



**ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIEROS
INDUSTRIALES Y DE TELECOMUNICACIÓN**

Titulación:

INGENIERO INDUSTRIAL

Título del proyecto:

**“IMPLANTACIÓN DE PRÁCTICAS DE
RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS
MANUFACTURERAS DE ALTO RENDIMIENTO”**

Iñaki Goñi Villegas

Tutores: Dr. Francisco Javier Merino Díaz de Cerio

Dr. Alejandro Bello Pintado

Pamplona, 30 de Abril de 2010

Índice General

	Página
Memoria	5
Anexo	186



ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIEROS INDUSTRIALES Y DE TELECOMUNICACIÓN

*“Implantación de prácticas
de Recursos Humanos en empresas manufactureras
de alto rendimiento”*

MEMORIA

Iñaki Goñi Villegas

Tutores: Dr. Francisco Javier Merino Díaz de Cerio

Dr. Alejandro Bello Pintado

Pamplona, 30 de Abril de 2010

Índice

	Página
PARTE 1: INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS	15
1.1 INTRODUCCIÓN	16
1.2 OBJETIVO DEL PROYECTO	19
PARTE 2: CONCEPTOS TEÓRICOS	21
CAPÍTULO 1: Antecedentes de los Recursos Humanos	22
1.1 INTRODUCCIÓN	23
1.2 ANTECEDENTES DE LOS RRHH EN ESPAÑA	24
1.2.1 ETAPA ADMINISTRATIVA	24
1.2.2 ETAPA DE LAS RELACIONES HUMANAS.....	24
1.2.3 ETAPA DE LAS RELACIONES LABORALES	25
1.2.4 ETAPA DE LOS RECURSOS HUMANOS	26
1.2.5 ETAPA DE LA ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA	26
1.3 ESTRUCTURACIÓN Y FUNCIONES ACTUALES.....	28
CAPÍTULO 2: Prácticas relacionadas con la Dirección	31
2.1 DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN	32
2.1.1 ESTRUCTURA BUROCRÁTICA.....	32

2.1.2 ESTRUCTURA PLANA	33
2.1.3 ESTRUCTURA SIN FRONTERAS.....	34
2.1.4 ESTRUCTURA LINEAL	35
2.1.5 ESTRUCTURA FUNCIONAL	35
2.1.6 ESTRUCTURA DE LÍNEA Y STAFF	36
2.1.7 ESTRUCTURA DIVISIONAL	37
2.1.8 ESTRUCTURA MATRICIAL	38
2.1.9 ESTRUCTURA DE RED	38
2.1.10 DEPARTAMENTALIZACIÓN	39
2.1.11 DESCENTRALIZACIÓN	41
2.2 COMUNICACIÓN INTERNA.....	42
2.2.1 MANUAL DEL EMPLEADO.....	42
2.2.2 COMUNICACIONES POR ESCRITO	43
2.2.3 REUNIONES	44
2.2.4 COMUNICACIONES INFORMALES.....	44
CAPÍTULO 3: Prácticas relacionadas con los Trabajadores.....	45
3.1 LA MOTIVACIÓN DEL TRABAJADOR.....	46
3.1.1 FACTORES DE INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN LABORAL.....	46
3.1.2 LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES	49
3.1.3 LA TEORÍA DEL AJUSTE LABORAL.....	50
3.1.4 LA TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	50

3.1.5 LA TEORÍA DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO.....	51
3.2 LA SATISFACCIÓN Y EL COMPROMISO LABORAL	54
3.2.1 EXPECTATIVAS, VALORES Y NECESIDADES	55
3.2.2 LA PERCEPCIÓN DE JUSTICIA	55
3.2.3 LA RECIPROCIDAD.....	56
CAPÍTULO 4: Prácticas relacionadas con Políticas de RR.HH.	57
4.1 CONTRATACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL	58
4.1.1 NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	58
4.1.1.1 Causas por las que se origina la petición de nuevas incorporaciones.....	59
4.1.1.2 Requerimientos que deberá recibir el departamento de RRHH	59
4.1.1.3 Determinación del perfil idóneo del puesto a cubrir.....	59
4.1.1.4 Determinación de la necesidad real de la nueva incorporación.....	60
4.1.2 OFERTA Y DEMANDA DE RRHH	61
4.1.2.1 Técnicas de previsión.....	61
4.1.2.2 El proceso de contratación	62
4.1.3 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	64
4.1.3.1 Fuentes de reclutamiento.....	64
4.1.3.2 Candidatos externos frente a candidatos internos	68

4.1.4 SELECCIÓN DE PERSONAL.....	68
4.1.4.1 Herramientas de selección como estimadores del rendimiento en el trabajo	69
4.1.4.2 Combinación de estimadores	73
4.1.4.3 Reacciones a los instrumentos de selección.....	73
4.2 <i>DESARROLLO PROFESIONAL</i>	75
4.2.1 LA FORMACIÓN	75
4.2.1.1 Concepto y finalidad	75
4.2.1.2 Tipos de formación.....	76
4.2.1.3 Determinación de las necesidades formativas.....	77
4.2.2 PLAN DE FORMACIÓN.....	79
4.2.2.1 Fases y contenido	79
4.2.2.2 Técnicas, instrumentos y métodos	81
4.2.3 FORMACIÓN EN DISTINTAS FUNCIONES	84
4.3 <i>RETRIBUCIONES</i>	86
4.3.1 LA RETRIBUCIÓN	86
4.3.2 POLÍTICA SALARIAL.....	87
4.3.2.1 Objetivos	87
4.3.2.2 Principios para una política retributiva	87
4.3.2.3 Condicionantes del salario	88
4.3.3 ESTRUCTURA RETRIBUTIVA.....	89
4.3.3.1 Estructura del salario.....	89
4.3.3.2 Retribución fija.....	91

4.3.3.3	Criterios para el establecimiento de un sistema retributivo	92
4.3.3.4	Retribución variable	93
4.3.4	SISTEMAS DE INCENTIVOS	95
4.3.4.1	Sistema de destajo	95
4.3.4.2	Sistema Taylor.....	95
4.3.4.3	Sistema York	95
4.3.4.4	Sistema Gantt	95
4.3.4.5	Sistema Halsey	96
4.3.4.6	Sistema Rowan.....	96
4.3.4.7	Sistemas Bedaux y Centesimal	96
4.3.4.8	Sistemas para vendedores.....	97
4.3.4.9	Sistema por objetivos	98
4.3.4.10	Sistema de bonos	98
4.3.5	COMPENSACIONES EXTRASALARIALES.....	98
4.3.6	PAGOS EN ESPECIE	100
4.4	SISTEMAS DE SUGERENCIAS	101
	PARTE 3: RESULTADOS EMPÍRICOS.....	103
	CAPÍTULO 1: Procedimiento estadístico	104
	1.1 DOCUMENTACIÓN INICIAL	105

1.2 PASOS DEL PROCEDIMIENTO ESTADÍSTICO	107
1.2.1 ANÁLISIS DE FIABILIDAD	107
1.2.2 CÁLCULO DE VARIABLES	109
1.2.3 ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA.....	110
1.2.3.1 Análisis ANOVA de un factor	110
1.2.3.2 Obtención de descriptivos	112
1.2.3.3 Correlaciones simples	113
1.3 DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	116
1.3.1 PRÁCTICAS RELACIONADAS CON LA DIRECCIÓN.....	116
1.3.2 PRÁCTICAS RELACIONADAS CON LOS TRABAJADORES	116
1.3.3 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	116
1.3.4 RESULTADOS COMPETITIVOS	116
CAPÍTULO 2: Análisis de resultados	119
2.1 PRÁCTICAS RELACIONADAS CON LA DIRECCIÓN	121
2.1.1 CENTRALIZACIÓN DE LA AUTORIDAD	121
2.1.2 COORDINACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES.....	124
2.1.3 PLANITUD DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	127
2.1.4 CONTACTO CON LA PLANTA	130
2.1.5 TABLA RESUMEN DE RESULTADOS	133
2.1.6 CORRELACIÓN CON RESULTADOS COMPETITIVOS	134
2.2 PRÁCTICAS RELACIONADAS CON LOS TRABAJADORES	139
2.2.1 COMPROMISO	139
2.2.2 COOPERACIÓN	142

2.2.3 BONDAD HUMANA.....	145
2.2.4 TABLA RESUMEN DE RESULTADOS.....	148
2.2.5 CORRELACIÓN CON RESULTADOS COMPETITIVOS	149
2.3 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	153
2.3.1 SUGERENCIAS DE LOS EMPLEADOS: APLICACIÓN Y REALIMENTACIÓN	153
2.3.2 EMPLEADOS MULTIFUNCIONALES	156
2.3.3 CONTRATACIÓN Y SELECCIÓN	159
2.3.4 PREMIOS E INCENTIVOS.....	162
2.3.5 FORMACIÓN RELACIONADA CON TAREAS DE LOS EMPLEADOS	165
2.3.6 TABLA RESUMEN DE RESULTADOS.....	168
2.3.7 CORRELACIÓN CON RESULTADOS COMPETITIVOS	169
 PARTE 4: CONCLUSIONES	175
 BIBLIOGRAFÍA	181
 1.1 REFERENCIAS.....	182
1.2 URL's.....	184

PARTE 1:

INTRODUCCIÓN

Y OBJETIVOS

1.1 INTRODUCCIÓN

Este proyecto aborda la posible implantación de prácticas de Recursos Humanos en empresas manufactureras denominadas de alto rendimiento (HPM, High Performance Manufacturing), mediante el estudio empírico de una encuesta realizada a 266 empresas de 9 países del mundo.

El trabajo se enmarca en el proyecto “HPM PROJECT-SPAIN: PROYECTO PARA LA MANUFACTURA DE ALTO RENDIMIENTO (HIGH PERFORMANCE MANUFACTURING)”, financiado por el Ministerio de Educación y Ciencia del Gobierno de España.

Este proyecto es un proyecto internacional sobre fabricación de alto rendimiento, realizado en 9 países de distintos continentes. Concretamente en Alemania, Austria, Corea del Sur, España, Estados Unidos, Finlandia, Italia, Japón y Suecia. El estudio abarca a 266 empresas de tres sectores distintos: maquinaria, electrónica y automoción, prácticamente en la misma proporción.

Es un proyecto pionero en España en investigación sobre manufactura de alto rendimiento, que caracteriza a las plantas productivas de clase mundial. Aborda especialmente los aspectos claves de contingencia y la conexión de las mejores prácticas productivas con el alto rendimiento de las plantas. Los resultados obtenidos facilitarán la transferencia de las prácticas avanzadas y de los factores claves para desarrollar un alto rendimiento en las prácticas españolas.

La encuesta aborda diversos temas sobre la gestión de una empresa: su entorno, la cadena de suministro, recursos humanos, mejoras, sistemas de tecnologías de la información, programas de producción, calidad, mantenimiento productivo, desarrollo de nuevos productos...(Ver Anexo). De forma específica, este trabajo se centra en el bloque de Recursos Humanos, si bien se analizará la correspondencia de los resultados en este tema con los resultados competitivos de las empresas.

HPM es un conjunto integrado de procesos diseñados para alcanzar una ventaja competitiva mundial sostenible por medio de la mejora continua de la capacidad de fabricación. Para HPM, la búsqueda de bajos costos y diferenciación no tienen por qué ser objetivos opuestos. El enfoque HPM sostiene que la persecución simultánea de estas

estrategias es posible en todas las firmas y no está limitada a un pequeño número de ellas en nichos económicos específicos.

A continuación se ilustran algunas de las plantas que pertenecen al ámbito de estudio en otros países diferentes al nuestro.

Estados Unidos: *Exide Electronics Corporation, Verbatim Corporations, Texas Instruments, Douglas Autotech, Dowling Engine Cooling (Valeco), Honeywell, John Deere, Caterpillar, Stone Construction Equipment, Inc.*

Japón: *Casio Computer Company Ltd., Fujitsu Limited, Hitachi Ltd., Honda Motors Company Ltd., Mitsubishi Motors Corporation, Nissan Shatai Company Ltd., Ishikawajima-Harima Heavy Industries Company Ltd., Makino Milling Machine, Toshiba Machine Company Ltd.*

Italia: *Alcatel Telettra S.p.A., IBM Siemens S.p.A., SGS Thomson S.p.A., Carraro S.p.A., Diavia S.p.A., Valeo S.p.A., Otis Italia S.p.A., Prima Industrie S.p.A., SCM S.p.A.*

La Universidad Pública de Navarra dispone de parte de la base de datos, concretamente el bloque referente a Recursos Humanos, anteriormente citado. Los datos serán tratados con el programa estadístico *SPSS Statistics*, en su versión 17.

En lo relativo a la estructura del proyecto, éste está dividido en dos partes bien diferenciadas. En primer lugar, se hace una introducción teórica sobre los temas de recursos humanos en estudio. Están estructurados en tres apartados distintos: el relativo a prácticas relacionadas con la dirección, el concerniente a los trabajadores, y el último dedicado a políticas de recursos humanos. Hay que señalar que ciertos aspectos que pueden tener una importancia destacada dentro del ámbito de los Recursos Humanos, pueden quedarse fuera de esta revisión teórica. Esto puede ser debido o bien a que la encuesta no los aborda, o bien porque la información estadística obtenida sobre este aspecto carezca de relevancia.

En segundo lugar, se presenta la parte empírica del proyecto, en la que se muestran numéricamente los resultados estadísticos obtenidos, así como su interpretación cualitativa. Los resultados se presentan a nivel global y diferenciados por países, para posteriormente compararlos con la situación en España, y poder valorar éstos de manera competitiva. Del mismo modo, se explica con detalle el procedimiento estadístico realizado para lograr estos resultados.

Por último, se añade un Anexo donde se pueden consultar tanto las preguntas de la encuesta original, así como otras tablas, tal y como se detalla posteriormente a lo largo de este documento.

1.2 OBJETIVO DEL PROYECTO

El proyecto HPM persigue los siguientes objetivos:

1. Realizar un análisis mundial de la gestión global de fabricación.
2. Establecer las relaciones entre las prácticas avanzadas de producción y el rendimiento de las plantas.
3. Desarrollar una base de datos (por medio de un survey) de Estados Unidos, Europa y Asia acerca del funcionamiento de plantas de alto rendimiento y plantas de rendimiento estándar.

Con la realización de este proyecto se pretende realizar una valoración sobre la idoneidad o no de los modelos instalados en estas empresas.

Del mismo modo, se busca realizar un breve análisis competitivo sobre la posición de las empresas españolas en este aspecto frente al resto de empresas del estudio a nivel mundial.

Mediante la separación en los tres apartados de Dirección, Trabajadores y Políticas de RR.HH., busca poder obtener conclusiones claras y concretas acerca de cada una de las prácticas que engloban.

PARTE 2:

CONCEPTOS

TEÓRICOS

CAPÍTULO 1:

Antecedentes de los

Recursos Humanos

1.1 INTRODUCCIÓN

La dirección del personal es el área de la dirección que se ocupa de la programación, organización, dirección y control de las diversas funciones operativas encaminadas a conseguir desarrollar, mantener y utilizar el equipo humano de trabajo. Esta acción siempre debe tener lugar respetando los objetivos y finalidad propios de la empresa, de los trabajadores y de la comunidad a la que pertenece. Estas actividades difícilmente pueden desarrollarse sin una organización. Al conjunto de actividades especializadas lo llamaremos Departamento de Personal o Departamento de Recursos Humanos (RRHH).

Estas tareas las puede desempeñar una persona o todo un departamento de RRHH, junto a los directivos de la organización. El objetivo básico es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, formación, inducción de personal y su permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos Humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

Algunos de estos aspectos serán tratados con especial atención en apartados posteriores.

1.2 ANTECEDENTES DE LOS RRHH EN ESPAÑA

En este apartado se resumen brevemente los antecedentes de la Gestión de Recursos Humanos en España, a lo largo del último siglo.

A lo largo de los años se han distinguido varias etapas y diferentes autores las han denominado también de diferentes maneras, pero las que más aparecen en los textos que tratan sobre esta cuestión son las siguientes:

1.2.1 ETAPA ADMINISTRATIVA

Esta etapa comprende desde la Revolución Industrial hasta el final de la década de los 50 del siglo XX, que al mismo tiempo dividiremos en dos subetapas: La primera, hasta antes de la Guerra Civil (1936-1939), caracterizada por una España de base agraria salvo dos núcleos industriales constituidos por Catalunya, centrada en la producción textil, y Euskadi, por la industria siderometalúrgica, en cuyos tejidos industriales imperaban los principios taylorianos y, por tanto, no se aplicaban las nuevas corrientes organizativas que permitieran afirmar propiamente la existencia de los verdaderos departamentos de personal tal y como los entendemos hoy. La segunda subetapa se inició poco después de finalizada la contienda bélica y se distinguió por la inexistencia de los movimientos sindicales, salvo el oficial, denominado comúnmente “vertical” (CNS), carente de fuerza social, ni pensado tampoco para ello. Esto fue acompañado de un aislamiento internacional que no favoreció la penetración de nuevas corrientes procedentes de Francia y los EE.UU. referente a la gestión de los recursos humanos.

1.2.2 ETAPA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Período que podemos decir se inicia en los años 60 y duraría hasta la finalización del franquismo, es decir, alrededor de la primera mitad de la década de los años 70, en la que España tendría un importante crecimiento en su desarrollo económico.

Con la creación de las escuelas de negocios por iniciativa privada en Barcelona (EADA, EAE, ESADE e IESE), en Valencia (ESEE), San Sebastián (ESTE), Madrid (ICADE), Bilbao (Universidad Comercial de Deusto), etc., se produciría la divulgación de las nuevas corrientes ya extendidas en la mayoría de países desarrollados. Por otra parte, los responsables de personal de varias compañías importantes del país sentirán la necesidad, como en otros países de nuestro entorno, de crear una asociación que agrupara a

los profesionales de RRHH, produciéndose la asamblea constituyente en el año 1965 en la Cámara de Comercio de Madrid de la denominada Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas (AEDIPE), siendo la primera agrupación regional operativa la de Catalunya, con ánimo de divulgar e intercambiar experiencias y opiniones sobre la dirección y gestión de los RRHH y extendiendo lazos con otras homólogas del extranjero, así como con las de carácter internacional.

El trabajador como valor laboral pasó de ofrecer muy poco interés para los dirigentes de las organizaciones a ser de capital importancia buscándose el más adecuado para el puesto de trabajo, surgiendo la necesidad de la selección con aplicación de técnicas para medir las aptitudes individuales, las de describir los puestos de trabajo y aplicar la formación y adiestramiento específico para el lugar a ocupar.

1.2.3 ETAPA DE LAS RELACIONES LABORALES

Esta duraría desde la transición política (1975-1978) hasta principios de los años 80 y estaría marcada por la crisis del petróleo (1973) que afectó a los países desarrollados y que, en consecuencia, España tampoco sería ajena a ello aunque los efectos se retardasen en nuestro país. Como antecedentes más significativos a esa etapa cabe citar la aparición en 1966 del sindicato de ideología comunista Comisiones Obreras. Tras la publicación de varias leyes referidas a las Relaciones de Trabajo, se llegó a la promulgación de la Constitución Española (1978), que ya consagraría definitivamente derechos fundamentales y libertades públicas como la libertad sindical y derecho de huelga, derechos y deberes del trabajador, libre elección de profesión, promoción social y económica a través del trabajo, el derecho a la remuneración suficiente, a la negociación colectiva, a la adopción de medidas de conflicto colectivo y unos principios rectores de la política social y económica, descanso y jornada laboral, protección del emigrante, política de pleno empleo, etc., hasta la publicación del Estatuto de los Trabajadores en 1980, ya prometido por la Carta Magna.

La marea legislativa y la cadena de conflictos laborales cambió el enfoque del mundo del trabajo, pasando del aspecto individualizado en ocasiones paternalista, al colectivo, imponiéndose la negociación colectiva al entrar con fuerza en el escenario de la representación legal de los trabajadores (Comités de Empresa, Delegados de Personal y Sindicatos), la cual se vería abocada, en buena parte de las ocasiones, a actitudes maximalistas a consecuencia de las necesarias reestructuraciones de las plantillas, creciente escasez de empleo y considerable inflación de los precios que comportaba la larga crisis que se manifestó ya muy crudamente a partir de 1974. Todo ello a pesar de los esfuerzos

que los primeros gobiernos de la monarquía se vieron obligados a efectuar mediante la celebración de pactos y acuerdos con las fuerzas políticas y sindicales tales como los llamados Pactos de la Moncloa.

1.2.4 ETAPA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Al final de la década de los 70 y comienzos de los 80, se va apreciando un cierto apaciguamiento de la “fiebre” reivindicativa y conflictual, al mismo tiempo que las centrales sindicales se han ido definiendo en sus estrategias, y ya se hallan más consolidadas y perfiladas sus ideologías. El reconocimiento y garantías que estableció la Constitución y el Estatuto de los Trabajadores (1980) culminó con unas garantías específicas en la Ley Orgánica de Libertad Sindical (LOLS) el 2 – 8 – 1985 y conscientes todas las partes de que ya en el futuro el empleo sería un bien escaso se centró la negociación colectiva en la defensa de los puestos de trabajo y la mejora de las condiciones de trabajo, sin olvidar las cuestiones económicas, lo que sustituiría la tópica lucha de clases de los sindicatos que abanderaban hasta entonces.

Se empezaron a separar las funciones puramente de relaciones laborales (convenios y conflictos colectivos, relaciones con los representantes de los trabajadores, disciplina, regulación de empleo, etc.) de las que con espíritu más moderno se llamarían funciones de recursos humanos, es decir, la faceta digamos amable (selección, organización, desarrollo, promoción, formación, planes de carrera, evaluación, servicios sociales, etc.). Además de tender las nuevas corrientes hacia la creación de una dirección de RRHH que sustituyera a la clásicamente denominada “de personal”, cuya misión sería actuar como órgano ejecutivo y staff que dependiera directamente de la dirección general responsabilizándose de aplicar las políticas de personal derivadas de los planes generales estratégicos de la empresa, aunque no de su aplicación detallada, que será responsabilidad de los órganos de línea.

1.2.5 ETAPA DE LA ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA

Hoy se está produciendo una resituación de la función de personal alejándose del plano jurídico y social tradicional, incluso en cierta forma del psicológico. Es manifiesta dicha tendencia desde la década de los 80 del siglo pasado apreciándose en las enseñanzas de esta disciplina y que han venido contribuyendo e influyendo desde los puestos de responsabilidad sobre el factor humano y está penetrando en el campo organizativo y económico con visión estratégica para optimizar, reorganizar, rentabilizar, desarrollar y formar los recursos (no exclusivamente humanos) de la organización. Todo ello dentro de un proceso generalizado de externalización (outsourcing) de los recursos, donde los costes

juegan un papel estratégico y decisivo. La tendencia se encamina a la permanente supresión de costes indirectos o puestos no productivos, empezando por el propio departamento de recursos humanos, cuyas actividades clásicas pueden ser cubiertas por servicios ajenos a la organización. En el fondo, a la función de personal le están afectando dos fenómenos: por una parte, se está “destecnificando” y convirtiéndose en una gestión “generalista” en que lo prioritario son los objetivos globales de la organización y, por otra, se está “descentralizando”, es decir, saliendo de los departamentos de RRHH, para asumir competencias y responsabilidades los directivos de otras áreas o de línea.

1.3 ESTRUCTURACIÓN Y FUNCIONES ACTUALES

Actualmente las principales funciones que caracterizan la actividad del departamento de recursos humanos son las que se citan a continuación. Hay que advertir que debido a situaciones coyunturales de cada organización y a la dinámica que genera esta materia se producen cambios que hacen que emerjan nuevas funciones y disminuya la intensidad de otras dentro de los cinco bloques de funciones que seguidamente se describen.

La función del empleo

- Planificación de plantillas
- Descripción de los puestos de trabajo
- Búsqueda de fuentes de reclutamiento
- Procesos de selección
- Acogida
- Estudios de reducción de la plantilla

La función de administración del personal

- Gestión de los contratos de trabajo
- Elaboración de las nóminas
- Elaboración de la documentación de la Seguridad Social
- Liquidaciones de impuestos sobre el trabajo
- Calendarios laborales
- Control de presencia
- Bajas de enfermedad común, accidente laboral o enfermedad profesional
- Estudios salariales y costos

- Sistemas de retribuciones
- Incentivos y primas
- Tiempos y métodos

La función de dirección y desarrollo de los RRHH

- Comunicación y participación
- Formación
- Promoción y desarrollo
- Evaluación del desempeño
- Evaluación del potencial
- Establecimiento de planes de carreras
- Motivación laboral
- Diagnóstico y tratamiento del clima laboral
- Sistemas y desarrollo del liderazgo
- Calidad

La función de las relaciones laborales

- Comités de empresa y delegados de personal
- Delegados sindicales y secciones sindicales
- Comisiones paritarias y mixtas
- Comités de seguridad y salud
- Convenios colectivos
- Conflictos colectivos e individuales

- Tratamiento de paros y huelgas
- Representación y defensa ante organismos como: Juzgados de lo Social, Inspección de Trabajo, Tribunales paritarios de conciliación, mediación y arbitraje y Servicio público de mediación y conciliación

La función de servicios sociales

- Actividades sociales y recreativas
- Servicios de comedores y cafeterías
- Asesoramiento jurídico familiar
- Servicios médicos de empresa
- Ayudas económicas y sociales

CAPÍTULO 2:

Prácticas relacionadas con la Dirección

En este apartado se va a tratar sobre las prácticas de Recursos Humanos más relacionadas con la Dirección de la empresa. Los cuatro apartados de la encuesta que se tienen en cuenta para la realización del estudio estadístico son:

- Centralización de la autoridad, o jerarquía organizacional
- Coordinación de la toma de decisiones
- Planitud de la estructura de la organización
- Contacto de los mandos con la planta

Al ser aspectos relacionados unos con otros, no se va a hablar específicamente de cada uno de ellos, sino que se hará en conjunto.

2.1 DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

El diseño de la organización implica elegir una estructura organizativa que ayudará a la empresa a alcanzar de forma más efectiva sus objetivos. Se va a estudiar en este epígrafe los principales tipos de configuraciones estructurales que se dan en las organizaciones formales. Existen diversas tipologías, cuya configuración determina la comunicación con los distintos puestos de trabajo, establece las relaciones de poder y liderazgo y los niveles jerárquicos y retributivos.

Las empresas, en general, adoptan el diseño que mejor se ajuste a ellas, buscando fórmulas intermedias o combinadas para hacer las adaptaciones más adecuadas. Para ello es necesario conocer los tipos básicos que son o han sido aplicados en organizaciones representativas.

2.1.1 ESTRUCTURA BUROCRÁTICA

Las empresas que adoptan una estrategia empresarial defensiva suelen adoptar una estructura organizativa burocrática. Esta estructura tiene forma piramidal definida por una línea jerárquica con muchos niveles de dirección. Además, utiliza un enfoque de órdenes o control de arriba abajo para controlar a los subordinados.

La organización burocrática parte de una división funcional del trabajo, por lo que los empleados se clasifican o encuadran en una participación dependiendo de su función. En este caso, existen unas fronteras rígidas que separan las unidades funcionales entre sí. Estas fronteras rígidas también separan a los trabajadores entre sí y a éstos de los directivos, porque la estructura burocrática depende de la especialización del trabajo. Las descripciones de las tareas muy bien definidas son las que marcan claramente los límites del trabajo de cada empleado. Así pues, los empleados son incentivados para realizar únicamente el trabajo que queda especificado en la descripción de su tarea, y pasan la mayor parte de su tiempo trabajando de forma aislada en la ejecución de su tarea especializada, que normalmente se encuadra dentro de una misma función.

Este tipo de estructura funciona mejor en un entorno estable y predecible, puesto que están muy centralizadas y dependen de los trabajadores de primera línea que realizan tareas repetitivas siguiendo las órdenes de los directivos. Sin embargo, en un entorno dinámico, esta estructura es menos eficiente y a veces desastrosa.

2.1.2 ESTRUCTURA PLANA

Una empresa que desarrolla una estrategia empresarial exploradora suele implantar una estructura organizativa plana. Esta estructura sólo tiene unos pocos niveles de dirección y se centra en un enfoque de dirección descentralizado. Las organizaciones planas animan a una alta participación de los empleados en las decisiones empresariales.

Estas organizaciones se suelen dividir en unidades o equipos que representan a los distintos productos, servicios o consumidores. El objetivo de esta estructura consiste en crear pequeños negocios independientes que pueden responder rápidamente a las necesidades y cambios de los consumidores de su entorno empresarial. Además reduce alguna de las fronteras que aíslan a los empleados de las organizaciones burocráticas. Las fronteras entre trabajadores del mismo nivel quedan reducidas porque es frecuente que los trabajadores estén integrados en equipos. Al contrario que en las organizaciones burocráticas, los empleados de una organización plana pueden traspasar las fronteras adicionales a medida que avanzan en sus carreras. Además, las descripciones de las tareas en las organizaciones planas son más generales y animan a los empleados a desarrollar una amplia variedad de cualidades (incluyendo capacidad directiva). En las organizaciones planas también se rompen las fronteras que separan a los empleados de los directivos y supervisores, de tal forma que los empleados pueden tomar más decisiones.

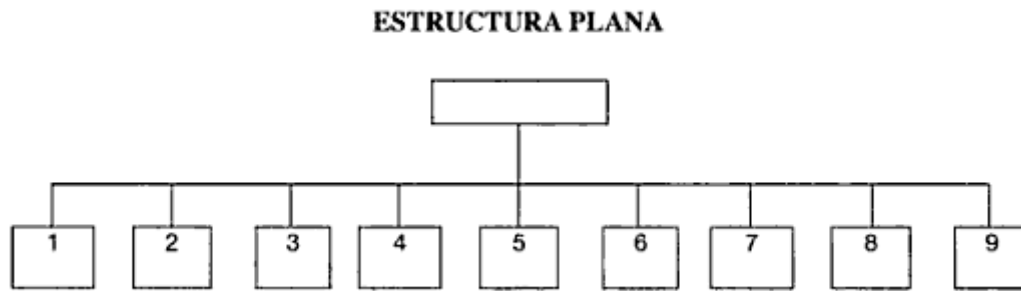


Figura 2.2.1: Estructura organizativa plana

Las estructuras organizativas planas pueden ser útiles para aquellas organizaciones que están aplicando estrategias de gestión de calidad total y que hacen hincapié en la satisfacción del cliente. La aplicación de una estrategia de gestión de calidad total puede suponer cambios en el proceso de trabajo para que el consumidor pueda recibir productos de alta calidad y un mejor servicio. La estructura plana funciona mejor en entornos que cambian rápidamente, porque permite a la dirección crear una cultura empresarial que fomenta la participación de los empleados.

2.1.3 ESTRUCTURA SIN FRONTERAS

La estructura organizativa sin fronteras permite a la organización crear relaciones con consumidores, proveedores y/o competidores, ya sea juntando recursos organizativos para obtener un beneficio mutuo, o para fomentar la cooperación en un entorno de incertidumbre. Estas relaciones, a menudo, adoptan la forma de *joint ventures*, que permiten a las empresas compartir empleados con talento, propiedad intelectual (como un proceso productivo), canales de distribución de marketing (como los equipos de venta directa) o recursos financieros. Las estructuras organizativas sin fronteras se utilizan con más frecuencia en empresas que eligen una estrategia empresarial de explorador y operan en un entorno dinámico.

Las organizaciones sin fronteras comparten muchas características de las organizaciones planas. Estas organizaciones rompen las fronteras entre la empresa y sus proveedores, consumidores o competidores. También enfatizan con energía en los equipos que, en este caso, pueden incluir a empleados que representen a las distintas empresas de una *joint venture*.

Las empresas suelen utilizar una estructura organizativa sin fronteras cuando se encuentran en las siguientes circunstancias:

- Están adoptando una estrategia de gestión de calidad total.
- Están entrando en mercados extranjeros con barreras de entrada a los competidores extranjeros.
- Necesitan controlar el riesgo de desarrollar una nueva tecnología cara.

La organización sin fronteras es adecuada para este tipo de situaciones porque está abierta al cambio, facilita la formación de *joint ventures* con empresas extranjeras y reduce el riesgo financiero de cualquiera de las organizaciones participantes.

2.1.4 ESTRUCTURA LINEAL

Se trata de la más simple, en la que cada unidad tiene su jefe único. Este jefe dirige y controla las actividades de aquellas personas que están bajo su dirección, y cumplimenta las órdenes que recibe de su inmediato superior, estableciéndose la denominada cadena de mando, de forma que las órdenes se desplazan de uno a otro escalón del organigrama de forma descendente.

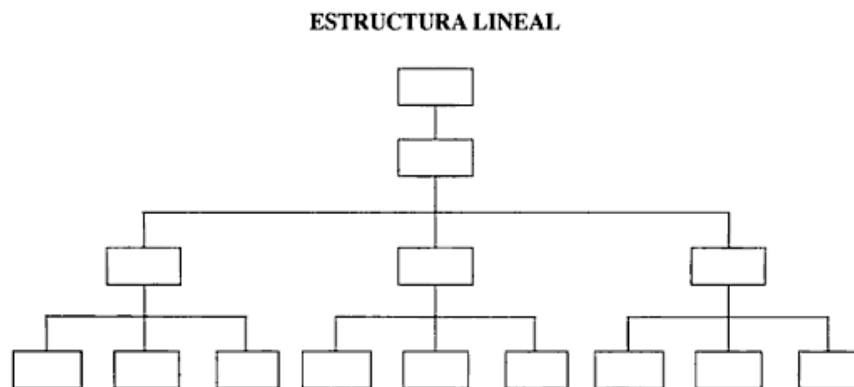


Figura 2.2.2: Estructura organizativa lineal

Como ventaja, se puede señalar la sencillez, delimitación clara y concreta de la autoridad, rapidez de acción y disciplina fácil de mantener y que cada uno de los miembros sabe cuáles son sus responsabilidades y funciones. Como inconvenientes, destacar el exceso de rigidez que dificulta su capacidad de adaptarse a los cambios.

2.1.5 ESTRUCTURA FUNCIONAL

Se basa en la índole de las actividades, agrupándose por el contenido de la actividad y la dirección se atribuye a un único jefe. Las actividades agrupadas por función son el

esquema mayormente aplicado en la división por departamentos, lo que mejora la coordinación y también los gastos de gestión.

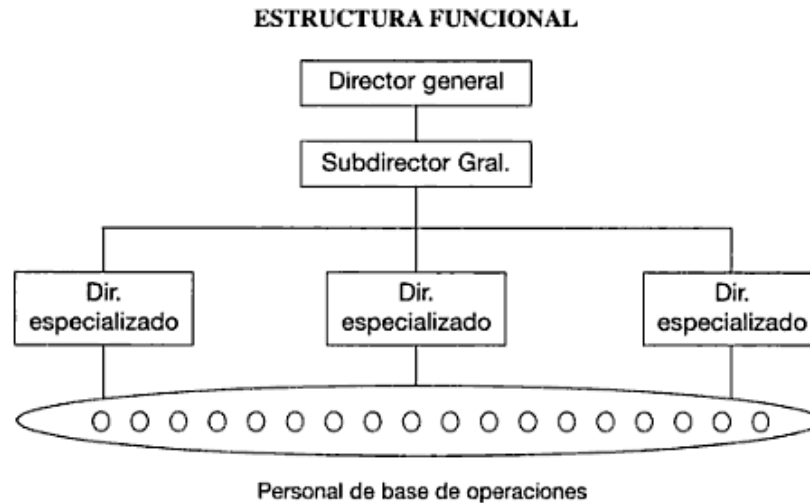


Figura 2.2.3: Estructura organizativa funcional

Como ventajas, destaca que el personal acaba especializado en la materia asignada en su departamento y tiene un mayor rendimiento y calidad. Como inconveniente, la línea de mando es difusa y ambigua.

2.1.6 ESTRUCTURA DE LÍNEA Y STAFF

Es una forma ecléctica de las dos anteriores que pretende aprovechar lo mejor de aquéllas. En ella se pretende reafirmar la autoridad y responsabilidad directiva o de mando conjugándola con la especialización para conseguir una estructura en la que se toma como base la del tipo lineal pero se le incorporan específicas (que llamamos staff), que tienen meras funciones asesoras o de asistencia y ayuda a aquéllos de la línea.

Los miembros staff están para ayudar, recomendar, aclarar dudas y para aconsejar pero, en principio, no tienen mando sobre la línea.

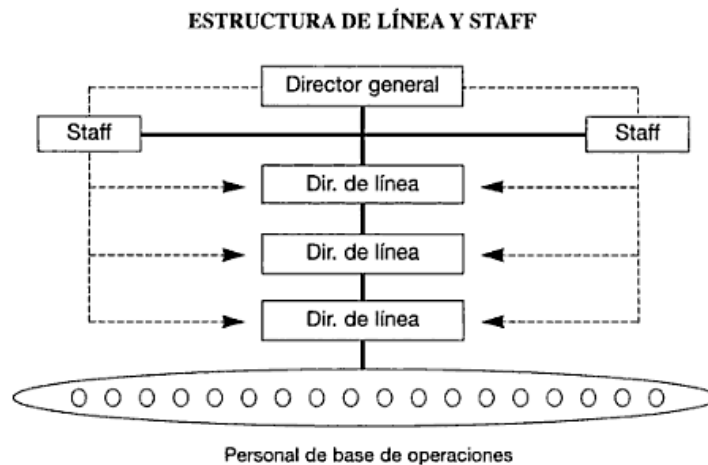


Figura 2.2.4: Estructura organizativa de línea y staff

Como ventaja, los directores de línea pueden decidir y dirigir más acertadamente descargándose de la necesidad de estar especializados en cada uno de los temas de los que son responsables. Como inconveniente, se crean conflictos de atribuciones entre los responsables de línea y staff.

2.1.7 ESTRUCTURA DIVISIONAL

Es un medio para agilizar la propia organización funcional monolítica fraccionándola en unidades administrativas en proporciones más reducidas, permitiendo así recuperar a la empresa varias de las ventajas de la estructura funcional pequeña y reduciendo los inconvenientes que aparecen cuando una organización crece en tamaño, diversidad y dispersión.



Figura 2.2.5: Estructura organizativa divisional

La divisionalidad comporta la creación de unidades con suficiente autonomía que van ligadas directamente a la existencia de un producto, una zona geográfica, por grupos de clientes, etc., al objeto de polarizar los esfuerzos del mercado que se pretende servir.

2.1.8 ESTRUCTURA MATRICIAL

Es característico de las organizaciones muy desarrolladas que trabajan por proyectos, y es puesta en duda por algunos autores por considerarla una variante de la estructura divisional. Se dice que surge del compromiso existente entre dos configuraciones divisionales distintas, (por ejemplo, divisionalización por productos y divisionalización por mercados) e incluso entre una configuración divisional y otra funcional, suponiendo entonces una mezcla de líneas de dependencia de cada puesto.



Figura 2.2.6: Estructura organizativa matricial

En una organización de tipo matricial, cada puesto debe atender a dos jefes o directivos, es decir, rendir cuentas al director de división y al director de zona o del área funcional que guarda relación con este puesto, lo que crea problemas al exigir una especial atención en deslindar responsabilidades, y de ahí que sea aplicable esta estructura a empleados de alto nivel intelectual.

2.1.9 ESTRUCTURA DE RED

Es un paso más a partir de las conocidas funcionales y matriciales típicas de una sociedad industrial. Se trata de establecer unidades especializadas e interdependientes que simultáneamente prestan y reciben productos y servicios del resto de las unidades especializadas de la red. Es como si fueran empresas independientes que se compran y venden productos y servicios entre ellas mismas sin las exigencia de integración vertical en

ninguna de ellas, pero que cada unidad está especializada en una actividad y tiene una estructura plana más ágil además de gran capacidad para innovar.

ESTRUCTURA DE MALLA

1. Modelo de red en un mercado estable

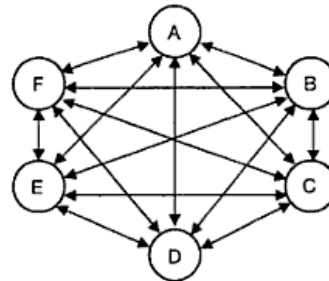


Figura 2.2.7: Estructura organizativa de malla (mercado estable)

En el modelo de red en un mercado estable, la comunicación forma parte de la esencia de la subsistencia. Tiene una organización flexible preparada para actuar en la incertidumbre en un mercado inestable.

2. Modelo de red en un mercado basado en la incertidumbre

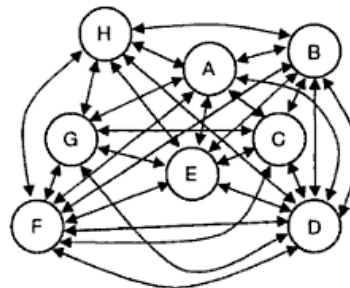


Figura 2.2.8: Estructura organizativa de malla (mercado basado en la incertidumbre)

En el modelo de red basado en la incertidumbre del mercado, la comunicación es el soporte básico para desarrollar la actividad entre sus miembros, pero no es tan formalista como en el modelo anterior. Se adapta a los cambios constantes en un mundo globalizado con una cultura organizacional adecuada y un contexto flexible de relaciones laborales, destacando la polivalencia de los recursos humanos y el trabajo en equipo.

2.1.10 DEPARTAMENTALIZACIÓN

Si cierto es que la nueva tendencia de las organizaciones está hacia el aplanamiento de la estructura y se flexibilizan cada vez más, parece también clara la tendencia a reducirse la departamentalización en las organizaciones.

Los factores que influyen decisivamente, teniendo siempre en cuenta las características del negocio (en sentido amplio) y que vienen señalando los expertos en organización de empresas, son los siguientes:

Ventajas de la especialización:

Hay que reconocer que la división del trabajo conduce a la especialización, y consecuentemente por el mayor conocimiento específico de funciones concretas hace que se derive de ello un mayor aprovechamiento de las diferentes habilidades del individuo. Mediante la especialización funcional se pretende siempre agrupar en un mismo órgano a todas las personas que efectúan también un mismo trabajo o los que realizan trabajos con habilidades similares, de manera que se especializan tanto los trabajadores, que el departamento se ve identificado por ello con su actividad profesional o técnica.

Facilidad de control:

La departamentalización permite comprobar más fácilmente si las previsiones coinciden con los resultados que se obtienen y la actualización de los autores, de modo que se puedan aplicar las correcciones convenientes. El control puede realizarse mediante la comparación de los resultados, su delimitación contable, la facilidad de supervisión y la independencia del órgano que ejerce el control.

Contribución a la coordinación:

De entrada, lo ordenado, especializado y clasificado siempre conduce a una mayor facilidad de coordinación. Además, en una organización la mayoría de actividades, servicios, etc., necesitan interrelacionarse para conseguir los objetivos generales, lo que hace imprescindible su coordinación.

La importancia de cada función o tarea:

La importancia que la organización le dé a una actividad puede conducir a que se le revista o no de entidad propia.

Las circunstancias particulares de la empresa y los costes:

Gran influencia tendrá sobre ello la actividad, sector, mercado, etc., pero hoy los costes son objeto de gran consideración en las organizaciones. La simplificación de órganos o estructura de la misma, evitando el incremento de la nómina hace que, en

ocasiones, sean fusionados los departamentos y redistribuidas las cargas de trabajo, especialmente en empresas de reducido tamaño.

La especialización comporta ventajas, pero los costes que de ello podrán derivarse pueden hacer que no resulte rentable, debiendo buscar el equilibrio o punto óptimo entre lo uno y lo otro.

2.1.11 DESCENTRALIZACIÓN

En la estructura organizativa tradicional, la mayor parte de las decisiones importantes se toman en la cumbre y se implantan en niveles inferiores. Es frecuente que estas organizaciones centralicen las principales funciones en un único lugar, como los RR.HH., el marketing y la producción (normalmente la sede de la corporación) que hace las veces de oficina central de la empresa.

Normalmente se utilizan múltiples niveles de dirección para ejecutar las órdenes emitidas desde el ápice y para controlar los rasgos inferiores desde arriba. Los empleados que están comprometidos con la empresa tienden a ascender de nivel con el paso del tiempo, en lo que algunos han denominado mercado laboral interno. Sin embargo, la forma tradicional de arriba a abajo de la organización se está quedando anticuada rápidamente porque es costosa y porque es demasiado inflexible para competir eficazmente.

