De igual manera, las empresas familiares medianas de la muestra se encuentran especialmente representadas en el sector industrial (que es aquél que mayor tasa de estabilidad presenta).

El comportamiento de las empresas familiares pequeñas, en términos de elevadas tasas de rotación del personal, nos impele a profundizar en las causas explicativas de estas políticas de personal². Entendemos que éste es un campo de investigación abierto a nuevos estudios que pudieran ofrecer explicaciones más contundentes. Una hipótesis de trabajo podría ser la variable formación estudiada. Si bien parece evidente que la formación juega un papel fundamental en la creación y en la durabilidad del capital humano de la empresa, no es tan claro el papel que la misma desempeña en la mejora de las condicio-

² Hemos efectuado un análisis de diferencias de la variable «estabilidad» y «la distribución sectorial» (en la idea de buscar una distribución anómala en las empresas familiares pequeñas) sin encontrar diferencias que expliquen este comportamiento.

nes de transferibilidad, imitabilidad y apropiabilidad de las rentas asociadas a dicho activo intangible.

De hecho, en ocasiones, ese incremento de valor tiene su contrapartida, ya que puede hacer a la empresa más vulnerable ante el ataque de la competencia que trata de apoderarse de tal posible fuente de ventaja competitiva. En este sentido, el problema de la transferibilidad del recurso se hace más evidente, dado que la escasez de personal altamente cualificado hace más atractivo al trabajador más formado en el mercado de trabajo, el riesgo de que éste reciba, por parte de otras empresas, ofertas de trabajo atractivas que superen los costes de cambio de trabajo del empleado.

Esto acentúa el temor a que la inversión que se realiza sea desperdiciada, generándose además economías externas para otras empresas. En el caso de los directivos, junto con el miedo a que se produzca su fuga a empresas de la competencia, se añade la valoración del riesgo de que puedan crear sus propios negocios (Cheng, 2000).

Es éste un viejo problema que ya era señalado y analizado en los años ochenta por Gary Becker (1983) pero es mayor, si cabe, en los últimos años en los que la «guerra por el talento» se ha convertido en una de las principales preocupaciones de los directivos.

Por otro lado, el trabajador más preparado, dentro de un mercado de trabajo heterogéneo es consciente de que goza de una mayor capacidad negociadora frente a la empresa, con lo que también se da un mayor problema de apropiación de las rentas y cuasirentas que genera.

Se hace así necesario un reparto de las cuasirentas o la búsqueda de mecanismos legales de protección de la empresa para adquirir un compromiso de permanencia del trabajador en la organización que lo ha formado. Tal es el fundamento de las cláusulas contractuales de permanencia, por los que el empleado se compromete a prestar sus servicios durante un período mínimo pactado, o bien indemnizar a la empresa si se produce su salida, cuando se beneficia de una formación costosa financiada por la empresa.

Estos problemas son los que, con frecuencia, desincentivan al empresario a realizar un mayor esfuerzo en una inversión en capital humano. Además de que, a menudo, la formación no es considerada como una inversión, dado que aunque el desembolso inicial es visible, no lo son tanto los flujos de caja procedentes del mayor rendimiento de los trabajadores que supuestamente la formación fomentaría.

También es estratégica la orientación preferente que la empresa dará a la formación que se ofrece a los empleados, que podrá ser más genérica o altamente específica. La formación altamente genérica eleva la productividad marginal del empleado que la recibe en la misma medida en la empresa que la proporciona que en el resto. De cara a la empresa, con tal formación, se puede conseguir cualificar al trabajador para ocupar diversos cargos fomentando así su versatilidad y mejorando su capacidad de aprendizaje.

Por el contrario, la formación específica, evita el problema de la transferibilidad, dado que los conocimientos y habilidades adquiridos por el empleado tienen escaso valor en un contexto diferente al de la empresa donde se aplican, por lo que la financiación de este tipo de formación corresponde a la empresa. En este caso a menudo se busca incrementar la productividad del empleado acentuando su especialización.