Esta visión está siendo sustituida por la descentralización, que transfiere la responsabilidad y la autoridad para la toma de decisiones de la oficina central a personas y localizaciones más cercanas a la situación que requiere atención. Internet ha ayudado a las empresas a descentralizarse aún más deprisa al mejorar el flujo de comunicación entre la fuerza de trabajo, reduciéndose así la necesidad de depender de la pirámide organizativa tradicional.

Las estrategias de RR.HH. pueden desempeñar un papel crucial para realzar la flexibilidad de la organización al mejorar los procesos de toma de decisiones en la empresa.

2.2 COMUNICACIÓN INTERNA

Muchas empresas han descubierto que es la clave para conseguir un buen programa de relaciones internas con un canal de comunicación que ofrece a los empleados acceso a información importante y la oportunidad de expresar sus ideas y sentimientos.

Debido a la complejidad de las empresas, es preciso crear numerosos canales de comunicación para mejorar la información hacia arriba, hacia abajo y a lo largo de toda la estructura de la organización.

La información que se envía y recibe en las comunicaciones es de dos tipos: sobre hechos y sobre sentimientos. Los hechos son informaciones que pueden medirse o describirse de forma objetiva. Los últimos avances tecnológicos permiten que la información basada en datos sea más accesible a un mayor número de empleados de lo que nunca antes había sido. Los hechos pueden almacenarse en bases de datos y distribuirse a todos los empleados a través de las redes de ordenadores personales. Los sentimientos son respuestas emocionales de los empleados a las decisiones o acciones emprendidas por los directivos u otros empleados. Los directivos encargados de aplicar las decisiones deben ser capaces de anticiparse o de responder a los sentimientos de los empleados afectados por dichas decisiones.

Las organizaciones tienen que diseñar canales de comunicación que permitan a los empleados comunicar hechos y expresar sus sentimientos. En muchas ocasiones, estos canales deben incluir encuentros personales cara a cara, porque muchos sentimientos no se transmiten de forma verbal.

En su trabajo con los supervisores y los directivos, los representantes de relaciones internas pueden facilitar las comunicaciones eficaces desarrollando y manteniendo los métodos de difusión de la información que a continuación se detallan.

2.2.1 MANUAL DEL EMPLEADO

Informa, tanto a los empleados como a los supervisores, de las políticas y procedimientos de empleo de la empresa, sirviendo también para comunicar a los empleados sus derechos y responsabilidades. Ayuda a impedir que tanto los supervisores como la propia empresa tomen decisiones arbitrarias o den un trato desigual a los

empleados, lo cual podría tener repercusiones negativas en la moral de la fuerza de trabajo o provocar la interposición de demandas por parte de empleados descontentos.

Los manuales deben actualizarse anualmente, reflejar el entorno legal del momento y ser coherentes con la filosofía relativa al conjunto de las relaciones internas de la empresa. Aunque algunas veces se considera como una herramienta válida para las grandes empresas, las pequeñas empresas también pueden beneficiarse de la utilización de manuales del empleado.

2.2.2 COMUNICACIONES POR ESCRITO

Existen otras muchas formas de comunicación escrita, además del manual del empleado, que pueden utilizarse para llamar la atención de los empleados sobre información importante. Los memorandos suelen utilizarse para difundir cambios en la política o los procedimientos de la empresa. Además, los informes financieros deberían difundirse entre los empleados con el fin que éstos conozcan los resultados de la empresa.

Una actividad de la que suele encargarse el departamento de RR.HH. de manera directa es la elaboración y publicación de boletines de noticias a los empleados. El boletín informativo consiste en una pequeña publicación, mensual o trimestral, destinada a informar a los empleados sobre acontecimientos, reuniones y cambios de puestos de trabajo importantes, así como para ofrecer historias sobre la contribución a la empresa, ya sea individual o colectiva, de otros empleados que puedan servir de modelo al resto de la fuerza de trabajo. Algunos directivos utilizan un simple tablón de anuncios donde dejan regularmente información relativa al rendimiento de su equipo, comparándolo con el de los competidores externos o con otros equipos dentro de la empresa.

Dentro de las comunicaciones por escrito, habría que hacer mención aparte a las comunicaciones por correo electrónico, actualmente el principal método de comunicación. El correo electrónico o e-mail permite a los empleados comunicarse entre sí a través de mensajes electrónicos escritos que son enviados mediante los terminales de los ordenadores personales conectados a una red. Además, permite a los empleados enviar información a cualquier persona de la organización, con independencia de su categoría. El correo electrónico es una forma muy rápida de transmitir resultados empresariales importantes o acontecimientos clave de la empresa a un gran número de empleados. También permite compartir grandes bases de datos de información entre los diferentes empleados o, incluso, entre miembros de distintas organizaciones.

2.2.3 REUNIONES

Las reuniones formales son una buena oportunidad para que los empleados, sujetos a un orden del día específico, puedan comunicarse cara a cara. Las reuniones formales facilitan el diálogo y fomentan las relaciones personales, sobre todo entre empleados que no pueden relacionarse con frecuencia porque están separados por barreras organizativas o geográficas.

Además de las reuniones formales programadas con objetivos laborales específicos, los directivos pueden recurrir a las reuniones informales para favorecer los vínculos personales entre los empleados.

2.2.4 COMUNICACIONES INFORMALES

Las comunicaciones informales consisten en intercambios de información que se producen de manera espontánea, sin un orden del día determinado o agenda planificada, entre los empleados de la empresa.

CAPÍTULO 3:

Prácticas relacionadas con los Trabajadores

En este apartado se describen las prácticas de Recursos Humanos más relacionadas con el componente de los trabajadores. Los tres apartados de la encuesta que se tienen en cuenta para la realización del estudio estadístico son:

- Compromiso con la empresa
- Cooperación
- Bondad humana del trabajador

Al ser aspectos subjetivos y relacionados unos con otros, no se va a hablar específicamente de cada uno de ellos, sino que se hará en conjunto.

3.1 LA MOTIVACIÓN DEL TRABAJADOR

La motivación puede definirse como aquello que fortalece, dirige y mantiene el comportamiento humano. En la Gestión de Recursos Humanos, éste término hace referencia al deseo de una persona de hacer el trabajo lo mejor posible, o de ejercer el máximo esfuerzo para realizar las tareas encomendadas. La cuestión fundamental en el estudio de la motivación consiste en dirigir el comportamiento al logro de un objetivo.

La teoría de la motivación intenta explicar por qué los empleados están más motivados y más satisfechos por un tipo de trabajo que por otro. Para los directivos resulta lo esencial comprender la motivación del trabajo porque los empleados que están muy motivados están en mejor disposición de ofrecer un producto o servicio de calidad superior que aquellos otros trabajadores que carecen de motivación.

3.1.1 FACTORES DE INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN LABORAL

El comportamiento humano es muy complejo y para explicarlo sucintamente dentro del ámbito de los recursos humanos conviene tener en cuenta ciertos aspectos más relevantes. El comportamiento humano se ve afectado por varios factores diferentes. Los factores podemos dividirlos en externos e internos a su vez.

A) *Los factores externos*

Son los procedentes de su entorno, que le influyen continuamente tanto directa como indirectamente, consciente como inconscientemente. El elemento que determina de forma crucial el comportamiento del individuo en el trabajo y, por supuesto, influido por los factores que se han estudiado, conduce a un resultado final, que es la satisfacción o no en el trabajo. Coinciden la mayoría de los autores en que el comportamiento depende directamente de un gran número de factores que pueden considerarse indicativos de lo que se llama “tener un buen trabajo”. Los factores más importantes son:

- a) *La autonomía*: el empleado actual busca ocupaciones laborales más significativas que antaño, que le permitan expresar su creatividad, iniciativa e ideas. Si tiene el anhelo de actuar como si él fuera su propio jefe, se sentirá impulsado, por lo general, hacia el logro, la competencia y la mejora.
- b) *La retribución económica*: la podemos dividir en unos ingresos garantizados y retribuciones variables (incentivos, primas, etc.) que tengan un espíritu equitativo y justo.
- c) *Las ventajas sociales*: las mejoras sociales contribuyen a crear un clima de bienestar y a sentirse más satisfecho de pertenecer a una organización que contempla esa faceta social. Complementa de forma muy valiosa la retribución que pueda conseguir un empleado en la organización.
- d) *La seguridad en el entorno laboral*: el riesgo de que se vea mermada la salud, la integridad física y psíquica de quienes participan en una organización hace que no sea atractivo permanecer en ella. La publicación interna de planes de protección, información de los niveles de siniestralidad laboral de la organización, etc., y una evidente baja siniestralidad favorece un buen clima laboral y consecuente motivación.
- e) *El desarrollo profesional y la promoción*: es una aspiración connatural de cualquier empleado tener expectativas de crecer profesionalmente, mejorar en la formación, la experiencia, conocimientos y correlativa compensación económica, escalando puestos de más responsabilidad en la organización.
- f) *La estabilidad en el empleo*: la inseguridad que crea la inestabilidad en el empleo, o dicho de otra forma, si continuará en el futuro perteneciendo a una organización por causas no imputables al empleado, hacen que se reduzca el

interés por los trabajos, especialmente para aquellos proyectos que fructifican a largo plazo.

- g) *El prestigio profesional*: la consecución de determinadas cotas de éxito comporta un prestigio tanto dentro de la organización como fuera de ella. El éxito y el prestigio son factores estimulantes muy poderosos para el ser humano, que los interpreta como elementos gratificantes.
- h) *La comunicación*: la información facilitada por la empresa, la existencia de feedback, la recepción de la información emitida procedente de los empleados, ayuda a cohesionar a los mismos y a sentirse partícipes de los proyectos empresariales u objetivos organizacionales.
- i) *El estilo de liderazgo*: la forma de relacionarse los directivos con los colaboradores o éstos con sus superiores, es esencial para el establecimiento de un buen clima laboral. Conseguir la participación y el interés por los asuntos de la empresa siempre es un buen síntoma.

B) *Los factores internos*

Son los que se derivan de su propia personalidad, es decir, que nacen de él y que analizando la información que recibe del exterior actúa o reacciona según el resultado del análisis de esos inputs recibidos. Seguidamente, se señalan los más comunes:

- a) Estados de ánimo: por todos es sabido que las personas, unas más que otras, pasan por épocas o períodos cuyo estado de ánimo es más o menos positivo. Es conveniente que estas situaciones sean detectadas y procurar ayudar a encontrar soluciones.
- b) Tendencia a la creatividad: a las personas con esta tendencia, la empresa ha de saber detectarlas y estimularlas, puesto que serán en el futuro un capital importante para la misma.
- c) Situaciones de estrés: hay personas que están sometidas a una tensión enorme y su equilibrio tanto físico como mental lo puede soportar sin que tenga consecuencias en el rendimiento y en el comportamiento. Pero hay otras que no lo soportan. La organización ha de tener los medios necesarios para ayudar al empleado que se encuentre en esta situación.

3.1.2 LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES

La teoría de los dos factores de la motivación, desarrollada por Frederick Herzberg, intenta identificar y explicar los factores que los empleados consideran satisfactorios e insatisfactorios sobre sus trabajos. El primer grupo de factores, llamados motivadores, son factores internos al trabajo que generan satisfacción laboral y una mayor motivación. Si estos factores no existen los empleados no están suficientemente motivados para realizar todo su potencial. Algunos ejemplos de factores motivadores son los siguientes:

- La naturaleza del trabajo
- La realización
- El reconocimiento
- La responsabilidad
- Las oportunidades de promoción

Hay que destacar que el salario no está incluido en la lista de factores de motivación. Herzberg afirma que la paga se encuentra en un segundo grupo de factores denominado de higiene o factores de mantenimiento. Los factores de higiene son ajenos al trabajo, porque pueden localizarse en el entorno laboral. La falta de factores de higiene puede provocar una insatisfacción activa y una desmotivación e incluso, en situaciones extremas, el absentismo laboral. Entre otros factores de higiene podemos enumerar los siguientes:

- Políticas de la empresa
- Condiciones laborales
- Seguridad laboral
- Salario
- Prestaciones
- Relaciones con supervisores y directivos
- Relaciones con los compañeros
- Relaciones con los subordinados

Según Herzberg, cuando la dirección proporciona los factores de higiene adecuados, los empleados no estarán insatisfechos con su trabajo, pero tampoco estarán motivados para rendir al máximo. Para motivar a los trabajadores, la dirección debe ofrecer algunos factores de motivación.

La teoría de los dos factores tiene dos consecuencias para el diseño del puesto de trabajo:

- Los puestos de trabajo deben estar diseñados para ofrecer el máximo número de factores de motivación posible.
- Los cambios en los factores de higiene, tales como la paga o las condiciones laborales, no mejorarán de forma sostenida la motivación de los trabajadores a largo plazo, salvo que vayan acompañados de cambios internos en el propio puesto de trabajo.

3.1.3 LA TEORÍA DEL AJUSTE LABORAL

Cada trabajador tiene cualidades y necesidades exclusivas. La teoría del ajuste laboral sugiere que la motivación y la satisfacción laboral de los empleados dependen del ajuste entre sus necesidades y cualidades y las características del puesto de trabajo y de la organización. Un mal ajuste entre las características individuales y el entorno laboral puede provocar baja motivación. La teoría del ajuste laboral propone que:

- El diseño del puesto laboral puede hacer que un empleado se vea motivado y retado, pero no conseguir los mismos efectos en otro trabajador.
- No todos los empleados quieren verse implicados en la toma de decisiones. Los empleados con poca motivación para participar pueden adaptarse mal a un equipo auto-dirigido porque pueden resistirse a dirigir a otros miembros del equipo y a aceptar la responsabilidad de las decisiones del equipo.

3.1.4 LA TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

La teoría del establecimiento de objetivos, desarrollada por Edwin Locke, sugiere que los objetivos del empleado permiten explicar la motivación y el rendimiento laboral. El razonamiento es el siguiente: puesto que la motivación es un comportamiento dirigido a objetivos, los objetivos claros y difíciles tendrán como resultado una mayor motivación para el empleado que aquellos objetivos fáciles y ambiguos.

La teoría del establecimiento de objetivos tiene algunas consecuencias importantes para los directivos, puesto que sugiere que éstos pueden aumentar la motivación de los empleados dirigiendo el proceso de establecimiento de objetivos. Entre estas consecuencias consideramos las siguientes:

- Los empleados estarán más motivados para rendir cuando tienen objetivos claros y específicos.
- Los empleados estarán más motivados para lograr objetivos difíciles. Por supuesto, los objetivos deben ser alcanzables, puesto que de no ser así el empleado se acabará sintiendo frustrado.
- En algunos casos, aunque no en todos, la participación de los empleados en el establecimiento de los objetivos es más motivadora que si los objetivos son establecidos por los directivos. Los directivos pueden establecer objetivos consensuados con los empleados y con un planteamiento de dirección por objetivos, o creando equipos auto-dirigidos que acepten la responsabilidad de establecer sus propios objetivos.
- Los empleados que reciben con frecuencia una retroalimentación sobre los progresos que están teniendo para alcanzar sus objetivos pueden tener un mayor grado de motivación y de rendimiento que los empleados que no reciben esa información o la reciben con poca frecuencia.

3.1.5 LA TEORÍA DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO

Desarrollada por Richard Hackman y Greg Oldham, la teoría de las características del trabajo afirma que los empleados estarán más motivados y más satisfechos con su trabajo en tanto en cuanto el trabajo tenga determinadas características esenciales. Tales características contribuyen a crear las condiciones que permiten a los empleados experimentar estados psicológicos críticos relacionados con resultados laborales beneficiosos, incluyendo una gran motivación laboral. La fortaleza de este vínculo entre características del trabajo, estados psicológicos y rendimiento laboral está determinada por la intensidad de la necesidad de crecimiento individual del empleado.

Existen cinco características esenciales del trabajo que activan tres estados psicológicos críticos. Las características esenciales del empleo son las siguientes:

- *Variedad en la cualificación.* El grado en que un trabajo requiere que una persona haga cosas distintas y utilice diversas cualidades, habilidades y talentos.
- *Identidad de la tarea.* El grado en que una persona puede hacer el trabajo de principio a fin con un resultado visible.
- *Relevancia de la tarea.* El grado en que el trabajo tiene un impacto significativo sobre los demás, tanto de dentro como de fuera de la organización.
- *Autonomía.* La cantidad de libertad, independencia y discreción que el empleado ha de tener en áreas tales como la programación del trabajo, la toma de decisiones o la decisión de cómo realizar el trabajo.
- *Retroalimentación.* El grado en que el trabajo ofrece al empleado una información clara y directa sobre su rendimiento y sus resultados.

Los tres estados psicológicos críticos que se ven afectados por las anteriores características esenciales del trabajo son las siguientes:

- *Significatividad.* El grado en que el empleado siente que su trabajo es importante, valioso y que merece la pena.
- *Responsabilidad.* El grado en que el empleado se siente personalmente responsable de los resultados de su trabajo.
- *Conciencia de los resultados.* El grado en que el empleado entiende normalmente si está haciendo su trabajo de forma eficaz o no.

La variedad de la cualificación, la identidad de la tarea y la relevancia de la misma están vinculadas con la significatividad del trabajo. La autonomía se relaciona con la responsabilidad y la retroalimentación con la conciencia de los resultados. Un trabajo que tenga unas características que permitan a un empleado experimentar los tres estados psicológicos críticos genera recompensas internas que mantienen la motivación. Estas recompensas provienen del hecho de tener un trabajo en el que la persona puede aprender (conciencia de los resultados), que ha realizado bien su trabajo (responsabilidad) y que, además, aprecia (significatividad). Lógicamente, esta situación deriva en determinados resultados que son beneficiosos para el empresario: rendimiento de alta calidad, mayor satisfacción del trabajador y menor absentismo y rotación de trabajadores. La teoría de las

características del trabajo sostiene que los trabajos deben diseñarse teniendo en cuenta las características que los empleados consideran gratificantes y motivadoras.

3.2 LA SATISFACCIÓN Y EL COMPROMISO LABORAL

Las personas satisfechas con su relación laboral, evalúan positivamente su salario, entorno laboral, perspectivas de promoción o las tareas que realizan. En cambio, los insatisfechos tratarán de buscar alternativas, y, si éstas existen y se juzgan idóneas, se irán de la empresa. Otros autores han añadido a la satisfacción otra actitud: el compromiso. Juntas explicarían la permanencia en la empresa del personal.

Cuando lo que preponderaban eran los mercados internos de trabajo, las estrategias de retención residían en lograr la lealtad a largo plazo. Es decir, si el empleado se sentía comprometido y satisfecho, las alternativas ni siquiera se consideraban. Sin embargo, el nuevo tipo de relación de empleo, con una mayor inseguridad laboral, menores oportunidades de promoción, y mayor reclutamiento externo, obliga a los individuos a cambiar de perspectiva en su carrera profesional y, en lugar de buscar oportunidades exclusivamente en la propia organización, hacerlo también en otras compañías. Ello equivale a decir que, por más que intentemos hacer de la compañía un lugar plácido y atractivo, es imposible aislar a los empleados de las distintas oportunidades que aparecen en el mercado de trabajo.

Desde una perspectiva económica, la relación laboral es un intercambio de trabajo por dinero. Se asume que los empleados son agentes económicos maximizadores de su utilidad. Les atraen las recompensas pero les disgusta el esfuerzo, por lo que harán tan poco como sea posible mientras puedan beneficiarse de evitar el trabajo. En este contexto laboral dominado por el frío cálculo de costes y beneficios personales, el problema para la empresa reside en cómo controlar o disciplinar a los empleados. Los instrumentos que se proponen para ello son las sanciones y el sistema de incentivos. Como corolario, un mejor salario, para idéntico nivel de esfuerzo, determinará el cambio de organización.

En contra de esta concepción economicista, Mitchell, Holton y Lee han mostrado, a través de un riguroso trabajo empírico, que el desencadenante del cambio de empresa rara vez es el dinero. Otros elementos explican esa decisión, como no ser ascendido, tener una excesiva carga de trabajo, la marcha de algún amigo, un desacuerdo fundamental con el jefe, etc.

Desde luego, tal como mantiene la teoría disposicional, la personalidad es aquí un elemento clave. Como todos hemos observado, algunas personas se muestran contentas en

distintas situaciones laborales, mientras que otras parecen estar insatisfechas. Y es que parecen existir rasgos de la personalidad, como la afectividad positiva, que influyen en la satisfacción laboral.

Otros elementos nucleares para la satisfacción y el compromiso laboral son las expectativas, valores y necesidades del individuo, la percepción de justicia y la reciprocidad. Una estrategia eficiente de retención no puede pasar por alto tales elementos.

3.2.1 EXPECTATIVAS, VALORES Y NECESIDADES

Las expectativas son la relación entre lo que se espera y lo que nos ofrece el trabajo. Si se percibe discrepancia entre ambos elementos, el trabajo resultará insatisfactorio. Ésta es la idea básica de la llamada teoría de la discrepancia.

Las encuestas y estudios de opinión evidencian que, además del salario, los individuos valoran las posibilidades de desarrollo profesional, el estatus que adquieren dentro de y fuera de la compañía, las relaciones con el jefe y los compañeros, el entorno y condiciones de trabajo y, cómo no, un trabajo estimulante. Cada individuo y tipo de empleado mantendrá distintas expectativas con respecto a estos elementos. Así, se ha observado que los trabajadores manuales esperan menos de su trabajo, el cual realizan esencialmente por las recompensas económicas. Sin embargo, a medida que los ingresos se sitúan por encima del nivel de subsistencia, se tiende a buscar significado en el trabajo.

3.2.2 LA PERCEPCIÓN DE JUSTICIA

Las personas no sólo atienden a las recompensas absolutas que reciben de su trabajo. Como indica la teoría de la equidad, también evalúan en qué medida son justas en relación con lo que ellos aportan: conocimientos, experiencia, contactos, esfuerzo y actitudes. Este proceso de intercambio no tiene lugar de forma aislada, sino que los individuos comparan su ratio con el que otros, tanto fuera como dentro de la organización, obtienen.

Con quién se comparan está en función de lo que busquen. En ocasiones, si pretenden automotivarse, toman como referencia a personas que, por una u otra razón, consideran superiores. En otras, cuando quieren elevar su autoestima, lo hacen con personas que ven inferiores. Pero lo más habitual es que, con objeto de autoevaluarse, se comparen con individuos similares, con los que suelen interactuar y de los que poseen más información. Lo decisivo es que, para estar satisfechos, han de percibir justas sus recompensas en relación con lo que ellos aportan y lo que otros similares reciben.

3.2.3 LA RECIPROCIDAD

Para el compromiso, la reciprocidad es esencial. Esta norma social establece que deberíamos ayudar (o evitar dañar) a quienes nos ayudan. Aplicando esta lógica, la lealtad y compromiso de los empleados hacia su empresa dependerá de la manera en que éstos sean tratados por ella. Las políticas de alto compromiso pretenden precisamente ese objetivo: lograr, por medio de una serie de prácticas e iniciativas (empleo estable, desarrollo profesional, trato justo, igualitarismo simbólico y salarial, etc.), una plantilla identificada con los objetivos de la organización, que contribuya a su mejora y que esté dispuesta a realizar el máximo esfuerzo por ella.

Aquí nos limitaremos a señalar que la lealtad es un activo que se construye con el tiempo, lo que exige que la filosofía de empleo de la organización (la manera en que se dirige a los empleados) se mantenga y sea consistente en el tiempo. Cambios frecuentes en los sistemas de selección, compensación, etc., destruyen la confianza y las expectativas, y otorgan una baja o nula credibilidad a la dirección.

CAPÍTULO 4:

Prácticas relacionadas con Políticas de RR.HH.

En este apartado se va a tratar sobre políticas de Recursos Humanos. Los cinco apartados de la encuesta que se tienen en cuenta para la realización del estudio estadístico son:

- Sugerencias de los empleados
- Empleados multifuncionales
- Formación relacionada con tareas de los empleados
- Contratación y selección
- Premios / Coordinación de la fabricación (incentivos)

Al ser aspectos que guardan relación entre ellos, se van a abordar los temas de contratación y selección de personal, desarrollo profesional y retribuciones.

4.1 CONTRATACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL

4.1.1 NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

Periódicamente y de manera sistematizada, los responsables de línea de mando deberán comunicar sus previsiones con suficiente antelación y la dirección de RRHH deberá presionar, animar y coordinar para que aquellos se manifiesten. De lo contrario, se producirá, como suele suceder en las organizaciones que no prestan atención a las previsiones de personal, realizando procedimientos de urgencia para la incorporación de nuevos recursos humanos, un notable índice de fracasos.

Por supuesto que el elemento determinante de una incorporación deberá ser siempre la estricta necesidad del negocio y no las conveniencias de quienes lo gestionan, por muy buena oportunidad que represente haber encontrado una persona excepcional o con excelentes condiciones. Por tanto, siempre deberá comportar la incorporación de personal una decisión meditada que justifique la rentabilidad, directa o indirecta, evitando que el incremento de costes del personal sin contrapartida lleve implícita la posible inviabilidad de la empresa.

4.1.1.1 Causas por las que se origina la petición de nuevas incorporaciones

Las causas básicas por las que la organización deberá incorporar nuevos individuos, aunque no forzosamente aparezcan siempre nítidas, pueden agruparse en dos bloques en función del hecho que las origina:

1. *Por causas productivas.* Son las propias que origina la necesidad productiva del negocio sin ánimo de agotar todas las posibles.
2. *Por causas vegetativas.* La dirección de RRHH deberá prever con cierta aproximación futuras incorporaciones, aun cuando no haya la necesidad teórica inmediata de incrementar el volumen de la plantilla, observando los antecedentes.

4.1.1.2 Requerimientos que deberá recibir el departamento de RRHH

Cada organización tiene sus propias necesidades y sus métodos para la formulación del perfil profesional de los candidatos. Pero no se podrán eludir unos requerimientos mínimos que deberán partir del solicitante, como los siguientes:

- Número de personas que deben incorporarse
- Fecha de incorporación (especificándose si previamente deberá seguir un período de formación y adiestramiento, etc.)
- Duración de la necesidad
- Jornada a realizar (incorporación plena o compartida con adiestramiento, turno, jornada partida, horario, etc.)
- Puesto de trabajo
- Especialidad y trabajo a realizar (en caso de tratarse de un puesto cualificado, la formación profesional y académica que deberá tener, con breve descripción de los trabajos a realizar)
- Competencias

4.1.1.3 Determinación del perfil idóneo del puesto a cubrir

Una vez determinada claramente la necesidad de incorporar una persona ajena o de la propia organización a un departamento o sección, en base a los requerimientos que inicialmente habrá recibido el responsable de los RRHH, se elaborará un perfil

psicoprofesiográfico, o también denominado profesigramas, con la intervención del responsable inmediato de quien ha de depender el futuro nuevo empleado. Podemos relacionar con carácter de imprescindible los siguientes requerimientos:

- Tareas principales y específicas
- Posición en el organigrama y nivel de autoridad
- Requisitos de formación
- Experiencia profesional
- Actitudes aconsejables
- Nivel de responsabilidad
- Personas que dependerán de él y nivel de los mismos
- Estilo de liderazgo que se requiere (si ha de tener mando)
- Si deberá trabajar en equipo
- Aspectos de inteligencia más destacables
- Recursos técnicos disponibles
- Confidencialidad y reserva
- Oportunidades de promoción y desarrollo

4.1.1.4 Determinación de la necesidad real de la nueva incorporación

El solicitante de personal, además de describir el perfil que deben reunir los candidatos, es conveniente que justifique y detalle los motivos por los que se hace necesaria la cobertura de la plaza. Se recomienda que dicha solicitud la formule por escrito y detalle los motivos o justificación para esa nueva incorporación, que requerirá autorización superior. Cuanto más elevado dentro del organigrama sea el puesto a cubrir, más alta deberá ser la autorización.

La solución no siempre concluye con una nueva incorporación en la organización. Se puede suplir la ausencia temporal de un empleado con un reparto diferente de la carga de trabajo, desviando ciertas operaciones que se desarrollarán en otro departamento,

realizando horas extraordinarias, compartiendo un empleado a media jornada con otra sección, etc.

4.1.2 OFERTA Y DEMANDA DE RRHH

La oferta de trabajo es la disponibilidad de trabajadores que poseen la cualificación requerida que puede necesitar un empresario. La demanda de trabajo es el número de trabajadores que necesita una organización. La estimación de la oferta y demanda futuras de trabajo y los pasos que hay que dar para conseguir el equilibrio requieren un proceso de planificación.

La planificación de recursos humanos es el proceso que sigue una organización para garantizar que cuenta con el número de personas, del tipo adecuado, que necesita para suministrar en el futuro determinado nivel de producción o servicios. Las empresas que no realizan una planificación de recursos humanos pueden no ser capaces de satisfacer sus necesidades laborales futuras (falta de mano de obra) o puede que tengan que recurrir a una reducción de plantilla (en el caso de que tengan un exceso de mano de obra). Si no se planifica se puede incurrir en importantes costes financieros.

4.1.2.1 Técnicas de previsión

Existen dos categorías básicas de técnicas de previsión, cuantitativas y cualitativas. Los modelos de previsión cuantitativa, aunque son utilizados con más frecuencia, tienen dos grandes limitaciones. En primer lugar, la mayoría depende demasiado de los datos históricos o de las relaciones anteriores entre la cantidad de empleados y las demás variables, como la producción o los ingresos. Estas relaciones pueden no ser ciertas en el futuro resultando más conveniente cambiar las anteriores prácticas de personal que perpetuarlas.

En segundo lugar, muchas de estas técnicas de previsión se crearon durante las décadas de los años 50, 60 y principios de los 70, resultando adecuadas para las grandes empresas de aquella época, con entornos y una fuerza de trabajo estables. Hoy en día resultan menos apropiadas, ya que las empresas están luchando contra fuerzas desestabilizadoras como el rápido cambio tecnológico y la fuerte competencia global. Estos contextos están dando lugar a grandes cambios organizativos que resultan difíciles de predecir a partir de datos históricos.

A diferencia de las técnicas cuantitativas, las técnicas cualitativas dependen de la valoración cualitativa de expertos o de estimaciones subjetivas de la demanda o de la oferta

laboral. Los expertos pueden incluir a los altos directivos, cuya participación y respaldo al proceso de planificación de recursos humanos es un objetivo válido por sí mismo. Una ventaja de las técnicas cualitativas es que son lo suficientemente flexibles como para incorporar cualquier factor o condición que el experto considere que es necesario tener en cuenta. En otras palabras, a diferencia de los métodos cuantitativos, las técnicas cualitativas no están limitadas por las relaciones anteriores. Sin embargo, el inconveniente potencial de estas técnicas es que el juicio subjetivo puede ser menos preciso.

El personal de RRHH suele constar de personas que tienen más probabilidades de hacer un uso formal de las técnicas de previsión de la oferta y demanda laboral. Sin embargo, todos los directivos deberían comprender los fundamentos de estas técnicas de previsión, algunas de las cuales pueden utilizarse para otros objetivos además de la previsión de la oferta y la demanda laboral.

4.1.2.2 El proceso de contratación

Una vez que la empresa ha determinado sus necesidades de personal, tiene que contratar a los mejores empleados para ocupar las plazas disponibles. El proceso de contratación se compone de tres elementos: reclutamiento, selección y socialización.

El reclutamiento es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto. La empresa debe anunciar la disponibilidad de puestos en el mercado y atraer candidatos cualificados que soliciten el puesto. La empresa puede buscar candidatos dentro de la organización, fuera de ella o hacer ambas cosas.

La selección es el proceso por el que se toma la decisión de contratar o no contratar a cada uno de los candidatos a un puesto. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y, a continuación, valorar a cada candidato en función de esas características. Las características necesarias para el desempeño eficaz del puesto normalmente dependen del análisis del trabajo. En función de la puntuación de cada candidato en diversas pruebas y/o de la impresión que han causado en las entrevistas, los directivos determinan a la persona a la que se ofrecerá el puesto. Este proceso de selección suele requerir el establecimiento de puntuaciones mínimas; los candidatos que no superan estos niveles no serán aceptados.

El proceso de contratación de personal no está completo, o no debería estarlo, una vez que se ha contratado o promocionado a los candidatos. Para mantener y maximizar los recursos humanos que tan cuidadosamente han sido seleccionados, las organizaciones deben prestar

una atención especial a su socialización. La socialización implica orientar a los nuevos empleados en la organización y en las unidades en las que trabajarán. Es importante que los nuevos empleados se familiaricen con las políticas, los procedimientos y las expectativas de rendimiento en la empresa. La socialización puede ser la diferencia entre un nuevo trabajador que se siente extraño a la empresa o uno que se siente miembro de un equipo.

A pesar de la importancia de seleccionar al mejor talento disponible, el proceso de contratación se enfrenta a diversas exigencias. Las más importantes son las siguientes:

Determinar las características más importantes en cuanto a rendimiento

Por diversas razones, las características necesarias para que una persona haga bien un trabajo no son tan obvias como pudieran parecer. Por ejemplo, el propio puesto suele tener características variables. Además, es posible que haya que tener en cuenta la cultura de la organización. Por último, las distintas personas de una organización suelen querer que un nuevo contratado tenga características diferentes.

Medir las características para evaluar el rendimiento

Algunas pruebas son mejores que otras para predecir el rendimiento laboral en un puesto y pueden variar mucho en cuanto a su coste.

El factor motivación

La mayoría de las mediciones utilizadas en decisiones de contratación se centra en la habilidad más que en la motivación. Como ilustra la siguiente ecuación, la motivación también resulta esencial para lograr un buen rendimiento.

$$\text{Rendimiento} = \text{Habilidad} \times \text{Motivación}$$

Esta ecuación muestra que un alto nivel de habilidad puede redundar en un mal rendimiento si se combina con una baja motivación. De la misma manera, un alto nivel de motivación no puede compensar la falta de habilidad. Por desgracia, es muy difícil medir la motivación. Además, la motivación parece depender mucho más del contexto que de la habilidad.

Decidir quién tiene que tomar la decisión de selección

En muchas organizaciones, el departamento de RRHH toma, de manera rutinaria, las decisiones sobre personal, sobre todo para los nuevos contratados. Existen dos buenas

razones para dejar que el departamento de RRHH se ocupe del proceso de contratación. La primera razón, y más importante, es que la organización debe asegurarse de que sus prácticas de empleo cumplen todos los requisitos legales, por lo que, si se hace responsable al personal de RRHH de todas las decisiones de contratación, se pueden evitar problemas de tipo legal. La segunda razón es una cuestión de conveniencia. Puesto que el personal de RRHH normalmente es responsable de procesar los contactos iniciales con los candidatos y suele ser el depositario de toda esta información, muchas organizaciones encuentran que es más fácil que sea el mismo departamento el que lleve a cabo todo el proceso y tome las decisiones de contratación.

Sin embargo, permitir que el departamento de RRHH desempeñe un papel crucial en la contratación tiene un gran inconveniente: este sistema deja fuera del proceso al personal de línea, esencial para conseguir los objetivos más operativos. Después de todo, es el personal de línea el que está familiarizado con los puestos de trabajo y el que tiene que colaborar con los candidatos seleccionados durante el proceso de contratación.

4.1.3 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El objetivo del reclutamiento consiste en atraer a candidatos cualificados para el puesto. Hay que resaltar el término “cualificados” porque la atracción de candidatos que no están cualificados es una pérdida de tiempo que además resulta costosa. Los candidatos tienen que ser entrevistados y estudiados antes de que se pueda determinar si están o no cualificados. Para evitar costes, el esfuerzo de reclutamiento debe estar dirigido únicamente a los candidatos que tienen la cualificación mínima para desempeñar el cargo.

4.1.3.1 Fuentes de reclutamiento

Los empleados actuales

La contratación interna da a los empleados actuales la oportunidad de pasar a los puestos más deseables de la empresa. Sin embargo, la promoción interna crea de forma automática otro puesto libre que hay que ocupar.

Referencias de los actuales empleados

Los estudios han demostrado que los empleados contratados a través de referencias, dadas por los empleados actuales, tienden a quedarse más tiempo en la organización que los empleados contratados por otros medios. Muestran una mayor lealtad y satisfacción en el trabajo.

Empleados anteriores

Normalmente, estas personas fueron despedidas, aunque también podían ser trabajadores estacionales. El empresario ya tiene experiencia con estas personas.

Anuncios impresos

Los anuncios se pueden utilizar cuando se hace un reclutamiento local (periódicos) o para búsquedas regionales, nacionales o internacionales (revistas profesionales).

Anuncios en internet y en páginas web especializadas

Cada vez más, los empresarios están acudiendo a la red como herramienta de contratación porque los anuncios son relativamente baratos, más dinámicos y, a menudo, pueden dar mejor resultado que los anuncios de los periódicos. Además el alcance de Internet ha crecido drásticamente, por lo que las empresas pueden conectar con personas de todo el mundo que buscan trabajo.

Agencias de contratación

Normalmente, las agencias de contratación reciben unos honorarios en función del salario que se ofrece al nuevo empleado. Las agencias pueden ser muy útiles cuando la empresa está buscando a un empleado con unas cualidades específicas. A menudo, buscan candidatos que están empleados y no buscan un nuevo trabajo, lo que indica que el empresario está satisfecho con su rendimiento.

Agencias de ayuda temporal

Los trabajadores temporales permiten a la organización superar los ciclos económicos sin tener que tomar decisiones de contratación permanente. Además de la flexibilidad que ofrecen en relación con las fluctuaciones de los ciclos económicos, el aumento del número de trabajadores temporales puede deberse también a que los empresarios los están utilizando para evitar hacerse cargo de las prestaciones sociales. Es decir, se puede recurrir a los trabajadores temporales para reducir los costes laborales y ganar más dinero. Sin embargo, esto puede llevar a ciertos abusos, tratos injustos e incluso posibles responsabilidades jurídicas.

Reclutamiento en centros de formación superior o Universidades

Los centros de formación superior suelen tener una oficina de contratación que ayuda a los estudiantes a contactar con los empresarios. En el caso de la Universidad

Pública de Navarra, se lleva a cabo a través de la Fundación Universidad-Sociedad de la Universidad Pública de Navarra, entidad sin ánimo de lucro creada para establecer fórmulas de cooperación entre la Sociedad y la Universidad. Con este fin, la Fundación canaliza la participación y colaboración de empresas, instituciones y personas con la Universidad.

Clientes

Una fuente innovadora de reclutamiento es la constituida por los clientes de la empresa, que ya están familiarizados con la organización y con lo que ésta ofrece. Estas personas, que deben estar contentas con el producto o servicio de la organización puesto que siguen siendo clientes, pueden traer más entusiasmo al lugar de trabajo que otros candidatos que están menos familiarizados con la organización. Además, los clientes han sido receptores de los productos o servicios de la empresa y, por tanto, tienen ideas interesantes a la hora de realizar mejoras.

Oficinas públicas o estatales del empleo

Generalmente para personal poco cualificado. Sistema muy burocratizado y lento, debiendo desplazarse el peticionario de la organización ofertante a la oficina más próxima al centro de trabajo en el que se encuentre la vacante.

Prácticas en la empresa

Abundantes empresas ofrecen la realización de prácticas (de carácter no laboral) en sus organizaciones, mediante convenios con la universidad, colegios mayores o escuelas de formación profesional de forma que temporalmente, en espacios de tiempo cortos, durante los últimos años del ciclo formativo o carrera, lo que se convierte en una fuente de reclutamiento inmejorable, al mismo tiempo que inconscientemente se ha realizado cierta selección.

Finalistas en otros procesos de selección

En buena parte de las ocasiones, casi todos los finalistas reúnen las condiciones idóneas, pero no siendo el objetivo de la organización incorporarlos a todos, hay que descartar una cantidad de candidatos por causas en ocasiones insignificantes. Por tanto, es conveniente intentar repescarlos y situarlos en el proceso de reclutamiento de nuevo.

Archivos de solicitudes (banco de datos)

Deberá tener la empresa unos formularios impresos que ofrecerá a las personas que soliciten empleo, canalizando así las múltiples y variadas peticiones de entrevista espontánea con el director de personal / RRHH, que menudean a diario al amparo de recomendaciones, referencias, etc. Esta información, como es de comprender, es muy variopinta, pero no despreciable, dado que si se tiene ordenada, es bastante ágil el contacto y económico el proceso de reclutamiento.

Presentaciones de la compañía

Mediante conferencias y charlas en círculos apropiados (corporaciones profesionales, escuelas de negocios, asociaciones, centros cívicos, etc.), en cierta forma ya enumerados algunos de ellos en este apartado. Debiendo dar una imagen favorable, explicando qué es y cómo actúa la organización, objetivos que persigue, su mercado, su estructura, etc.

Directorios de colegios y asociaciones profesionales

Es utilizado para el reclutamiento del personal altamente cualificado. Con cierta frecuencia lo utilizan los cazatalentos, para contactar con los probables candidatos.

La idoneidad de éstas y otras fuentes depende del tipo de puesto de trabajo que se quiere ocupar y del nivel de la economía. Cuando la tasa de desempleo es elevada, las empresas encuentran que es más fácil atraer a candidatos cualificados. Cuando es baja, las organizaciones tienen que contar con más recursos para localizar a los candidatos cualificados.

Una forma para evaluar los empresarios las distintas fuentes de contratación consiste en ver la duración en el puesto de los empleados contratados por las distintas fuentes. Los estudios demuestran que los empleados que más saben sobre la organización, que tenían expectativas realistas sobre el puesto de trabajo, tienden a quedarse más tiempo que otros candidatos. Las tres primeras fuentes de reclutamiento que hemos analizado, empleados actuales, referencias de empleados y antiguos empleados, probablemente sean fundamentales para conseguir candidatos con expectativas realistas sobre el trabajo.

Otra forma de evaluar las fuentes de reclutamiento es en función de su coste. La organización debería pensar en el método más eficiente para cada situación particular. Existen importantes diferencias de coste entre poner anuncios y ofrecer primas a los

empleados para que den referencias, o entre la contratación para el ámbito local y la contratación más allá de este ámbito.

4.1.3.2 Candidatos externos frente a candidatos internos

La contratación de candidatos internos y externos tiene tanto ventajas como inconvenientes. La contratación externa otorga a la empresa la ventaja de contar con perspectivas frescas y planteamientos diferentes. De hecho, grandes organizaciones han acudido fuera de sus industrias para encontrar a directores generales capaces de forjar una nueva visión. Algunas veces resulta rentable buscar a especialistas externos en lugar de soportar los gastos de formar a los actuales trabajadores para realizar nuevos procesos o manejar nuevas tecnologías.

En el lado negativo, los actuales empleados pueden considerar como infiltrados a los contratados en el exterior y, por tanto, no tendrán en cuenta sus ideas o planteamientos. Si éste es el caso, la gente contratada para rejuvenecer un departamento o una empresa tendrá una influencia limitada. Otro inconveniente es que los trabajadores externos necesitan tiempo para familiarizarse con las políticas y los procedimientos de la empresa. También pueden surgir problemas si los actuales trabajadores creen que el nuevo contratado está ocupando un puesto que podría haber sido ocupado por un trabajador cualificado de la empresa. Además, el estilo externo puede chocar con la cultura de la unidad.

La contratación interna, normalmente a través de promociones y transferencias, también tiene sus ventajas e inconvenientes. En el lado positivo, normalmente es más barato que el reclutamiento en el exterior. Ofrece una clara señal, a la actual fuerza de trabajo, sobre las oportunidades de promoción que ofrece la organización. Y los reclutados dentro de la empresa ya están familiarizados con las costumbres, las políticas y los procedimientos de la organización.

Un inconveniente de la contratación interna es que reduce la probabilidad de introducir innovación y perspectivas nuevas. Otra es que los trabajadores promocionados a puestos más elevados pueden ver reducida su autoridad porque están muy familiarizados con sus subordinados.

4.1.4 SELECCIÓN DE PERSONAL

Dado el grupo de candidatos obtenido tras el esfuerzo de reclutamiento, la selección es el mecanismo que permite determinar la calidad total de los recursos humanos de una

organización. Se puede utilizar toda una variedad de herramientas en el proceso de selección. Antes de considerar estas técnicas, no obstante, deberíamos ser conscientes de dos conceptos importantes: la fiabilidad y la validez.

La fiabilidad hace referencia a la coherencia de las mediciones, normalmente a lo largo del tiempo, pero también entre distintos entrevistadores. Si una medida produce resultados perfectamente coherentes, la medida es totalmente fiable. Las pruebas para la selección, ya sean exámenes, entrevistas y otras técnicas, son un medio para analizar la cualificación en función del puesto. La fiabilidad es un índice del número de errores que han influido sobre la medición.

La validez es el grado en que una técnica mide el conocimiento, la cualificación o la capacidad y resulta esencial para la selección eficaz. Representa la buena adecuación de una técnica utilizada para evaluar a un candidato para un puesto con el rendimiento en ese puesto.

Antes de proceder a analizar los métodos de selección específicos, tenemos que destacar un punto importante relativo a la fiabilidad y la validez. Los métodos de selección pueden ser fiables pero no válidos; sin embargo, los métodos de selección que no son fiables no son válidos. Este hecho tiene una gran relevancia práctica.

4.1.4.1 Herramientas de selección como estimadores del rendimiento en el trabajo

Cartas de recomendación

Por lo general, las cartas de recomendación no están muy relacionadas con el rendimiento en el trabajo porque la mayoría son muy positivas. Esto no significa que todas las cartas de recomendación sean un mal estimador del rendimiento. Una mala carta de recomendación debería tener un gran poder de predicción y, por tanto, no debería ignorarse. La consideración del contenido de las cartas de recomendación, más que el grado en que son positivas, puede aumentar la validez de esta herramienta de selección. La valoración se hace en función de las características que la persona que ha escrito la carta atribuye al candidato.

Solicitudes de un puesto de trabajo

A menudo, las organizaciones utilizan solicitudes como un medio para determinar si un candidato satisface los requisitos mínimos de un trabajo. Estas solicitudes normalmente piden información sobre trabajos anteriores y el actual estatus laboral.

Una variante de la solicitud tradicional es el formulario de biodatos. Se trata de una versión más detallada de la solicitud, en la que los candidatos contestan a una serie de preguntas sobre sus antecedentes, experiencias y preferencias. A continuación, se puntúan las respuestas a estas preguntas. Al igual que cualquier otra herramienta de selección, los biodatos más relevantes para el puesto deberían haberse identificado mediante el análisis del trabajo antes de construir el formulario por lo que tienen una validez moderada a la hora de predecir el rendimiento laboral.

Pruebas de habilidad

Diversas pruebas miden una amplia gama de habilidades, desde la capacidad verbal y cualitativa hasta la rapidez de percepción. Las pruebas de habilidad cognitiva miden el potencial de un candidato en ciertas áreas, como las matemáticas, y son estimadores válidos del rendimiento laboral cuando las habilidades que se evalúan han sido identificadas en el análisis del trabajo. Una serie de estudios han analizado la validez de la habilidad cognitiva general como estimador del rendimiento laboral. La habilidad cognitiva general se mide habitualmente sumando las puntuaciones de pruebas sobre habilidad verbal y cuantitativa.

Pruebas de personalidad

Las pruebas de personalidad evalúan las características de cada trabajador que tienden a ser coherentes y duraderas. Los argumentos en contra de estas pruebas giran en torno a cuestiones de fiabilidad y validez. Se ha afirmado que estas características son subjetivas y poco fiables, no están relacionadas con el rendimiento laboral y no son aceptables desde un punto de vista global.

Tal vez la razón principal por la que las pruebas de personalidad perdieron aceptación es que no hay un conjunto aceptado de medidas de características personales. Muchas características pueden medirse de diversas maneras y esta falta de consistencia provoca problemas de validez y fiabilidad. Sin embargo, las últimas investigaciones sobre medición de la personalidad han demostrado que puede medirse de forma fiable y resumirse en función de cinco dimensiones:

- *Extroversión*. El grado en que una persona es habladora, sociable, activa, agresiva y excitable.
- *Ser agradable*. El grado en que una persona se fía de la gente, es amistosa, generosa, tolerante, honrada, cooperativa y flexible.

- *Concienciación.* El grado en que una persona es conformista, organizada y persevera en sus tareas.
- *Estabilidad emocional.* El grado en que una persona es segura, tranquila, independiente y autónoma.
- *Abierta a la experiencia.* El grado en que una persona es intelectual, filosófica, intuitiva, creativa, artística y curiosa.

De los cinco factores, el factor de concienciación parece ser el más relacionado con el rendimiento laboral. Es difícil encontrar una medida del rendimiento en el trabajo que no exija la perseverancia, o una organización que no se beneficie de contratar a empleados concienciados con su trabajo.

La validez de los demás factores de la personalidad parece ser más dependiente del trabajo en cuestión, lo que nos lleva a realizar dos advertencias sobre las pruebas de personalidad. En primer lugar, el que las características de personalidad sean, o no, estimadores válidos del rendimiento laboral depende tanto del puesto de trabajo como de los criterios utilizados para medir el rendimiento laboral. En segundo lugar, la personalidad puede no desempeñar un papel a la hora de predecir el rendimiento en ciertas medidas, como el número de piezas producidas en una fábrica. Sin embargo, los factores de la personalidad pueden desempeñar un papel crítico en trabajos que están menos regulados y exigen colaborar y ser flexible.

Pruebas psicológicas

Existen pruebas psicológicas genéricas diseñadas para estimar, por ejemplo, si un candidato tiene una fuerte ética laboral o si se verá motivado, o derrotado, por los desafíos inherentes a un puesto. Las preguntas y los métodos de puntuación deben ser iguales para todos los candidatos y tienen que estar relacionados con el puesto de trabajo, en vez de ser preguntas genéricas sobre la vida personal de los empleados.

Entrevistas

Aunque la entrevista es probablemente la herramienta de selección más común, a menudo ha sido criticada por su escasa fiabilidad y reducida validez. Innumerables estudios han demostrado que los entrevistadores no están de acuerdo en sus valoraciones de los candidatos. Otras críticas incluyen las limitaciones del juicio humano y el sesgo de cada entrevistador.

La insatisfacción con la entrevista tradicional no estructurada ha generado un planteamiento alternativo denominado entrevista estructurada. La entrevista estructurada parte directamente del análisis del trabajo. Plantea una serie de preguntas relacionadas con el puesto de trabajo, con respuestas predeterminadas, que se realizan en todas las entrevistas para cubrir un determinado puesto:

- *Preguntas de situación.* Intentan descubrir el modo en el cual responderá el candidato ante determinadas situaciones. Estas preguntas se pueden desarrollar a partir de la técnica de los incidentes críticos del análisis del trabajo.
- *Preguntas sobre conocimiento del trabajo.* Valoran si el candidato tiene los conocimientos básicos necesarios para realizar el trabajo.
- *Preguntar sobre requisitos del trabajador.* Valoran la voluntad del candidato para realizar el trabajo en condiciones de presión.

Las entrevistas estructuradas son estimadores válidos del rendimiento laboral. Una serie de factores son probablemente los responsables de esta elevada validez. En primer lugar, el contenido de la entrevista estructurada está, por su diseño, limitado a los factores relacionados con el trabajo. Segundo, las preguntas que se plantean se hacen a todos los entrevistados. Tercero, todas las respuestas se puntúan de la misma manera. Finalmente, puesto que normalmente hay un grupo de entrevistadores que lleva a cabo las entrevistas estructuradas, se limita el efecto de la idiosincrasia y el sesgo de cada entrevistador.

Núcleos / centros de valoración

Un núcleo de valoración es un conjunto de tareas o ejercicios simulados que se pide a los candidatos (normalmente a posiciones directivas) que realicen. Los observadores califican la realización de las tareas y de ahí infieren las cualidades y capacidades directivas del candidato. Muchas organizaciones utilizan núcleos de valoración para el reclutamiento externo y la promoción interna.

Los núcleos de valoración suelen estar fuera de las instalaciones de la empresa, duran de uno a tres días y pueden llegar a incluir a seis candidatos al mismo tiempo. La mayoría evalúan las capacidades de los candidatos en cuatro áreas: organización, planificación, toma de decisiones y liderazgo. Sin embargo, existe una importante variedad de ejercicios posibles y de puntuación de los resultados.

Comprobación de referencias

Uno de los mejores métodos para predecir el éxito futuro de los posibles empleados consiste en comprobar su historial laboral anterior.

4.1.4.2 Combinación de estimadores

Existen tres estrategias básicas para tomar una buena decisión de selección. La primera exige tomar una decisión de selección preliminar tras finalizar cada método. Este planteamiento se denomina *estrategia de múltiples obstáculos*, porque cada candidato tiene que superar cada obstáculo antes de pasar al siguiente. Aquellos que no superan un obstáculo quedan eliminados de consideraciones posteriores.

Los dos planteamientos restantes exigen recopilar toda la información antes de tomar cualquier decisión; la diferencia estriba en la forma de combinar la información. En una *estrategia clínica*, el que toma la decisión evalúa de forma subjetiva toda la información para formarse un juicio general. En una *estrategia estadística*, las diversas partes de la información se combinan con una fórmula matemática y el trabajo se ofrece al candidato con mejor puntuación.

La *estrategia de múltiples obstáculos* suele utilizarse cuando hay que elegir entre un gran número de candidatos. Normalmente, el procedimiento consiste en utilizar los métodos menos caros al principio, para desechar a los candidatos que claramente carecen de la cualificación necesaria. Los estudios de investigación indican que la *estrategia estadística* normalmente es más fiable y válida que la *estrategia clínica*, pero mucha gente (y probablemente la mayoría de las organizaciones) prefieren esta estrategia.

4.1.4.3 Reacciones a los instrumentos de selección

Reacción de los candidatos a los instrumentos de selección

Los candidatos son el elemento principal de los sistemas de selección; quieren y pueden exigir instrumentos justos de selección. Además, sus reacciones hacia los métodos de selección pueden influir en las opiniones que tienen de la organización, en su decisión de aceptar o rechazar una oferta de empleo y sobre su deseo de comprar los productos de la empresa.

A pesar del creciente uso de las pruebas de valoración de la personalidad como estimadores del rendimiento, muchos candidatos consideran que las características de la personalidad pueden disimularse y que no son relevantes para el trabajo. Además, los

candidatos perciben que los biodatos, que tienen una validez importante, son irrelevantes y agreden su intimidad; también suelen reaccionar negativamente ante medidas de la habilidad cognitiva. Reaccionan más favorablemente a las simulaciones del trabajo (por ejemplo, los ejercicios en un centro de valoración) y a las entrevistas.

Reacción de los directivos ante los sistemas de selección

Los directivos necesitan contar con sistemas de selección rápidos, fáciles de administrar y que ofrezcan resultados fáciles de entender. Una cuestión importante es el equilibrio entre las medidas tradicionales de la fiabilidad y la validez con las medidas de las reacciones de los candidatos y los directivos, para determinar los métodos de selección que se utilizarán. La fiabilidad y la validez no pueden descartarse por completo. Es necesario mantener un equilibrio razonable entre los criterios tradicionales de fiabilidad y validez y los criterios cualitativos sobre las reacciones de candidatos y directivos.

4.2 DESARROLLO PROFESIONAL

4.2.1 LA FORMACIÓN

4.2.1.1 Concepto y finalidad

En sentido general y advirtiendo de que existen infinidad de definiciones, casi tantas como autores, formación es el proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de unos objetivos definidos, o dicho de otra forma, en sentido amplio es el resultado de un proceso de adquisición de conocimientos múltiples, de capacitación para gestionar la vida en común, de dominio de las técnicas instrumentales básicas, de soltura para interpretar el entorno con realismo.

Concretando más en el ámbito laboral, la formación profesional es, en sentido extenso, el incremento del potencial de la empresa a través del perfeccionamiento profesional y humano de los individuos que la forman. Ceñido al colectivo de mandos, es el proceso de desarrollo o mejoramiento de las capacidades, conocimientos y aptitudes de las personas que tienen en situación de trabajo, responsabilidad y jerarquía sobre otras personas. La definición más completa sería: el adiestramiento es, por tanto, en la industria, el conjunto de procedimientos formales que una empresa utiliza para facilitar el aprendizaje de sus empleados, de forma que su conducta resultante contribuya a la consecución de los objetivos y fines de la organización.

Podríamos concluir que se trata de dotar de conocimientos técnicos y psicológicos a los empleados para que puedan desarrollar mejor su actividad y mejorar su profesionalidad haciéndoles posible escalar puestos de mayor responsabilidad. Esto respecto a los empleados, pero con respecto a los intereses exclusivos de la organización, también podríamos concluir con que es el proceso destinado a mejorar los recursos humanos para conseguir mayores niveles de producción y un valor añadido superior.

La formación profesional adaptada a los requerimientos precisos que necesite la organización, comportará básicamente los procesos siguientes:

- *Mejorar aptitudes.* Preparar a los RRHH para la ejecución inmediata de las diversas tareas específicas de la organización.

- *Facilitar oportunidades.* Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo de los RRHH, tanto en sus aspectos de trabajo actuales como para otros de superior nivel.
- *Cambiar de actitudes.* Modificar la actitud y comportamiento de las personas, que incidirá en el clima laboral, incentivará la motivación y formará unas mentalidades más receptivas hacia los nuevos métodos, tecnologías y cambios organizativos.
- *Incrementar la polivalencia.* Aumentar la polivalencia de las personas y la facilitación de la movilidad, tanto horizontal como vertical.

4.2.1.2 Tipos de formación

Entrenamiento

Es el proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado por el cual el personal adquiere conocimientos y habilidades técnicas para un propósito definido. Para ciertos autores el entrenamiento se refiere a la instrucción de operaciones técnicas y mecánicas. En fechas no muy recientes se interpretaba destinado exclusivamente a personal no ejecutivo, pero dado que la idea de la formación y el entrenamiento se ha universalizado, no haremos distinción de clase o grupo profesional.

Desarrollo

Es el proceso educativo a largo plazo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado que facilita al personal el aprendizaje de conocimientos conceptuales y teóricos con fines genéricos. Se refiere a conceptos educacionales, filosóficos y teóricos. El término desarrollo ha sido utilizado en un sentido restrictivo generalmente destinado a quienes son o podrán ser técnicos cualificados o directivos. A nuestro entender, hoy las organizaciones desarrolladas y sensibilizadas hacia la formación extienden los criterios de largo plazo a todo el personal.

Otras terminologías utilizadas

Se vienen utilizando otros términos que también se refieren a la formación de los trabajadores, tales como “adiestramiento” o “training”, sinónimo de cualificación, especialización, instrucción, perfeccionamiento. Hay autores que hacen distinciones, como es el caso de la instrucción, al afirmar que se refiere a una formación teórica, basada en la enunciación de conceptos, ideas, principios, teorías, datos, etc., mientras que el adiestramiento está inserto en el concepto de la practicidad y es para proporcionar destreza

en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una técnica más o menos prolongada de trabajo de carácter muscular o motriz.

4.2.1.3 Determinación de las necesidades formativas

Determinar las necesidades concretas de la organización no es fácil, se trata de un proceso laborioso en el que habrá de aplicarse dosis de paciencia, habilidad y un alto grado de relaciones públicas. Será conveniente detectar con claridad las carencias formativas de los empleados y los posibles inconvenientes técnicos u organizativos que existen y forman parte del entorno de los puestos de trabajo.

Averiguación de las necesidades

Habrá que buscar respuestas mediante la utilización de diversas técnicas que serán, más o menos, oportunas o adecuadas según las características de cada empresa, excluyéndose la estandarización de fórmulas:

- a) *La observación.* Se trata de observar la actividad a realizar teniendo además contactos muy frecuentes con los principales responsables de la organización y directivos de línea.
- b) *Las solicitudes de los responsables de línea.* En ocasiones las demandas provienen de los responsables de la organización, los cuales, conociendo las lagunas formativas de sus propios colaboradores, requieren la adaptación de un plan de formación.
- c) *La entrevista.* Es una manera de determinar las necesidades de adiestramiento consistente en deducir, a través de conversaciones con los interesados, las acciones formativas a emprender.
- d) *Análisis del contenido de los trabajos desarrollados.* Analizando el contenido de los trabajos desarrollados en la organización, descomponiendo dicho trabajo en sus elementos esenciales (fases, piezas, etc.) e indicar sucesivamente cómo se desarrollaría. Hay que saber los comportamientos y conocimientos requeridos para la correcta ejecución de una tarea determinada.
- e) *Reuniones de grupo.* Se pueden utilizar las ventajas derivadas de las reuniones de grupo, las cuales permiten alcanzar conclusiones distintas de aquellas individuales. Los grupos se pueden combinar de manera homogénea, por niveles jerárquicos o

con diversos niveles. Es necesaria la presencia de un moderador experto para que la reunión sea fructífera y salgan a la luz las necesidades de adiestramiento.

- f) *Cuestionarios*. Repartiendo un cuestionario de elección forzada donde se responden las preguntas con un “sí” o un “no” se puede conseguir mucha información, pero también se puede formular a los clientes.
- g) *Valoración de méritos y programación de las carreras*. Cuando existe un sistema periódico de valoración de méritos o plan de carreras, los informes relativos al personal evaluado pueden proporcionar indicaciones útiles relativas de las necesidades de formación de los individuos.
- h) *Análisis de las situaciones anómalas*. Las situaciones localizadas en determinadas secciones o departamentos exigen un análisis más profundo y una consiguiente intervención por parte del órgano encargado de la formación.
- i) *Comités de adiestramiento*. En organizaciones bastante desarrolladas existen comités de este tipo, incluso en las secciones que se crean temporalmente para una cuestión determinada o para siempre, con personas clave y sensibilizadas por la formación.

Es lógico que cuantas más informaciones se reciban mejor será para llegar a una conclusión, pero siempre habrá las que dan un resultado más fidedigno, tales como los cuestionarios, reuniones de grupo y entrevistas, que cotejados y analizados todo nos permitirá llegar a un diagnóstico de las necesidades. Una vez determinadas éstas se plantea el problema de traducirlas a objetivos y proceder a la elección de las técnicas de formación más idóneas para afrontar y resolver las exigencias de la organización.

Definición de las necesidades

Aceptado lo anterior, la cuestión es poder determinar con la máxima precisión posible cuáles son las necesidades. Para ello será conveniente tener ciertas respuestas previamente a tomar cualquier decisión. Sin duda alguna, cada organización tiene sus peculiaridades propias derivadas de su cultura y de su entorno, pero básicamente para poder obtener respuestas convendrá formular las siguientes preguntas:

1º ¿Qué es lo que tendrá que hacer el trabajador?

2º ¿Cómo tendrá que hacerlo?

3º ¿Dónde tendrá que hacerlo?

4º ¿Por qué tendrá que hacerlo?

5º ¿Qué es lo que hace actualmente el trabajador?

4.2.2 PLAN DE FORMACIÓN

El concepto de plan de formación podríamos definirlo como el conjunto coherente y ordenado de acciones formativas necesarias para resolver los problemas de competencia existentes dentro de la organización. Este plan se manifiesta al final mediante un dossier que tendrá la función de manual para seguir las pautas establecidas en él y la constatación de que se va cumpliendo lo previsto. El plan debe ser accesible como mínimo para las personas que tienen responsabilidad sobre otras y para los representantes de los trabajadores.

Un plan de formación está constituido por varios elementos. El más importante es el que describe la formación a impartir (pliego de condiciones), pero no menos importantes son otros, como el coste, los plazos, el objetivo que se persigue, etc. Todo ello deberá pasar por sucesivas etapas, primero para la elaboración del referido plan y después para su aplicación.

4.2.2.1 Fases y contenido

Como cualquier plan, deberá ineludiblemente observar las líneas políticas generales de la empresa y aplicar una metodología a seguir, así como las etapas que deben cubrirse y el plazo de culminación de los objetivos que le dan vida al citado plan.

Etapas que deberá desarrollar el plan:

- a) **Preparación.** Es el resultado de reunir toda la información, decidiendo criterios y políticas a aplicar. Es la recopilación y ordenación de los datos necesarios para el establecimiento de lo que será un plan plasmado por escrito.
- b) **Elaboración.** El tiempo, esfuerzo y coste hace que primero deba existir una fase preparatoria que conduzca a un conocimiento claro y preciso de cuál es la situación de la organización y sus necesidades.

Elementos que deberá contener el plan de formación:

1. *Objetivos a alcanzar con el inventario de personal*

Para preparar a los empleados para un cambio organizacional, nuevas tecnologías, otras formas de actuar, diferentes procedimientos, etc.

2. Análisis de las características de la organización

Será necesario tener en cuenta el resultado del análisis de la situación interna y externa de la empresa.

3. Formación a impartir

Después de efectuado un análisis de las necesidades de formación, procederemos a la elección de la formación más adecuada mediante la conjunción de los siguientes elementos:

- a) Análisis de las necesidades de formación
- b) Determinar la formación que se necesita

4. Personas a quienes va dirigida la formación

Habrá que elegir a los empleados cuyas actividades o competencias estén afectadas por el plan. De realizarse por grupos, será conveniente empezar por los más preparados intelectualmente para poder adaptarse al cambio que se pretende. Será conveniente conocer el potencial que tiene cada uno.

5. Persona que va a dirigir o coordinar todo el programa

Acostumbra a ser el responsable de formación o director de RRHH de la organización. Es una misión de dirección que implica coordinación y control del plan.

6. Equipo formativo

Determinar si deberán ser los servicios internos o externos.

7. Técnicas, instrumentos y métodos

Es esencial para la formación estar bien dotado de recursos técnicos y dispuesto a aplicar los métodos más adecuados.

8. Lugar de la realización de la formación

Lo ideal es que se realice in situ, pero es posible que ello comporte dificultades e inconvenientes para el proceso productivo de la empresa. También es posible que la

organización tenga sus propias aulas y si esto no se da, deberá hacerse en centros externos apropiados.

9. Fijación del calendario

Establecimiento de plazos para la ejecución y sus prioridades. Lo primero que condicionará a los objetivos será el tiempo, estableciéndose un proceso de aplicación a corto, medio y largo plazo.

10. Costos

Habrà que tener en cuenta otros factores que también representan un costo para la empresa, aunque sea de forma indirecta:

- Sueldos y salarios de los participantes durante la formación (si se realiza dentro de la jornada de trabajo)
- Gastos de sustitución de los anteriores si diera lugar a ello
- Gastos de estancia y viajes (si la formación se realiza fuera de la organización)
- Sueldos del formador interno de la organización
- Facturas de los servicios externos
- Importe de los materiales
- Habrà que especificar si se solicitarán ayudas económicas al Estado, Comunidad Autónoma, municipio, etc.

c) Aprobación

4.2.2.2 Técnicas, instrumentos y métodos

Técnicas

1. Técnicas de formación orientadas hacia el contenido: son diseñadas para la transmisión de conocimiento o información sustantiva sobre un nivel cognoscitivo
2. Técnicas de formación orientadas hacia el proceso: son diseñadas para cambiar actitudes, desarrollar conciencia de sí mismos y de los otros, y desarrollar habilidades interpersonales.

3. Técnicas de formación mixtas: se trata de la suma de las dos anteriores. Son las que buscan no sólo transmitir información, sino también cambiar actitudes.

Instrumentos

Hoy existen multitud de utensilios y aparatos didácticos para facilitar la comodidad del profesorado y de los asistentes a los cursos. Se busca esencialmente causar el máximo impacto posible al auditorio y conseguir la mayor comprensión y retención de las ideas e información que se desea transmitir.

Métodos

1. Método del caso. Consiste en plantear al grupo destinatario de la actividad formativa, un supuesto práctico sobre las materias que son objeto de la misma y el cual deberá dar una solución. El supuesto o caso práctico, extraído de la realidad del mundo empresarial, incluye un número suficiente de elementos de discusión y polémica que permite un contraste de opiniones y planteamientos resolutivos diversos.
2. Juegos de empresa (business games). Consistente en un modelo de simulación, que se aplica a una situación concurrente, obteniéndose, a partir de sus interrelaciones matemáticas, una serie de decisiones y de informes sobre puntos alcanzados.
3. Representación de papeles (role-playing). Se trata de simular situaciones que pudieran corresponder a la vida real, cuyos papeles o personajes son encarnados por algunos de los participantes. El resto actúan como observadores, criticando y comentando la actuación que está teniendo lugar. Al final, el instructor impulsa a los miembros del grupo a expresar sus puntos de vista e impresiones.
4. La discusión de grupos. Consiste en una reunión de varias personas para tratar uno o varios temas conocidos de antemano, bajo la dirección de otra (el profesor), que encauza y centra los temas debatidos. Las ventajas de este método radican, principalmente, en que el participante asimila mejor los conceptos, porque se esfuerza en retener cuestiones que le permitan actuar en grupo. Por otra parte, las ideas del conjunto acostumbran a ser de más amplitud, interés y riqueza que las que podrían formularse de manera individual.
5. “Incident Process”. También llamado estudio del incidente, es una variante del método del caso que estimula la capacidad de análisis y ayuda a visualizar el

problema en todas sus facetas. Se diferencia del método del caso en que, en aquel, de entrada, se han facilitado los detalles, mientras que en este, sólo se ha proporcionado un esbozo, y tienen que ir solicitando información los participantes a medida que sienten la necesidad de más datos.

6. “e-Learning”. Con el auge de las nuevas tecnologías, ha nacido este método de formación, el e-learning o formación online y que podríamos traducir por aprendizaje electrónico, formación electrónica o en línea, el cual ofrece soluciones globales para la empresa que permiten optimizar las inversiones en formación mejorando la cualificación de los empleados. Implica una significativa reducción de costos, se pueden implantar los cursos sin limitaciones de tiempo, de espacio, de área geográfica, y no es necesario desplazarse para recibir los cursos. Como ya se ha apuntado, se ejecuta a través de internet, pudiendo ser estandarizada la formación o realizarse a medida.
7. El “coaching”. Es un método individualizado encaminado básicamente a formar y potenciar directivos. Su misión en el ámbito de la formación en la empresa es sacar todo el potencial de un directivo y ayudarle a conseguir objetivos por sus propios medios.
8. “Outdoor training”. Consiste en actividades realizadas en grupo al aire libre o en espacios abiertos (generalmente en contacto con la naturaleza), siendo un aprendizaje vivencial basado en situaciones análogas a las que deben afrontar en las personas con responsabilidad en las organizaciones. No se trata de reproducir físicamente o técnicamente lo que sucede en la empresa. Se busca que las actividades que se desarrollan en los ejercicios sirvan de experiencia que cimenten las relaciones entre el equipo.
9. Otras acciones formativas:
 - La conferencia
 - Lecturas supervisadas
 - Presentaciones
 - La rotación de puestos

4.2.3 FORMACIÓN EN DISTINTAS FUNCIONES

Tradicionalmente, las organizaciones han desarrollado funciones laborales específicas y detalladas descripciones del trabajo. Sin embargo, las organizaciones de hoy en día están acentuando la versatilidad en vez de la especialización. La formación de los trabajadores en múltiples funciones o disciplinas se está haciendo cada vez más popular.

La formación en distintas funciones implica que los empleados se forman para realizar operaciones en áreas distintas a las de su puesto. Existen muchos planteamientos de este tipo de formación. Por ejemplo:

- Puede utilizarse la rotación laboral para ofrecer a los directivos de un área funcional una perspectiva más amplia de la que tendrían normalmente.
- Los departamentos pueden intercambiar personal por períodos de tiempo, de forma que cada trabajador o conjunto de trabajadores comprenda las operaciones de los demás departamentos.
- Los compañeros instructores, trabajadores de alto rendimiento, que además son instructores internos en el trabajo, pueden ser extraordinariamente eficaces a la hora de ayudar a los empleados a desarrollar habilidades en otras áreas operativas.

Los compañeros instructores deben seleccionarse cuidadosamente. Además de tener habilidades punteras, deben ser pacientes y motivar a los demás para que aprendan. Una forma eficaz de elegir a la gente motivada consiste en preguntar a los trabajadores si les gustaría actuar como instructor después de seleccionar a los mejores. Algunas organizaciones fomentan el papel de compañero instructor como un honor y ofrecen recompensas tangibles para suavizar la mayor responsabilidad.

Puesto que algunos trabajadores, incluso algunos directivos, se estremecen ante la idea de una formación en varias funciones, debería enseñárseles la importancia de este tipo de formación y las ventajas que ofrece. Entre estas ventajas podemos citar:

- Cuanto más adaptables sean los trabajadores, más valiosos serán para la organización. El poder de adaptación mejora la seguridad laboral del trabajador y la “profundidad del banco” de la organización. Una organización tendrá problemas si un trabajador que se va, que es promocionado o que cae enfermo no puede ser sustituido rápidamente por alguien que pueda hacer su trabajo. La formación

cruzada puede ofrecer estos recambios que garantizan que las operaciones seguirán realizándose normalmente.

- Los empleados versátiles pueden diseñar mejor sus propias carreras profesionales.
- Una mayor exposición y responsabilidad pueden motivar a los trabajadores, cuando no es posible la promoción.
- Una perspectiva más general mejora la comprensión de los trabajadores sobre el negocio y reduce la necesidad de supervisión. Esta mejor comprensión permite a los trabajadores anticipar los efectos de sus acciones en una operación completa y utilizar los vínculos interdepartamentales para resolver los problemas colectivamente.
- Cuando los trabajadores pueden reemplazar a otros que no están, es más fácil utilizar una programación flexible, lo que se demanda cada vez más, puesto que los trabajadores quieren pasar más tiempo con sus familias. A menudo, la ausencia de un trabajador cualificado puede interrumpir la producción y aumentar los costes de una empresa.

Los empleados con más de 50 años de edad pueden ser particularmente valiosos cuando se trata de versatilidad multifuncional. Los trabajadores mayores, a menudo, han realizado diversos trabajos lo que, naturalmente, les habrá dado una mayor experiencia multifuncional. Por ello, los trabajadores más mayores, a menudo, terminan antes los programas de formación en múltiples funciones y suelen ser buenos compañeros instructores.

4.3 RETRIBUCIONES

4.3.1 LA RETRIBUCIÓN

Podemos definir la retribución como aquella compensación económica efectuada por la empresa que percibe directamente el trabajador por el esfuerzo realizado, física y/o intelectualmente, cualesquiera que sean los factores tenidos en cuenta, los sistemas utilizados para su cálculo y la modalidad de pago que se emplee.

En nuestro ordenamiento jurídico y en la inmensa mayoría de países, se considera salario la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie, por la prestación de servicios laborales por cuenta ajena cualquiera que sea la forma establecida de retribución. Si bien siempre quedan excluidas de este concepto determinadas cantidades derivadas de suplidos e indemnizaciones.

Sobre el interés por las retribuciones de los trabajadores existen dos posiciones claramente definidas y diferenciadas entre sí; por una parte están quienes consideran que el dinero es el único valor por el que las personas desean tener un trabajo, aspecto que confirmaría la “teoría X” de McGregor y la postura contraria, que es la de aquellos que consideran que el dinero fue el instrumento de motivación en momentos que no se cubrían las mínimas necesidades por el bajo desarrollo económico de los respectivos países, pero que actualmente ha dejado de ser, el dinero, el único atractivo, si se tienen cubiertas las necesidades básicas. Ello confirma la teoría de Maslow sobre la jerarquía de necesidades, en la cual, cuando el ser humano tiene cubiertas las necesidades económicas, éstas quedan en segundo plano y pasan al primero otros deseos, entre los cuales podemos incluir: un trabajo atractivo, el prestigio profesional, desarrollar la actividad en un clima laboral agradable, etc.

Dejando claro que lo esencial de la retribución es la compensación económica al trabajador por su labor y que, según las circunstancias llamamos sueldo, salario, jornal, etc., podemos distinguir los elementos siguientes:

- a) *Tiene influencia sobre el comportamiento organizacional:* eficacia, absentismo, productividad, calidad, objetivos previstos, etc.

- b) *Es una herramienta directiva.* Permite mediante incentivos o retribuciones adicionales ejercitar el poder de dirección premiando a los empleados más eficientes y efectivos.
- c) *Constituye un coste importante.* El montante de la nómina es un capítulo importante en los gastos de la empresa, especialmente en las que su actividad requiere un elevado número de trabajadores en relación al producto.
- d) *Es generador de conflictos.* El deseo por superar constantemente los niveles salariales por parte de los empleados genera quejas, protestas, huelgas, presiones sociales, etc.
- e) *Tiene naturaleza sistémica.* En base a la teoría de los sistemas, está ligada a muchos aspectos importantes de la organización.

4.3.2 POLÍTICA SALARIAL

4.3.2.1 Objetivos

La política retributiva o de salarios debe inexcusablemente perseguir los siguientes objetivos:

- 1º) Atraer y mantener en el trabajo a los empleados más capacitados y eficientes.
- 2º) Compensarles en función del trabajo que se les exige.
- 3º) Permitirles satisfacer sus necesidades económicas de índole familiar y social.

Esta “regla de oro” con respecto a las facultades de dirección empresarial puede resumirse en los términos “atraer, retener y motivar” a los trabajadores más valiosos.

4.3.2.2 Principios para una política retributiva

Se podrían señalar muchos principios pero atendiendo a la mayoría de autores resumiremos los principales que definen a una política retributiva:

- a) *Uniformidad y coherencia.* Hace referencia a que dentro de un mismo grupo o categoría profesional no existan grandes diferencias entre sus miembros. Lo mismo puede decirse de unas secciones o departamentos con respecto a otros de la misma organización.

- b) *Individualización*. Una política retributiva tiene que conceder un papel destacado a la retribución basada en los resultados alcanzados por cada individuo o su comportamiento (iniciativa, interés, colaboración, etc.).
- c) *Política perdurable*. La política retributiva ha de ser persistente, excepto cuando la coyuntura económica o el mercado aconsejen variar.
- d) *Competitividad externa*. La oferta interna de las empresas ha de ser suficientemente atractiva para atraer y retener a los mejores trabajadores, pero para conseguirlo se requiere información sobre la oferta externa, tales como los informes estadísticos, estudios de mercado, etc.
- e) *Equidad interna*. Existe cuando se da una relación proporcional entre la remuneración y la aportación que realiza el trabajador en la organización. La falta de esa equidad interna provoca costes innecesarios, dificultades para la movilidad interna y esencialmente situaciones de agravio comparativo que provocan conflictos de clima laboral.
- f) *Entendible*. Debe ser fácil de entender para todos los trabajadores de la empresa, al objeto de evitar malos entendidos, desconfianzas y recelos.
- g) *Participación de los trabajadores en la política retributiva*. Siempre será muy importante conseguir una implicación en el diseño de la política retributiva por parte de los trabajadores, o sus representantes, puesto que la plantilla siempre será más receptiva cuanto más haya formado parte de los respectivos estudios o del proceso de aplicación.
- h) *Información*. La información a toda la plantilla es esencial. Es importante que se sepan los niveles salariales, la forma de alcanzarlos, la manera de hacer efectivo el pago, los conceptos que comprenden cada una de las partidas retributivas.

4.3.2.3 Condicionantes del salario

Hay una serie de factores tanto internos como externos que condicionan el establecimiento de una libre política de salarios por parte de las organizaciones. Así, entre los principales condicionantes podemos citar:

- a) *El mercado de trabajo*. La retribución está influenciada por la ley de la oferta y la demanda del mercado. De manera que situarse en una oferta por debajo de lo que estipula el mercado en cada momento, significará carecer en breve tiempo de

personas capacitadas al ser atraídas éstas por otros ofertantes mejores. Por el contrario, situarse por encima del mercado de trabajo, aunque proporciona rápidamente mejores profesionales y mayor fidelidad de los existentes, hace más difícil la competencia mercantil con respecto a otras organizaciones.

- b) *La influencia del Estado.* La normativa laboral establece límites directos a la libertad de la empresa, puesto que por una parte impone unas garantías mínimas de percepción de los trabajadores, como es el Salario Mínimo Interprofesional y, por otra, con su influencia indirecta por parte del Estado cuando establece crecimientos salariales para los funcionarios públicos (a través de los Presupuestos Generales del Estado) que tiene honda influencia como criterio de aplicación de incrementos para el resto de la economía del país.
- c) *Las organizaciones sindicales y patronales.* La política retributiva se ve influenciada por los sindicatos, aunque en mayor o menor medida según la fuerza de los mismos en cada momento.
- d) *Los cambios tecnológicos.* La política retributiva depende directamente del tipo de tecnología que utilice la empresa. Cuanta más cualificación se requiere de los empleados, más alta deberá ser la retribución.
- e) *Las circunstancias históricas o coyunturales de la propia organización.* Existen unos condicionantes internos que influyen directamente en la política retributiva: la historia de la empresa, su capacidad de pago y la cultura organizacional.
- f) *La imagen de la organización.* Condicionan la atracción de los empleados la imagen de prestigio, la marca, la solidez, etc., que en cierta forma compensa el que no se alcancen ciertos niveles salariales del mercado, y al contrario, suponen un sobreesfuerzo para la atracción de personal profesional cualificado cuando la organización no tiene buena imagen.

4.3.3 ESTRUCTURA RETRIBUTIVA

4.3.3.1 Estructura del salario

Por salario se entiende, en su acepción más amplia “... la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie, por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan al trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración, o los períodos de descanso computables

como de trabajo”, y, por tanto, comprende las percepciones fijas y las variables o no garantizadas.

La estructura salarial va estrechamente ligada a la referencia que hace el artículo 26.3 y ss. del Estatuto de los Trabajadores, de manera que, por una parte, en su acepción más restringida, existe el denominado salario base también denominado Salario Garantizado o Salario Mínimo de Convenio (según el sector al que pertenezca la empresa), que tiene un carácter fijo y se percibe por unidad de tiempo o de obra, así denominado porque se pacta y paga de acuerdo con el tiempo de servicio prestado, con independencia del resultado obtenido por el trabajador. Por otra parte, hay los llamados complementos salariales, cuya retribución se deriva de otros factores diferentes.

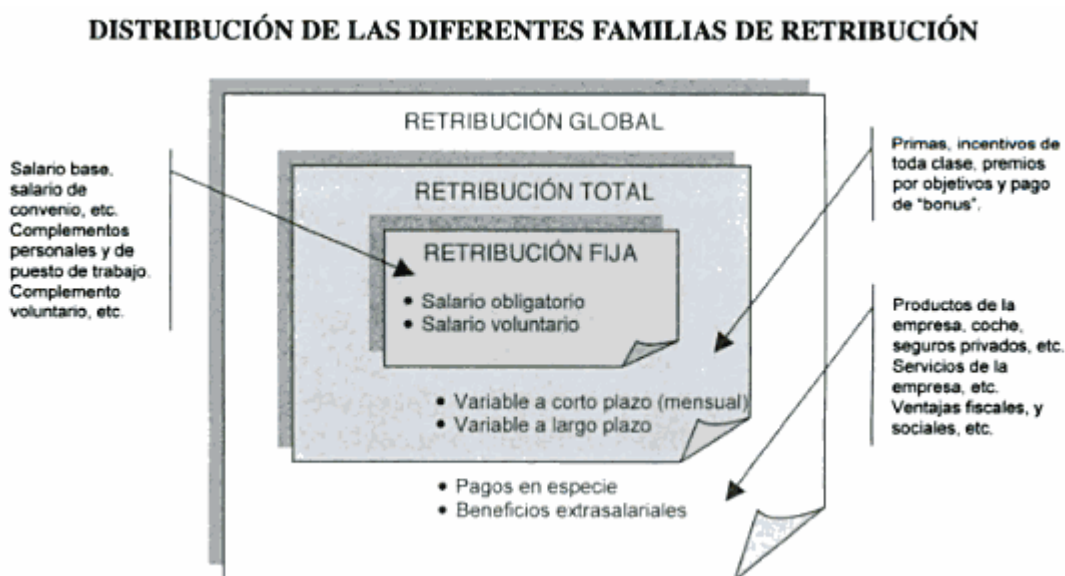


Figura 2.4.1: Distribución de las diferentes familias de distribución

Siguiendo a varios autores, se puede efectuar la siguiente descripción:

- a) Complementos personales. Los que remuneran circunstancias personales del trabajador, no tomadas en cuenta al determinar el salario base, como pueden ser: antigüedad, títulos, idiomas, etc.
- b) Complementos del puesto de trabajo. Los que dependen directamente de las especiales circunstancias del puesto, las cuales no tienen la condición de consolidables, lo que hace que también desaparezcan cuando no se conserve el puesto de trabajo que las originó. Estas pueden ser las derivadas de penosidad, peligrosidad, toxicidad, nocturnidad, turnicidad, etc.

- c) Complementos por calidad o cantidad de trabajo. Son consecuencia de una mayor cantidad y mejor calidad de prestación en el trabajo. A ellas corresponden las primas, incentivos, horas extras, objetivos de los directivos, etc.
- d) Complementos de vencimiento periódico superior al mes. Aquellos cuya periodicidad de devengo supera la mensualidad. Son las pagas extraordinarias, participación de beneficios, etc.
- e) Compensación extrasalarial. (Percepciones no salariales). Tales como las cantidades percibidas por el trabajador en concepto de indemnizaciones o suplidos por los gastos suplidos por los gastos realizados como consecuencia de su actividad laboral, las prestaciones e indemnizaciones de la Seguridad Social, así como las indemnizaciones correspondientes a traslados, suspensiones o despidos. Aquí se pueden incluir el pago de las dietas como más representativo.
- f) Complementos en especie. Los que no lo son en metálico. Los referentes al pago de compensaciones de la manutención, alojamiento y desplazamiento. A ello podemos referirnos con el pago de la alimentación, ropa, entrega de vivienda, puesta a disposición de un automóvil, productos de la empresa, etc.

4.3.3.2 Retribución fija

La retribución basada exclusivamente en salario fijo confiere a los costes salariales una rigidez que cada vez resulta más gravosa para la competitividad de las organizaciones. No obstante, es histórica la existencia de una cantidad en las percepciones de los trabajadores que reúnan la condición de fijo, tales como:

- *Salario Mínimo Interprofesional (SMI)*. Contempla que ningún trabajador fijo, eventual o temporero, podrá recibir, salvo en contratos especiales y expresamente regulados por la normativa vigente, un importe diario/mensual inferior a la cantidad legal de cada momento, independientemente de la empresa donde preste sus servicios, del sector al que pertenezca o provincia en que se encuentre, ni por el convenio colectivo que regule sus relaciones laborales por la realización de la jornada ordinaria.
- *Salario base (SB)*. En nuestro ordenamiento laboral, al margen de lo dicho anteriormente, existe una cantidad fijada por convenio colectivo antes por las ordenanzas laborales y reglamentaciones de trabajo, que garantizan unas percepciones económicas fijadas por unidad de tiempo, independientemente de los

complementos salariales o incentivos que puedan existir, es decir, que se refiere únicamente al tiempo que el trabajador presta sus servicios en la organización, sin consideración de la cantidad o calidad del trabajo que pueda desarrollar.

- *Otras formas de salario fijo.* Debe tenerse en cuenta, según lo pactado en los convenios colectivos, que puede tener otras denominaciones el salario garantizado, como sucede con el llamado Salario de Convenio o Salario Mínimo garantizado y cuya forma de cálculo puede diferir de lo anterior.

4.3.3.3 Criterios para el establecimiento de un sistema retributivo

Respetando unas partidas retributivas que vienen fijadas por los convenios colectivos en muchas organizaciones, se aplica una filosofía para mejorar la productividad y competitividad mediante la mejora de la retribución. Lo importante es encontrar un sistema equitativo ligándolo, en la medida de lo posible, cada vez más a los resultados de la empresa. A continuación se detallan una serie de sistemas retributivos que se aplican o se han aplicado a lo largo de la historia.

Retribución basada en el puesto de trabajo:

Debe ser aceptada por todos los componentes de la organización y eso se logra tras el correspondiente proceso de información que genera la aplicación de una valoración del puesto de trabajo.

Retribución basada en competencias:

El sistema tiene en cuenta esencialmente las competencias que posee el trabajador. Aquellas cualidades, conocimientos, rasgos y destrezas que ha de tener una persona para desarrollar los comportamientos que le van a permitir cumplir con éxito su misión. El sistema de competencias logra implicar al trabajador en una mejora continua y en la eficiencia en el desempeño de sus funciones. Logra, además, reducir los índices de absentismo y el empleado percibe que su salario se administra de forma equitativa. Conlleva dos consecuencias favorables para el trabajador:

- La persona capaz de adquirir nuevas habilidades eficientes puede tener un incremento significativo de su salario
- La retribución se establece por el valor que la persona tiene dentro de la organización, no por el puesto que ocupa.