Sin embargo, aunque cuanto más especializado sea el contenido del programa de formación mayor será el carácter específico del mismo, no siempre debe asociarse formación específica con especialización. Invertir en capital humano específico es menos problemático para la empresa dado que los conocimientos adquiridos por los empleados sólo

son valiosos para ella y, además, no existe ninguna presión del mercado para aumentar el salario de los trabajadores así formados, ya que no ha aumentado su valor de cara a otras empresas (Milgrom y Roberts, 1993).

C. Estructura de propiedad

En este apartado hemos analizado determinados aspectos de la empresa familiar que debemos considerar a priori como un avance de un estudio más profuso que estamos desarrollando actualmente.

La empresa familiar se caracteriza por una estructura de propiedad y control peculiar. La propiedad se encuentra en manos de una familia y, tal y como afirman Kets de Vries (1993) y Harris (1994), se siente fuertemente vinculada y comprometida con el negocio manteniendo una orientación más a largo plazo. Un breve estudio de nuestra base de datos confirma que la empresa familiar es significativamente más antigua que la no familiar (27 años la empresa familiar, frente a 21,8 la no familiar). Un dato relativo a este aspecto nos lo proporciona la positiva y significativa correlación existente entre los años de la empresa y la valoración que ésta tiene respecto a las capacidades de sus recursos humanos. Un segundo aspecto a destacar es la mayor edad media del equipo directivo y su positiva relación con la antigüedad de la empresa (figura 2: a mayor antigüedad, mayor edad media del equipo directivo).

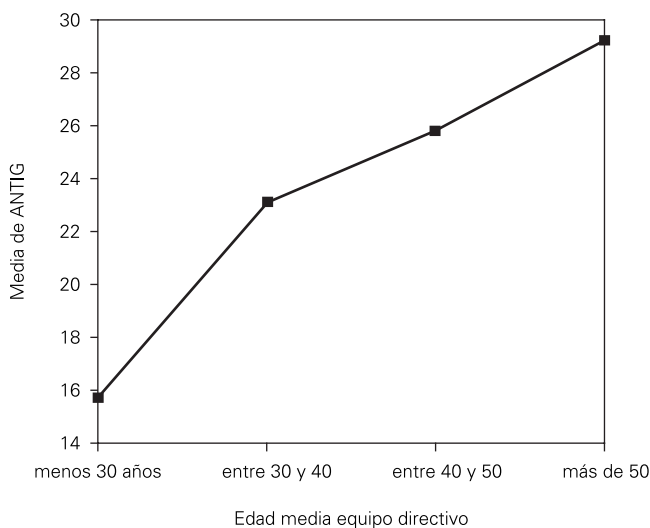


Figura 2

Antigüedad de la empresa y edad de los directivos

Efectuando una submuestra de la muestra inicial, formada por empresas familiares, y teniendo en cuenta trabajos de investigación previos (Grupo de Investigación «Cátedra de Empresa Familiar, 2003), analizaremos en qué generación se encuentran, la distribu-

ción de directivos familiares y no familiares, la sucesión empresarial y la existencia de documentos que fijen las normas internas de la familia (protocolo, libro blanco, etc.).

Las pequeñas empresas familiares se encuentran en su mayoría (55,6%) en primera generación, situándose en segunda y tercera generación un 30,7% y un 11,8% respectivamente. Sin embargo, las medianas empresas familiares se sitúan en casi un 70% en segunda o más generaciones.

Casi un 90% de los directivos de las pequeñas empresas familiares pertenecen a la familia; mientras que este porcentaje disminuye significativamente en las medianas (tan sólo un 60%).

El porcentaje de empresas que revelan una intención clara de que la continuidad de la propiedad sigue en manos de la familia se incrementa conforme aumenta el tamaño empresarial. Sorprendentemente, el porcentaje de empresas que alega una preparación en la sucesión de la empresa por parte de futuras generaciones de la misma familia, tan sólo asciende al 33% para las medianas empresas; no superando el 25% las pequeñas.