Retribución basada en el desempeño

Está basado en las contribuciones que un empleado hace a la organización. Basar la retribución en el desempeño proporciona una respuesta operativa que elimina todo rastro de duda de cuestiones como a qué persona incrementar el sueldo y en qué proporción. Este sistema hace que otras personas de la organización tiendan a imitar los comportamientos de las personas que son valoradas por el desempeño positivo.

Retribución basada en los beneficios:

Este sistema se basa en la participación de los trabajadores en los beneficios de la empresa consiguiendo una alta integración mediante el compromiso con la misma. El sistema persigue la plena integración de los empleados en la empresa como cuasi-propietarios, buscando la mayor productividad, el mayor ahorro de gastos innecesarios, la mayor predisposición, creatividad para la organización y dedicación. Hay diferentes fórmulas, procedentes de los EE.UU., que podemos resumir:

- Gain Sharing. Las que se relacionan directamente con las mejoras de la productividad de la empresa y ello genera consecuentemente beneficios. El abono puede ser de carácter mensual.
- Profit Sharing. Las que la participación es básicamente directa en los beneficios. El abono acostumbra a ceñirse al ejercicio económico vencido.

Retribución basada en categorías profesionales:

Es tradicional ya en nuestro país que se establezcan unas categorías que llevan implícitas unas obligaciones laborales para el trabajador que son descritas en muchas ocasiones muy detalladamente. Estas categorías tienen atribuida una retribución fija ya por el solo hecho de haberse asignado tal o cual. Ello significa que la otorgada al trabajador tiene que coincidir con las obligaciones que requiere el puesto de trabajo. No son admisibles oscilaciones, subir o bajar de categoría, que puedan perjudicar la retribución del trabajador, lo que limita o, cuanto menos, complica mucho la movilidad interna del factor humano de la empresa.

4.3.3.4 Retribución variable

Es aquella que está compuesta por la parte de las percepciones no garantizadas cuyas ganancias del trabajador se relacionan directamente con cierta medida de trabajo realizado por sí mismo o por grupo. La percepción de la retribución variable viene siempre

determinada por una serie de factores que constituyen el puntal básico de su medición: la cantidad y/o calidad; la dificultad, habilidad y/o creatividad y un período de tiempo estipulado. En ocasiones se incluyen otros requisitos, como podrían ser la puntualidad, la penosidad, la peligrosidad, la disponibilidad, la dedicación, el esfuerzo físico, etc., pero son factores meramente complementarios para premiar y motivar al empleado hacia unos intereses empresariales.

Sobre la retribución variable se han venido utilizando toda una variedad terminológica que se puede resumir en:

- a) Incentivos individuales. Están en relación con la actividad que desarrolla individualmente un empleado. Con mucha frecuencia se les denomina “primas”.
- b) Incentivos grupales. Están en relación a la actividad desarrollada por un grupo. Entiéndase generalmente por los miembros de un departamento, sección o servicio de la organización.
- c) Incentivos a nivel de empresa. Están constituidos por la inmensa mayoría de los miembros de la empresa basado en una serie de parámetros que determinan los posibles progresos de la organización.
- d) Comisiones. La retribución complementaria o única que acostumbran a percibir los representantes de comercio, viajantes, promotores, etc.

Factores a tener en cuenta en el momento de diseñar un sistema de retribución variable:

- 1) Factores a retribuir. Por ejemplo, volumen de ventas, número de piezas, etc.
- 2) Proporción entre la parte fija y la variable. Si la parte variable es muy pequeña, no cumple los objetivos, mientras que si es excesivamente alto, puede considerarse abusivo.
- 3) Nivel de unidades de trabajo. Comprende la participación como individuo único para obtener un resultado o bien de grupo de trabajo, departamento, sección, etc.
- 4) Diferentes planes de retribución variable. Normalmente, en función del organigrama. Podríamos distinguir a los directivos, administrativos, comerciales...
- 5) La resistencia de los afectados. Influyen factores como la tendencia a la convicción de que las mediciones son injustas o el temor a una rebaja de las retribuciones fijas.

- 6) Frecuencia de las liquidaciones. Períodos demasiado cortos pueden conducir a que los individuos centren sus esfuerzos en el logro de objetivos a corto plazo, olvidando las prioridades del largo plazo pero pasará lo contrario si los plazos son demasiado largos.

4.3.4 SISTEMAS DE INCENTIVOS

La evolución del mundo laboral ha ido admitiendo sistemas racionales de incentivos y las normativas de cada país aceptándolos, siempre con ciertas prevenciones y controles por parte de la Administración. Así tenemos, entre muchos, los más conocidos:

4.3.4.1 Sistema de destajo

Tiene la ventaja de estimular al obrero que no se contenta con el nivel de vida que le proporciona un jornal corriente, obligándole a poner en juego todas las energías, que en un sistema de salario a jornal quedaría en estado latente. La retribución está en relación estrecha con el número de piezas que el trabajador consiga realizar. Es decir, el salario se determina por un único precio por unidad de producción.

4.3.4.2 Sistema Taylor

Llamado también sistema de tarifas diferenciales, consiste en la aplicación de la tarifa de destajo con dos precios unitarios distintos: el primero, para cuando el operario no llega a producir un determinado número de piezas, y el segundo, más elevado, con el cual se paga entonces toda la producción del mismo; ello se da cuando se sobrepasa el tope o nivel de producción individual fijado. Es un sistema que acaba además distinguiendo a los operarios eficaces de los que no lo son.

4.3.4.3 Sistema York

Consiste en asegurar al obrero un jornal fijo, aunque su producción sea casi nula, y una pequeña prima por pieza. El crecimiento de la retribución por la prima es poco pronunciado y, desde luego, poco incentivador para los operarios.

4.3.4.4 Sistema Gantt

Análogamente al sistema Taylor por cuanto se fundamenta en una tarifa diferencial, asegura no obstante un jornal mínimo y en lugar de retribuir a los obreros por un sistema de destajo por piezas, lo hace de acuerdo con el tiempo empleado. Gantt recomendaba que únicamente los operarios que han demostrado su eficacia mediante el transcurso del tiempo

cobrasen por este sistema de primas y los restantes operarios, se mantuvieran en el fijo hasta que adquirieran la práctica.

4.3.4.5 Sistema Halsey

Como en los anteriores, garantiza el jornal a los obreros que en su trabajo emplean más tiempo del admitido por pieza. La producción base se fija de antemano y tiene que ser accesible para un operario normal con el fin de que encuentre un estímulo en el trabajo. Al operario no se le prima hasta tanto no haya alcanzado una producción base preestablecida; a partir de entonces, se le prima con una tarifa por pieza.

4.3.4.6 Sistema Rowan

Es parecido al Halsey, en cuanto que es liberal respecto al tiempo-tipo, en cuanto asegura un jornal mínimo y en que es el primer sumando del salario que recibe un obrero al que su falta de destreza le impide llegar al tiempo-tipo. Es igual a la retribución que le corresponda por el número de horas empleadas en la terminación de la pieza o piezas. La prima o segundo sumando consiste en una fracción del primero, que tiene por numerador el ahorro de tiempo y por denominador el tiempo-tipo.

4.3.4.7 Sistemas Bedaux y Centesimal

Tienen semejanza con el Halsey, y en vez de medir un trabajo en dinero directamente o en cantidad de piezas realizadas, lo hacen por ahorro de tiempo que traducen en puntos, aunque después se les atribuirá un valor económico a esos puntos. Se basan esencialmente en que el ahorro de tiempo significa que el trabajador eleva su actividad, y teniendo que cumplir un horario preestablecido el resultado son más piezas, lo que redundará en beneficio de la empresa y del empleado.

El sistema Bedaux (o sistema sexagesimal) utiliza como unidad de referencia lo que llama “punto B” (de Bedaux), el cual queda definido por “aquel trabajo, cualquiera que sea su naturaleza, que un operario normal puede realizar en un minuto, actuando a los tres cuartos del ritmo óptimo, con reposo incluido”. De este modo se estima cada trabajo, adjudicándole una cierta cantidad de B. La actividad mínima exigible (o actividad normal) de un operario se establece en 60 puntos B a la hora y la máxima alcanzable (o denominada actividad óptima), si los tiempos cronometrados están actualizados, 80 B.

El sistema Centesimal es muy parecido al anterior y la valoración de los puntos va desde 100 para la actividad mínima exigible hasta 133 para la máxima alcanzable u

óptima. Este es un sistema bastante extendido en España, pero también se aplican otros sistemas menos conocidos, tales como, el sistema CREA, de 75 a 100 y la Norma Británica BSI, de 0 a 100.

La aplicación de estos sistemas comporta que esté garantizado el salario fijo si se desarrolla una actividad a rendimiento normal o exigible pero sin prima, y si se consiguen más puntos de los exigibles, esos de exceso son premiados en metálico como prima.

Como ya se ha dicho, el sistema tiene la particularidad de que utiliza el punto por unidad de medida del tiempo, en base a los siguientes factores:

1º) *El tiempo*. La duración del tiempo que se quiere medir se fijará en un minuto y a este tiempo deben referirse todos los elementos que concurren en la medición del trabajo.

2º) *El trabajo*. El punto tiene por objeto constituir una referencia fija y expresar la medición del trabajo realizado para completar una operación en el período de un minuto.

3º) *La velocidad de ejecución*. Tiene en cuenta que la velocidad de ejecución no se puede sostener durante toda la jornada y además existen siempre una serie de incidencias, por lo que se han de tener en cuenta estas circunstancias a la hora de medir el ritmo.

4º) *El reposo*. Si tenemos en cuenta que todo esfuerzo lleva implícito el desgaste de energías y que a continuación requiere una reposición de ellas, habrá que tener en cuenta un tiempo proporcional de reposo para el establecimiento.

4.3.4.8 Sistemas para vendedores

Hoy día es difícil encontrar una empresa que no estimule a sus vendedores o comerciales con incentivos. Los dos métodos más comunes son los siguientes:

- 1) *Comisión*. Consiste en abonar al vendedor un porcentaje, que ha sido previamente pactado sobre la cifra de ventas a realizar. Este método caracteriza más a los profesionales independientes que trabajan para varias compañías y, por tanto, no existe combinación de retribución fija con la variable. No obstante, hay una variante que comprende a aquellos vendedores que se hallan vinculados laboralmente, aunque con una regulación especial, que consiste en la percepción de un tanto por ciento sobre las ventas y la percepción de un salario mínimo o de convenio.

- 2) Por cuota de ventas. Ya es frecuente efectuar en las empresas un programa de ventas con sus previsiones para su próximo ejercicio o para períodos inferiores y a cada vendedor, también llamado comercial o promotor, se le asigna una cuota de ventas cuya esencia no difiere mucho de la anterior, persiguiendo naturalmente el mayor interés en el empleado para que venda más. Se trata de empleados vinculados plenamente con la organización, en exclusiva, y sus retribuciones se hallan reguladas por el convenio colectivo.

4.3.4.9 Sistema por objetivos

Para determinados directivos, el cumplimiento de unos objetivos marcados de antemano constituye un auténtico estímulo de superación a pesar de que generalmente no exista una relación exacta e inmediata entre los resultados obtenidos y su retribución. Consiste, en esencia, en fijar previamente un importe que tendrá la consideración de premio o incentivo para quien alcance determinados objetivos, también previamente pactados, que deberán ser medibles, entendibles y alcanzables, así como controlables a medida que se llega al final del período establecido para su realización. Lo que comporta que cada empleado inserto en este sistema tenga claro cuál es la meta a alcanzar en un período determinado.

4.3.4.10 Sistema de bonos

Los bonos, o comúnmente denominados bonus suelen tener un componente de apreciación subjetiva, basado en el desempeño del empleado, destinándose casi exclusivamente a los directivos, jefes, técnicos cualificados y demás profesionales insertos en la organización, reconociéndoles su actitud y esfuerzo durante un período de tiempo que generalmente comprende un año. Con frecuencia se denomina bonus al pago de los incentivos por objetivos, pero en realidad el premio por alcanzar objetivos se basa en una medición del resultado de forma objetiva, mientras que el espíritu del bonus es un reconocimiento que no está exclusivamente limitado a alcanzar objetivos, sino incluso referido a un comportamiento, una especial confianza, etc.

4.3.5 COMPENSACIONES EXTRASALARIALES

Se entienden como tales aquellos devengos o prestaciones no salariales que se destinan a compensar o indemnizar gastos o necesidades del trabajador para realizar la actividad por la que ha sido contratado, siguiendo el siguiente detalle:

- a) Quebranto de moneda. Se trata de aquella compensación que resarce de los desajustes del saldo del manejo del dinero en metálico. Por lo general a aquellos empleados que tienen categoría laboral de cajeros y que, por tanto, son responsables del dinero en caja de la empresa y del cuadro y justificación de los caudales que manejan.
- b) Desgaste de herramientas. Son las percepciones por desgaste de útiles o herramientas propias del trabajador, aunque lo habitual es que sean propiedad de la empresa.
- c) Por prendas de trabajo. Es la compensación por la compra de vestido para uso laboral. Destinado preferentemente a trabajadores con servicio de cara al público que utilizan un uniforme como distintivo y dan una imagen concreta de la compañía o establecimiento.
- d) Gastos de locomoción. Aquellos importes que compensan los gastos que debe realizar el trabajador en los desplazamientos que realiza por causa del trabajo y orden de la empresa.
- e) Dietas. Retribuciones de carácter irregular que compensan al trabajador por los mayores gastos que, en los desplazamientos por necesidades de su trabajo fuera del lugar de residencia o de la localidad del centro de trabajo, se ve obligado a realizar al tener que pernoctar o efectuar comidas principales fuera de su domicilio debido a la distancia.
- f) Plus de distancia. Aquella cantidad que compensa al trabajador por el desplazamiento a centro de trabajo no habitual, fuera del término municipal, que implique una distancia que incremente el tiempo que anteriormente utilizaba tanto para la ida como para la vuelta.
- g) Prestaciones e indemnizaciones de la Seguridad Social. Aquellas que van a cargo de la Tesorería General de la Seguridad Social. Se incluyen aquí puesto que la organización tiene la obligación del pago delegado de las referidas prestaciones y ello hace que, en ocasiones, se confunda la procedencia de las mismas al adelantarlas aquella.

4.3.6 PAGOS EN ESPECIE

Hasta aquí se han indicado las más tradicionales o comunes reconocidas en las antiguas ordenanzas y los convenios colectivos en los que generalmente se hacía alusión a estas compensaciones. No obstante, la progresiva socialización de determinadas ventajas que obtenía el personal directivo de las empresas, ha hecho que se hayan extendido al resto de las plantillas y que significan una compensación en especie consistente en ventajas, servicios o beneficios cuyo coste acostumbra a asumir la organización y a favor de los empleados. Los más conocidos en el mercado laboral actualmente son los siguientes:

- Seguro de vida, de invalidez, orfandad, etc.
- Seguro médico privado
- Compra directa o indirecta de automóvil
- Uso exclusivo de vehículo de la empresa
- Automóvil en Leasing, renting, o simple alquiler
- Teléfono móvil
- Descuentos de producto
- Plan de pensiones y planes de ahorro
- Etc.

4.4 SISTEMAS DE SUGERENCIAS

Un sistema de sugerencias está diseñado para solicitar, evaluar y aplicar las sugerencias de los empleados y después recompensarles por las ideas valiosas. Aunque la recompensa suele ser monetaria, no tiene por qué ser así. Puede consistir en un reconocimiento público, días libres adicionales, un aparcamiento especial u otro tipo de prestación.

Los sistemas de sugerencias han sido utilizados con éxito en organizaciones tan diferentes como hospitales, universidades, servicios públicos, instituciones y empresas privadas. Los directivos deben de seguir tres directrices fundamentales cuando diseñan un sistema de sugerencias. Deberían:

- Servirse de un comité de evaluación de sugerencias para valorarlas con objetividad y dar una explicación razonable a los empleados del motivo por el que sus sugerencias se han rechazado.
- Aplicar inmediatamente las sugerencias aceptadas y dar un agradecimiento al creador de la idea. El boletín de la empresa puede utilizarse para reconocer públicamente a los empleados que han hecho sugerencias que han permitido obtener mejoras.
- Fijar el valor de la recompensa proporcionalmente al beneficio que obtiene la empresa de la sugerencia.

Un premio de reconocimiento debería ser una celebración del éxito de un equipo o un individuo que anima a todos los miembros de una empresa a trabajar para conseguir los objetivos.

PARTE 3:

RESULTADOS

EMPÍRICOS

CAPÍTULO 1:

Procedimiento

estadístico

1.1 DOCUMENTACIÓN INICIAL

Para la realización de este proyecto, se parte de una base de datos almacenada en un archivo SAV del programa estadístico SPSS Statistics. La versión utilizada de este programa para tratar los datos ha sido la versión 17. Del mismo modo, se dispone del enunciado de la encuesta realizada en las diferentes empresas. Se trata de la Ronda 3, realizada en el año 2002, de la encuesta “Fabricación de Alto Rendimiento”, junto con su libro de códigos (Ver Anexo).

El cuestionario está estructurado en diversos apartados, de los que se van a estudiar únicamente los referentes a Recursos Humanos, Rendimiento Competitivo y Entorno de la Empresa. Antes del inicio de la encuesta, figura un libro de códigos, donde explica con detalle la codificación empleada en la misma. Dentro de cada uno de estos tres grandes apartados citados antes, se realizan varias subdivisiones acerca de diversos temas relacionados con cada área. En cada uno de estos subapartados, se especifica quién ha sido el personal encuestado.

Las respuestas a las preguntas se realizan de tres maneras distintas:

- En tanto por ciento.
- En valor absoluto.
- En una escala Likert ⁽¹⁾ entre 1 y 7, donde 1 significa “Muy en desacuerdo” y 7 “Muy de acuerdo”.

En el archivo de SPSS, los datos que vamos a tener que tratar los encontramos de la siguiente manera:

¹ La escala de tipo Likert es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Cuando respondemos a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, lo hacemos especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo). La escala se llama así por Rensis Likert, que publicó un informe describiendo su uso.

- En una pestaña se pueden visualizar los resultados de la encuesta realizada a las 266 empresas. El valor de cada uno de esos datos será el valor medio de la valoración dada por las personas encuestadas en cada empresa, a cada pregunta.

plant	country	type	industry	ercen01	ercen02	ercen05	ercen06	ercen07	ercen08
1	FIN	W	M	3,00	-	-	1,00	3,00	300,0
2	FIN	T	E	1,40	11500,00	10,00	9,00	3,00	850,0
3	FIN	T	T	25,00	-	-	5,00	4,00	5,0
4	FIN	T	E	2,20	600,00	60,00	8,00	3,00	30,0
5	FIN	W	E	1,50	3500,00	-	-	5,00	33,0
6	FIN	T	T	1,10	4500,00	15,00	9,00	5,00	8,0
7	FIN	T	M	2,20	3500,00	20,00	9,00	2,00	-
8	FIN	T	M	1,70	-	-	9,00	3,00	3,0
9	FIN	W	M	2,20	-	-	6,00	2,00	-
10	FIN	T	T	4,00	-	-	7,00	3,00	30,0
11	FIN	W	T	1,20	24500,00	-	9,00	3,00	16,0
12	FIN	T	T	1,20	300,00	30,00	9,00	3,00	300,0
13	FIN	W	E	2,00	-	90,00	9,00	4,00	12,0
14	FIN	W	T	4,00	5500,00	-	9,00	3,00	35,0
15	FIN	T	E	1,40	28392,00	-	39,00	3,00	3000,0
16	FIN	T	M	1,40	-	-	3,00	2,00	6500,0
17	FIN	T	T	-	5,00	10,00	9,00	2,00	900,0
18	FIN	T	E	1,50	-	-	3,00	3,00	60,0
19	FIN	W	E	3,00	-	-	9,00	3,00	40,0
20	FIN	T	M	2,20	40000,00	-	9,00	3,00	40,0
21	FIN	T	T	3,00	-	-	5,00	4,00	180,0
22	FIN	W	E	2,00	76000,00	30,00	-	2,00	10000,0
23	FIN	T	T	1,30	20000,00	-	6,00	3,00	34,0
24	FIN	T	T	1,20	30,00	20,00	-	3,00	130,0
25	FIN	W	E	2,00	-	-	6,00	3,00	-

Figura 3.1.1: Ventana de SPSS

- En otra pestaña se pueden ver las variables implicadas en el estudio. Aquí se especifica el nombre, el tipo de variable, su etiqueta y otros parámetros que exige el programa. El valor de estas variables se puede ver en la primera pestaña.

Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Pérdidos	Columnas	Alineación	Medida
1 plant	Número	8	0	Plant identificat...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal
2 country	Cadena	3	0	Country	(FIN, Finlan...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
3 type	Cadena	1	0	World class vs...	(T, Tradition...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
4 industry	Cadena	1	0	Industry	(E, Electron...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
5 ercen01	Número	8	2	In a typical yea...	Ninguna	Ninguna	10	Derecha	Escala
6 ercen02	Número	8	2	This plant's out...	Ninguna	Ninguna	10	Derecha	Escala
7 ercen05	Número	8	2	How much do...	Ninguna	Ninguna	10	Derecha	Escala
8 ercen06	Número	8	2	How many labo...	Ninguna	Ninguna	10	Derecha	Escala
9 ercen07	Número	8	2	How many level...	Ninguna	Ninguna	10	Derecha	Escala
10 ercen08	Número	8	2	How many prod...	Ninguna	Ninguna	10	Derecha	Escala
11 ercen20	Número	8	2	What is the nu...	Ninguna	Ninguna	10	Derecha	Escala
12 ercen15	Número	8	2	What percent o...	Ninguna	Ninguna	10	Derecha	Escala
13 ercen16	Número	8	2	What percent o...	Ninguna	Ninguna	10	Derecha	Escala
14 ercen17	Número	8	2	What percent o...	Ninguna	Ninguna	10	Derecha	Escala
15 ercen18	Número	8	2	What percent o...	Ninguna	Ninguna	10	Derecha	Escala
16 ercen19	Número	8	2	What is the ave...	Ninguna	Ninguna	10	Derecha	Escala
17 ercen23	Número	8	2	How many level...	Ninguna	Ninguna	10	Derecha	Escala
18 ercen24	Número	8	2	What is the per...	Ninguna	Ninguna	10	Derecha	Escala
19 ermin01	Número	8	2	What percent o...	Ninguna	Ninguna	10	Derecha	Escala
20 ermin06	Número	8	2	How many cust...	Ninguna	Ninguna	10	Derecha	Escala
21 ermin07	Número	8	2	How many orde...	Ninguna	Ninguna	10	Derecha	Escala
22 ermin08	Número	8	2	What percent o...	Ninguna	Ninguna	10	Derecha	Escala
23 ermin09	Número	8	2	How large is th...	Ninguna	Ninguna	10	Derecha	Escala
24 ermin10	Número	8	2	What is the an...	Ninguna	Ninguna	10	Derecha	Escala
25 ermin51	Número	8	2	Describe the de...	Ninguna	Ninguna	10	Derecha	Escala
26 ermin52	Número	8	2	Describe the de...	Ninguna	Ninguna	10	Derecha	Escala
27 ermin53	Número	8	2	Describe the de...	Ninguna	Ninguna	10	Derecha	Escala

Figura 3.1.2: Ventana de SPSS

1.2 PASOS DEL PROCEDIMIENTO ESTADÍSTICO

Para acabar obteniendo unos resultados fiables desde el punto de vista estadístico y útiles desde el punto de vista práctico son necesarias una serie de acciones, que se detallan en este capítulo, que una vez realizadas nos permitirán poder analizar con rigor los resultados obtenidos. Se tomará como ejemplo uno de los casos que se dan en el estudio de la encuesta, cuyo procedimiento será análogo al del resto de apartados.

En primer lugar, cabe destacar que hay algunas preguntas entre las de tipo Likert que se encuentran con la escala invertida. En estos casos, es necesario recodificarlas, restando su puntuación de 8 antes de realizar ningún cálculo con ella. Es decir, si una pregunta en la que se especifique que su escala es revertida, si la puntuación que vemos en los resultados de la base de datos fuera un 2, deberíamos recodificarla, siendo la verdadera puntuación un 6.

1.2.1 ANÁLISIS DE FIABILIDAD

El primer paso para este estudio estadístico será realizar un análisis de fiabilidad entre las preguntas de cada apartado, para ver si la información que éstas reportan en conjunto es fiable. Cada uno de los apartados de la encuesta tiene varias preguntas. Con este análisis, valoramos la relación que tienen unas con otras, para después poder definir una variable que englobe a todas, y sea la media aritmética de ellas. Vamos a tomar como ejemplo el apartado de *Centralización de la autoridad*.

En el menú *Analizar*, se toma la opción *Escala > Análisis de fiabilidad*. Cuando se abra la siguiente ventana, se seleccionan las preguntas correspondientes a este apartado.

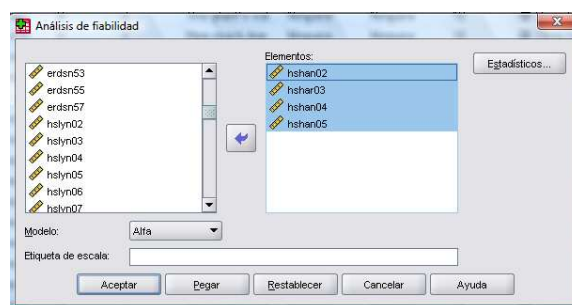


Figura 3.1.3: Ventana de SPSS

En la pestaña de *Estadísticos...*, deberemos seleccionar la opción de *Escala si se elimina el elemento*.



Figura 3.1.4: Ventana de SPSS

Una vez hecho esto, se obtiene una tabla que tiene la siguiente forma:

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	266	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	266	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,559	4

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Even small matters have to be referred to someone higher up for a final answer.	11,1462	2,800	,667	,174
This plant is a good place for a person who likes to make his own decisions.	10,0127	6,703	-,385	,866
Any decision I make has to have my boss's approval.	11,2765	2,553	,682	,127
There can be little action taken here until a supervisor approves a decision.	10,8163	2,867	,610	,227

Figura 3.1.5: Análisis de fiabilidad

Él método de fiabilidad más utilizado en psicometría es el Alfa de Cronbach ⁽²⁾ que obtenemos en esta tabla. Su interpretación será que, cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad, considerando una fiabilidad respetable a partir de 0.60.

En este caso en concreto, al Alfa de Cronbach obtenido es 0.559. Al haber seleccionado previamente la opción de *Escala si se elimina el elemento*, obtenemos en la última columna de la tabla el Alfa de Cronbach que resultaría si no se tiene en cuenta dicha pregunta. Se observa que si se descarta la segunda pregunta, se obtendría un Alfa de Cronbach de 0.866, por lo que se vuelve a repetir la operación pero seleccionando sólo las otras tres preguntas.

Una vez hecho esto, se podrá calcular una variable que englobe a estas tres preguntas, tal y como se explica en el siguiente apartado.

1.2.2 CÁLCULO DE VARIABLES

Una vez sabido qué preguntas se deben seleccionar en cada apartado, se calcularán una serie de indicadores, que serán la media aritmética de las preguntas seleccionadas de cada tema.

Siguiendo con el ejemplo anterior, deberemos coger tres de las cuatro preguntas que tiene el apartado de *Centralización de la autoridad*. En el menú *Transformar*, se selecciona la opción *Calcular variable*, donde aparece la siguiente ventana:

² El Alfa de Cronbach, desarrollado el año 1951, se trata de un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes. Alfa es por tanto un coeficiente de correlación al cuadrado que, a grandes rasgos, mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre todos los ítems para ver que, efectivamente, se parecen.

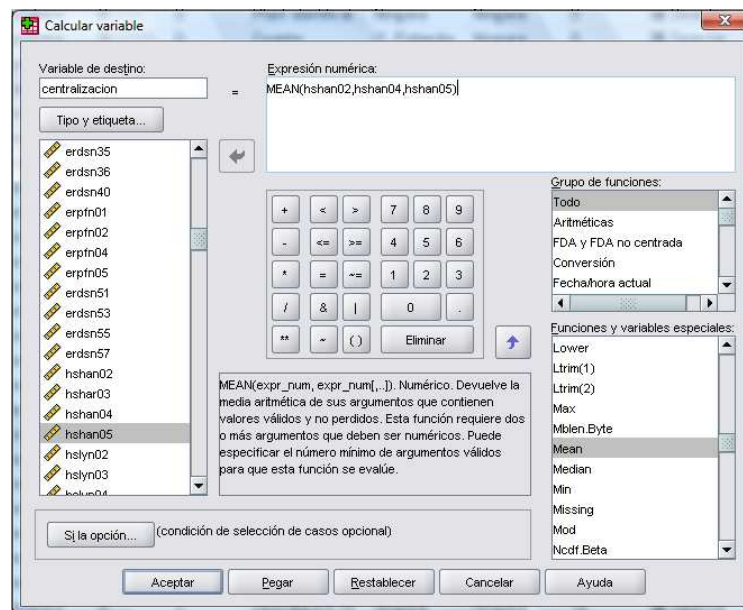


Figura 3.1.6: Ventana de SPSS

En la casilla de *Variable de destino*, se da nombre a la variable que se va a crear, y en la de *Expresión numérica*, se especifica la operación matemática para el cálculo de dicha variable. En este caso, calcular la media entre las tres preguntas.

Después de esta operación, se habrá creado una nueva variable que tendrá tantos valores como empresas hayan sido encuestadas sobre estas preguntas.

1.2.3 ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA

1.2.3.1 Análisis ANOVA de un factor

El análisis de varianza (ANOVA) de un factor sirve para comparar varios grupos en una variable cuantitativa. A la variable categórica que define los grupos que se desean comparar se le llama independiente o factor. A la variable cuantitativa en la que se desea comparar los grupos se le llama dependiente.

En este caso, tomaríamos como variable dependiente la que se ha creado en el apartado anterior (*centralización*), y como factor la variable *países*, de modo que se podrán mostrar las diferencias que existen entre las medias de los países.

La hipótesis que se pone a prueba en el ANOVA de un factor es que las medias poblacionales de la variable cuantitativa en estudio en cada nivel del factor son iguales. Si las medias poblacionales son iguales, eso significa que los grupos no difieren en la variable cuantitativa y que, en consecuencia, el factor es independiente de ella. La estrategia para

poner a prueba la hipótesis de igualdad de medias consiste en obtener un estadístico, llamado F, que refleja el grado de parecido existente entre las medias que se están comparando.

Para llevar a cabo este análisis, hay que ir al menú *Analizar > Comparar medias* y escoger *ANOVA de un factor*. Se abre la siguiente ventana:



Figura 3.1.7: Ventana de SPSS

En esta ventana se debe elegir la variable dependiente y el factor. En este caso, se toma la variable *centralización* y como factor la variable *países*. Hay que pinchar en la pestaña de *Post Hoc*, para seleccionar que se asumen varianzas iguales según el método *R-E-G-W F*.



Figura 3.1.8: Ventana de SPSS

Este método se trata del Método de Ryan, Einot – Gabriel y Welsch basado en la distribución F. Se trata de un método por pasos. Tras ordenar de forma ascendente las

medias de los 9 países por su media, se efectúan todas las comparaciones posibles entre pares de medias teniendo en cuenta el número de escalones que las separan.

El resultado obtenido será una tabla como la siguiente:

ANOVA

centralización

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	92,946	8	11,618	28,596	,000
Intra-grupos	104,417	257	,406		
Total	197,363	265			

Pruebas post hoc

Subconjuntos homogéneos

centralización

F de Ryan-Einot-Gabriel-Welsch

Country	N	Subconjunto para alfa = 0.05		
		1	2	3
Finlandia	30	2,4333		
Alemania	41	2,7989		
Austria	21	2,8224		
Suecia	24	2,8461	2,8461	
Estados Unidos	29		3,2800	
Italia	27			3,8529
España	28			3,9229
Japón	35			3,9762
Corea del Sur	31			4,0100
Sig.		,098	,063	,973

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

Figura 3.1.9: Análisis ANOVA

En este caso se observa que sí habría diferencias entre países, y se ve cómo el programa agrupa éstos en subconjuntos homogéneos.

1.2.3.2 Obtención de descriptivos

Una vez realizado este análisis de la varianza en cada una de las variables en estudio, sería interesante conocer, sin entrar en muchos detalles, estadística descriptiva de cada una de esas variables. Para ello, en el menú que se ha mostrado antes de *Analizar* > *Comparar medias* > *ANOVA de un factor*, habría que pinchar en la pestaña de *Opciones*.



Figura 3.1.10: Ventana de SPSS

En esta ventana se podrá escoger que el programa nos muestre los estadísticos de la variable.

Descriptivos

centralización

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Finlandia	30	2,4333	,74858	,13667	2,1538	2,7129	1,33	4,47
Estados Unidos	29	3,2800	,75748	,14066	2,9919	3,5681	1,67	5,17
Japón	35	3,9762	,42812	,07237	3,8291	4,1233	3,11	5,07
Alemania	41	2,7989	,65984	,10305	2,5907	3,0072	1,62	4,44
Suecia	24	2,8461	,64357	,13137	2,5743	3,1178	1,75	4,42
Corea del Sur	31	4,0100	,56589	,10164	3,8025	4,2176	2,85	5,13
Italia	27	3,8529	,64056	,12328	3,5995	4,1063	2,79	5,67
Austria	21	2,8224	,61075	,13328	2,5443	3,1004	1,63	3,86
España	28	3,9229	,64383	,12167	3,6732	4,1725	2,36	5,28
Total	266	3,3376	,86300	,05291	3,2334	3,4418	1,33	5,67

Figura 3.1.11: Resumen de descriptivos

1.2.3.3 Correlaciones simples

El procedimiento de correlaciones bivariadas permite medir el grado de dependencia existente entre dos o más variables mediante la cuantificación por los denominados coeficientes de correlación lineal de Pearson, Spearman y la Tau-b de Kendall con sus respectivos niveles de significación.

Antes del cálculo de un coeficiente de correlación, se deben inspeccionar los datos con el fin de detectar valores atípicos que puedan producir resultados equívocos.

De entre estos coeficientes, vamos a centrarnos en el coeficiente de correlación lineal de Pearson entre dos variables X e Y. Este coeficiente de Pearson es una medida de asociación lineal. Es el más conocido y utilizado de todos. Por lo que dos variables pueden estar perfectamente relacionadas, pero si la relación no es lineal, el coeficiente de correlación de Pearson no será un estadístico adecuado para medir su grado de asociación.

En este caso, se va a analizar la correlación existente entre la variable *centralización* con el resto de variables de resultados competitivos que se detallarán más tarde en este documento.

Para realizar este estudio, se selecciona en el menú *Analizar > Correlaciones > Bivariadas*. Se abre la siguiente ventana:

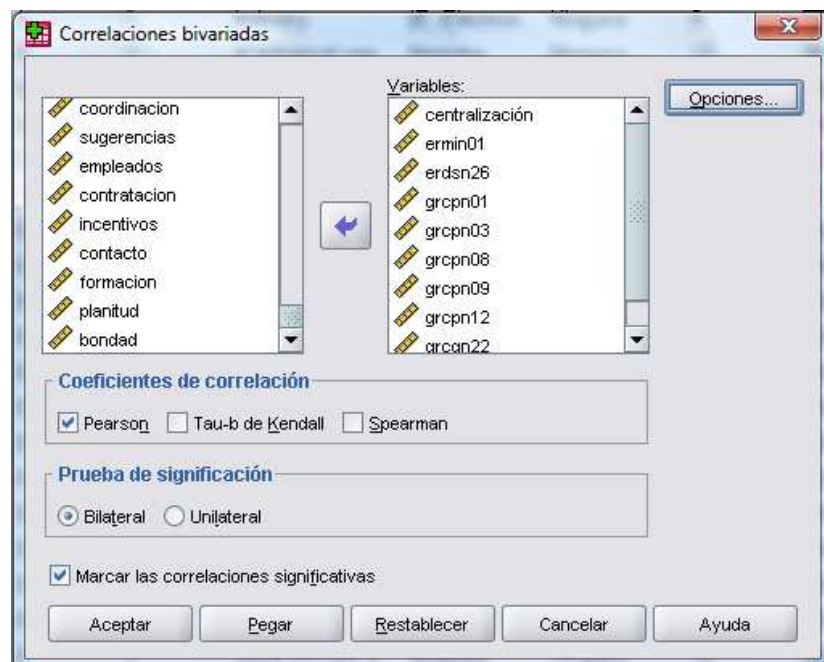


Figura 3.1.12: Ventana de SPSS

Se seleccionan las variables que se quieren estudiar, se escoge el Coeficiente de Pearson y se pide *Marcar las correlaciones significativas*, de modo que cuando nos muestre la tabla, marque con un asterisco aquellos casos en los que existen correlaciones significativas.

Correlaciones

		centralización	What percent of sales from this plant is exported outside the home country?	What percent of plant sales is from products introduced in the last five years?	Unit cost of manufacturing	On time delivery performance	Cycle time (from raw materials to delivery)	Speed of new product introduction into the plant (development lead time)	Product innovativeness	What is the percentage of products returned which are defective?	absentismo
centralización	Correlación de Pearson	1	-.260	-.052	.053	-.091	-.028	.045	-.089	-.016	-.007
	Sig. (bilateral)		.000	.456	.415	.158	.670	.488	.169	.821	.919
	N	266	241	212	242	244	239	241	239	210	227

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Figura 3.1.13: Correlaciones

De este modo, se obtienen las correlaciones que puedan existir entre las variables de Recursos Humanos que se traten en este proyecto, y las variables de resultados competitivos seleccionadas. Pero se hace tomando cada variable como un conjunto, sin entrar a diferenciar este análisis por países.

Para ello, sería necesario segmentar el archivo por países para poder obtener una tabla similar a la anterior, pero una individual para cada país. En el menú *Datos > Segmentar archivo*, se abre la siguiente ventana:

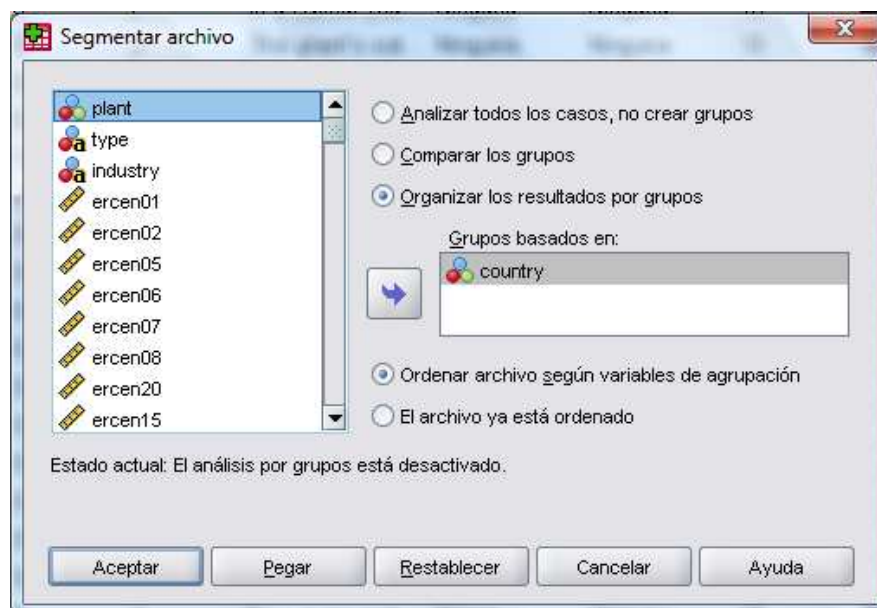


Figura 3.1.14: Ventana de SPSS

Es necesario seleccionar *Organizar los resultados por grupos* y basar esos grupos en la variable país. Una vez hecho esto, al realizar las correlaciones, se creará una tabla para cada país.

1.3 DESCRIPCIÓN DE VARIABLES

A continuación se citan las variables definidas en cada uno de los apartados:

1.3.1 PRÁCTICAS RELACIONADAS CON LA DIRECCIÓN

- Centralización de la autoridad
- Coordinación de la toma de decisiones
- Planitud de la estructura de la organización
- Contacto con la planta

1.3.2 PRÁCTICAS RELACIONADAS CON LOS TRABAJADORES

- Compromiso
- Cooperación
- Bondad humana

1.3.3 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

- Sugerencias de los empleados: aplicación y realimentación
- Empleados multifuncionales
- Contratación y selección
- Premios e incentivos
- Formación relacionada con tareas de los empleados

1.3.4 RESULTADOS COMPETITIVOS

Los datos referentes a resultados competitivos son los que se derivan de la realización de las siguientes preguntas, relacionadas con el entorno de la empresa, su rendimiento y el nivel de absentismo:

Información del mercado

ERMIN01 %	¿Qué porcentaje de las ventas de esta planta es exportado fuera del país de origen?
-----------	---

Encuestados: PM, Gerente de planta

Descripción de la planta

ERDSN26 %	¿Qué porcentaje de las ventas de la planta es de los productos introducidos en los últimos cinco años?
-----------	--

Encuestados: PE, Ingeniero de proceso

Rendimiento competitivo

Superior	Mejor que la media	En la media	Equivalente a la competencia	Pobres, de gama baja en la industria	
					Por favor, marque con un círculo el número que indique su opinión sobre cómo su planta se equipara a sus competidoras en la industria, sobre una base global
GRCPN01					Coste unitario de fabricación
GRCPN03					Rendimiento de entrega a tiempo
GRCPN08					Tiempo de ciclo (desde materias primas a entrega)
GRCPN09					Velocidad de introducción de un nuevo producto en la planta (plazos de desarrollo)
GRCPN12					Capacidad de innovación de productos

Encuestados: PM, Gerente de planta

Coste de calidad

GRCQN22 %	¿Cuál es el porcentaje de productos devueltos que son defectuosos?
-----------	--

Encuestados: QM, Director de calidad

Absentismo laboral

absentismo	¿Cuál es el índice de absentismo anual (%)?
------------	---

Encuestados: HR, Gerente de recursos humanos

Para conocer la estadística descriptiva de estas variables, se puede consultar en el Anexo (Página 247).

CAPÍTULO 2:

Análisis de resultados

A lo largo de este capítulo se van a presentar los resultados obtenidos tras el estudio estadístico realizado y se va a realizar un análisis tanto cuantitativo como cualitativo sobre los datos que arroja este estudio.

Como se ha expuesto en apartados anteriores, los resultados están organizados en tres grandes secciones:

- Las prácticas relacionadas con la Dirección
- Las prácticas relacionadas con los Trabajadores
- Las políticas de Recursos Humanos

Del mismo modo, se va a estudiar la relación que guardan o el posible impacto que tienen estas prácticas con resultados competitivos de las empresas.

Por tanto, la dinámica a seguir en la presentación de los resultados será una presentación de las preguntas realizadas en la encuesta sobre el tema en cuestión, seguida de los resultados obtenidos tras el tratamiento estadístico, comparando la situación de España frente a los resultados globales. Esta presentación de resultados incluirá el análisis ANOVA del estadístico en cuestión, sus descriptivos y la correlación con los resultados competitivos de las empresas.

Cabe destacar que las conclusiones a las que se lleguen con el análisis de estos resultados no serán del todo fiables, pues el estudio que se realiza no es suficientemente profundo como para hablar con rotundidad sobre cada tema.

El resto de datos de interés, como la totalidad de las preguntas de la encuesta, o el análisis individual del resto de países aparte de España, se puede consultar en el Anexo de este documento.

2.1 PRÁCTICAS RELACIONADAS CON LA DIRECCIÓN

2.1.1 CENTRALIZACIÓN DE LA AUTORIDAD

Las preguntas a partir de cuyos resultados se ha creado este estadístico son las siguientes:

CÓDIGO	PREGUNTA
HSHAN02	<i>Incluso las cosas pequeñas tienen que ser remitidas a alguien más arriba para una respuesta definitiva</i>
HSHAN04	<i>Cualquier decisión que tome tiene que tener la aprobación de mi jefe</i>
HSHAN05	<i>Puede haber poca acción emprendida hasta que el supervisor apruebe una decisión</i>

Los empleados encuestados sobre estas preguntas son:

DL	Mano de obra directa
HR	Gerente de recursos humanos
SP	Supervisor

El Alfa de Cronbach obtenido a partir de estas tres preguntas ha sido 0.866.

Los resultados obtenidos acerca de este estadístico son los que se muestran a continuación:

ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	92,946	8	11,618	28,596	,000
Intra-grupos	104,417	257	,406		
Total	197,363	265			

Tabla 3.2.1: Análisis ANOVA Centralización

Pruebas post hoc

Subconjuntos homogéneos

Centralización

F de Ryan-Einot-Gabriel-Welsch

Países	N	Subconjunto para alfa = 0.05		
		1	2	3
Finlandia	30	2,4333		
Alemania	41	2,7989		
Austria	21	2,8224		
Suecia	24	2,8461	2,8461	
Estados Unidos	29		3,2800	
Italia	27			3,8529
España	28			3,9229
Japón	35			3,9762
Corea del Sur	31			4,0100
Sig.		,098	,063	,973

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

Tabla 3.2.2: Análisis ANOVA (subconjuntos homogéneos) Centralización

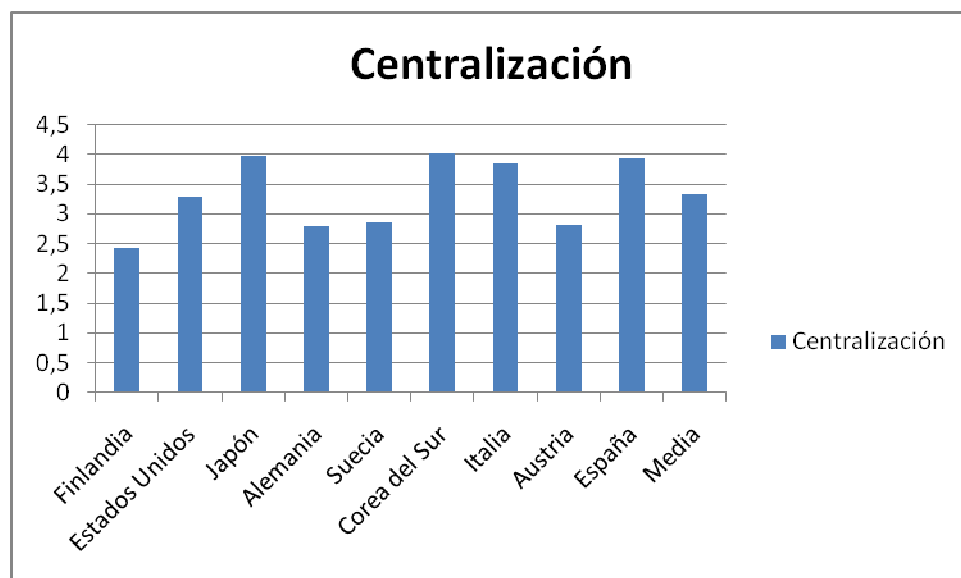
Descriptivos
 Centralización

Países	N	Media	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
			Límite inferior	Límite superior		
Finlandia	30	2,4333	2,1538	2,7129	1,33	4,47
Alemania	41	2,7989	2,5907	3,0072	1,62	4,44
Austria	21	2,8224	2,5443	3,1004	1,63	3,86
Suecia	24	2,8461	2,5743	3,1178	1,75	4,42
Estados Unidos	29	3,2800	2,9919	3,5681	1,67	5,17
Italia	27	3,8529	3,5995	4,1063	2,79	5,67
España	28	3,9229	3,6732	4,1725	2,36	5,28
Japón	35	3,9762	3,8291	4,1233	3,11	5,07
Corea del Sur	31	4,0100	3,8025	4,2176	2,85	5,13
Total	266	3,3376	3,2334	3,4418	1,33	5,67

Tabla 3.2.3: Resumen de descriptivos Centralización

Como se puede observar, España se encuentra entre los países con mayor índice de centralización, con un valor superior a la media. Esto supone mayor lentitud en la toma de decisiones funcionales en las empresas. No obstante, el valor de la media es próximo a 4, por lo que en una escala de 1 a 7, se encuentra en una valoración intermedia.

Los países más descentralizados, según estos datos, serían los países nórdicos y germánicos y los más centralizados, los asiáticos.



Gráfica 3.2.1: Descriptivos Centralización

2.1.2 COORDINACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES

Las preguntas a partir de cuyos resultados se ha creado este estadístico son las siguientes:

CÓDIGO	PREGUNTA
HSDMN01	<i>Hablando en general, todos en la planta trabajan bien juntos</i>
HSDMN02	<i>Los departamentos de la planta se comunican frecuentemente entre sí</i>
HSDMN04	<i>La dirección trabaja, en conjunto, en todas las decisiones importantes</i>

Los empleados encuestados sobre estas preguntas son:

DL	Mano de obra directa
SP	Supervisor
PS	Superintendente de la planta

El Alfa de Cronbach obtenido a partir de estas tres preguntas ha sido 0.785.

Los resultados obtenidos acerca de este estadístico son los que se muestran a continuación:

ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	7,630	8	,954	2,500	,012
Intra-grupos	97,660	256	,381		
Total	105,289	264			

Tabla 3.2.4: Análisis ANOVA Coordinación

Pruebas post hoc

Subconjuntos homogéneos

Coordinación

F de Ryan-Einot-Gabriel-Welsch

Países	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
Italia	27	5,0381	
España	28	5,2119	5,2119
Japón	35	5,2123	5,2123
Estados Unidos	28	5,3145	5,3145
Corea del Sur	31	5,3238	5,3238
Alemania	41	5,3923	5,3923
Finlandia	30	5,4500	5,4500
Suecia	24	5,4722	5,4722
Austria	21		5,7315
Sig.		,156	,079

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

Tabla 3.2.5: Análisis ANOVA (subconjuntos homogéneos) Coordinación

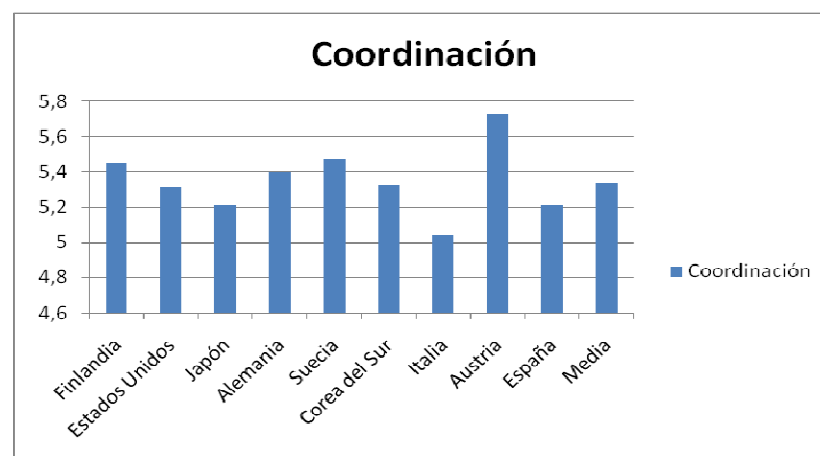
Descriptivos						
Coordinación						
Países	N	Media	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
			Límite inferior	Límite superior		
Italia	27	5,0381	4,8158	5,2604	3,86	6,25
España	28	5,2119	4,9919	5,4319	3,78	6,09
Japón	35	5,2123	5,0018	5,4228	3,61	6,38
Estados Unidos	28	5,3145	5,1271	5,5019	4,50	6,33
Corea del Sur	31	5,3238	5,1013	5,5464	3,72	6,56
Alemania	41	5,3923	5,1611	5,6234	3,17	7,00
Finlandia	30	5,4500	5,2425	5,6575	4,00	6,33
Suecia	24	5,4722	5,1397	5,8047	3,33	6,67
Austria	21	5,7315	5,4827	5,9803	4,33	6,50
Total	265	5,3378	5,2614	5,4142	3,17	7,00

Tabla 3.2.6: Resumen de descriptivos Coordinación

En este caso, España se encuentra con una de las puntuaciones más bajas de los países en estudio, lo que indica una menor coordinación en la toma de decisiones respecto al resto de países, e inferior a la media. De todas formas, la puntuación se podría considerar alta, ya que es superior a 5.

En el análisis ANOVA, se observa que las diferencias entre países son escasas, teniendo todos una puntuación muy similar.

Cabe destacar que los resultados guardan cierta relación con los del apartado anterior, siendo los países con mayor coordinación los que se encuentran más descentralizados en cuanto a la autoridad en las empresas.



Gráfica 3.2.2: Descriptivos Coordinación

2.1.3 PLANITUD DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Las preguntas a partir de cuyos resultados se ha creado este estadístico son las siguientes:

CÓDIGO	PREGUNTA
HSFLR03	<i>Nuestra organización es muy jerárquica</i>
HSFLR04	<i>Hay varios niveles entre el nivel más bajo en la organización y la más alta dirección</i>
HSFLR05	<i>Nuestro organigrama tiene varios niveles</i>

Los empleados encuestados sobre estas preguntas son:

HR	Gerente de recursos humanos
SP	Supervisor
PS	Superintendente de la planta

El Alfa de Cronbach obtenido a partir de estas tres preguntas ha sido 0.875.

Los resultados obtenidos acerca de este estadístico son los que se muestran a continuación:

ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	104,739	8	13,092	18,087	,000
Intra-grupos	186,026	257	,724		
Total	290,765	265			

Tabla 3.2.7: Análisis ANOVA Planitud

Pruebas post hoc

Subconjuntos homogéneos

Planitud

F de Ryan-Einot-Gabriel-Welsch

Países	N	Subconjunto para alfa = 0.05			
		1	2	3	4
Austria	21	2,6045			
Alemania	41	2,7584			
Suecia	24	3,0139	3,0139		
Finlandia	30		3,4852	3,4852	
Estados Unidos	29		3,5600	3,5600	
Italia	27		3,6523	3,6523	
España	28			3,7531	
Japón	35				4,3489
Corea del Sur	31				4,5249
Sig.		,593	,090	,911	,901

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

Tabla 3.2.8: Análisis ANOVA (subconjuntos homogéneos) Planitud

Descriptivos

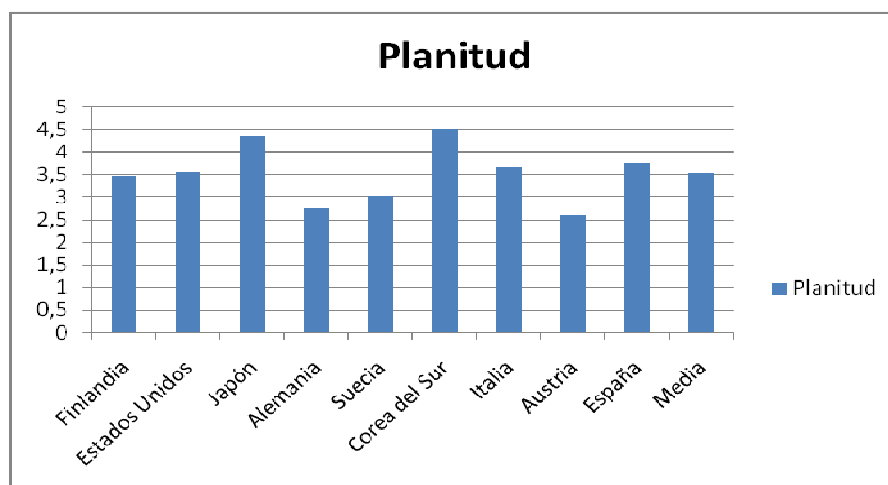
Planitud

Países	N	Media	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
			Límite inferior	Límite superior		
Austria	21	2,6045	2,1142	3,0948	1,26	5,39
Alemania	41	2,7584	2,5272	2,9896	1,52	4,26
Suecia	24	3,0139	2,5259	3,5019	1,33	5,44
Finlandia	30	3,4852	3,1465	3,8239	1,44	5,22
Estados Unidos	29	3,5600	3,2132	3,9069	1,00	5,06
Italia	27	3,6523	3,3256	3,9789	2,06	5,92
España	28	3,7531	3,4391	4,0671	1,96	5,04
Japón	35	4,3489	4,1166	4,5813	2,31	5,28
Corea del Sur	31	4,5249	4,2881	4,7618	3,17	5,75
Total	266	3,5493	3,4228	3,6757	1,00	5,92

Tabla 3.2.9: Resumen de descriptivos Planitud

La puntuación de España es de las mayores, incluso por encima de la media. Eso implica que las empresas en estudio no poseen una estructura muy jerárquica, o por lo menos es menos jerárquica que en el resto de países. La puntuación tiene un valor intermedio, por lo que no se trata de un caso muy acentuado.

En cuanto a la existencia de subconjuntos homogéneos, estos se distribuyen de manera parecida a los casos anteriores, donde se encuentran mayores similitudes entre los países con características culturales más similares.



Gráfica 3.2.3: Descriptivos Planitud

2.1.4 CONTACTO CON LA PLANTA

Las preguntas a partir de cuyos resultados se ha creado este estadístico son las siguientes:

CÓDIGO	PREGUNTA
HSMGN02	<i>Los directivos en esta planta confían en usar mucho el contacto cara a cara con los empleados de la fábrica</i>
HSMGN03	<i>Los ingenieros están ubicados al lado de la fábrica, para proporcionar asistencia rápida cuando se detiene la producción</i>
HSMGN06	<i>Al director de nuestra planta se le ve en la oficina casi todos los días</i>
HSMGN07	<i>Los directivos son fácilmente disponibles en el taller cuando se necesitan</i>
HSMGN08	<i>Los ingenieros de fabricación están a menudo en la fábrica para ayudar con los problemas de producción</i>

Los empleados encuestados sobre estas preguntas son:

HR	Gerente de recursos humanos
SP	Supervisor
PS	Superintendente de la planta

El Alfa de Cronbach obtenido a partir de estas tres preguntas ha sido 0.691.

Los resultados obtenidos acerca de este estadístico son los que se muestran a continuación:

ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	11,862	8	1,483	4,187	,000
Intra-grupos	91,002	257	,354		
Total	102,864	265			

Tabla 3.2.10: Análisis ANOVA Contacto

Pruebas post hoc

Subconjuntos homogéneos

Contacto

F de Ryan-Einot-Gabriel-Welsch

Países	N	Subconjunto para alfa = 0.05		
		1	2	3
Italia	27	4,9148		
Japón	35	5,2440	5,2440	
Alemania	41	5,3285	5,3285	5,3285
Estados Unidos	29		5,3494	5,3494
Suecia	24		5,3722	5,3722
España	28		5,4629	5,4629
Corea del Sur	31		5,4937	5,4937
Austria	21		5,6209	5,6209
Finlandia	30			5,7178
Sig.		,050	,374	,128

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

Tabla 3.2.11: Análisis ANOVA (subconjuntos homogéneos) Contacto

Descriptivos

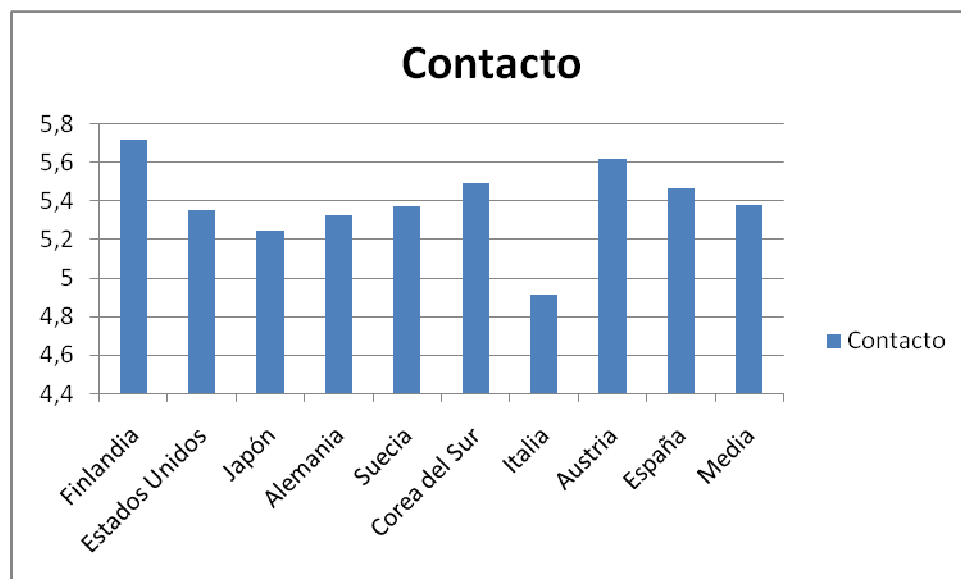
Contacto

Países	N	Media	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
			Límite inferior	Límite superior		
Italia	27	4,9148	4,6976	5,1320	3,90	5,85
Japón	35	5,2440	5,0617	5,4262	3,99	6,39
Alemania	41	5,3285	5,1221	5,5348	3,57	6,56
Estados Unidos	29	5,3494	5,0560	5,6428	3,10	7,00
Suecia	24	5,3722	5,1131	5,6313	3,87	6,40
España	28	5,4629	5,2922	5,6337	4,56	6,27
Corea del Sur	31	5,4937	5,3021	5,6854	4,37	6,43
Austria	21	5,6209	5,3454	5,8964	4,07	6,50
Finlandia	30	5,7178	5,4939	5,9417	3,77	6,53
Total	266	5,3820	5,3068	5,4572	3,10	7,00

Tabla 3.2.12: Resumen de descriptivos Contacto

En este caso, España obtiene una puntuación algo por encima de la media, lo que denota que se tiene una valoración positiva del contacto de los directivos y mandos de las empresas con los trabajadores.

La puntuación es bastante alta, aunque la mayoría de países, excepto Italia, tienen una valoración similar.



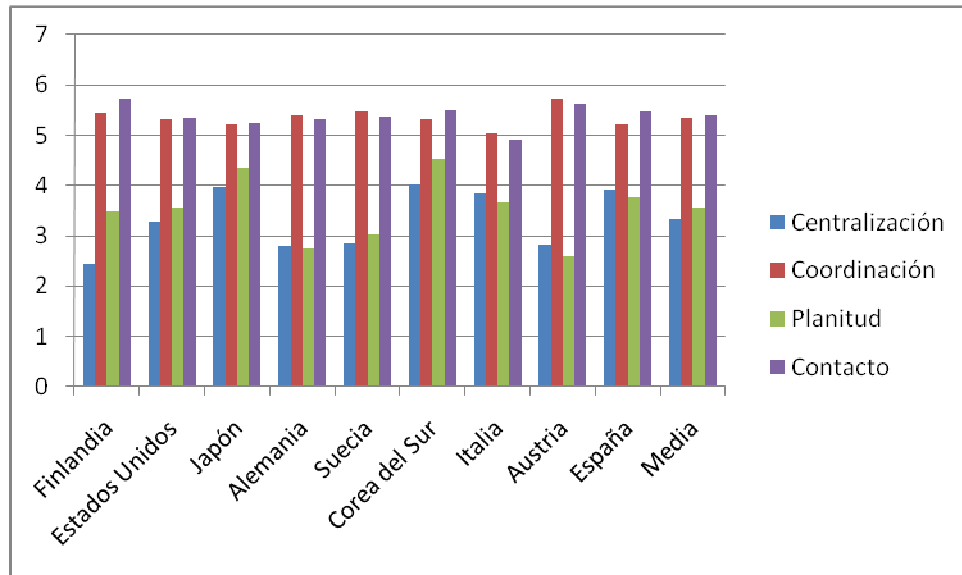
Gráfica 3.2.4: Descriptivos Contacto

2.1.5 TABLA RESUMEN DE RESULTADOS

A continuación se muestran los valores medios en cada país para las variables de este apartado.

Países	Centralización	Coordinación	Planitud	Contacto
Finlandia	2,4333	5,4500	3,4852	5,7178
Estados Unidos	3,2800	5,3145	3,5600	5,3494
Japón	3,9762	5,2123	4,3489	5,2440
Alemania	2,7989	5,3923	2,7584	5,3285
Suecia	2,8461	5,4722	3,0139	5,3722
Corea del Sur	4,0100	5,3238	4,5249	5,4937
Italia	3,8529	5,0381	3,6523	4,9148
Austria	2,8224	5,7315	2,6045	5,6209
España	3,9229	5,2119	3,7531	5,4629
Media	3,3376	5,3378	3,5493	5,3820

Tabla 3.2.13: Resumen de medias Dirección



Gráfica 3.2.5: Medias Dirección

2.1.6 CORRELACIÓN CON RESULTADOS COMPETITIVOS

A continuación se muestra la relación de estas prácticas de Recursos Humanos relacionadas con aspectos directivos con los resultados competitivos obtenidos por las empresas encuestadas.

En primer lugar se muestra la relación a nivel global (los nueve países en conjunto) de dichos resultados con las prácticas anteriores, y después se muestra la relación que se obtiene para el caso particular de España.

Correlaciones globales

		Centralización	Coordinación	Planitud	Contacto
¿Qué porcentaje de las ventas de esta planta es exportado fuera del país de origen?	Correlación de Pearson	-,260**	,107	-,044	,051
	Sig. (bilateral)	,000	,096	,498	,431
	N	241	241	241	241
¿Qué porcentaje de las ventas de la planta es de los productos introducidos en los últimos cinco años?	Correlación de Pearson	-,052	,002	,059	,089
	Sig. (bilateral)	,456	,977	,391	,199
	N	212	211	212	212
Coste unitario de fabricación	Correlación de Pearson	,053	,132*	-,018	,130*
	Sig. (bilateral)	,415	,040	,779	,043
	N	242	242	242	242
Rendimiento de entrega a tiempo	Correlación de Pearson	-,091	,272**	-,134*	,209**
	Sig. (bilateral)	,158	,000	,037	,001
	N	244	244	244	244
Tiempo de ciclo (desde materias primas a entrega)	Correlación de Pearson	-,028	,144*	-,025	,110
	Sig. (bilateral)	,670	,026	,703	,089
	N	239	239	239	239
Velocidad de introducción de un nuevo producto en la planta (plazos de desarrollo)	Correlación de Pearson	,045	,126	-,008	,116
	Sig. (bilateral)	,488	,050	,898	,073
	N	241	241	241	241
Capacidad de innovación de productos	Correlación de Pearson	-,089	,170**	-,059	,178**
	Sig. (bilateral)	,169	,008	,363	,006
	N	239	239	239	239
¿Cuál es el porcentaje de productos devueltos que son defectuosos?	Correlación de Pearson	-,016	-,003	,006	-,007
	Sig. (bilateral)	,821	,968	,930	,925
	N	210	209	210	210
¿Cuál es el índice de absentismo anual (%)?	Correlación de Pearson	-,007	-,110	-,021	-,078
	Sig. (bilateral)	,919	,098	,754	,240
	N	227	226	227	227
** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).					
* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).					

Tabla 3.2.14: Correlaciones globales Dirección

Correlaciones España

		Centralización	Coordinación	Planitud	Contacto
¿Qué porcentaje de las ventas de esta planta es exportado fuera del país de origen?	Correlación de Pearson	-,540**	,094	-,348	,184
	Sig. (bilateral)	,004	,640	,075	,360
	N	27	27	27	27
¿Qué porcentaje de las ventas de la planta es de los productos introducidos en los últimos cinco años?	Correlación de Pearson	-,444*	-,495*	-,034	,096
	Sig. (bilateral)	,030	,014	,875	,657
	N	24	24	24	24
Coste unitario de fabricación	Correlación de Pearson	,325	,102	-,059	,089
	Sig. (bilateral)	,098	,611	,769	,658
	N	27	27	27	27
Rendimiento de entrega a tiempo	Correlación de Pearson	-,106	,017	-,178	,027
	Sig. (bilateral)	,598	,932	,374	,892
	N	27	27	27	27
Tiempo de ciclo (desde materias primas a entrega)	Correlación de Pearson	-,047	,211	-,167	,005
	Sig. (bilateral)	,820	,300	,414	,982
	N	26	26	26	26
Velocidad de introducción de un nuevo producto en la planta (plazos de desarrollo)	Correlación de Pearson	-,276	-,265	,026	,078
	Sig. (bilateral)	,164	,181	,896	,698
	N	27	27	27	27
Capacidad de innovación de productos	Correlación de Pearson	-,374	,101	-,020	,336
	Sig. (bilateral)	,055	,616	,922	,086
	N	27	27	27	27
¿Cuál es el porcentaje de productos devueltos que son defectuosos?	Correlación de Pearson	,063	-,001	,108	-,279
	Sig. (bilateral)	,787	,998	,643	,220
	N	21	21	21	21
¿Cuál es el índice de absentismo anual (%)?	Correlación de Pearson	,176	,047	,019	-,204
	Sig. (bilateral)	,379	,816	,925	,308
	N	27	27	27	27
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).					
* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).					

Tabla 3.2.15: Correlaciones España Dirección

En vista de los resultados obtenidos, se desprende que para la exportación de productos, es factor clave la centralización o no de la autoridad, tanto a nivel global como a nivel de España. La relación que guarda es que cuanto más centralizada esté una empresa, mayor será la dificultad para exportar sus productos.

Esto denota la importancia de la adaptación local, pues cuanto menos centralizada se encuentre la autoridad más fácil será conocer los detalles de los mercados, ya que les resultarán más cercanos. La tradicional forma centralizada de la organización se está quedando anticuada, porque es costosa y demasiado inflexible.

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han ayudado a las empresas a poder descentralizarse, al mejorar el flujo de comunicación dentro de la misma, reduciendo la necesidad de depender de la pirámide organizativa tradicional.

Al mejorar estos procesos de toma de decisiones, se favorece la flexibilidad de la organización, logrando mejores resultados. Esto queda reflejado en la relación que mantiene la centralización de la autoridad con el porcentaje de ventas de productos nuevos. Cuanto más inflexible sea la organización, más difícil será la introducción de nuevos productos.

En cuanto al porcentaje de ventas de productos nuevos, también influye notoriamente la coordinación en la toma de decisiones. Según indican los datos, cuanto más coordinación exista en la toma de decisiones, mayor es la dificultad para que este porcentaje de ventas de productos nuevos aumente. Se observa cómo la implantación o al menos la mejora de esta práctica de coordinación, lleva asociada la dificultad para el mercado español de absorber la introducción de nuevos productos.

El resto de resultados competitivos no tienen influencia en la implantación de estas prácticas de Recursos Humanos en España, pero sí que la tienen a nivel del conjunto de los nueve países.

En cuanto al coste unitario de fabricación, éste mejora respecto al de sus competidores cuanto mayor sea la coordinación para la toma de decisiones y el contacto entre empleados y directivos. El hecho de ser una empresa que funcione de una manera ordenada y coordinada, implica unas mejoras en cuanto a la eficiencia en costes. Del mismo modo, al mantener un contacto fluido con los trabajadores, redundará en beneficios para la propia empresa, mejorando los costes de fabricación.

Por otro lado, el rendimiento de entrega a tiempo se ve afectado por la coordinación y el contacto entre empleados y directivos, en el hecho que cuanto mejores sean ambas, mayor será el rendimiento. Al igual que sucediera con los costes de producción, al tener una mayor coordinación y una mejor comunicación con los empleados, se mejoran los resultados competitivos de la empresa, en este caso la entrega a tiempo de los productos.

La planitud de la estructura organizativa conlleva un peor rendimiento de entrega a tiempo. Al reducirse los eslabones de la cadena de mando y tener un mayor reparto de tareas, los plazos de entrega se ven afectados de manera negativa.

En lo referente al tiempo de ciclo, se ve influido por la coordinación en la toma de decisiones, de manera que al aumentar esta coordinación, el tiempo de ciclo mejorará respecto al de sus competidores. El hecho de que exista un orden claro a la hora de tomar decisiones posibilita que la fabricación pueda realizarse de manera más rápida, mejorando la productividad de la fábrica.

Por último, en cuanto a la capacidad de innovación de nuevos productos, si se busca una mayor coordinación y un mejor contacto en la planta, mejorará dicha capacidad de innovación respecto a sus competidores. El hecho de mantener un contacto eficiente entre los distintos estamentos de la empresa, ayuda a poder desarrollar nuevos productos.

2.2 PRÁCTICAS RELACIONADAS CON LOS TRABAJADORES

2.2.1 COMPROMISO

Las preguntas a partir de cuyos resultados se ha creado este estadístico son las siguientes:

CÓDIGO	PREGUNTA
HSLYN02	<i>Hablo de esta organización a mis amigos como una gran organización en la que trabajar</i>
HSLYN03	<i>Aceptaría casi cualquier tipo de asignación de trabajo a fin de seguir trabajando para esta organización</i>
HSLYN04	<i>Me parece que mis valores y los valores de esta organización son muy similares</i>
HSLYN05	<i>Estoy orgulloso de decir a los demás que formo parte de esta organización</i>
HSLYN06	<i>Esta organización realmente inspira lo mejor de mí en el sentido de rendimiento en el trabajo</i>
HSLYN07	<i>Estoy realmente contento de haber escogido esta organización para trabajar, de entre todas las que estaba considerando en el momento en que me uní a la organización</i>
HSLYN09	<i>Para mí, ésta es la mejor de todas las organizaciones para trabajar en ella</i>

Los empleados encuestados sobre estas preguntas son:

DL	Mano de obra directa
SP	Supervisor
PS	Superintendente de la planta

El Alfa de Cronbach obtenido a partir de estas tres preguntas ha sido 0.840.

Los resultados obtenidos acerca de este estadístico son los que se muestran a continuación:

ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	4,194	8	,524	1,972	,050
Intra-grupos	68,052	256	,266		
Total	72,246	264			

Tabla 3.2.16: Análisis ANOVA Compromiso

Pruebas post hoc

Subconjuntos homogéneos

Compromiso

F de Ryan-Einot-Gabriel-Welsch

Países	N	Subconjunto para alfa = 0.05
		1
España	28	4,8539
Finlandia	30	4,9270
Suecia	24	4,9395
Japón	35	4,9928
Corea del Sur	31	5,0471
Alemania	41	5,0941
Italia	27	5,1555
Estados Unidos	28	5,2144
Austria	21	5,2808
Sig.		,050

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

Tabla 3.2.17: Análisis ANOVA (subconjuntos homogéneos) Compromiso

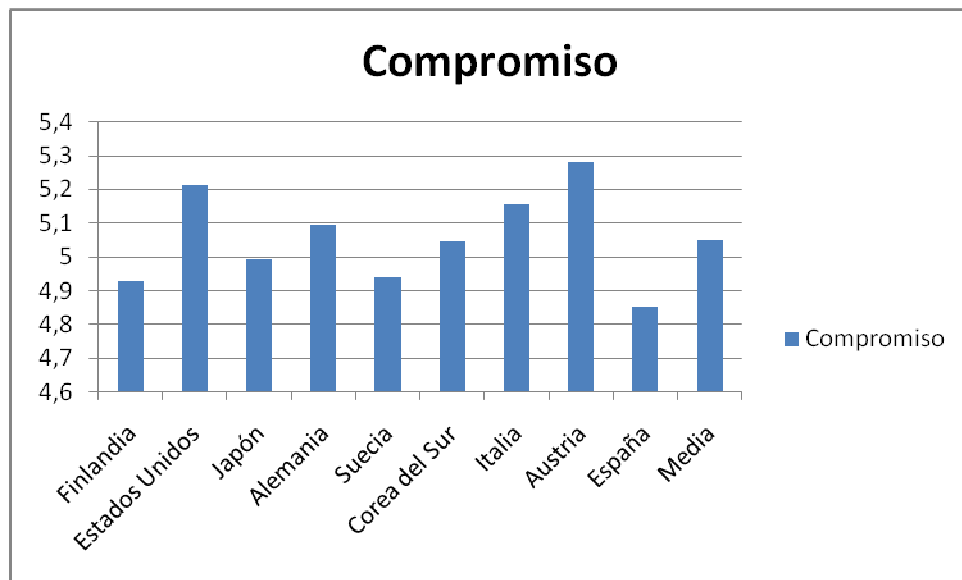
Descriptivos

Compromiso

Países	N	Media	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
			Límite inferior	Límite superior		
España	28	4,8539	4,6975	5,0102	4,07	5,69
Finlandia	30	4,9270	4,7149	5,1391	3,48	5,81
Suecia	24	4,9395	4,6834	5,1956	3,81	6,00
Japón	35	4,9928	4,8192	5,1664	3,77	6,16
Corea del Sur	31	5,0471	4,8673	5,2270	3,83	5,87
Alemania	41	5,0941	4,9487	5,2395	4,20	5,99
Italia	27	5,1555	4,9417	5,3693	4,13	6,12
Estados Unidos	28	5,2144	4,9869	5,4418	3,50	6,36
Austria	21	5,2808	5,0631	5,4985	4,62	6,39
Total	265	5,0507	4,9874	5,1140	3,48	6,39

Tabla 3.2.18: Resumen de descriptivos Compromiso

España obtiene la puntuación más baja en cuanto a compromiso de sus trabajadores se refiere, aunque los valores del resto de los países no difieren en demasía. A nivel general la puntuación es bastante buena, obteniendo un valor medio de 5 en una escala de 1 a 7, lo que significa que los trabajadores se encuentran por lo general identificados con su empresa.



Gráfica 3.2.6: Descriptivos Compromiso

2.2.2 COOPERACIÓN

Las preguntas a partir de cuyos resultados se ha creado este estadístico son las siguientes:

CÓDIGO	PREGUNTA
HSVCN01	<i>Trabajamos como socios con nuestros proveedores, en lugar de tener una relación de confrontación</i>
HSVCN02	<i>Alentamos a los empleados a trabajar juntos para alcanzar metas comunes, en lugar de fomentar la competencia entre los individuos</i>
HSVCN03	<i>Trabajamos como socios con nuestros clientes</i>
HSVCN04	<i>Creemos que las relaciones de cooperación conducirán a un mejor rendimiento que las relaciones de confrontación</i>
HSVCN05	<i>Creemos que la necesidad de relaciones de cooperación se extiende a los empleados y socios externos</i>
HSVCN06	<i>Creemos que una organización debe trabajar como un socio con la comunidad que le rodea</i>
HSVCR06	<i>A veces fomentamos la competencia entre los empleados, con el fin de mejorar su rendimiento</i>

Los empleados encuestados sobre estas preguntas son:

IM	Encargado de inventario
SP	Supervisor
PM	Gerente de planta

El Alfa de Cronbach obtenido a partir de estas tres preguntas ha sido 0.644.

Los resultados obtenidos acerca de este estadístico son los que se muestran a continuación:

ANOVA

Cooperación

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	6,707	8	,838	6,407	,000
Intra-grupos	33,632	257	,131		
Total	40,339	265			

Tabla 3.2.19: Análisis ANOVA Cooperación

Pruebas post hoc

Subconjuntos homogéneos

Cooperación

F de Ryan-Einot-Gabriel-Welsch

Países	N	Subconjunto para alfa = 0.05			
		1	2	3	4
Suecia	24	5,3641			
Finlandia	30	5,3643			
España	28	5,3846	5,3846		
Italia	27	5,3880	5,3880	5,3880	
Japón	35	5,5491	5,5491	5,5491	5,5491
Corea del Sur	31		5,6159	5,6159	5,6159
Estados Unidos	29			5,6642	5,6642
Alemania	41				5,7336
Austria	21				5,8150
Sig.		,311	,063	,061	,102

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

Tabla 3.2.20: Análisis ANOVA (subconjuntos homogéneos) Cooperación

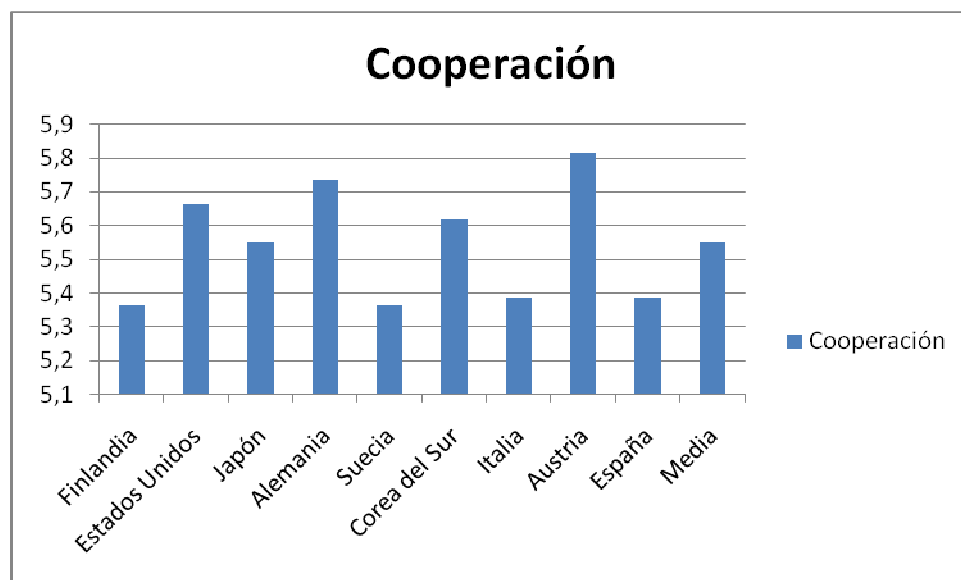
Descriptivos

Cooperación

Países	N	Media	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
			Límite inferior	Límite superior		
Suecia	24	5,3641	5,2223	5,5059	4,57	5,90
Finlandia	30	5,3643	5,2338	5,4948	4,71	5,93
España	28	5,3846	5,2429	5,5264	4,44	6,32
Italia	27	5,3880	5,2263	5,5497	4,48	6,31
Japón	35	5,5491	5,4482	5,6500	5,06	6,38
Corea del Sur	31	5,6159	5,4809	5,7508	4,57	6,30
Estados Unidos	29	5,6642	5,5115	5,8169	4,84	6,29
Alemania	41	5,7336	5,6263	5,8410	5,00	6,33
Austria	21	5,8150	5,6271	6,0029	4,78	6,24
Total	266	5,5477	5,5006	5,5948	4,44	6,38

Tabla 3.2.21: Resumen de descriptivos Cooperación

España obtiene la tercera puntuación más baja en este aspecto, si bien la puntuación no difiere mucho de la media. Una vez más, los países en los que se obtienen resultados parecidos, son aquéllos que por cuestiones culturales son más próximos entre sí. Al igual que en el apartado anterior, la puntuación obtenida es bastante alta, situándose por encima de 5.



Gráfica 3.2.7: Descriptivos Cooperación

2.2.3 BONDAD HUMANA

Las preguntas a partir de cuyos resultados se ha creado este estadístico son las siguientes:

CÓDIGO	PREGUNTA
HSVGN02	<i>Creo que nuestros empleados son buena gente</i>
HSVGN03	<i>Creo que los empleados quieren ayudar a nuestra organización a alcanzar sus objetivos a largo plazo</i>
HSVGN04	<i>Aunque pueda haber alguna “manzana podrida”, la mayoría de nuestros empleados intentan ayudar a nuestra organización a lograr sus objetivos</i>

Los empleados encuestados sobre estas preguntas son:

HR	Gerente de recursos humanos
PS	Superintendente de la planta
PM	Gerente de planta

El Alfa de Cronbach obtenido a partir de estas tres preguntas ha sido 0.655.

Los resultados obtenidos acerca de este estadístico son los que se muestran a continuación:

ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	12,277	8	1,535	7,779	,000
Intra-grupos	50,107	254	,197		
Total	62,384	262			

Tabla 3.2.22: Análisis ANOVA Bondad

Pruebas post hoc

Subconjuntos homogéneos

Bondad

F de Ryan-Einot-Gabriel-Welsch

Países	N	Subconjunto para alfa = 0.05			
		1	2	3	4
Italia	27	5,4588			
Finlandia	30	5,5630			
Corea del Sur	28	5,5972			
España	28	5,6350	5,6350		
Alemania	41	5,7480	5,7480		
Japón	35	5,7889	5,7889	5,7889	
Austria	21		5,9841	5,9841	5,9841
Suecia	24			6,0833	6,0833
Estados Unidos	29				6,1264
Sig.		,056	,124	,106	,896

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

Tabla 3.2.23: Análisis ANOVA (subconjuntos homogéneos) Bondad

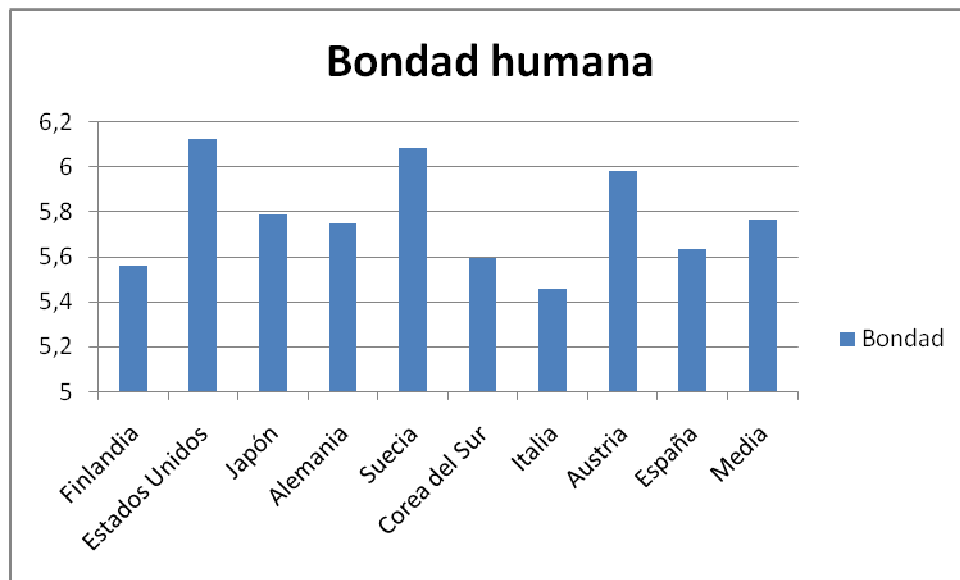
Descriptivos

Bondad

Países	N	Media	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
			Límite inferior	Límite superior		
Italia	27	5,4588	5,2832	5,6345	4,22	6,11
Finlandia	30	5,5630	5,4010	5,7249	4,33	6,22
Corea del Sur	28	5,5972	5,3763	5,8181	4,33	6,44
España	28	5,6350	5,4573	5,8127	4,78	6,50
Alemania	41	5,7480	5,6043	5,8917	4,78	6,67
Japón	35	5,7889	5,6565	5,9213	4,89	6,67
Austria	21	5,9841	5,7900	6,1782	5,11	6,78
Suecia	24	6,0833	5,9263	6,2403	5,17	6,78
Estados Unidos	29	6,1264	5,9667	6,2862	5,17	6,78
Total	263	5,7657	5,7065	5,8250	4,22	6,78

Tabla 3.2.24: Resumen de descriptivos Bondad

En este aspecto España obtiene una puntuación cercana a la media, aunque ligeramente inferior. Al igual que en apartados anteriores, las puntuaciones que se dan acerca de la bondad de los trabajadores son bastante altas, llegando a superar los 6 puntos en algunos casos.



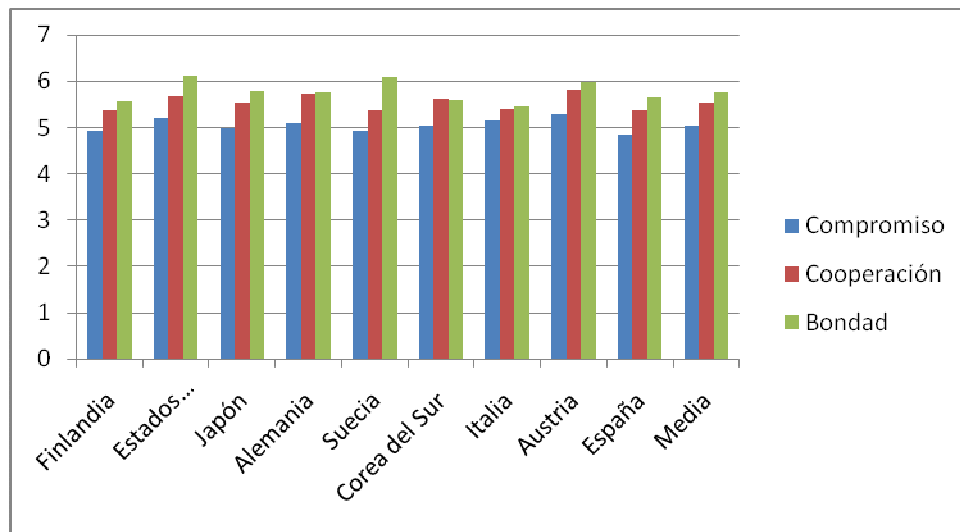
Gráfica 3.2.8: Descriptivos Bondad

2.2.4 TABLA RESUMEN DE RESULTADOS

A continuación se muestran los valores medios en cada país para las variables de este apartado.