Con el fin de profundizar la preparación formal de dicha sucesión, estudiaremos en qué medida existen en las Pymes familiares riojanas normas relativas al comportamiento de las actuales y futuras generaciones de miembros de la familia. Los datos registran una clara necesidad de compromiso interno por parte de las Pymes familiares con respecto a la existencia de documentos, reglas, normas etc. que regulen el «trasvase» de poder y las potenciales relaciones futuras entre los miembros de la familia.

5. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En lo que hace referencia a la formación y desarrollo de los trabajadores y directivos, debemos destacar la existencia de una fuerte relación entre la formación del equipo directivo y la del resto de sus empleados. A mayor formación del equipo directivo, mayor es la cualificación requerida al personal colaborador. De igual manera, la percepción que poseen los directivos acerca de las capacidades humanas de los empleados es elevada y significativa en correlación directa con la formación universitaria de dichos empleados. La formación de los empleados, por su parte, se encuentra distribuida de manera desigual entre los distintos sectores de la actividad económica. Así, es el sector servicios el que cuenta con mayor número de titulados entre su «plantilla». La correlación existente entre la formación de los empleados y las capacidades tecnológicas percibidas por los directivos nos puede indicar una elevada formación de los titulados universitarios en el conocimiento y uso de las tecnologías.

En el análisis correspondiente a la caracterización de las Pymes en lo que respecta a su estabilidad laboral, consideramos el sector industrial como el de menor rotación de sus empleados. Con carácter exploratorio y, tras analizar en qué medida la estructura de propiedad condiciona la estabilidad de la plantilla, podemos concluir que las empresas familiares, por término medio, poseen una menor tasa de estabilidad de los empleados que las no familiares. Este hecho, que a priori resulta sorprendente, queda reforzado analizando el tamaño empresarial: las pequeñas empresas familiares son significativamente menos estables en términos de empleo ofertado que las no familiares.

Finalmente, en lo que hace referencia a la estructura de propiedad, además del hecho anteriormente mencionado, corroboramos la existencia de una mayor antigüedad de las

Pymes familiares, así como de la edad media de su equipo directivo. Un análisis somero de las Pymes familiares nos revela cierta idea de crecimiento empresarial dependiendo del tiempo de permanencia de la familia en dicha empresa.

Este trabajo deja abiertas nuevas líneas de investigación tales como: los factores que inciden en la consolidación de plantilla de las Pymes familiares, la consideración de nuevas variables de medición de formación de empleados y directivos, o el estudio de las relaciones interpersonales entre directivos y empleados de la empresa familiar.

6. BIBLIOGRAFÍA

- ALBIZU GALLASTEGUI, E. (1997): *Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos*. Barcelona, Ariel.
- ALBIZU GALLASTEGUI, E. and LANDETA RODRÍGUEZ, J. (2001): *Dirección estratégica de los recursos humanos, teoría y práctica* Madrid: Pirámide.
- BABBIE, E.R. (1995): *The practice of social research*. Belmont, California, EE.UU: Wadsworth Publishing Company.
- BALTANÁS GENTIL, J. (1996): *La formación en la empresa*. Madrid: Fundación Universidad Carlos III, Monografías de Desarrollo Profesional.
- BECKER, G.S. (1983): *El capital humano*. Madrid: 2nd edition., Alianza Editorial.
- BOHLANDER, G.; SHERMAN, A. and SNELL, S. (2002): *Administración de recursos humanos*. Madrid: Thomson.
- CABRERA SUÁREZ, K., DE SAÁ PÉREZ P. and GARCÍA ALMEIDA, D. (2001): «The Succession Process from a Resource and Knowledge-Based View of the Family Firm», *Family Business Review*, **14** (1), 37-47.
- COLOM, A., SARRAMONA, J. and VÁZQUEZ, G. (1994): *Estrategias de formación en la empresa*. Madrid: Narcea.
- CÓRDOVA, P. (2001): «La formación en las empresas españolas. Situación, tendencias y expectativas». *AEDIPE*, **17**, 19-26.
- CHENG, E.W. (2000): «Test of the MBA knowledge and skills transfer». *International Journal of Human Resource Management*, **11** (4), 837-852.
- DOERINGER, P.B. and PIORE, M.J. (1985): *Mercados internos de trabajo y análisis laboral*. Madrid, Ministerio de Trabajo.
- FERNÁNDEZ, Z. y NIETO, M.J. (2001): «Estrategias y estructuras de la pyme». *Papeles de Economía Española*, **89-90**, 256-271.
- GALLO, M.A. (1995): «Family businesses in Spain: Tracks followed and outcomes reached by those among the largest thousand». *Family Business Review*, **8** (4), 245-254.
- GARCÍA ESPEJO, I. (1999): «Formación en el trabajo y movilidad laboral». *Papers*, **59**, 195-219.
- GÉLINIER, O. (1996): *L'avenir des entreprises personnelles et familiales*. Paris: Editions Hommes et Techniques.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.; BALKIN, D. and CARDY, R. (2001): *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: 3.^a edition, Prentice Hall.
- GREEN, F. (1993): «The determinants of training of male and female employees in Britain». *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, **55** (1), 103-122.
- GREENHALGH, C. and MAVROTAS, G. (1994): «The role of career aspirations and financial constraints in individual access to vocational training». *Oxford Economic Papers*, **46** (4), 579-601.
- GRUPO DE INVESTIGACIÓN «CÁTEDRA DE EMPRESA FAMILIAR» (2003): «Caracterización de las empresas familiares riojanas: Análisis empírico por tamaños». *Workpaper*.