Países	Compromiso	Cooperación	Bondad
Finlandia	4,9270	5,3643	5,5630
Estados Unidos	5,2144	5,6642	6,1264
Japón	4,9928	5,5491	5,7889
Alemania	5,0941	5,7336	5,7480
Suecia	4,9395	5,3641	6,0833
Corea del Sur	5,0471	5,6159	5,5972
Italia	5,1555	5,3880	5,4588
Austria	5,2808	5,8150	5,9841
España	4,8539	5,3846	5,6350
Media	5,0507	5,5477	5,7657

Tabla 3.2.25: Resumen de medias Trabajadores



Gráfica 3.2.9: Medias Trabajadores

2.2.5 CORRELACIÓN CON RESULTADOS COMPETITIVOS

A continuación se muestra la relación de estas prácticas de Recursos Humanos relacionadas con los trabajadores con los resultados competitivos obtenidos por las empresas encuestadas.

En primer lugar se muestra la relación a nivel global (los nueve países en conjunto) de dichos resultados con las prácticas anteriores, y después se muestra la relación que se obtiene para el caso particular de España.

Correlaciones globales

		Compromiso	Cooperación	Bondad
¿Qué porcentaje de las ventas de esta planta es exportado fuera del país de origen?	Correlación de Pearson	,039	,026	,011
	Sig. (bilateral)	,550	,686	,865
	N	241	241	241
¿Qué porcentaje de las ventas de la planta es de los productos introducidos en los últimos cinco años?	Correlación de Pearson	,027	,102	,044
	Sig. (bilateral)	,700	,138	,521
	N	211	212	212
Coste unitario de fabricación	Correlación de Pearson	,231**	,242*	,091
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,158
	N	242	242	242
Rendimiento de entrega a tiempo	Correlación de Pearson	,186*	,329**	,153*
	Sig. (bilateral)	,004	,000	,016
	N	244	244	244
Tiempo de ciclo (desde materias primas a entrega)	Correlación de Pearson	,167*	,283*	,147*
	Sig. (bilateral)	,010	,000	,023
	N	239	239	239
Velocidad de introducción de un nuevo producto en la planta (plazos de desarrollo)	Correlación de Pearson	,140*	,171*	,103
	Sig. (bilateral)	,029	,008	,111
	N	241	241	241
Capacidad de innovación de productos	Correlación de Pearson	,175**	,109	,189**
	Sig. (bilateral)	,007	,093	,003
	N	239	239	239
¿Cuál es el porcentaje de productos devueltos que son defectuosos?	Correlación de Pearson	-,062	-,088	,121
	Sig. (bilateral)	,376	,206	,082
	N	209	210	208
¿Cuál es el índice de absentismo anual (%)?	Correlación de Pearson	-,084	-,066	-,017
	Sig. (bilateral)	,207	,319	,797
	N	226	227	227
** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				
* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).				

Tabla 3.2.26: Correlaciones globales Trabajadores

Correlaciones España

		Compromiso	Cooperación	Bondad
¿Qué porcentaje de las ventas de esta planta es exportado fuera del país de origen?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,012 ,953 27	,089 ,659 27	,482 ,011 27
¿Qué porcentaje de las ventas de la planta es de los productos introducidos en los últimos cinco años?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,359 ,085 24	,120 ,577 24	,045 ,833 24
Coste unitario de fabricación	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,315 ,110 27	,052 ,798 27	,011 ,957 27
Rendimiento de entrega a tiempo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,034 ,867 27	,025 ,900 27	,375 ,054 27
Tiempo de ciclo (desde materias primas a entrega)	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,122 ,553 26	-,178 ,384 26	,011 ,958 26
Velocidad de introducción de un nuevo producto en la planta (plazos de desarrollo)	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,042 ,834 27	,091 ,653 27	-,313 ,112 27
Capacidad de innovación de productos	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,066 ,742 27	,169 ,399 27	-,029 ,886 27
¿Cuál es el porcentaje de productos devueltos que son defectuosos?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,161 ,487 21	,035 ,880 21	,193 ,401 21
¿Cuál es el índice de absentismo anual (%)?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,057 ,777 27	-,176 ,380 27	-,282 ,155 27

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 3.2.27: Correlaciones España Trabajadores

En este caso, los tres aspectos de Recursos Humanos relacionados con los trabajadores tienen un corte similar.

En España, el único resultado competitivo en que destaca su correlación con estos aspectos es el porcentaje de exportación. Cuanto mayor es el nivel de bondad de los trabajadores de la empresa, mayor es el porcentaje de ventas exportado. La relación que podría deducirse entre ambos aspectos sería la buena voluntad del trabajador con la empresa, ayudándola a conseguir los objetivos.

En el resto de países, el estudio afirma que existe relación entre estos tres aspectos referidos a los trabajadores y los resultados de rendimiento competitivo. En todos los casos, la correlación es positiva. Es decir, el hecho de que las medidas de compromiso, cooperación o bondad humana aumenten su valor, implicará una mejora competitiva de la empresa respecto a las demás en cuanto a resultados.

El comportamiento humano es muy complejo y para explicarlo en el ámbito de los Recursos Humanos es conveniente tener en cuenta diversos aspectos que le puedan afectar. La fortaleza del vínculo entre las características del trabajo, los estados psicológicos y el rendimiento laboral está determinada por la intensidad de la necesidad de crecimiento individual del empleado.

Por este motivo, la medida del compromiso con la empresa, la bondad humana o la voluntad de cooperación es algo difícil de interpretar de manera objetiva. No obstante, lo que se desprende de los resultados obtenidos es que la satisfacción del empleado dentro de la organización se ve reflejada en los resultados competitivos que obtiene la empresa, con los consecuentes beneficios para esta última.

2.3 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

2.3.1 SUGERENCIAS DE LOS EMPLEADOS: APLICACIÓN Y REALIMENTACIÓN

Las preguntas a partir de cuyos resultados se ha creado este estadístico son las siguientes:

CÓDIGO	PREGUNTA
HSESN01	<i>La dirección se toma muy en serio todas las sugerencias en mejoras del producto o del proceso</i>
HSESN02	<i>Nos alientan a hacer sugerencias para mejorar el rendimiento de esta planta</i>
HSESN03	<i>La dirección nos dice por qué nuestras propuestas se aplican o no se usan</i>
HSESN04	<i>Muchas sugerencias útiles se aplican en esta planta</i>

Los empleados encuestados sobre estas preguntas son:

DL	Mano de obra directa
PS	Superintendente de la planta
SP	Supervisor

El Alfa de Cronbach obtenido a partir de estas tres preguntas ha sido 0.867.

Los resultados obtenidos acerca de este estadístico son los que se muestran a continuación:

ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	4,361	8	,545	1,346	,221
Intra-grupos	103,638	256	,405		
Total	107,999	264			

Tabla 3.2.28: Análisis ANOVA Sugerencias

Pruebas post hoc

Subconjuntos homogéneos

Sugerencias

F de Ryan-Einot-Gabriel-Welsch

Países	N	Subconjunto para alfa = 0.05
		1
Italia	27	4,8639
España	28	5,0027
Suecia	24	5,0990
Estados Unidos	28	5,1341
Alemania	41	5,1886
Finlandia	30	5,2167
Corea del Sur	31	5,2486
Japón	35	5,2717
Austria	21	5,2982
Sig.		,221

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

Tabla 3.2.29: Análisis ANOVA (subconjuntos homogéneos) Sugerencias

Descriptivos

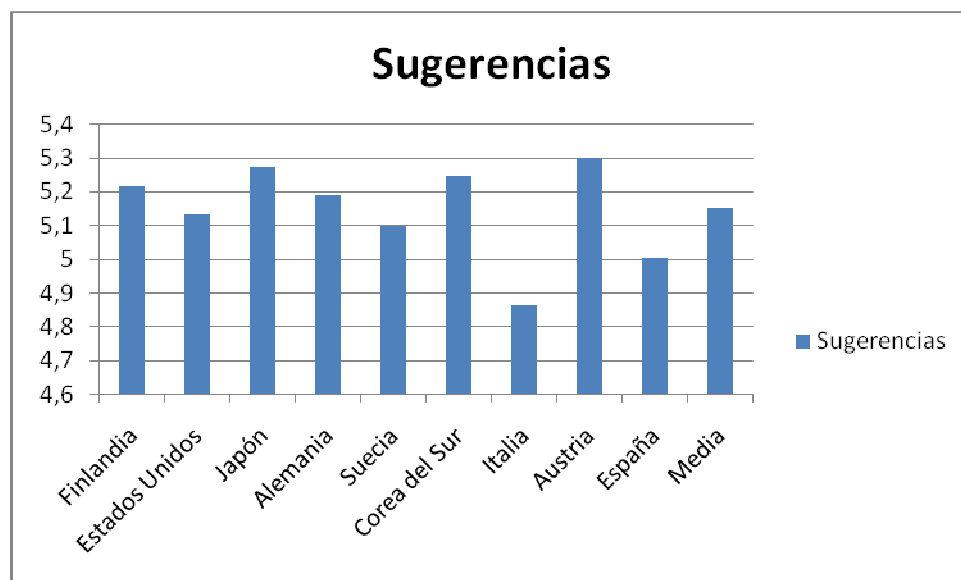
Sugerencias

Países	N	Media	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
			Límite inferior	Límite superior		
Italia	27	4,8639	4,5561	5,1718	3,10	6,42
España	28	5,0027	4,7605	5,2449	3,77	6,05
Suecia	24	5,0990	4,7688	5,4291	3,21	6,42
Estados Unidos	28	5,1341	4,8960	5,3723	3,94	6,39
Alemania	41	5,1886	4,9477	5,4294	3,56	6,80
Finlandia	30	5,2167	5,0129	5,4204	4,17	6,33
Corea del Sur	31	5,2486	5,0905	5,4067	4,31	6,07
Japón	35	5,2717	5,1038	5,4396	4,25	6,15
Austria	21	5,2982	5,0195	5,5769	3,95	6,43
Total	265	5,1518	5,0745	5,2292	3,10	6,80

Tabla 3.2.30: Resumen de descriptivos Sugerencias

España es el segundo país con más baja valoración en este aspecto, algo por debajo de la media. De todos modos, todas las puntuaciones son muy similares, sin existir diferencias entre subconjuntos homogéneos.

La valoración obtenida es bastante buena, ya que las empresas logran una puntuación media por encima de 5, en una escala del 1 al 7.



Gráfica 3.2.10: Descriptivos Sugerencias

2.3.2 EMPLEADOS MULTIFUNCIONALES

Las preguntas a partir de cuyos resultados se ha creado este estadístico son las siguientes:

CÓDIGO	PREGUNTA
HSTWN01	<i>Nuestros empleados reciben formación para realizar múltiples tareas</i>
HSMFN01	<i>Los empleados de esta planta aprenden cómo realizar una variedad de tareas</i>
HSMFN02	<i>Cuanto más tiempo está un empleado en esta planta, más tareas aprende a realizar</i>
HSMFN03	<i>Los empleados reciben una capacitación transversal, por lo que pueden reemplazar a otros, si es necesario</i>

Los empleados encuestados sobre estas preguntas son:

HR	Gerente de recursos humanos
SP	Supervisor
PS	Superintendente de la planta

El Alfa de Cronbach obtenido a partir de estas tres preguntas ha sido 0.824.

Los resultados obtenidos acerca de este estadístico son los que se muestran a continuación:

ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	14,602	8	1,825	5,550	,000
Intra-grupos	84,528	257	,329		
Total	99,130	265			

Tabla 3.2.31: Análisis ANOVA Empleados

Pruebas post hoc

Subconjuntos homogéneos

Empleados

F de Ryan-Einot-Gabriel-Welsch

Países	N	Subconjunto para alfa = 0.05			
		1	2	3	4
Japón	35	4,8239			
Corea del Sur	31	4,9742	4,9742		
Italia	27	5,0841	5,0841	5,0841	
Finlandia	30	5,1736	5,1736	5,1736	5,1736
España	28		5,3087	5,3087	5,3087
Alemania	41		5,3198	5,3198	5,3198
Estados Unidos	29			5,4339	5,4339
Suecia	24			5,4878	5,4878
Austria	21				5,5979
Sig.		,182	,131	,139	,174

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

Tabla 3.2.32: Análisis ANOVA (subconjuntos homogéneos) Empleados

Descriptivos

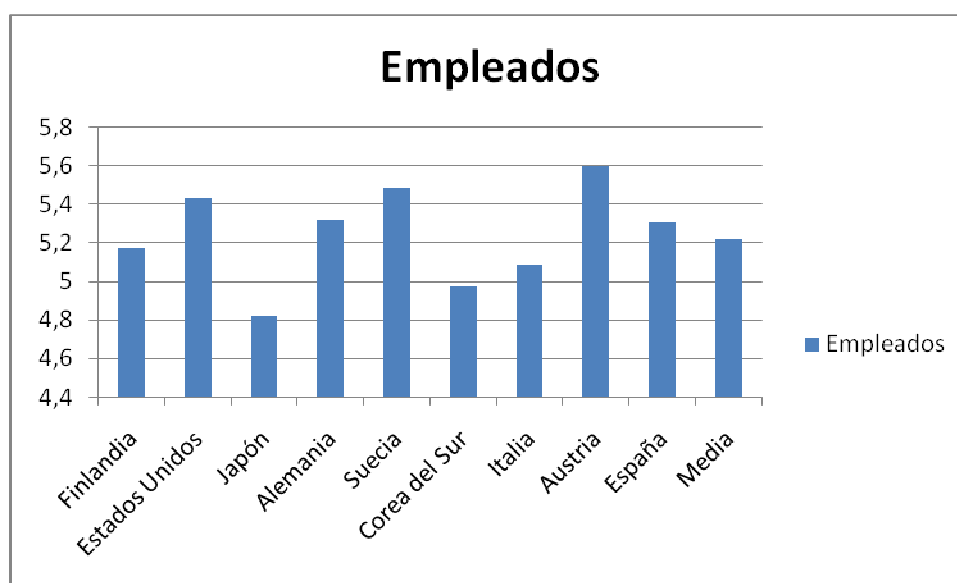
Empleados

Países	N	Media	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
			Límite inferior	Límite superior		
Japón	35	4,8239	4,6467	5,0011	3,94	5,66
Corea del Sur	31	4,9742	4,7799	5,1685	3,99	6,04
Italia	27	5,0841	4,8590	5,3092	4,00	5,94
Finlandia	30	5,1736	4,9318	5,4154	3,67	6,58
España	28	5,3088	5,1155	5,5020	4,00	6,08
Alemania	41	5,3198	5,1520	5,4876	4,00	6,67
Estados Unidos	29	5,4339	5,1416	5,7262	3,44	7,00
Suecia	24	5,4878	5,2480	5,7277	4,58	6,58
Austria	21	5,5979	5,3815	5,8143	4,56	6,53
Total	266	5,2223	5,1484	5,2961	3,44	7,00

Tabla 3.2.33: Resumen de descriptivos Empleados

España obtiene una puntuación ligeramente superior a la media, si bien no existe una diferenciación bien marcada entre subconjuntos homogéneos. Los países asiáticos son los que menos valoración tienen, aunque la diferencia es escasa respecto al resto.

La puntuación obtenida es bastante buena, lo que denota un alto nivel de formación cruzada en los empleados, de manera que puedan desarrollar distintas labores.



Gráfica 3.2.11: Descriptivos Empleados

2.3.3 CONTRATACIÓN Y SELECCIÓN

Las preguntas a partir de cuyos resultados se ha creado este estadístico son las siguientes:

CÓDIGO	PREGUNTA
HSRSN02	<i>Usamos actitud / deseo de trabajar en equipo como criterio de selección de personal</i>
HSRSN03	<i>Usamos la solución de problemas de aptitud como criterio en la selección de los empleados</i>
HSRSN04	<i>Utilizamos los valores de trabajo y actitudes como criterio de selección de personal</i>
HSRSN05	<i>En la contratación, seleccionamos los empleados que pueden aportar ideas para mejorar el proceso de fabricación</i>
HSRSN06	<i>Cuando estamos de contratación, tratamos de seleccionar los empleados que son capaces de trabajar bien en pequeños grupos</i>
HSRSN07	<i>Entrevistamos a un número importante de personas para la apertura de la planta</i>
HSRSN08	<i>Hemos desarrollado un instrumento de entrevista eficaz para la contratación de empleados</i>
HSRSN09	<i>Además de las habilidades de trabajo, nos fijamos en lo bien que los posibles empleados encajan en nuestra cultura</i>
HSRSR10	<i>En la contratación, nos centramos principalmente en las habilidades técnicas de los empleados</i>

Los empleados encuestados sobre estas preguntas son:

HR	Gerente de recursos humanos
SP	Supervisor
PS	Superintendente de la planta

El Alfa de Cronbach obtenido a partir de estas tres preguntas ha sido 0.801.

Los resultados obtenidos acerca de este estadístico son los que se muestran a continuación:

ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	8,809	8	1,101	4,672	,000
Intra-grupos	60,575	257	,236		
Total	69,384	265			

Tabla 3.2.34: Análisis ANOVA Contratación

Pruebas post hoc

Subconjuntos homogéneos

Contratación

F de Ryan-Einot-Gabriel-Welsch

Países	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
Japón	35	4,4169	
Estados Unidos	29	4,7113	4,7113
España	28		4,7593
Italia	27		4,7781
Suecia	24		4,7840
Finlandia	30		4,8525
Corea del Sur	31		4,9157
Alemania	41		4,9976
Austria	21		5,0470
Sig.		,072	,102

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

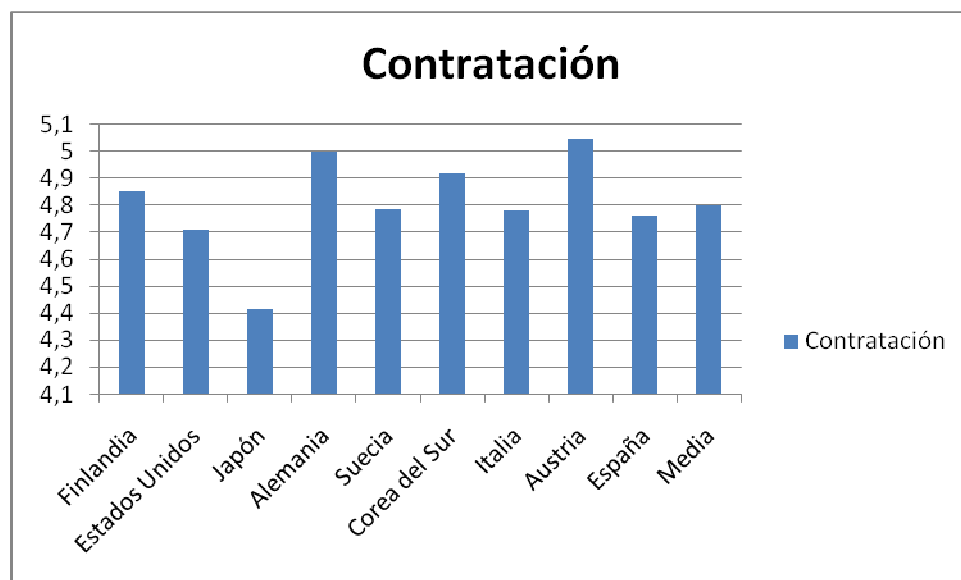
Tabla 3.2.35: Análisis ANOVA (subconjuntos homogéneos) Contratación

Descriptivos Contratación						
Países	N	Media	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
			Límite inferior	Límite superior		
Japón	35	4,4169	4,2868	4,5470	3,40	5,20
Estados Unidos	29	4,7113	4,4562	4,9663	3,28	6,11
España	28	4,7593	4,6148	4,9038	4,05	5,44
Italia	27	4,7781	4,5978	4,9584	4,13	5,83
Suecia	24	4,7840	4,5576	5,0103	3,48	5,85
Finlandia	30	4,8525	4,6746	5,0303	3,52	5,74
Corea del Sur	31	4,9157	4,7396	5,0918	3,99	5,81
Alemania	41	4,9976	4,8392	5,1560	3,63	6,02
Austria	21	5,0470	4,8491	5,2450	4,22	5,89
Total	266	4,8013	4,7396	4,8631	3,28	6,11

Tabla 3.2.36: Resumen de descriptivos Contratación

España obtiene la tercera menor puntuación de todos en cuanto a procesos de contratación y selección, situándose algo por debajo de la media. Todos los países excepto Japón y Estados Unidos obtienen valores estadísticamente homogéneos.

La valoración obtenida es buena, ya que se obtiene una puntuación de 4.76, en una escala de 1 a 7. Por tanto, si bien es probable que no se apliquen todas las prácticas para procesos de selección propuestas en la encuesta, el balance global es positivo.



Gráfica 3.2.12: Descriptivos Contratación

2.3.4 PREMIOS E INCENTIVOS

Las preguntas a partir de cuyos resultados se ha creado este estadístico son las siguientes:

CÓDIGO	PREGUNTA
HSPCR06	<i>En nuestra planta, la gente que alcanza los objetivos de la planta es compensada igual que los que no</i>
HSPCN01	<i>Nuestro sistema de incentivos nos anima a continuar enérgicamente los objetivos de la planta</i>
HSPCN02	<i>El sistema de incentivos de esta planta es justo recompensando a las personas que cumplen con los objetivos de plantas</i>
HSPCN03	<i>Nuestro sistema de recompensa realmente reconoce a las personas que más contribuyen a nuestra planta</i>
HSPCN04	<i>Nuestro sistema de incentivos nos anima a alcanzar los objetivos de la planta</i>

Los empleados encuestados sobre estas preguntas son:

HR	Gerente de recursos humanos
SP	Supervisor
PS	Superintendente de la planta

El Alfa de Cronbach obtenido a partir de estas tres preguntas ha sido 0.703.

Los resultados obtenidos acerca de este estadístico son los que se muestran a continuación:

ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	7,380	8	,922	1,676	,104
Intra-grupos	141,419	257	,550		
Total	148,799	265			

Tabla 3.2.37: Análisis ANOVA Incentivos

Pruebas post hoc

Subconjuntos homogéneos

Incentivos

F de Ryan-Einot-Gabriel-Welsch

Países	N	Subconjunto para alfa = 0.05
		1
Suecia	24	3,8000
Alemania	41	4,0871
Austria	21	4,1056
España	28	4,1536
Finlandia	30	4,1556
Estados Unidos	29	4,2301
Japón	35	4,3370
Italia	27	4,3790
Corea del Sur	31	4,3953
Sig.		,104

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

Tabla 3.2.38: Análisis ANOVA (subconjuntos homogéneos) Incentivos

Descriptivos

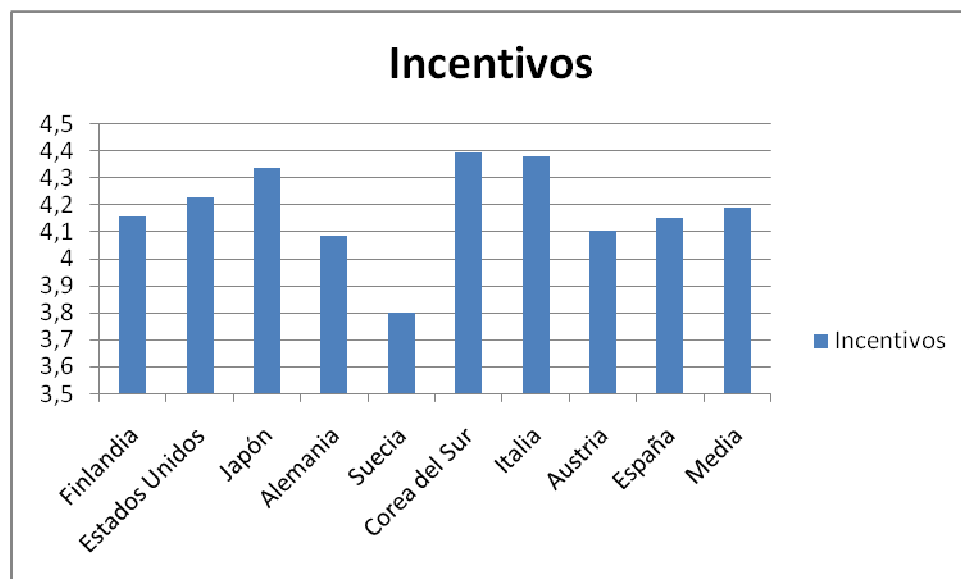
Incentivos

Países	N	Media	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
			Límite inferior	Límite superior		
Suecia	24	3,8000	3,5006	4,0994	2,13	4,73
Alemania	41	4,0871	3,8140	4,3603	1,92	5,60
Austria	21	4,1056	3,6738	4,5373	2,18	5,80
España	28	4,1536	3,8712	4,4361	2,89	5,47
Finlandia	30	4,1556	3,8817	4,4294	2,47	5,33
Estados Unidos	29	4,2301	3,8588	4,6014	1,33	5,90
Japón	35	4,3370	4,1809	4,4930	3,41	4,95
Italia	27	4,3790	4,1631	4,5950	3,07	5,20
Corea del Sur	31	4,3953	4,1778	4,6127	3,51	5,57
Total	266	4,1914	4,1009	4,2819	1,33	5,90

Tabla 3.2.39: Resumen de descriptivos Incentivos

España se sitúa ligeramente por debajo de la media, aunque no existen grandes diferencias entre unos países y otros. La valoración obtenida es de 4.15, siendo un valor intermedio.

Este apartado referido a incentivos en las empresas es el que menor puntuación obtiene entre las políticas de Recursos Humanos.



Gráfica 3.2.13: Descriptivos Incentivos

2.3.5 FORMACIÓN RELACIONADA CON TAREAS DE LOS EMPLEADOS

Las preguntas a partir de cuyos resultados se ha creado este estadístico son las siguientes:

CÓDIGO	PREGUNTA
HSTWN07	<i>Nuestros empleados de planta reciben formación y desarrollo de las habilidades en su puesto de trabajo, sobre una base regular</i>
HSTWN08	<i>La dirección en esta planta cree que una continua formación y una mejora de las habilidades del empleado son importantes</i>
HSTWN09	<i>Los empleados de esta planta tienen habilidades que están por encima del promedio, en esta industria</i>
HSTWN10	<i>Nuestros empleados reciben regularmente formación para mejorar sus habilidades</i>
HSTWN11	<i>Nuestros empleados están altamente cualificados, en esta planta</i>

Los empleados encuestados sobre estas preguntas son:

HR	Gerente de recursos humanos
SP	Supervisor
PS	Superintendente de la planta

El Alfa de Cronbach obtenido a partir de estas tres preguntas ha sido 0.845.

Los resultados obtenidos acerca de este estadístico son los que se muestran a continuación:

ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	4,125	8	,516	1,308	,240
Intra-grupos	101,330	257	,394		
Total	105,455	265			

Tabla 3.2.40: Análisis ANOVA Formación

Pruebas post hoc

Subconjuntos homogéneos

Formación

F de Ryan-Einot-Gabriel-Welsch

Países	N	Subconjunto para alfa = 0.05
		1
España	28	4,9876
Italia	27	5,0864
Suecia	24	5,1264
Finlandia	30	5,1844
Estados Unidos	29	5,1891
Japón	35	5,2315
Alemania	41	5,2545
Corea del Sur	31	5,2744
Austria	21	5,5122
Sig.		,240

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

Tabla 3.2.41: Análisis ANOVA (subconjuntos homogéneos) Formación

Descriptivos

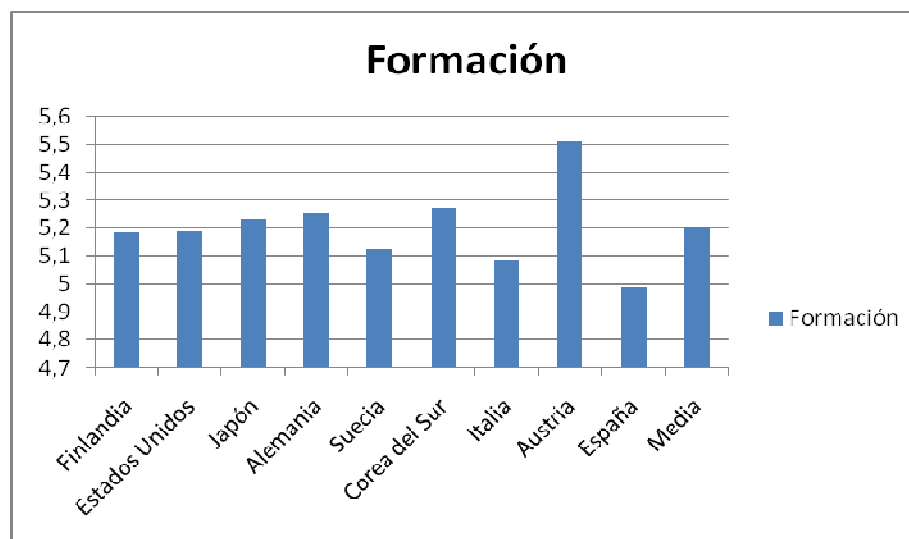
Formación

Países	N	Media	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
			Límite inferior	Límite superior		
España	28	4,9876	4,7921	5,1830	3,68	5,76
Italia	27	5,0864	4,8491	5,3237	3,67	6,33
Suecia	24	5,1264	4,8494	5,4033	3,73	6,20
Finlandia	30	5,1844	4,9816	5,3873	3,93	6,10
Estados Unidos	29	5,1891	4,8999	5,4783	2,90	6,40
Japón	35	5,2315	5,0266	5,4364	3,98	6,23
Alemania	41	5,2545	5,0468	5,4622	3,73	6,82
Corea del Sur	31	5,2744	5,0246	5,5241	3,99	6,47
Austria	21	5,5122	5,2399	5,7845	4,17	6,62
Total	266	5,2024	5,1262	5,2785	2,90	6,82

Tabla 3.2.42: Resumen de descriptivos Formación

En este aspecto España obtiene la peor puntuación de todos los países presentes en el estudio. Aún así, la puntuación lograda no es una puntuación baja, ya que se sitúa próxima al 5. Cabe destacar que la valoración sobre la formación en habilidades del empleado es menor que la expuesta antes sobre la destreza del empleado en poder realizar distintas funciones, en el caso de España.

En cuanto al conjunto de países, hay que señalar que no existen subconjuntos homogéneos entre ellos, obteniendo unos valores muy parecidos.



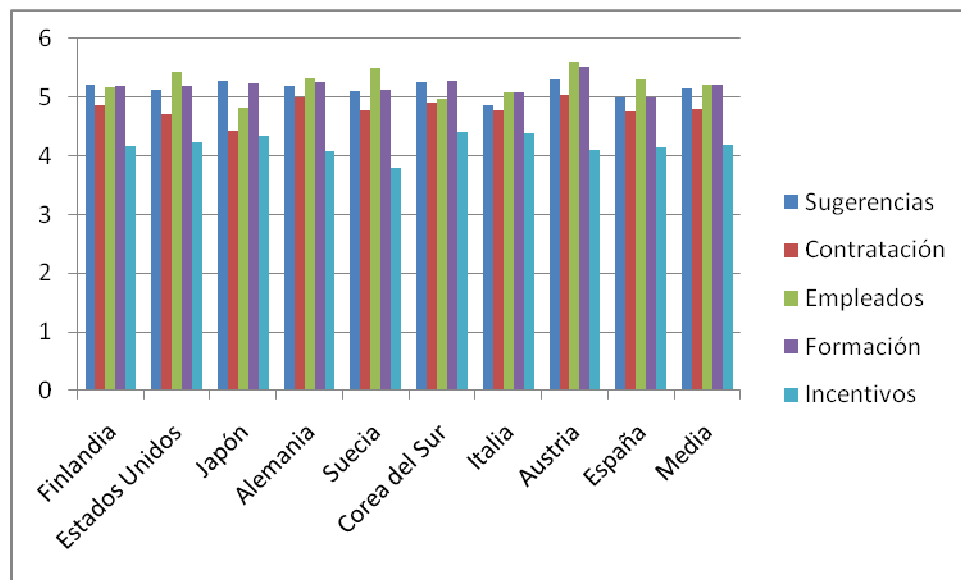
Gráfica 3.2.14: Descriptivos Formación

2.3.6 TABLA RESUMEN DE RESULTADOS

A continuación se muestran los valores medios en cada país para las variables de este apartado.

Países	Sugerencias	Contratación	Empleados	Formación	Incentivos
Finlandia	5,2167	4,8525	5,1736	5,1844	4,1556
Estados Unidos	5,1341	4,7113	5,4339	5,1891	4,2301
Japón	5,2717	4,4169	4,8239	5,2315	4,3370
Alemania	5,1886	4,9976	5,3198	5,2545	4,0871
Suecia	5,0990	4,7840	5,4878	5,1264	3,8000
Corea del Sur	5,2486	4,9157	4,9742	5,2744	4,3953
Italia	4,8639	4,7781	5,0841	5,0864	4,3790
Austria	5,2982	5,0470	5,5979	5,5122	4,1056
España	5,0027	4,7593	5,3088	4,9876	4,1536
Media	5,1518	4,8013	5,2223	5,2024	4,1914

Tabla 3.2.43: Resumen de medias Políticas RR.HH.



Gráfica 3.2.15: Medias Políticas RR.HH.

2.3.7 CORRELACIÓN CON RESULTADOS COMPETITIVOS

A continuación se muestra la relación de estas políticas de Recursos Humanos con los resultados competitivos obtenidos por las empresas encuestadas.

En primer lugar se muestra la relación a nivel global (los nueve países en conjunto) de dichos resultados con las prácticas anteriores, y después se muestra la relación que se obtiene para el caso particular de España.

Correlaciones globales

		Sugerencias	Contratación	Empleados	Formación	Incentivos
¿Qué porcentaje de las ventas de esta planta es exportado fuera del país de origen?	Cor. de Pearson	,043	,183**	,122	,194**	,120
	Sig. (bilateral)	,511	,004	,059	,002	,064
	N	241	241	241	241	241
¿Qué porcentaje de las ventas de la planta es de los productos introducidos en los últimos cinco años?	Cor. de Pearson	,062	,100	,100	,113	,103
	Sig. (bilateral)	,369	,148	,149	,102	,136
	N	211	212	212	212	212
Coste unitario de fabricación	Cor. de Pearson	,155*	,163*	,130*	,238**	,106
	Sig. (bilateral)	,016	,011	,043	,000	,099
	N	242	242	242	242	242
Rendimiento de entrega a tiempo	Cor. de Pearson	,189**	,206**	,275**	,316**	,173**
	Sig. (bilateral)	,003	,001	,000	,000	,007
	N	244	244	244	244	244
Tiempo de ciclo (desde materias primas a entrega)	Cor. de Pearson	,125	,094	,097	,185**	,042
	Sig. (bilateral)	,054	,146	,134	,004	,519
	N	239	239	239	239	239
Velocidad de introducción de un nuevo producto en la planta (plazos de desarrollo)	Cor. de Pearson	,083	,041	,049	,140*	,043
	Sig. (bilateral)	,199	,524	,445	,030	,507
	N	241	241	241	241	241
Capacidad de innovación de productos	Cor. de Pearson	,175**	,166*	,200**	,277**	,102
	Sig. (bilateral)	,007	,010	,002	,000	,114
	N	239	239	239	239	239
¿Cuál es el porcentaje de productos devueltos que son defectuosos?	Cor. de Pearson	,070	,029	,158*	,027	-,043
	Sig. (bilateral)	,317	,678	,022	,694	,531
	N	209	210	210	210	210
¿Cuál es el índice de absentismo anual (%)?	Cor. de Pearson	-,119	-,066	,039	-,004	-,194**
	Sig. (bilateral)	,074	,325	,561	,952	,003
	N	226	227	227	227	227
** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).						
* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).						

Tabla 3.2.44: Correlaciones globales Políticas RR.HH.

Correlaciones España

		Sugerencias	Contratación	Empleados	Formación	Incentivos
¿Qué porcentaje de las ventas de esta planta es exportado fuera del país de origen?	Cor. de Pearson	,149	,246	,119	,495**	,293
	Sig. (bilateral)	,459	,216	,554	,009	,138
	N	27	27	27	27	27
¿Qué porcentaje de las ventas de la planta es de los productos introducidos en los últimos cinco años?	Cor. de Pearson	-,044	,256	,110	,161	,003
	Sig. (bilateral)	,837	,228	,610	,453	,989
	N	24	24	24	24	24
Coste unitario de fabricación	Cor. de Pearson	-,070	,071	-,047	-,081	-,284
	Sig. (bilateral)	,728	,727	,815	,689	,151
	N	27	27	27	27	27
Rendimiento de entrega a tiempo	Cor. de Pearson	,158	,205	,133	,447*	,219
	Sig. (bilateral)	,431	,305	,507	,019	,273
	N	27	27	27	27	27
Tiempo de ciclo (desde materias primas a entrega)	Cor. de Pearson	-,118	,043	-,067	,180	,175
	Sig. (bilateral)	,565	,834	,745	,380	,393
	N	26	26	26	26	26
Velocidad de introducción de un nuevo producto en la planta (plazos de desarrollo)	Cor. de Pearson	-,245	-,176	-,262	-,156	,096
	Sig. (bilateral)	,218	,380	,187	,438	,633
	N	27	27	27	27	27
Capacidad de innovación de productos	Cor. de Pearson	,237	-,018	,150	,300	,110
	Sig. (bilateral)	,234	,929	,454	,128	,583
	N	27	27	27	27	27
¿Cuál es el porcentaje de productos devueltos que son defectuosos?	Cor. de Pearson	,163	,201	,237	,237	,360
	Sig. (bilateral)	,481	,382	,301	,301	,109
	N	21	21	21	21	21
¿Cuál es el índice de absentismo anual (%)?	Cor. de Pearson	-,099	-,147	-,059	,038	-,178
	Sig. (bilateral)	,623	,465	,771	,851	,373
	N	27	27	27	27	27

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 3.2.45: Correlaciones España Políticas RR.HH.

En lo que a España se refiere, la única política de Recursos Humanos que tiene relación con el entorno de la empresa y su rendimiento competitivo es la formación de los empleados.

El porcentaje de ventas que es exportado depende del nivel de formación, en la medida que al obtener una mayor puntuación en este estadístico, aumenta el porcentaje de exportación de la empresa.

El proceso de formación trata de dotar de conocimientos técnicos y psicológicos a los empleados para que puedan desarrollar mejor su actividad y mejorar su profesionalidad. Con respecto a los intereses de la organización, es el proceso destinado a mejorar los recursos humanos para conseguir mayores niveles de producción y un valor añadido superior, lo que explicaría el aumento en el porcentaje de exportaciones.

Con la formación profesional del trabajador, se podrá modificar la actitud y el comportamiento de las personas, incidiendo en el clima laboral, incentivando la motivación y formando unas mentalidades más receptivas hacia nuevos métodos, tecnologías y cambios organizativos. Aquí residiría la explicación de que las prácticas de formación puedan mejorar el rendimiento de entrega a tiempo.

A nivel del resto de países, una mayor formación también implica mejores resultados competitivos en las empresas, como el coste unitario de fabricación, el tiempo de ciclo, la introducción de nuevos productos o la innovación. La explicación sería análoga a los casos anteriores, experimentando la organización mejoras en cuanto a niveles de producción e incentivando al trabajador a lograrlo.

En cuanto al estadístico referido a la formación de los empleados en múltiples funciones o disciplinas tiene impacto en medidas de rendimiento competitivo, como el coste unitario de fabricación, el rendimiento de entrega a tiempo o la capacidad de innovación, de manera que al mejorar dicha formación, mejora la situación competitiva de la empresa.

Cuanto más adaptables sean los trabajadores, más valiosos serán para la organización. Una perspectiva más general mejora la comprensión de los trabajadores sobre el negocio y reduce la necesidad de supervisión, provocando mejoras en los resultados competitivos de la empresa, como se evidencia en este estudio.

Sin embargo, hay que destacar que el porcentaje de productos devueltos que son defectuosos se incrementa al aumentar la puntuación del estadístico referido a la formación

multidisciplinar de los trabajadores. Esto es debido a la apuesta por parte de la empresa por tener trabajadores versátiles en diferentes puestos en lugar de buscar una mayor especialización, con las consecuencias que ello acarrea.

En lo relativo a las sugerencias, una mayor puntuación en este estadístico implica una mejora competitiva en el coste unitario de fabricación, el rendimiento de entrega a tiempo y la capacidad de innovación de productos. Al tratarse de posibles mejoras en la organización, es lógico que la realización de sugerencias y su posterior ejecución conlleve beneficios competitivos para la empresa, como es el caso.

El estadístico concerniente a la contratación de empleados está relacionado con los tres anteriores resultados competitivos, en la medida en que al obtener una mayor puntuación en la contratación, mejoran los resultados competitivos de la empresa, del mismo modo que aumenta el porcentaje de exportación.

Es fundamental para la empresa encontrar unos métodos de contratación y selección que resulten idóneos para su organización. De ello dependerá el rendimiento que la empresa pueda obtener de esos empleados, con las consiguientes mejoras en los resultados. Será clave conocer si son fiables dichos métodos, así como su validez.

Por último, el estadístico relativo a los incentivos presenta correlaciones significativas con el rendimiento de entrega a tiempo y con el porcentaje de absentismo. Se observa que con una mejor implantación de incentivos en la empresa, mejora el rendimiento de entrega a tiempo y se reduce el absentismo.

Los incentivos forman parte de las percepciones económicas del trabajador no garantizadas, relacionadas directamente con cierta medida de trabajo realizado por sí mismo o por grupo. Su objetivo es premiar al empleado y motivarlo hacia unos intereses empresariales. Es por esto por lo que el trabajador trata de esforzarse en la realización de su trabajo, intentando dar una mejor imagen en la organización y ofrecer un mayor rendimiento.

PARTE 4:

CONCLUSIONES

Este proyecto aborda la posible implantación de prácticas de Recursos Humanos en empresas manufactureras de alto rendimiento, a partir de la interpretación de los resultados obtenidos tras la realización de una encuesta a 266 empresas de diferentes países.

El estudio aborda especialmente los aspectos claves de contingencia y la conexión de las mejores prácticas productivas con el alto rendimiento de las plantas. Los resultados obtenidos facilitarán la transferencia de las prácticas avanzadas y de los factores claves para desarrollar un alto rendimiento en las prácticas españolas.

Para poder estudiar con mayor detalle y de una manera más estructurada este tipo de prácticas, se ha decidido clasificar las mismas en tres grandes apartados. Por un lado, las prácticas que están relacionadas con aspectos directivos como la centralización de la autoridad, la coordinación en la toma de decisiones, la jerarquía organizativa o el contacto con los empleados.

En segundo lugar, se encuentran las prácticas relacionadas con el compromiso del trabajador con la organización o la cooperación con la misma. Este tipo de medidas son algo más subjetivas, pues es difícil valorar hasta qué punto una persona está comprometida realmente con su empresa o el nivel de bondad de un trabajador.

Por último, se encuentra el apartado de políticas de recursos humanos, con prácticas habituales como la formación, los procesos de contratación y selección de personal, la implantación de sugerencias o la introducción de incentivos en la retribución.

Con la exploración de estos resultados, se busca realizar un breve análisis competitivo sobre la posición de las empresas españolas en este aspecto frente al resto de empresas del estudio a nivel mundial.

Una vez realizado el proyecto, se han alcanzado los objetivos marcados en la primera parte del mismo (ver página 19). Como se indica en el primero de ellos, se ha realizado un análisis mundial de la gestión global de fabricación. De hecho, se ha profundizado en la situación concreta de España, en relación con el resto de países del estudio.

Del mismo modo, se han establecido relaciones entre las prácticas avanzadas de la producción y el rendimiento de las plantas, como se indica en el segundo objetivo. Todas ellas se han ido comentando a lo largo de los apartados anteriores y a continuación se da una visión general acerca de los resultados obtenidos.

En el caso concreto de España, el estudio muestra correlaciones significativas en tan sólo 6 de las 108 posibilidades. Sería en estos 6 casos donde los resultados competitivos de las empresas realmente se ven afectados mediante la implantación de las prácticas de Recursos Humanos que se han visto.

Es necesario destacar que el estudio engloba tan sólo a 27 empresas en España, por lo que los resultados se tienen que interpretar como relaciones parciales, ya que no entran a tratar en profundidad dichas prácticas. No obstante, de este análisis se desprende que los aspectos que más influencia tienen en los resultados en España son los relativos a la centralización de la autoridad, la coordinación en la toma de decisiones, la formación de los empleados y la bondad humana de éstos.

En todos ellos, salvo en la centralización de la autoridad, España obtiene valores por debajo de la media del resto de países. Esto sitúa a España peor que a otros países en cuanto a la implantación de este tipo de prácticas.

Destaca por encima de todas ellas, la puntuación en formación, que es la más baja de los 9 países. Es cierto que los valores obtenidos no se pueden considerar malos porque la puntuación es aceptable, pero sí que puede afirmarse que España se encuentra por detrás del resto de países en lo que a formación se refiere.

Estos resultados revelan la necesidad de las empresas españolas de mejorar las prácticas de Recursos Humanos, por lo que resultaría conveniente la inversión por parte de las mismas en dichos aspectos. Esto ayudaría a reducir la distancia que existe entre las empresas de nuestro país con el resto de países industrializados, permitiendo perfeccionar la situación competitiva de España respecto a los demás países.

A nivel global, se concluye que todas las prácticas de Recursos Humanos seleccionadas en este proyecto tienen relación en mayor o menor medida con los resultados competitivos de las empresas.

Las conclusiones que se obtienen después de interpretar todos estos resultados giran en torno a dos ideas generales:

1. Es necesario promover el contacto de la empresa con el empleado. Con la mejora de la comunicación, será más ágil y eficaz el proceso de toma de decisiones y se podrá implicar más al trabajador con la filosofía de la empresa. Esta claridad en la información de cara al empleado, debe ser un factor clave para la mejora de la empresa, puesto que si la totalidad de los empleados conocen de primera mano

tanto los objetivos como los resultados que obtiene su empresa, su trabajo se verá más ligado si cabe a la obtención de los mismos. En la actualidad, los aspectos referentes a relaciones externas y comunicación de la empresa han cobrado mucho valor dentro del campo de los recursos humanos, debido a la importancia que la información tanto interna como externa puede tener en las organizaciones actuales.

2. Es fundamental mantener la motivación del trabajador, consiguiendo la satisfacción del empleado dentro de la organización y que esto se vea reflejado en el rendimiento competitivo de la misma. Para ello, será necesario dotar al empleado de una mejor y continua formación, para poder desarrollar con mayor destreza y mejores conocimientos su trabajo. La satisfacción del empleado irá unida a otros muchos aspectos, como los procesos de contratación, la implantación de sus sugerencias o las condiciones retributivas, es decir, condiciones laborales en general. Resulta evidente que cuanto más contento y motivado se encuentre el trabajador con su trabajo, mejor será su rendimiento en la empresa, con los consecuentes beneficios para la misma. Es por esto por lo que las empresas deben centrar sus esfuerzos en alcanzar este grado de satisfacción en sus empleados, o al menos mantenerlo si ya lo tienen.

Una de las maneras más útiles de lograrlo es mejorando la formación de sus empleados. Con ello, al empleado se le permite seguir desarrollando sus capacidades y mejorar sus habilidades. Del mismo modo, la empresa gozará de una plantilla con mayor preparación para desarrollar su labor. Pero para llevarlo a cabo será necesario que la organización invierta en mejorar la capacitación de sus trabajadores. Se deberá considerar una inversión y no un gasto, pues es cuestión de tiempo que esta medida reporte sus beneficios a la empresa, mejorando su productividad, de uno u otro modo.

Esta formación impartida por la empresa puede abordarse de dos maneras diferentes. Por un lado, se puede formar al empleado en tareas propias de su puesto de trabajo, como puede ser el adiestramiento impartido a operarios de una línea de producción para poder desempeñar con mayor destreza sus labores. Por otro, se puede ofrecer a los trabajadores la posibilidad de recibir formación en temas complementarios a su trabajo, que puede que no utilicen directamente en la realización de su puesto habitual, aunque pueda ser beneficiosa de cara a un futuro próximo. Por ejemplo, el estudio de una lengua extranjera.

De este modo, la formación se puede enfocar de ambas formas: como un complemento para mejorar en la realización de un trabajo, o como una oportunidad de profundizar en otro tipo de formación, más adecuada a las inquietudes personales del trabajador, cumpliendo una labor social la empresa con su empleado.

En vista del estudio realizado la formación sería la práctica que más se necesitaría implantar o al menos mejorar en nuestro país, por lo que los esfuerzos de las empresas españolas deberían ir en esta dirección. Aunque los niveles de formación de los jóvenes en España son cada vez mayores, es necesario que estos resultados se trasladen a las empresas españolas, pues será entonces cuando puedan competir en igualdad de condiciones con el resto de empresas de otros países.

Cabe recordar que los resultados estudiados son los obtenidos tras la realización de la encuesta en el año 2003, por lo que además de ser resultados parciales y no un estudio en profundidad, puede que no se correspondan del todo con la realidad actual.

BIBLIOGRAFÍA

1. REFERENCIAS

[1] GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin, Robert L. Cardy. Prentice Hall 1996

[2] RECURSOS HUMANOS: DIRIGIR Y GESTIONAR PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES. Miquel Porret Gelabert. ESIC 2006

[3] DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS: EVIDENCIAS Y PERSPECTIVAS PARA EL SIGLO XXI. Jaime Bonache, Ángel Cabrera (Directores). Prentice Hall 2002

[4] ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. George Bohlander, Arthur Sherman, Scott Snell. Thomson 2002

[5] THE OXFORD HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. Peter Boxall, John Purcell, Patrick Wright. Oxford University Press 2007

[6] INNOVACIÓN EN LA EMPRESA: POLÍTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Emilio Huerta. Centro para la competitividad de Navarra 2008

[7] INVERTIR EN LAS PERSONAS: FORMACIÓN Y PRODUCTIVIDAD EN NAVARRA. Cristina Berechet, Emilio Huerta, Fernando San Miguel. Centro para la competitividad de Navarra 2008

[8] AN EMPIRICAL RESEARCH OF OPERATIONS MANAGEMENT: THE HIGH PERFORMANCE MANUFACTURING PROJECT. Yoshiki Matsui. University of Technology, Hanoi 2006

[9] HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, STRATEGY AND OPERATIONAL PERFORMANCE IN THE SPANISH MANUFACTURING INDUSTRY. Alberto Bayo Moriones, Javier Merino Díaz de Cerio 2002

[10] GESTIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS CON SPSS: VERSIÓN 11. Luis Lizasoain, Luis Joaristi. International Thomson Editores Spain Paraninfo 2003

[11] MANUAL PRÁCTICO DEL PAQUETE ESTADÍSTICO SPSS PARA WINDOWS. Miren Portilla, Sandra Eraso, Carmen Galé, Ignacio García, José Antonio Moler, M^a Blanca Palacios. Universidad Pública de Navarra 2003

[12] ESTADÍSTICA APLICADA CON S-PLUS. M. Dolores Ugarte, Ana F. Militino. Universidad Pública de Navarra 2003

2. URL's

[1] <http://www.scopus.com>

[2] <http://www.geert-hofstede.com>

[3] <http://www.wikipedia.org>

[4] <http://www.hpmconsortium.com>



ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIEROS INDUSTRIALES Y DE TELECOMUNICACIÓN

*“Implantación de prácticas
de Recursos Humanos en empresas manufactureras
de alto rendimiento”*

ANEXO

Iñaki Goñi Villegas

Tutores: Dr. Francisco Javier Merino Díaz de Cerio

Dr. Alejandro Bello Pintado

Pamplona, 30 de Abril de 2010

Índice

	Página
PARTE 1: ENCUESTA HPM	193
PARTE 2: TABLAS DE RESULTADOS.....	246
CAPÍTULO 1: Análisis ANOVA y descriptivos	247
CAPÍTULO 2: Tablas de correlaciones por países	275
2.1 PRÁCTICAS RELACIONADAS CON LA DIRECCIÓN.....	276
2.1.1 ALEMANIA	276
2.1.2 AUSTRIA.....	277
2.1.3 COREA DEL SUR.....	278
2.1.4 ESTADOS UNIDOS	279
2.1.5 FINLANDIA	280
2.1.6 ITALIA.....	281
2.1.7 JAPÓN	282
2.1.8 SUECIA.....	283
2.2 PRÁCTICAS RELACIONADAS CON LOS TRABAJADORES.....	284
2.2.1 ALEMANIA	284
2.2.2 AUSTRIA.....	285

2.2.3 COREA DEL SUR.....	286
2.2.4 ESTADOS UNIDOS.....	287
2.2.5 FINLANDIA.....	288
2.2.6 ITALIA.....	289
2.2.7 JAPÓN.....	290
2.2.8 SUECIA.....	291
2.3 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	292
2.3.1 ALEMANIA.....	292
2.3.2 AUSTRIA.....	293
2.3.3 COREA DEL SUR.....	294
2.3.4 ESTADOS UNIDOS.....	295
2.3.5 FINLANDIA.....	296
2.3.6 ITALIA.....	297
2.3.7 JAPÓN.....	298
2.3.8 SUECIA.....	299

En este documento se recogen tanto el enunciado de la encuesta realizada a las empresas, como las tablas de resultados obtenidas tras el tratamiento estadístico de la misma, que no han sido reflejadas a lo largo de la *Memoria*.

Tan sólo se plasman las tablas de resultados tal y como se han obtenido. No incluyen interpretación ni valoración alguna, ya que su estudio no procede en este proyecto.

En cuanto a la encuesta, tan sólo se encuentran los apartados referentes a Entorno de la Empresa, Recursos Humanos y Rendimiento. De todos modos, se adjunta el índice de la misma, para que el lector pueda ver qué más temas aborda dicha encuesta.

PARTE 1:

ENCUESTA

HPM

Fabricación de Alto Rendimiento

Libro de códigos

Ronda 3, 2002

Tabla de Contenidos

Escalas y Elementos

Categorías de códigos

Entorno

Complejidad del entorno

Información del mercado

Descripción de la planta

Enfoque de plantas

Sindicatos

Cadena de Suministro

Coordinación de las actividades de la planta

Estabilidad de la demanda

Tiempo de entrega del proveedor

Planificación de la cadena de suministro

Relaciones con el proveedor basadas en la confianza

Características de la cadena de suministro

Otras escalas y elementos de la cadena de suministro

Recursos Humanos

Centralización de la autoridad

Compromiso

Cooperación

Coordinación de la toma de decisiones

Sugerencias de los empleados: aplicación y realimentación

Gestión basada en hechos

Planitud de la estructura de la organización

Bondad humana

Amplitud de la experiencia de gestión

Empleados multifuncionales

Contratación y selección

Premios / Coordinación de la fabricación

Contacto con la planta

Solución de problemas en pequeños grupos

Facilitación de la interacción de supervisión

Formación relacionada con tareas de los empleados

Compensaciones, premios e incentivos

Absentismo laboral

Empleo estable

Sugerencias

Formación

Volumen de negocios

Mejora

Iniciativas de mejora

Sistemas de información / Tecnologías de la Información

Áreas de aplicación

e-Negocio

e-Contratación

e-Ventas

Gastos

Nivel de personalización

Configurador de producto

Estructura de la información

Justo a Tiempo y Teoría de limitaciones

Cumplimiento horario diario

Disposición de los equipos

Entrega de los proveedores justo a tiempo

Vínculo con los clientes justo a tiempo

Kanban

Naturaleza repetitiva del Programa Maestro

Reducción del tiempo de instalación

Tamaños de lotes pequeños

Sincronización de operaciones

Teoría de limitaciones

TOC

Programa de producción fijo

Estrategia de fabricación

Logro de la integración funcional

Anticipación de nuevas tecnologías

Comunicación de la estrategia de fabricación

Intensidad competitiva de la industria

Planificación estratégica formal

Integración entre funciones

Liderazgo para la integración funcional

Orientación de largo alcance

Valores de largo alcance

Fabricación como recurso competitivo

Fabricación – Estrategia de vinculación empresarial

Coordinación organizativa de la integración funcional

Equipo de marca

Prácticas únicas

Evaluación comparativa

Competencia distintiva

Fabricación y objetivos de marketing

Estrategia competitiva de Porter

Orientación estratégica de la organización

Rendimiento

Datos contables

Rendimiento competitivo

Coste de calidad

Calidad

Limpieza y organización

Continua mejora y aprendizaje

Enfoque en el cliente

Participación del cliente

Satisfacción del cliente

Realimentación

Enfoque de la organización

Prevención

Control de proceso

Proceso de atención

Asociación con el proveedor

Mejora en la calidad del proveedor

Liderazgo de la alta dirección para calidad

TQM Vínculo con los clientes

Evaluación de la satisfacción de los clientes

Dimensiones de calidad

Equipos de resolución de problemas

Nivel de calidad de los proveedores

Mantenimiento productivo total

Mantenimiento autónomo

Mantenimiento preventivo

Soporte de mantenimiento

Mantenimiento basado en el equipo

Mantenimiento

Tecnología

Proceso de aplicación efectiva

Turbulencia del medio ambiente

Esfuerzos de diseño interfuncional

Personalización masiva

Modularización de los productos

Cooperación en la introducción de nuevos productos

Enfoques de abastecimiento para personalización masiva

Nivel de automatización

Velocidad de desarrollo de nuevos productos

Cambio de productos

Voluntad de lanzar nuevos productos

Desarrollo de nuevos productos

Participación del cliente

Consenso organizativo para el concepto de nuevos
productos

Participación de la fabricación en el desarrollo de
nuevos productos

Simplicidad en el diseño de productos

Complejidad del proyecto

Prioridad del proyecto

Premios de equipo

Espíritu de equipo

Participación de los proveedores

Proceso de diseño

Mercado

Organización

Rendimiento

Descripción del producto

Éxito del producto

Recursos

Herramientas y tecnologías

Incertidumbre

Categorías de códigos

Cada posición contiene un código de siete caracteres. Los marcadores indican la siguiente información, según el lugar en el código.

Lugar en el código	Información
1	Categoría general a la que pertenece el elemento
	C Sistemas de información / tecnologías de la información
	E Entorno
	G Objetivos
	H Recursos Humanos
	I Mejora
	J Justo a Tiempo / TOC
	Q Calidad
	S Estrategia
	T Tecnología / Personalización masiva
	M Mantenimiento
	N Desarrollo de nuevos productos
	P Cadena de suministro
2	S = escala, combinar elementos para obtener una puntuación global de la escala

- R = cuestión relacionada, examinar los elementos de forma individual
- 3, 4 Título de la escala o grupo al que pertenece el elemento
- 5 N = normalmente, tema a escala
- R = invertir en escala de tema, restar puntuación de 8 antes de combinar con otros elementos en una escala de puntuación
- 6, 7 Número del elemento en la escala o grupo de elementos relacionados. Cuando los elementos se continúan de libros de códigos de las versiones anteriores, la numeración original se ha conservado

Códigos demandados

AC	Gerente de contabilidad de plantas
DL	Mano de obra directa
HR	Gerente de recursos humanos
IS	Administrador de sistemas de información
PC	Gerente de Control de la producción
IM	Encargado de inventario
PD	Miembro del equipo de desarrollo de producto
PE	Ingeniero de proceso
PM	Gerente de planta
QM	Director de calidad
SP	Supervisor
PS	Superintendente de la planta

ENTORNO Temas no escalados
Complejidad del entorno

ERCEN01	En un año típico, ¿cuál es el ratio de ventas mensuales en planta entre el mes con mayores ventas y el mes con menos ventas? (Por ejemplo, si el mes de mayor venta tiene 100000 \$ y el mes de menor venta tiene 50000 \$, el ratio es 2.0). *PM
ERCEN02	La producción de esta planta, ¿qué número aproximado requiere de parte activa individual o elementos materiales? *IM
ERCEN05 %	¿Cuánto cambia el Programa Maestro de Producción mes a mes, en conjunto? Mídalo por el cambio porcentual medio en dólares de producción de la planta de un mes a otro, en el transcurso de un año. *IM
ERCEN06	¿Cuántos grados de mano de obra hay en la planta? *HR
ERCEN07	¿Cuántos niveles de gestión hay en la planta, desde el supervisor de primer nivel hasta el gerente de la planta? (Ejemplo: supervisor, superintendente, gerente de planta = 3 niveles). *HR
ERCEN08	¿Cuántos modelos de producto se fabrican en esta planta? *PC
ERCEN20	¿Cuál es el número de la configuración del producto final vendido a los clientes (el último año)? *PC

¿Qué porcentaje del volumen de producción se fabrica en cada una de las siguientes maneras?			
ERCEN15 %	Células de fabricación *PS	ERCEN16 %	Línea(s) de flujo dedicado *PS
ERCEN17 %	Línea(s) de modelos mixtos *PS	ERCEN18 %	Otras maneras *PS
ERCEN19	¿Cuál es el ciclo de vida medio de sus productos (años)? *PS		
ERCEN23	¿Cuántos niveles hay en la lista de materiales? *PC		
ERCEN24 %	¿Cuál es el porcentaje de partes comunes, entre todos los productos? *PC		

Encuestados: PM, IM, HR, PC, PS - véase más arriba para la asignación de partidas específicas a los cuestionarios.

ENTORNO Temas no escalados

Información del mercado

ERMIN01 %	¿Qué porcentaje de las ventas de esta planta es exportado fuera del país de origen?						
ERMIN06	¿A cuántos clientes sirve la planta (aproximadamente)?						
ERMIN07	¿Cuántas órdenes procesa la planta cada mes, de media?						
ERMIN08 %	¿Qué porcentaje de cuota de mercado tiene la planta? Compútelo como la media de todas las líneas de productos para el mercado de referencia que la planta sirve.						
ERMIN09 %	¿De qué tamaño es la cuota de mercado de la planta, en relación con el próximo mayor competidor?						
ERMIN10 %	¿Cuál es la tasa de crecimiento anual en el mercado al que esta planta sirve? No es tasa de crecimiento en las ventas de la planta, sino la tasa de crecimiento del mercado al que se sirve.						
Describa el grado en que la empresa está integrada verticalmente (posee elementos de la cadena total, desde la transformación de la materia prima hasta ponerla en manos de los consumidores).							
ERMIN51	Nada	ERMIN52	Bajo	ERMIN53	Medio	ERMIN54	Alto

Encuestados: PM

ENTORNO Temas no escalados
Descripción de la planta

ERDSN01	Ponga en una lista los productos hechos en esta planta:				
ERDSN02	¿En qué año fue construida originalmente esta planta?				
ERDSN03	Año de la modernización más reciente de la planta, si la hubo.				
Los procesos de producción en esta planta se caracterizan mejor como sigue:					
ERDSN04 %	Uno de cada clase	ERDSN05 %	Pequeños lotes	ERDSN06 %	Gran lote
ERDSN07 %	Repetitiva/Línea de flujo	de	ERDSN08 %	Continua	
En total, ¿Qué porcentaje de los pedidos de sus clientes pertenece a cada una de las siguientes categorías?					
ERDSN09 %	Actividades de diseño ad-hoc	de	ERDSN10 %	Fabricación a medida	
ERDSN11 %	Montaje personalizado		ERDSN12 %	Entrega de productos personalizados	

ERDSN13 %	Sin personalización. Los productos estándar se envían.		
ERDSN14%	Durante el año pasado, ¿cuál fue el porcentaje promedio de utilización de la capacidad de la planta?		
¿Qué porcentaje de los equipos y procesos utilizados actualmente en la fabricación pertenece a cada una de las siguientes categorías?			
ERDSN16 %	Equipos estándar adquiridos a proveedores		
ERDSN17 %	Equipos del proveedor que fueron modificados para nuestro uso		
ERDSN18 %	Equipos de marca diseñados por nuestra empresa		
ERDSN19 %	Equipos de marca diseñados y construidos por nuestra empresa		
Aproximadamente, ¿qué porcentaje de los equipos en la planta pertenece a cada una de las siguientes categorías?			
ERDSN21 %	2 años o más reciente	ERDSN22 %	3 – 5 años
ERDSN23 %	6 – 10 años	ERDSN24 %	11 – 20 años
ERDSN25 %	Más de 20 años		
ERDSN26 %	¿Qué porcentaje de las ventas de la planta es de los productos introducidos en los últimos cinco años?		
ERDSN27	¿Cuántas órdenes de modificación se produjeron el año pasado?		

ERDSN28 %	¿Qué porcentaje del personal asalariado ha llevado a cabo al menos una posición fuera de la fabricación, debido a rotaciones en el empleo?
ERDSN34 %	¿Qué porcentaje del personal asalariado tiene una titulación en ingeniería o una titulación técnica?

ERDSN35	¿Cuál es la duración media del empleo de personal en la planta, en años?
ERDSN36 Yes No	¿La planta rota al personal asalariado entre las funciones, como una cuestión de táctica?
ERDSN40	¿Cuáles son las ventas anuales de su empresa matriz?
ERDSN42	País de ubicación de su empresa matriz.

Encuestados: PE (ERDSN01-27), HR (ERDSN28-36), PM (ERDSN40-42)

ENTORNO Temas no escalados

Enfoque de la planta

ERPFN01	Número de familias de productos utilizados para fines de producción
ERPFN02 %	Porcentaje de venta de la mayor familia de productos
ERPFN04 %	Porcentaje de productos finales montados
ERPFN05 %	Porcentaje de productos finales producidos o adquiridos sobre la base de las previsiones

Encuestados: IM

ENTORNO Temas no escalados

Sindicatos

De cada sindicato dentro de su planta, indique el año que fue certificado como el representante por su unidad de negociación, junto con el nombre del sindicato

Nombre del sindicato	Año de certificación
ERDSN50	ERDSN51
ERDSN52	ERDSN53
ERDSN54	ERDSN55
ERDSN56	ERDSN57

Encuestados: PM

CADENA DE SUMINISTRO Escalas

Coordinación de las actividades de la planta

- PSCCN01 La compra de materiales comunes es coordinada a nivel corporativo
- PSCCN02 Nuestra empresa implementa políticas de ordenación y gestión de las existencias, en una escala global, con el fin de coordinar la distribución
- PSCCN03 Nuestra empresa realiza la planificación global de las plantas de acuerdo a nuestras necesidades globales de distribución
- PSCCN04 Las innovaciones gerenciales son transferidas entre las plantas dentro de nuestra corporación
- PSCCN05 Nuestra corporación transfiere innovaciones tecnológicas y know - how entre plantas
- PSCCN06 La elección de las normas de sistemas de información y tecnologías para las plantas es coordinada a nivel corporativo

Alpha de Cronbach

Ronda 1	R2 – Italia	R2 – Japón	R2 – E.E.U.U.
n.d.	.75	.75	.76

Encuestados: IM, SP, PS

CADENA DE SUMINISTRO Temas no escalados

Características de la cadena de suministro

Totalmente interno	Predominantemente interno	Mitad y mitad	Predominantemente externalizadas	Totalmente externalizadas	Por favor, indique la medida en que subcontrata las siguientes actividades
					PRSCN01 Depósito
					PRSCN02 Transporte
					PRSCN03 Fabricación
					PRSCN04 Ensamblaje
					PRSCN05 Diseño
					PRSCN06 Administración (p.e. HR, IS, etc)
					PRSCN07 Logística inversa
					PRSCN08 % ¿Qué porcentaje de las compras vienen de su país de origen?
					PRSCN09 % ¿Qué porcentaje de las ventas se designan para los compradores de su mismo país de origen?

¿Qué porcentaje de sus materiales se compra a cada una de las siguientes fuentes?			
PRSCN10 %	Proveedores de materias primas	PRSCN11 %	Fabricantes
PRSCN12 %	Montadores	PRSCN13 %	Distribuidores
PRSCN14 %	Mayoristas		
¿Qué porcentaje de sus ventas es para cada una de los siguientes tipos de clientes?			
PRSCN15 %	Consumidores finales	PRSCN16 %	Minoristas
PRSCN17 %	Mayoristas	PRSCN18 %	Distribuidores
PRSCN19 %	Montadores	PRSCN20 %	Fabricantes

Encuestados: IM

CADENA DE SUMINISTRO

Otras escalas y elementos

<u>Escalas y Elementos</u>	<u>Página</u>
E – Contratación	44
Entrega de los proveedores justo a tiempo	52
Vínculo con los clientes justo a tiempo	53
Enfoque en el cliente	86
Participación del cliente	87
Satisfacción del cliente	88
Asociación con el proveedor	94
Mejora en la calidad del proveedor	95
TQM Vínculo con los clientes	97
Nivel de calidad de los proveedores	101
Enfoques de abastecimiento para personalización masiva	113
Participación del cliente	118
Participación de los proveedores	126

RECURSOS HUMANOS Escalas

Centralización de la autoridad

Aiken, M. and J. Hage (1966) Organizational alienation: a comparative analysis. *American Sociological Review*, 31, 497 – 507.

- HSHAN02 Incluso las cosas pequeñas tienen que ser remitidas a alguien más arriba para una respuesta definitiva
- HSHAR03 Esta planta es buen sitio para una persona que le guste tomar sus propias decisiones
- HSHAN04 Cualquier decisión que tome tiene que tener la aprobación de mi jefe
- HSHAN05 Puede haber poca acción emprendida hasta que el supervisor apruebe una decisión

Alpha de Cronbach

Ronda 1	R2 – Italia	R2 – Japón	R2 – E.E.U.U.
0.77	.70	.65	.76

Encuestados: DL, HR, SP

RECURSOS HUMANOS Escalas

Compromiso

Mowday, R. and R.M. Steers (1979), The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224 – 227.

- HSLYN02 Hablo de esta organización a mis amigos como una gran organización en la que trabajar
- HSLYN03 Aceptaría casi cualquier tipo de asignación de trabajo a fin de seguir trabajando para esta organización
- HSLYN04 Me parece que mis valores y los valores de esta organización son muy similares
- HSLYN05 Estoy orgulloso de decir a los demás que formo parte de esta organización
- HSLYN06 Esta organización realmente inspira lo mejor de mí en el sentido de rendimiento en el trabajo
- HSLYN07 Estoy realmente contento de haber escogido esta organización para trabajar, de entre todas las que estaba considerando en el momento en que me uní a la organización
- HSLYN09 Para mí, ésta es la mejor de todas las organizaciones para trabajar en ella

Alpha de Cronbach

Ronda 1	R2 – Italia	R2 – Japón	R2 – E.E.U.U.
n.d.	.80	.85	.84

Encuestados: DL, SP, PS

RECURSOS HUMANOS Escalas

Cooperación

- HSVCN01 Trabajamos como socios con nuestros proveedores, en lugar de tener una relación de confrontación
- HSVCN02 Alentamos a los empleados a trabajar juntos para alcanzar metas comunes, en lugar de fomentar la competencia entre los individuos
- HSVCN03 Trabajamos como socios con nuestros clientes
- HSVCN04 Creemos que las relaciones de cooperación conducirán a un mejor rendimiento que las relaciones de confrontación
- HSVCN05 Creemos que la necesidad de relaciones de cooperación se extiende a los empleados y socios externos
- HSVCN06 Creemos que una organización debe trabajar como un socio con la comunidad que le rodea
- HSVCR06 A veces fomentamos la competencia entre los empleados, con el fin de mejorar su rendimiento

Encuestados: IM, PM, SP

RECURSOS HUMANOS Escalas

Coordinación de la toma de decisiones

Patterned after Georgopoulos, B.S. and F.C. Mann (1962) *The Community General Hospital*. New York: Macmillan.

- HSDMN01 Hablando en general, todos en la planta trabajan bien juntos
- HSDMN02 Los departamentos de la planta se comunican frecuentemente entre sí
- HSDMR03 Departamentos dentro de la planta parecen estar en constante conflicto
- HSDMN04 La dirección trabaja, en conjunto, en todas las decisiones importantes

Alpha de Cronbach

Ronda 1	R2 – Italia	R2 – Japón	R2 – E.E.U.U.
.74	.63	.68	.68

Encuestados: DL, SP, PS

RECURSOS HUMANOS Escalas

Sugerencias de los empleados: aplicación y realimentación

- HSESN01 La dirección se toma muy en serio todas las sugerencias en mejoras del producto o del proceso
- HSESN02 Nos alientan a hacer sugerencias para mejorar el rendimiento de esta planta
- HSESN03 La dirección nos dice por qué nuestras propuestas se aplican o no se usan
- HSESN04 Muchas sugerencias útiles se aplican en esta planta
- HSESR05 Mis sugerencias no son tomadas en serio por aquí

Alpha de Cronbach

Ronda 1	R2 – Italia	R2 – Japón	R2 – E.E.U.U.
	.78	.68	.76

Encuestados: DL, SP, PS

RECURSOS HUMANOS Escalas

Gestión basada en hechos

- HSVFN01 En mi opinión, las organizaciones deben utilizar datos objetivos como la base para la toma de decisiones
- HSVFN02 Creo que el método científico proporciona una mejor contribución a la toma de decisiones que la intuición o la opinión
- HSVFN03 Nuestros empleados tomarán mejores decisiones si son entrenados en la recolección y análisis de datos
- HSVFR04 Creo que la intuición y las corazonadas pueden llevar a algunas de las mejores soluciones de los problemas
- HSVFN05 En esta organización, la gestión está basada en hechos, no en la intuición o en las tradiciones

Encuestados: HR, PM, QM

RECURSOS HUMANOS Escalas

Planitud de la estructura de la organización

- HSFLN01 La estructura de nuestra organización es relativamente llana
- HSFLN02 Hay pocos niveles en nuestra jerarquía de organización
- HSFLR03 Nuestra organización es muy jerárquica
- HSFLR04 Hay varios niveles entre el nivel más bajo en la organización y la más alta dirección
- HSFLR05 Nuestro organigrama tiene varios niveles

Encuestados: HR, PS, SP

RECURSOS HUMANOS Escalas

Bondad humana

- HSVGR01 En mi opinión, la mayoría de los empleados están más preocupados con el aumento de personal que en ayudar a nuestra organización a cumplir sus objetivos
- HSVGN02 Creo que nuestros empleados son buena gente
- HSVGN03 Creo que los empleados quieren ayudar a nuestra organización a alcanzar sus objetivos a largo plazo
- HSVGN04 Aunque pueda haber alguna "manzana podrida", la mayoría de nuestros empleados intentan ayudar a nuestra organización a lograr sus objetivos
- HSVGN05 Los empleados que no son capaces de ayudar a nuestra organización a alcanzar sus objetivos, probablemente no han sido debidamente formados
- HSVGR06 Probablemente, algunos empleados no van a obtener lo que quieren de esta organización

Encuestados: HR, PM, PS

RECURSOS HUMANOS Escalas

Amplitud de la experiencia de gestión

- HSMBN01 Los directores suelen rotar para ampliar su nivel de habilidad
- HSMBN03 La rotación frecuente de directores entre varias funciones es práctica habitual en esta planta
- HSMBR04 Los directivos se especializan de forma permanente en una función de nuestra planta
- HSMBN06 La mayoría de los directivos de aquí, han ocupado posiciones en más de una función
- HSMBR07 Nuestros directivos no han trabajado fuera de sus propias áreas, en su mayor parte
- HSMBR08 Los directivos a menudo se especializan en el mismo trabajo durante muchos años

Alpha de Cronbach

Ronda 1	R2 – Italia	R2 – Japón	R2 – E.E.U.U.
n.d.	.69	.39	.73

Encuestados: HR, PM, PS

RECURSOS HUMANOS Escalas

Empleados multifuncionales

- HSTWN01 Nuestros empleados reciben formación para realizar múltiples tareas
- HSMFN01 Los empleados de esta planta aprenden cómo realizar una variedad de tareas
- HSMFN02 Cuanto más tiempo está un empleado en esta planta, más tareas aprende a realizar
- HSMFN03 Los empleados reciben una capacitación transversal, por lo que pueden reemplazar a otros, si es necesario
- HSMFR04 En esta planta, cada empleado sólo aprende a realizar un trabajo

Alpha de Cronbach

Ronda 1	R2 – Italia	R2 – Japón	R2 – E.E.U.U.
n.d.	.73	.70	.75

Encuestados: HR, SP, PS

RECURSOS HUMANOS Escalas

Contratación y selección

- HSRSN02 Usamos actitud / deseo de trabajar en equipo como criterio de selección de personal
- HSRSN03 Usamos la solución de problemas de aptitud como criterio en la selección de los empleados
- HSRSN04 Utilizamos los valores de trabajo y actitudes como criterio de selección de personal
- HSRSN05 En la contratación, seleccionamos los empleados que pueden aportar ideas para mejorar el proceso de fabricación
- HSRSN06 Cuando estamos de contratación, tratamos de seleccionar los empleados que son capaces de trabajar bien en pequeños grupos
- HSRSN07 Entrevistamos a un número importante de personas para la apertura de la planta
- HSRSN08 Hemos desarrollado un instrumento de entrevista eficaz para la contratación de empleados
- HSRSN09 Además de las habilidades de trabajo, nos fijamos en lo bien que los posibles empleados encajan en nuestra cultura
- HSRSR10 En la contratación, nos centramos principalmente en las habilidades técnicas de los empleados

Alpha de Cronbach

Ronda 1	R2 – Italia	R2 – Japón	R2 – E.E.U.U.
.71	.76	.69	.80

Encuestados: HR, SP, PS

RECURSOS HUMANOS Escalas

Premios / Coordinación de la fabricación

- HSPCN01 Nuestro sistema de incentivos nos anima a continuar enérgicamente los objetivos de la planta
- HSPCN02 El sistema de incentivos de esta planta es justo recompensando a las personas que cumplen con los objetivos de plantas
- HSPCN03 Nuestro sistema de recompensa realmente reconoce a las personas que más contribuyen a nuestra planta
- HSPCN04 Nuestro sistema de incentivos nos anima a alcanzar los objetivos de la planta
- HSPCR05 Nuestro sistema de incentivos está en contradicción con nuestros objetivos de plantas
- HSPCR06 En nuestra planta, la gente que alcanza los objetivos de la planta es compensada igual que los que no

Alpha de Cronbach

Ronda 1	R2 – Italia	R2 – Japón	R2 – E.E.U.U.
n.d.	.53	.74	.76

Encuestados: HR, SP, PS

RECURSOS HUMANOS Escalas

Contacto con la planta

- HSMGN02 Los directivos en esta planta confían en usar mucho el contacto cara a cara con los empleados de la planta baja
- HSMGN03 Los ingenieros están ubicados al lado de la planta baja, para proporcionar asistencia rápida cuando se detiene la producción
- HSMGN06 Al director de nuestra planta se le ve en la planta superior casi todos los días
- HSMGN07 Los directivos son fácilmente disponibles en el taller cuando se necesitan
- HSMGN08 Los ingenieros de fabricación están a menudo en la planta baja para ayudar con los problemas de producción

Alpha de Cronbach

Ronda 1	R2 – Italia	R2 – Japón	R2 – E.E.U.U.
.71	.72	.71	.67

Encuestados: HR, SP, PS

RECURSOS HUMANOS Escalas

Solución de problemas en pequeños grupos

- HSTMN02 Durante las sesiones de resolución de problemas, hacemos un esfuerzo para que todos aprendamos de las opiniones e ideas de los miembros antes de tomar una decisión
- HSTMN03 Nuestra planta forma equipos para resolver problemas
- HSTMN07 En los tres pasados años, muchos problemas han sido resueltos a través de sesiones de pequeños grupos
- HSTMN08 Los equipos de resolución de problemas han ayudado a mejorar los procesos de fabricación de esta planta
- HSTMN09 Los equipos de empleados son animados a intentar solucionar sus propios problemas, en la medida de lo posible
- HSTMR10 No utilizamos mucho los equipos de resolución de problemas, en esta planta

Alpha de Cronbach

Ronda 1	R2 – Italia	R2 – Japón	R2 – E.E.U.U.
.71	.82	.71	.79

Encuestados: DL, QM, SP

RECURSOS HUMANOS Escalas

Facilitación de la interacción de supervisión

- HSIFN01 Nuestros supervisores animan a la gente que trabaja para ellos a trabajar como un aprendizaje
- HSIFN02 Nuestros supervisores animan a la gente que trabaja para ellos a intercambiar opiniones e ideas
- HSIFN03 Nuestros supervisores con frecuencia celebran reuniones de grupos donde las personas que trabajan para ellos realmente pueden hablar acerca de cosas juntos
- HSIFR04 Nuestros supervisores rara vez nos animan a reunirnos para resolver los problemas

Alpha de Cronbach

Ronda 1	R2 – Italia	R2 – Japón	R2 – E.E.U.U.
.73	.74	.72	.69

Encuestados: DL, SP, PS

RECURSOS HUMANOS Escalas

Formación relacionada con tareas de los empleados

- HSTWN07 Nuestros empleados de planta reciben formación y desarrollo de las habilidades en su puesto de trabajo, sobre una base regular
- HSTWN08 La dirección en esta planta cree que una continua formación y una mejora de las habilidades del empleado son importantes
- HSTWN09 Los empleados de esta planta tienen habilidades que están por encima del promedio, en esta industria
- HSTWN10 Nuestros empleados reciben regularmente formación para mejorar sus habilidades
- HSTWN11 Nuestros empleados están altamente cualificados, en esta planta

Alpha de Cronbach

Ronda 1	R2 – Italia	R2 – Japón	R2 – E.E.U.U.
.62	.60	.67	.61

Encuestados: HR, SP, PS

RECURSOS HUMANOS Temas no escalados

Compensaciones, premios e incentivos

Por favor, compruebe los tipos de compensación que se utilizan para mano de obra directa en la planta			
HRCRN01	Destajo	HRCRN02	Mérito individual de pago
HRCRN03	Plantas de incentivos de grupo	HRCRN04	Reparto de los beneficios
HRCRN05	Remuneración basada en competencias		

HRCRN06	True False	Todos nuestros empleados son asalariados, tanto la mano de obra directa, como la indirecta
---------	---------------	--

HRCRN07 %	¿Cuál es la prima anual promedio, como porcentaje del salario base, para el grupo basado en el rendimiento?
-----------	---

Encuestados: HR

RECURSOS HUMANOS Temas no escalados

Absentismo laboral

HRTRN04 %	¿Cuál es el índice de absentismo anual para los empleados por horas?
HRTRN05 %	¿Cuál es el índice de absentismo anual para los asalariados?

Encuestados: HR

RECURSOS HUMANOS Temas no escalados

Empleo estable

HRSEN01	¿Cuántos empleados han sido despedidos durante los últimos cinco años?
HRSEN02	De éstos, ¿cuántos han sido devueltos a sus posiciones anteriores?
HRSEN03	¿En qué años, durante los últimos veinticinco años, ha tenido la planta un despido?

Encuestados: HR

RECURSOS HUMANOS Temas no escalados

Sugerencias

IRQIN03	¿Cuántas sugerencias por trabajador se proporcionan anualmente, en esta planta?
IRQIN04	¿Cuántas sugerencias de los empleados se aplican anualmente, en esta planta?

Encuestados: HR

RECURSOS HUMANOS Temas no escalados

Formación

HRTNN09 %	¿Qué porcentaje de los trabajadores de la planta han recibido una formación transversal, en más de un trabajo?
HRTNN10 %	¿Qué porcentaje de los costes de fabricación totales de la planta son destinados a formación y educación?

Encuestados: HR

RECURSOS HUMANOS Temas no escalados
Volumen de negocios

HRTRN02 %	¿Cuál es el ratio de volumen de negocios anual para los empleados por horas?				
Del volumen de negocios anual de los empleados por hora, ¿qué porcentaje corresponde a cada una de las siguientes categorías?					
HRTRN10 %	Voluntaria	HRTRN11 %	Involuntaria	HRTRN12 %	Jubilación
HRTRN03 %	¿Cuál es la tarifa del volumen de ventas anual para los empleados asalariados?				
Del volumen de negocios anual de los asalariados, ¿qué porcentaje corresponde a cada una de las siguientes categorías?					
HRTRN13 %	Voluntaria	HRTRN14 %	Involuntaria	HRTRN15 %	Jubilación

Encuestados: HR

RENDIMIENTO Elementos

Datos contables

	Hace 2 años	Año actual
Valor de las ventas de la producción(\$000)	GRADN00	GRADN01
Costes de fabricación (\$000)	GRADN03	GRADN04
Porcentaje del coste de fabricación:		
Mano de obra directa (%)	GRADN06	GRADN07
Materiales (%)	GRADN09	GRADN10
Gastos generales (%)	GRADN12	GRADN13
% de los materiales que vienen de fuera de la compañía	GRADN15	GRADN16
% de los materiales que vienen de fuera del país	GRADN18	GRADN19
Valor de los inventarios (media anual \$000):		
Productos terminados	GRADN21	GRADN22
Productos en curso	GRADN24	GRADN25
Materias primas	GRADN27	GRADN28
Inversión neta en planta y equipamiento (valor contable, \$000)	GRADN30	GRADN31

Inversión anual en planta y equipamiento (\$000)	GRADN33	GRADN35
Número anual de horas que la planta estuvo operativa	GRADN36	GRADN37
Número de personal empleado:		
Personal por horas	GRADN39	GRADN40
Personal asalariado	GRADN42	GRADN43
Tiempo total de ciclo, desde la recepción de la materia prima hasta que recibe el producto el cliente (días)	GRADN45	GRADN46
Tiempo de espera promedio, desde la recepción de una orden hasta que es enviada (días)	GRADN48	GRADN49
Porcentaje de los pedidos enviados a tiempo	GRADN51	GRADN52
Espacio usado por la planta (pies cuadrados), incluyendo los espacios de producción y almacén	GRADN54	GRADN55

Encuestados: AC

RENDIMIENTO Escalas

Rendimiento competitivo

Superior	Mejor que la media	En la media	Equivalente a la competencia	Pobres, de gama baja en la industria	<p>Por favor, marque con un círculo el número que indique su opinión sobre cómo su planta se equipara a sus competidoras en la industria, sobre una base global</p>
GRCPN01					Coste unitario de fabricación
GRCPN02					Conformidad con las especificaciones del producto
GRCPN03					Rendimiento de entrega a tiempo
GRCPN04					Entrega rápida
GRCPN05					Flexibilidad para cambiar el mix de productos
GRCPN06					Flexibilidad para cambiar el volumen
GRCPN07					Rotación de inventario
GRCPN08					Tiempo de ciclo (desde materias primas a entrega)
GRCPN09					Velocidad de introducción de un nuevo producto en la planta (plazos de desarrollo)
GRCPN10					Capacidad de productos y rendimiento

GRCPN11	Lanzamiento de nuevo producto a tiempo
GRCPN12	Capacidad de innovación de productos
GRCPN13	Atención al cliente y servicio

Encuestados: PM

RENDIMIENTO Elementos

Coste de calidad

GRCQN04 %	¿Qué porcentaje de los productos supera la inspección final sin reproceso?
GRCQN19 %	¿Cuál es el porcentaje de chatarra interna y reproceso?
GRCQN22 %	¿Cuál es el porcentaje de productos devueltos que son defectuosos?
GRCQN25 %	¿Qué porcentaje de los productos requiere trabajos de garantía?

Encuestados: QM

PARTE 2:

TABLAS

DE RESULTADOS

CAPÍTULO 1:

Análisis ANOVA

y descriptivos

ENTORNO Temas no escalados

Información del mercado

ANOVA

¿Qué porcentaje de las ventas de esta planta es exportado fuera del país de origen?

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	49895,586	8	6236,948	7,437	,000
Intra-grupos	194555,473	232	838,601		
Total	244451,059	240			

Tabla 2.1.1: Análisis ANOVA

Pruebas post hoc

Subconjuntos homogéneos

¿Qué porcentaje de las ventas de esta planta es exportado fuera del país de origen?

F de Ryan-Einot-Gabriel-Welsch

País	N	Subconjunto para alfa = 0.05				
		1	2	3	4	5
Estados Unidos	25	23,8360				
Japón	33	33,8667	33,8667			
Corea del Sur	21	37,6238	37,6238	37,6238		
Suecia	23	46,8391	46,8391	46,8391	46,8391	
Alemania	37		51,5081	51,5081	51,5081	51,5081
España	27			55,9111	55,9111	55,9111
Italia	27			58,0000	58,0000	58,0000
Finlandia	29				64,4655	64,4655
Austria	19					75,2053
Sig.		,116	,125	,213	,365	,085

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

Tabla 2.1.2: Análisis ANOVA (subconjuntos homogéneos)

Descriptivos

¿Qué porcentaje de las ventas de esta planta es exportado fuera del país de origen?