- GUERRERO, S. and SIRE, B. (2001): «Motivation to train from the worker's perspective: example of French companies». *International Journal of Human Resource Management*, **12** (6), 988-1004.
- HABBERSHON, T. and WILLIAMS, M. (1999): «A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms». *Family Business Review*, **12** (1), 1-25.
- HARRIS, D.; MARTÍNEZ, J.L.; WARD, J.L. (1994): «Is strategy different for the family-owned business?». *Family Business Review*, **2**, 159-174.
- KETS DE VRIES, M. (1993): «Lo bueno y lo malo de las empresas de titularidad familiar». *Harvard-Deusto Business Review*, **4**, 32-44.
- KNIGHT, K.G. and LATREILLE, P.L. (1996): «Apprenticeship training and day release in UK engineering: some cross-sectorial evidence». *British Journal of Industrial Relations*, **34** (2), 307-314.
- KNOKE, D. and KALLEBERG, A.L. (1994): «Job training in U.S. Organizations». *American Sociological Review*, **59** (4), 537-546.
- LEACH, P. (1993): *La empresa familiar*. Barcelona: Ediciones Granica.
- LOUART, P. (2002): «Management des connaissances et GRH». *Personnel*, **426** (january), 9-13.
- MALIK, F. (2003): «Job rotation: fases en el desarrollo personal». *Capital Humano*, **166**, mayo, 43-46.
- MILGROM, P. and ROBERTS, J. (1993): *Economía, organización y gestión de la empresa*. Barcelona: Ariel.
- ORTEGA, J. (2001): «Job rotation as a learning mechanism». *Management Science*, **47** (10), 1361-1370.
- PÉREZ CORRALES, M.A. (2002): «La movilidad laboral desde una perspectiva empresarial». *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, **41**, mayo, 55-67.
- POLSKY, D. (1999): «Changing consequences of job separation». *Industrial and Labor Relations Review*, **52**, 565-580.
- RODRÍGUEZ LÓPEZ, J.L. and MEDRANO BASANTA, G. (1993): *La formación en las organizaciones*. Madrid: Eudema.
- SÁEZ FERNÁNDEZ, F. (2004): «Políticas de formación continua, balance y perspectivas». *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, **63**, 79-87.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J.J. and CHUA, J.H. (1997): «Strategic management of the family business: Past research and future challenges». *Family Business Review*, **10** (1), 1-36.
- TAYLOR, J. (1999): «Avoid avoidable turnover». *Workforce*, **6**.
- THÉVENET, M. (1992): *Les styles de direction. Encyclopédie du management*. Paris: Vuibert.
- WARD, J.L. (1987): *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*, CA: Jossey-Bass.
- WARD, J.L. (1988): «Special role of strategy planning for family business». *Family Business Review*, **1** (2), 105-117.