Países	N	Media	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
			Límite inferior	Límite superior		
Estados Unidos	25	23,8360	12,0085	35,6635	,00	100,00
Japón	33	33,8667	26,2331	41,5002	,00	70,00
Corea del Sur	21	37,6238	23,4069	51,8407	,00	95,00
Suecia	23	46,8391	31,3355	62,3428	1,00	100,00
Alemania	37	51,5081	42,4712	60,5450	,00	92,00
España	27	55,9111	44,4858	67,3364	10,00	100,00
Italia	27	58,0000	47,9157	68,0843	6,00	95,00
Finlandia	29	64,4655	51,4752	77,4558	,00	98,00
Austria	19	75,2053	61,5036	88,9069	20,00	100,00
Total	241	49,2145	45,1648	53,2642	,00	100,00

Tabla 2.1.3: Resumen de descriptivos

ENTORNO Temas no escalados

Descripción de la planta

ANOVA

¿Qué porcentaje de las ventas de la planta es de los productos introducidos en los últimos cinco años?

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	8408,213	8	1051,027	1,156	,328
Intra-grupos	184580,395	203	909,263		
Total	192988,607	211			

Tabla 2.1.4: Análisis ANOVA

Pruebas post hoc

Subconjuntos homogéneos

¿Qué porcentaje de las ventas de la planta es de los productos introducidos en los últimos cinco años?

F de Ryan-Einot-Gabriel-Welsch

País	N	Subconjunto para alfa = 0.05
		1
Japón	25	50,1200
Austria	17	52,9412
Suecia	22	53,1818
Alemania	35	60,2000
Finlandia	30	63,6500
Italia	27	63,8148
Estados Unidos	24	64,8333
España	24	68,0417
Corea del Sur	8	72,5000
Sig.		,328

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

Tabla 2.1.5: Análisis ANOVA (subconjuntos homogéneos)

Descriptivos

¿Qué porcentaje de las ventas de la planta es de los productos introducidos en los últimos cinco años?

Países	N	Media	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
			Límite inferior	Límite superior		
Japón	25	50,1200	36,7257	63,5143	,00	100,00
Austria	17	52,9412	36,8554	69,0269	2,00	100,00
Suecia	22	53,1818	39,9769	66,3868	10,00	100,00
Alemania	35	60,2000	50,2253	70,1747	10,00	100,00
Finlandia	30	63,6500	52,2446	75,0554	2,50	100,00
Italia	27	63,8148	52,1065	75,5231	10,00	100,00
Estados Unidos	24	64,8333	51,9124	77,7543	15,00	100,00
España	24	68,0417	56,3651	79,7182	18,00	100,00
Corea del Sur	8	72,5000	45,3178	99,6822	10,00	100,00
Total	212	60,5259	56,4314	64,6205	,00	100,00

Tabla 2.1.6: Resumen de descriptivos

RENDIMIENTO Escalas

Rendimiento competitivo

ANOVA

Coste unitario de fabricación

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	9,838	8	1,230	1,662	,109
Intra-grupos	172,414	233	,740		
Total	182,252	241			

Tabla 2.1.7: Análisis ANOVA

Pruebas post hoc

Subconjuntos homogéneos

Coste unitario de fabricación

F de Ryan-Einot-Gabriel-Welsch

País	N	Subconjunto para alfa = 0.05
		1
Suecia	24	2,9167
Finlandia	27	2,9259
Estados Unidos	26	3,0000
España	27	3,1852
Austria	18	3,2222
Japón	32	3,3125
Alemania	38	3,3158
Corea del Sur	24	3,4583
Italia	26	3,5000
Sig.		,109

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

Tabla 2.1.8: Análisis ANOVA (subconjuntos homogéneos)

Descriptivos

Coste unitario de fabricación

Países	N	Media	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
			Límite inferior	Límite superior		
Suecia	24	2,9167	2,5053	3,3281	2,00	5,00
Finlandia	27	2,9259	2,5633	3,2886	2,00	5,00
Estados Unidos	26	3,0000	2,5881	3,4119	1,00	5,00
España	27	3,1852	2,9389	3,4314	2,00	4,00
Austria	18	3,2222	2,7534	3,6911	1,00	5,00
Japón	32	3,3125	2,9895	3,6355	2,00	5,00
Alemania	38	3,3158	3,0288	3,6028	2,00	5,00
Corea del Sur	24	3,4583	3,1539	3,7628	2,00	5,00
Italia	26	3,5000	3,2144	3,7856	2,00	5,00
Total	242	3,2107	3,1006	3,3209	1,00	5,00

Tabla 2.1.9: Resumen de descriptivos

RENDIMIENTO Escalas

Rendimiento competitivo

ANOVA

Rendimiento de entrega a tiempo

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	7,292	8	,912	1,264	,263
Intra-grupos	169,474	235	,721		
Total	176,766	243			

Tabla 2.1.10: Análisis ANOVA

Pruebas post hoc

Subconjuntos homogéneos

Rendimiento de entrega a tiempo

F de Ryan-Einot-Gabriel-Welsch

País	N	Subconjunto para alfa = 0.05
		1
Italia	27	3,5556
Finlandia	27	3,5926
España	27	3,7407
Japón	33	3,8182
Estados Unidos	26	3,8846
Alemania	38	3,9211
Suecia	24	4,0000
Austria	18	4,0556
Corea del Sur	24	4,0833
Sig.		,263

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

Tabla 2.1.11: Análisis ANOVA (subconjuntos homogéneos)

Descriptivos

Rendimiento de entrega a tiempo

Países	N	Media	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
			Límite inferior	Límite superior		
Italia	27	3,5556	3,2204	3,8907	2,00	5,00
Finlandia	27	3,5926	3,2244	3,9607	2,00	5,00
España	27	3,7407	3,4590	4,0224	3,00	5,00
Japón	33	3,8182	3,4812	4,1552	1,00	5,00
Estados Unidos	26	3,8846	3,5550	4,2143	2,00	5,00
Alemania	38	3,9211	3,6415	4,2006	2,00	5,00
Suecia	24	4,0000	3,6706	4,3294	2,00	5,00
Austria	18	4,0556	3,5591	4,5520	2,00	5,00
Corea del Sur	24	4,0833	3,7805	4,3862	3,00	5,00
Total	244	3,8402	3,7326	3,9477	1,00	5,00

Tabla 2.1.12: Resumen de descriptivos

RENDIMIENTO Escalas

Rendimiento competitivo

ANOVA

Tiempo de ciclo (desde materias primas a entrega)

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	9,101	8	1,138	2,050	,042
Intra-grupos	127,644	230	,555		
Total	136,745	238			

Tabla 2.1.13: Análisis ANOVA

Pruebas post hoc

Subconjuntos homogéneos

Tiempo de ciclo (desde materias primas a entrega)

F de Ryan-Einot-Gabriel-Welsch

País	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
Suecia	24	3,0417	
Finlandia	26	3,2692	3,2692
Italia	26	3,3077	3,3077
España	26	3,3077	3,3077
Estados Unidos	25	3,4800	3,4800
Corea del Sur	23	3,5217	3,5217
Japón	33	3,5758	3,5758
Alemania	38	3,6316	3,6316
Austria	18		3,7222
Sig.		,066	,261

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

Tabla 2.1.14: Análisis ANOVA (subconjuntos homogéneos)

Descriptivos

Tiempo de ciclo (desde materias primas a entrega)

Países	N	Media	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
			Límite inferior	Límite superior		
Suecia	24	3,0417	2,7502	3,3331	2,00	5,00
Finlandia	26	3,2692	2,9350	3,6034	2,00	5,00
Italia	26	3,3077	3,0333	3,5821	2,00	4,00
España	26	3,3077	3,0333	3,5821	2,00	5,00
Estados Unidos	25	3,4800	3,1852	3,7748	2,00	5,00
Corea del Sur	23	3,5217	3,2059	3,8376	2,00	5,00
Japón	33	3,5758	3,2950	3,8565	2,00	5,00
Alemania	38	3,6316	3,3970	3,8661	2,00	5,00
Austria	18	3,7222	3,2773	4,1672	2,00	5,00
Total	239	3,4351	3,3386	3,5317	2,00	5,00

Tabla 2.1.15: Resumen de descriptivos

RENDIMIENTO Escalas

Rendimiento competitivo

ANOVA

Velocidad de introducción de un nuevo producto en la planta (plazos de desarrollo)

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	7,818	8	,977	1,148	,332
Intra-grupos	197,493	232	,851		
Total	205,311	240			

Tabla 2.1.16: Análisis ANOVA

Pruebas post hoc

Subconjuntos homogéneos

Velocidad de introducción de un nuevo producto en la planta (plazos de desarrollo)

F de Ryan-Einot-Gabriel-Welsch

País	N	Subconjunto para alfa = 0.05
		1
Suecia	24	3,0417
Italia	26	3,1154
Finlandia	26	3,1923
Corea del Sur	23	3,3478
Alemania	38	3,3947
Estados Unidos	26	3,4231
Austria	18	3,5000
Japón	33	3,5455
España	27	3,5926
Sig.		,332

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

Tabla 2.1.17: Análisis ANOVA (subconjuntos homogéneos)

Descriptivos

Velocidad de introducción de un nuevo producto en la planta (plazos de desarrollo)

Países	N	Media	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
			Límite inferior	Límite superior		
Suecia	24	3,0417	2,6018	3,4815	1,00	5,00
Italia	26	3,1154	2,6983	3,5324	1,00	5,00
Finlandia	26	3,1923	2,8492	3,5354	2,00	5,00
Corea del Sur	23	3,3478	2,9653	3,7304	1,00	5,00
Alemania	38	3,3947	3,1135	3,6759	1,00	5,00
Estados Unidos	26	3,4231	3,0965	3,7497	2,00	5,00
Austria	18	3,5000	2,9812	4,0188	1,00	5,00
Japón	33	3,5455	3,1684	3,9225	1,00	5,00
España	27	3,5926	3,3181	3,8671	3,00	5,00
Total	241	3,3568	3,2395	3,4742	1,00	5,00

Tabla 2.1.18: Resumen de descriptivos

RENDIMIENTO Escalas

Rendimiento competitivo

ANOVA

Capacidad de innovación de productos

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	7,322	8	,915	1,067	,387
Intra-grupos	197,264	230	,858		
Total	204,586	238			

Tabla 2.1.19: Análisis ANOVA

Pruebas post hoc

Subconjuntos homogéneos

Capacidad de innovación de productos

F de Ryan-Einot-Gabriel-Welsch

País	N	Subconjunto para alfa = 0.05
		1
Italia	27	3,4444
Japón	33	3,4545
Finlandia	24	3,4583
Corea del Sur	24	3,4583
Estados Unidos	25	3,5600
Suecia	23	3,6087
Austria	18	3,7778
España	27	3,8519
Alemania	38	3,8684
Sig.		,387

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

Tabla 2.1.20: Análisis ANOVA (subconjuntos homogéneos)

Descriptivos

Capacidad de innovación de productos

Países	N	Media	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
			Límite inferior	Límite superior		
Italia	27	3,4444	3,0010	3,8879	1,00	5,00
Japón	33	3,4545	3,1218	3,7873	2,00	5,00
Finlandia	24	3,4583	3,1066	3,8101	2,00	5,00
Corea del Sur	24	3,4583	3,0650	3,8517	1,00	5,00
Estados Unidos	25	3,5600	3,2009	3,9191	2,00	5,00
Suecia	23	3,6087	3,2018	4,0156	2,00	5,00
Austria	18	3,7778	3,3411	4,2145	2,00	5,00
España	27	3,8519	3,4929	4,2108	2,00	5,00
Alemania	38	3,8684	3,5807	4,1561	2,00	5,00
Total	239	3,6151	3,4969	3,7332	1,00	5,00

Tabla 2.1.21: Resumen de descriptivos

RENDIMIENTO Elementos

Coste de calidad

ANOVA

¿Cuál es el porcentaje de productos devueltos que son defectuosos?

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	11139,355	8	1392,419	6,335	,000
Intra-grupos	44177,425	201	219,788		
Total	55316,779	209			

Tabla 2.1.22: Análisis ANOVA

Pruebas post hoc

Subconjuntos homogéneos

¿Cuál es el porcentaje de productos devueltos que son defectuosos?

F de Ryan-Einot-Gabriel-Welsch

País	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
Estados Unidos	19	,6684	
Italia	25	,8862	
Austria	19	,8995	
Finlandia	24	1,0946	
Alemania	38	1,6700	
Corea del Sur	19	2,2442	
Japón	25	4,9287	
España	21	7,2995	
Suecia	20		26,2335
Sig.		,777	1,000

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

Tabla 2.1.23: Análisis ANOVA (subconjuntos homogéneos)

Descriptivos

¿Cuál es el porcentaje de productos devueltos que son defectuosos?

Países	N	Media	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
			Límite inferior	Límite superior		
Estados Unidos	19	,6684	,4091	,9277	,00	2,00
Italia	25	,8862	,0651	1,7074	,00	10,00
Austria	19	,8995	-,2947	2,0936	,00	11,00
Finlandia	24	1,0946	,5155	1,6737	,00	5,00
Alemania	38	1,6700	,4594	2,8806	,00	20,00
Corea del Sur	19	2,2442	,7008	3,7876	,00	10,00
Japón	25	4,9287	-3,2974	13,1548	,00	99,98
España	21	7,2995	,9335	13,6656	,00	60,00
Suecia	20	26,2335	7,7006	44,7665	,00	99,00
Total	210	4,6928	2,4797	6,9060	,00	99,98

Tabla 2.1.24: Resumen de descriptivos

RECURSOS HUMANOS Temas no escalados

Absentismo laboral

ANOVA

¿Cuál es el índice de absentismo anual (%)?

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	491,216	8	61,402	1,117	,353
Intra-grupos	11988,697	218	54,994		
Total	12479,913	226			

Tabla 2.1.25: Análisis ANOVA

Pruebas post hoc

Subconjuntos homogéneos

¿Cuál es el índice de absentismo anual (%)?

F de Ryan-Einot-Gabriel-Welsch

País	N	Subconjunto para alfa = 0.05
		1
Corea del Sur	14	2,9543
Estados Unidos	22	3,5273
Finlandia	27	4,2346
Alemania	39	4,5410
Italia	26	4,6988
Japón	31	4,9687
España	27	5,7274
Austria	19	6,7779
Suecia	22	8,6105
Sig.		,353

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

Tabla 2.1.26: Análisis ANOVA (subconjuntos homogéneos)

Descriptivos

¿Cuál es el índice de absentismo anual (%)?

Países	N	Media	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
			Límite inferior	Límite superior		
Corea del Sur	14	2,9543	,8203	5,0883	,00	10,50
Estados Unidos	22	3,5273	2,2118	4,8427	,18	10,60
Finlandia	27	4,2346	3,3029	5,1663	1,25	14,05
Alemania	39	4,5410	3,1760	5,9060	1,50	28,00
Italia	26	4,6988	3,7990	5,5986	,00	8,00
Japón	31	4,9687	-1,2420	11,1794	,00	95,35
España	27	5,7274	3,7421	7,7128	,00	27,00
Austria	19	6,7779	3,8475	9,7083	1,95	21,50
Suecia	22	8,6105	5,9379	11,2830	1,50	25,30
Total	227	5,1077	4,1358	6,0796	,00	95,35

Tabla 2.1.27: Resumen de descriptivos

CAPÍTULO 2:

Tablas de correlaciones

por países

2.1 PRÁCTICAS RELACIONADAS CON LA DIRECCIÓN

2.1.1 ALEMANIA

Correlaciones

		Centralización	Coordinación	Planitud	Contacto
¿Qué porcentaje de las ventas de esta planta es exportado fuera del país de origen?	Correlación de Pearson	-,257	,064	,071	,021
	Sig. (bilateral)	,125	,709	,678	,900
	N	37	37	37	37
¿Qué porcentaje de las ventas de la planta es de los productos introducidos en los últimos cinco años?	Correlación de Pearson	-,336	,209	-,264	,098
	Sig. (bilateral)	,048	,228	,125	,577
	N	35	35	35	35
Coste unitario de fabricación	Correlación de Pearson	-,332	,169	-,399	,232
	Sig. (bilateral)	,042	,310	,013	,161
	N	38	38	38	38
Rendimiento de entrega a tiempo	Correlación de Pearson	-,223	,099	-,111	,103
	Sig. (bilateral)	,178	,555	,507	,540
	N	38	38	38	38
Tiempo de ciclo (desde materias primas a entrega)	Correlación de Pearson	-,172	-,098	,032	-,013
	Sig. (bilateral)	,301	,560	,848	,937
	N	38	38	38	38
Velocidad de introducción de un nuevo producto en la planta (plazos de desarrollo)	Correlación de Pearson	-,054	-,081	,212	-,013
	Sig. (bilateral)	,748	,628	,202	,940
	N	38	38	38	38
Capacidad de innovación de productos	Correlación de Pearson	-,017	,041	,189	,107
	Sig. (bilateral)	,918	,807	,256	,522
	N	38	38	38	38
¿Cuál es el porcentaje de productos devueltos que son defectuosos?	Correlación de Pearson	,015	-,170	,064	-,164
	Sig. (bilateral)	,929	,307	,705	,324
	N	38	38	38	38
¿Cuál es el índice de absentismo anual (%)?	Correlación de Pearson	,096	-,030	,360	,127
	Sig. (bilateral)	,560	,854	,024	,440
	N	39	39	39	39

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*. La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 2.2.1: Correlaciones Dirección Alemania

2.1.2 AUSTRIA

Correlaciones

		Centralización	Coordinación	Planitud	Contacto
¿Qué porcentaje de las ventas de esta planta es exportado fuera del país de origen?	Correlación de Pearson	,255	-,173	,261	-,046
	Sig. (bilateral)	,292	,478	,280	,853
	N	19	19	19	19
¿Qué porcentaje de las ventas de la planta es de los productos introducidos en los últimos cinco años?	Correlación de Pearson	-,390	-,060	-,536	,028
	Sig. (bilateral)	,122	,819	,027	,914
	N	17	17	17	17
Coste unitario de fabricación	Correlación de Pearson	,094	-,032	,015	,215
	Sig. (bilateral)	,711	,900	,953	,392
	N	18	18	18	18
Rendimiento de entrega a tiempo	Correlación de Pearson	-,275	,653	-,105	,397
	Sig. (bilateral)	,270	,003	,678	,103
	N	18	18	18	18
Tiempo de ciclo (desde materias primas a entrega)	Correlación de Pearson	,188	,265	,294	,181
	Sig. (bilateral)	,456	,287	,237	,472
	N	18	18	18	18
Velocidad de introducción de un nuevo producto en la planta (plazos de desarrollo)	Correlación de Pearson	-,147	,429	-,307	,400
	Sig. (bilateral)	,561	,075	,215	,100
	N	18	18	18	18
Capacidad de innovación de productos	Correlación de Pearson	-,211	,363	-,415	,579
	Sig. (bilateral)	,401	,139	,086	,012
	N	18	18	18	18
¿Cuál es el porcentaje de productos devueltos que son defectuosos?	Correlación de Pearson	,480	-,311	,286	,129
	Sig. (bilateral)	,037	,195	,234	,599
	N	19	19	19	19
¿Cuál es el índice de absentismo anual (%)?	Correlación de Pearson	,195	-,265	-,010	-,016
	Sig. (bilateral)	,424	,272	,968	,949
	N	19	19	19	19

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 2.2.2: Correlaciones Dirección Austria

2.1.3 COREA DEL SUR

Correlaciones

		Centralización	Coordinación	Planitud	Contacto
¿Qué porcentaje de las ventas de esta planta es exportado fuera del país de origen?	Correlación de Pearson	-,375	,315	-,349	,461*
	Sig. (bilateral)	,094	,164	,121	,035
	N	21	21	21	21
¿Qué porcentaje de las ventas de la planta es de los productos introducidos en los últimos cinco años?	Correlación de Pearson	,082	-,140	-,317	,350
	Sig. (bilateral)	,846	,742	,444	,396
	N	8	8	8	8
Coste unitario de fabricación	Correlación de Pearson	-,346	,087	,027	,046
	Sig. (bilateral)	,098	,686	,902	,829
	N	24	24	24	24
Rendimiento de entrega a tiempo	Correlación de Pearson	-,348	,279	-,230	,279
	Sig. (bilateral)	,096	,187	,280	,187
	N	24	24	24	24
Tiempo de ciclo (desde materias primas a entrega)	Correlación de Pearson	-,131	-,009	-,203	-,115
	Sig. (bilateral)	,552	,966	,353	,602
	N	23	23	23	23
Velocidad de introducción de un nuevo producto en la planta (plazos de desarrollo)	Correlación de Pearson	-,151	,347	-,480*	,306
	Sig. (bilateral)	,493	,105	,021	,156
	N	23	23	23	23
Capacidad de innovación de productos	Correlación de Pearson	-,039	,331	-,011	,043
	Sig. (bilateral)	,856	,114	,960	,841
	N	24	24	24	24
¿Cuál es el porcentaje de productos devueltos que son defectuosos?	Correlación de Pearson	-,445	-,108	-,247	,121
	Sig. (bilateral)	,056	,658	,308	,623
	N	19	19	19	19
¿Cuál es el índice de absentismo anual (%)?	Correlación de Pearson	-,334	,241	-,830*	,308
	Sig. (bilateral)	,243	,406	,000	,284
	N	14	14	14	14

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 2.2.3: Correlaciones Dirección Corea del Sur

2.1.4 ESTADOS UNIDOS

Correlaciones

		Centralización	Coordinación	Planitud	Contacto
¿Qué porcentaje de las ventas de esta planta es exportado fuera del país de origen?	Correlación de Pearson	-,362	-,083	,236	-,224
	Sig. (bilateral)	,075	,693	,256	,282
	N	25	25	25	25
¿Qué porcentaje de las ventas de la planta es de los productos introducidos en los últimos cinco años?	Correlación de Pearson	,088	-,132	,001	,059
	Sig. (bilateral)	,684	,550	,997	,784
	N	24	23	24	24
Coste unitario de fabricación	Correlación de Pearson	-,168	,245	-,428	,378
	Sig. (bilateral)	,411	,229	,029	,057
	N	26	26	26	26
Rendimiento de entrega a tiempo	Correlación de Pearson	,052	,382	-,397	,551**
	Sig. (bilateral)	,801	,054	,045	,004
	N	26	26	26	26
Tiempo de ciclo (desde materias primas a entrega)	Correlación de Pearson	-,299	,207	-,142	,136
	Sig. (bilateral)	,146	,320	,500	,517
	N	25	25	25	25
Velocidad de introducción de un nuevo producto en la planta (plazos de desarrollo)	Correlación de Pearson	-,041	,137	-,053	,082
	Sig. (bilateral)	,843	,503	,799	,691
	N	26	26	26	26
Capacidad de innovación de productos	Correlación de Pearson	-,109	-,052	-,118	,362
	Sig. (bilateral)	,605	,803	,573	,076
	N	25	25	25	25
¿Cuál es el porcentaje de productos devueltos que son defectuosos?	Correlación de Pearson	-,313	,130	-,482	,396
	Sig. (bilateral)	,193	,606	,037	,093
	N	19	18	19	19
¿Cuál es el índice de absentismo anual (%)?	Correlación de Pearson	,205	-,456	,286	-,155
	Sig. (bilateral)	,361	,038	,197	,492
	N	22	21	22	22

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 2.2.4: Correlaciones Dirección Estados Unidos

2.1.5 FINLANDIA

Correlaciones

		Centralización	Coordinación	Planitud	Contacto
¿Qué porcentaje de las ventas de esta planta es exportado fuera del país de origen?	Correlación de Pearson	,007	,006	,292	-,136
	Sig. (bilateral)	,972	,977	,124	,482
	N	29	29	29	29
¿Qué porcentaje de las ventas de la planta es de los productos introducidos en los últimos cinco años?	Correlación de Pearson	,032	,136	,391*	,100
	Sig. (bilateral)	,867	,475	,033	,600
	N	30	30	30	30
Coste unitario de fabricación	Correlación de Pearson	,097	,070	-,097	,230
	Sig. (bilateral)	,632	,727	,630	,247
	N	27	27	27	27
Rendimiento de entrega a tiempo	Correlación de Pearson	-,030	,154	,000	,111
	Sig. (bilateral)	,881	,444	,999	,582
	N	27	27	27	27
Tiempo de ciclo (desde materias primas a entrega)	Correlación de Pearson	-,244	,384	-,471*	,404*
	Sig. (bilateral)	,231	,053	,015	,041
	N	26	26	26	26
Velocidad de introducción de un nuevo producto en la planta (plazos de desarrollo)	Correlación de Pearson	,243	,083	,084	-,094
	Sig. (bilateral)	,231	,688	,682	,649
	N	26	26	26	26
Capacidad de innovación de productos	Correlación de Pearson	-,146	,273	,120	,052
	Sig. (bilateral)	,495	,197	,577	,810
	N	24	24	24	24
¿Cuál es el porcentaje de productos devueltos que son defectuosos?	Correlación de Pearson	,041	-,156	,138	-,040
	Sig. (bilateral)	,848	,467	,522	,851
	N	24	24	24	24
¿Cuál es el índice de absentismo anual (%)?	Correlación de Pearson	,078	-,309	,534*	-,201
	Sig. (bilateral)	,697	,117	,004	,316
	N	27	27	27	27

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 2.2.5: Correlaciones Dirección Finlandia

2.1.6 ITALIA

Correlaciones

		Centralización	Coordinación	Planitud	Contacto
¿Qué porcentaje de las ventas de esta planta es exportado fuera del país de origen?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,013 ,951 27	-,077 ,704 27	,243 ,222 27	-,060 ,768 27
¿Qué porcentaje de las ventas de la planta es de los productos introducidos en los últimos cinco años?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,115 ,568 27	,231 ,247 27	,146 ,467 27	-,145 ,471 27
Coste unitario de fabricación	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,002 ,992 26	,106 ,605 26	,153 ,456 26	,214 ,293 26
Rendimiento de entrega a tiempo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,026 ,898 27	,116 ,564 27	-,026 ,896 27	,201 ,315 27
Tiempo de ciclo (desde materias primas a entrega)	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,002 ,993 26	,053 ,799 26	,159 ,437 26	,137 ,505 26
Velocidad de introducción de un nuevo producto en la planta (plazos de desarrollo)	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,208 ,308 26	-,004 ,983 26	,388 ,050 26	-,089 ,665 26
Capacidad de innovación de productos	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,137 ,496 27	-,134 ,506 27	,169 ,400 27	-,103 ,610 27
¿Cuál es el porcentaje de productos devueltos que son defectuosos?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,165 ,431 25	,428 ,033 25	-,122 ,561 25	,234 ,260 25
¿Cuál es el índice de absentismo anual (%)?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,014 ,947 26	-,342 ,087 26	-,025 ,903 26	-,346 ,083 26

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 2.2.6: Correlaciones Dirección Italia

2.1.7 JAPÓN

Correlaciones

		Centralización	Coordinación	Planitud	Contacto
¿Qué porcentaje de las ventas de esta planta es exportado fuera del país de origen?	Correlación de Pearson	-,187	,151	,278	,225
	Sig. (bilateral)	,296	,400	,117	,208
	N	33	33	33	33
¿Qué porcentaje de las ventas de la planta es de los productos introducidos en los últimos cinco años?	Correlación de Pearson	,070	,402*	,359	,282
	Sig. (bilateral)	,739	,046	,078	,172
	N	25	25	25	25
Coste unitario de fabricación	Correlación de Pearson	,108	,396*	,218	,276
	Sig. (bilateral)	,556	,025	,231	,126
	N	32	32	32	32
Rendimiento de entrega a tiempo	Correlación de Pearson	-,002	,496**	-,182	,231
	Sig. (bilateral)	,992	,003	,310	,196
	N	33	33	33	33
Tiempo de ciclo (desde materias primas a entrega)	Correlación de Pearson	,212	,385*	,069	,317
	Sig. (bilateral)	,236	,027	,704	,072
	N	33	33	33	33
Velocidad de introducción de un nuevo producto en la planta (plazos de desarrollo)	Correlación de Pearson	,023	,534**	,025	,288
	Sig. (bilateral)	,901	,001	,892	,104
	N	33	33	33	33
Capacidad de innovación de productos	Correlación de Pearson	,063	,404*	,083	,250
	Sig. (bilateral)	,727	,020	,646	,160
	N	33	33	33	33
¿Cuál es el porcentaje de productos devueltos que son defectuosos?	Correlación de Pearson	,045	,195	-,429*	,216
	Sig. (bilateral)	,830	,349	,032	,299
	N	25	25	25	25
¿Cuál es el índice de absentismo anual (%)?	Correlación de Pearson	-,139	-,240	-,084	-,239
	Sig. (bilateral)	,457	,193	,654	,195
	N	31	31	31	31

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 2.2.7: Correlaciones Dirección Japón

2.1.8 SUECIA

Correlaciones

		Centralización	Coordinación	Planitud	Contacto
¿Qué porcentaje de las ventas de esta planta es exportado fuera del país de origen?	Correlación de Pearson	-,139	,129	,262	-,083
	Sig. (bilateral)	,526	,558	,228	,708
	N	23	23	23	23
¿Qué porcentaje de las ventas de la planta es de los productos introducidos en los últimos cinco años?	Correlación de Pearson	,187	-,272	,202	,225
	Sig. (bilateral)	,404	,221	,368	,313
	N	22	22	22	22
Coste unitario de fabricación	Correlación de Pearson	-,166	,233	,027	-,179
	Sig. (bilateral)	,439	,273	,901	,404
	N	24	24	24	24
Rendimiento de entrega a tiempo	Correlación de Pearson	-,265	,236	-,212	-,100
	Sig. (bilateral)	,212	,267	,321	,642
	N	24	24	24	24
Tiempo de ciclo (desde materias primas a entrega)	Correlación de Pearson	,129	,016	,136	,013
	Sig. (bilateral)	,547	,942	,528	,951
	N	24	24	24	24
Velocidad de introducción de un nuevo producto en la planta (plazos de desarrollo)	Correlación de Pearson	-,033	,001	-,354	,129
	Sig. (bilateral)	,877	,995	,090	,548
	N	24	24	24	24
Capacidad de innovación de productos	Correlación de Pearson	-,007	,244	,002	,166
	Sig. (bilateral)	,975	,263	,992	,449
	N	23	23	23	23
¿Cuál es el porcentaje de productos devueltos que son defectuosos?	Correlación de Pearson	,148	-,330	,326	-,076
	Sig. (bilateral)	,533	,156	,161	,751
	N	20	20	20	20
¿Cuál es el índice de absentismo anual (%)?	Correlación de Pearson	,197	-,276	,129	,036
	Sig. (bilateral)	,378	,213	,569	,875
	N	22	22	22	22

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 2.2.8: Correlaciones Dirección Suecia

2.2 PRÁCTICAS RELACIONADAS CON LOS TRABAJADORES

2.2.1 ALEMANIA

Correlaciones

		Compromiso	Cooperación	Bondad
¿Qué porcentaje de las ventas de esta planta es exportado fuera del país de origen?	Correlación de Pearson	-,041	-,046	,027
	Sig. (bilateral)	,808	,786	,873
	N	37	37	37
¿Qué porcentaje de las ventas de la planta es de los productos introducidos en los últimos cinco años?	Correlación de Pearson	,018	,443	,117
	Sig. (bilateral)	,917	,008	,502
	N	35	35	35
Coste unitario de fabricación	Correlación de Pearson	,080	,280	,224
	Sig. (bilateral)	,634	,089	,177
	N	38	38	38
Rendimiento de entrega a tiempo	Correlación de Pearson	,321	,381	,115
	Sig. (bilateral)	,049	,018	,493
	N	38	38	38
Tiempo de ciclo (desde materias primas a entrega)	Correlación de Pearson	-,116	,177	,080
	Sig. (bilateral)	,489	,287	,633
	N	38	38	38
Velocidad de introducción de un nuevo producto en la planta (plazos de desarrollo)	Correlación de Pearson	,102	,055	-,138
	Sig. (bilateral)	,542	,745	,409
	N	38	38	38
Capacidad de innovación de productos	Correlación de Pearson	,165	-,086	,235
	Sig. (bilateral)	,322	,607	,155
	N	38	38	38
¿Cuál es el porcentaje de productos devueltos que son defectuosos?	Correlación de Pearson	-,089	-,293	,048
	Sig. (bilateral)	,596	,074	,776
	N	38	38	38
¿Cuál es el índice de absentismo anual (%)?	Correlación de Pearson	-,092	,000	-,025
	Sig. (bilateral)	,576	1,000	,878
	N	39	39	39

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 2.2.9: Correlaciones Trabajadores Alemania

2.2.2 AUSTRIA

Correlaciones

		Compromiso	Cooperación	Bondad
¿Qué porcentaje de las ventas de esta planta es exportado fuera del país de origen?	Correlación de Pearson	,168	-,065	-,065
	Sig. (bilateral)	,492	,790	,792
	N	19	19	19
¿Qué porcentaje de las ventas de la planta es de los productos introducidos en los últimos cinco años?	Correlación de Pearson	,084	-,036	,079
	Sig. (bilateral)	,748	,890	,762
	N	17	17	17
Coste unitario de fabricación	Correlación de Pearson	,285	,255	,097
	Sig. (bilateral)	,252	,308	,702
	N	18	18	18
Rendimiento de entrega a tiempo	Correlación de Pearson	,645	,645	,354
	Sig. (bilateral)	,004	,004	,150
	N	18	18	18
Tiempo de ciclo (desde materias primas a entrega)	Correlación de Pearson	,322	,399	,176
	Sig. (bilateral)	,193	,101	,485
	N	18	18	18
Velocidad de introducción de un nuevo producto en la planta (plazos de desarrollo)	Correlación de Pearson	,409	,127	,415
	Sig. (bilateral)	,092	,615	,087
	N	18	18	18
Capacidad de innovación de productos	Correlación de Pearson	,385	,331	,347
	Sig. (bilateral)	,114	,179	,158
	N	18	18	18
¿Cuál es el porcentaje de productos devueltos que son defectuosos?	Correlación de Pearson	-,118	-,226	,020
	Sig. (bilateral)	,631	,353	,937
	N	19	19	19
¿Cuál es el índice de absentismo anual (%)?	Correlación de Pearson	-,401	-,444	-,256
	Sig. (bilateral)	,089	,057	,291
	N	19	19	19

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 2.2.10: Correlaciones Trabajadores Austria

2.2.3 COREA DEL SUR

Correlaciones

		Compromiso	Cooperación	Bondad
¿Qué porcentaje de las ventas de esta planta es exportado fuera del país de origen?	Correlación de Pearson	,410	,235	,297
	Sig. (bilateral)	,065	,304	,191
	N	21	21	21
¿Qué porcentaje de las ventas de la planta es de los productos introducidos en los últimos cinco años?	Correlación de Pearson	,591	,165	-,192
	Sig. (bilateral)	,123	,696	,649
	N	8	8	8
Coste unitario de fabricación	Correlación de Pearson	,105	,361	,173
	Sig. (bilateral)	,626	,083	,419
	N	24	24	24
Rendimiento de entrega a tiempo	Correlación de Pearson	,175	,349	,047
	Sig. (bilateral)	,414	,094	,827
	N	24	24	24
Tiempo de ciclo (desde materias primas a entrega)	Correlación de Pearson	-,102	,223	-,200
	Sig. (bilateral)	,644	,306	,361
	N	23	23	23
Velocidad de introducción de un nuevo producto en la planta (plazos de desarrollo)	Correlación de Pearson	,252	,441	,213
	Sig. (bilateral)	,245	,035	,329
	N	23	23	23
Capacidad de innovación de productos	Correlación de Pearson	,298	,153	,316
	Sig. (bilateral)	,157	,476	,132
	N	24	24	24
¿Cuál es el porcentaje de productos devueltos que son defectuosos?	Correlación de Pearson	,050	,031	,120
	Sig. (bilateral)	,839	,901	,646
	N	19	19	17
¿Cuál es el índice de absentismo anual (%)?	Correlación de Pearson	-,013	,392	,109
	Sig. (bilateral)	,966	,166	,711
	N	14	14	14

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 2.2.11: Correlaciones Trabajadores Corea del Sur

2.2.4 ESTADOS UNIDOS

Correlaciones

		Compromiso	Cooperación	Bondad
¿Qué porcentaje de las ventas de esta planta es exportado fuera del país de origen?	Correlación de Pearson	-,108	,090	,065
	Sig. (bilateral)	,607	,668	,757
	N	25	25	25
¿Qué porcentaje de las ventas de la planta es de los productos introducidos en los últimos cinco años?	Correlación de Pearson	-,232	-,021	,168
	Sig. (bilateral)	,287	,923	,434
	N	23	24	24
Coste unitario de fabricación	Correlación de Pearson	,241	,257	,423
	Sig. (bilateral)	,235	,204	,031
	N	26	26	26
Rendimiento de entrega a tiempo	Correlación de Pearson	,174	,541	,340
	Sig. (bilateral)	,395	,004	,089
	N	26	26	26
Tiempo de ciclo (desde materias primas a entrega)	Correlación de Pearson	,074	,256	,381
	Sig. (bilateral)	,725	,217	,060
	N	25	25	25
Velocidad de introducción de un nuevo producto en la planta (plazos de desarrollo)	Correlación de Pearson	-,091	,295	,041
	Sig. (bilateral)	,660	,144	,843
	N	26	26	26
Capacidad de innovación de productos	Correlación de Pearson	,415	-,059	,361
	Sig. (bilateral)	,039	,780	,077
	N	25	25	25
¿Cuál es el porcentaje de productos devueltos que son defectuosos?	Correlación de Pearson	,050	,137	,222
	Sig. (bilateral)	,845	,577	,362
	N	18	19	19
¿Cuál es el índice de absentismo anual (%)?	Correlación de Pearson	-,022	-,220	-,192
	Sig. (bilateral)	,925	,326	,391
	N	21	22	22

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 2.2.12: Correlaciones Trabajadores Estados Unidos

2.2.5 FINLANDIA

Correlaciones

		Compromiso	Cooperación	Bondad
¿Qué porcentaje de las ventas de esta planta es exportado fuera del país de origen?	Correlación de Pearson	-,056	,033	,113
	Sig. (bilateral)	,772	,866	,558
	N	29	29	29
¿Qué porcentaje de las ventas de la planta es de los productos introducidos en los últimos cinco años?	Correlación de Pearson	-,074	-,257	,109
	Sig. (bilateral)	,698	,170	,567
	N	30	30	30
Coste unitario de fabricación	Correlación de Pearson	,124	,384	,047
	Sig. (bilateral)	,538	,048	,817
	N	27	27	27
Rendimiento de entrega a tiempo	Correlación de Pearson	-,011	,073	,056
	Sig. (bilateral)	,957	,718	,780
	N	27	27	27
Tiempo de ciclo (desde materias primas a entrega)	Correlación de Pearson	,199	,199	,352
	Sig. (bilateral)	,330	,330	,078
	N	26	26	26
Velocidad de introducción de un nuevo producto en la planta (plazos de desarrollo)	Correlación de Pearson	-,078	,022	,266
	Sig. (bilateral)	,704	,917	,189
	N	26	26	26
Capacidad de innovación de productos	Correlación de Pearson	-,349	,034	,292
	Sig. (bilateral)	,095	,875	,167
	N	24	24	24
¿Cuál es el porcentaje de productos devueltos que son defectuosos?	Correlación de Pearson	-,126	-,125	-,238
	Sig. (bilateral)	,557	,559	,264
	N	24	24	24
¿Cuál es el índice de absentismo anual (%)?	Correlación de Pearson	-,010	,160	-,273
	Sig. (bilateral)	,961	,424	,168
	N	27	27	27

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 2.2.13: Correlaciones Trabajadores Finlandia

2.2.6 ITALIA

Correlaciones

		Compromiso	Cooperación	Bondad
¿Qué porcentaje de las ventas de esta planta es exportado fuera del país de origen?	Correlación de Pearson	-,236	,325	,017
	Sig. (bilateral)	,237	,098	,934
	N	27	27	27
¿Qué porcentaje de las ventas de la planta es de los productos introducidos en los últimos cinco años?	Correlación de Pearson	,268	,326	,031
	Sig. (bilateral)	,176	,097	,877
	N	27	27	27
Coste unitario de fabricación	Correlación de Pearson	,378	,120	,060
	Sig. (bilateral)	,057	,560	,770
	N	26	26	26
Rendimiento de entrega a tiempo	Correlación de Pearson	,177	,131	-,278
	Sig. (bilateral)	,378	,515	,161
	N	27	27	27
Tiempo de ciclo (desde materias primas a entrega)	Correlación de Pearson	,153	,353	,481
	Sig. (bilateral)	,454	,077	,013
	N	26	26	26
Velocidad de introducción de un nuevo producto en la planta (plazos de desarrollo)	Correlación de Pearson	,089	-,142	-,094
	Sig. (bilateral)	,667	,489	,647
	N	26	26	26
Capacidad de innovación de productos	Correlación de Pearson	,159	-,029	-,065
	Sig. (bilateral)	,427	,885	,748
	N	27	27	27
¿Cuál es el porcentaje de productos devueltos que son defectuosos?	Correlación de Pearson	,305	,243	,146
	Sig. (bilateral)	,139	,241	,486
	N	25	25	25
¿Cuál es el índice de absentismo anual (%)?	Correlación de Pearson	-,260	,099	-,404
	Sig. (bilateral)	,199	,630	,041
	N	26	26	26

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 2.2.14: Correlaciones Trabajadores Italia

2.2.7 JAPÓN

Correlaciones

		Compromiso	Cooperación	Bondad
¿Qué porcentaje de las ventas de esta planta es exportado fuera del país de origen?	Correlación de Pearson	,195	,033	-,056
	Sig. (bilateral)	,277	,856	,757
	N	33	33	33
¿Qué porcentaje de las ventas de la planta es de los productos introducidos en los últimos cinco años?	Correlación de Pearson	,377	,344	,169
	Sig. (bilateral)	,063	,092	,419
	N	25	25	25
Coste unitario de fabricación	Correlación de Pearson	,480*	,430	,327
	Sig. (bilateral)	,005	,014	,068
	N	32	32	32
Rendimiento de entrega a tiempo	Correlación de Pearson	,295	,371	,158
	Sig. (bilateral)	,096	,034	,379
	N	33	33	33
Tiempo de ciclo (desde materias primas a entrega)	Correlación de Pearson	,309	,437	,269
	Sig. (bilateral)	,080	,011	,130
	N	33	33	33
Velocidad de introducción de un nuevo producto en la planta (plazos de desarrollo)	Correlación de Pearson	,545*	,566*	,326
	Sig. (bilateral)	,001	,001	,064
	N	33	33	33
Capacidad de innovación de productos	Correlación de Pearson	,378	,433	,240
	Sig. (bilateral)	,030	,012	,179
	N	33	33	33
¿Cuál es el porcentaje de productos devueltos que son defectuosos?	Correlación de Pearson	,208	-,025	,092
	Sig. (bilateral)	,319	,906	,661
	N	25	25	25
¿Cuál es el índice de absentismo anual (%)?	Correlación de Pearson	-,075	-,102	,008
	Sig. (bilateral)	,687	,584	,966
	N	31	31	31

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 2.2.15: Correlaciones Trabajadores Japón

2.2.8 SUECIA

Correlaciones

		Compromiso	Cooperación	Bondad
¿Qué porcentaje de las ventas de esta planta es exportado fuera del país de origen?	Correlación de Pearson	,122	-,102	-,048
	Sig. (bilateral)	,578	,643	,827
	N	23	23	23
¿Qué porcentaje de las ventas de la planta es de los productos introducidos en los últimos cinco años?	Correlación de Pearson	-,089	,133	,124
	Sig. (bilateral)	,695	,555	,583
	N	22	22	22
Coste unitario de fabricación	Correlación de Pearson	,129	-,001	,073
	Sig. (bilateral)	,546	,995	,733
	N	24	24	24
Rendimiento de entrega a tiempo	Correlación de Pearson	-,131	,281	-,075
	Sig. (bilateral)	,541	,184	,728
	N	24	24	24
Tiempo de ciclo (desde materias primas a entrega)	Correlación de Pearson	,328	-,033	-,099
	Sig. (bilateral)	,118	,880	,646
	N	24	24	24
Velocidad de introducción de un nuevo producto en la planta (plazos de desarrollo)	Correlación de Pearson	-,020	-,087	,377
	Sig. (bilateral)	,925	,687	,069
	N	24	24	24
Capacidad de innovación de productos	Correlación de Pearson	,161	-,081	,241
	Sig. (bilateral)	,463	,714	,268
	N	23	23	23
¿Cuál es el porcentaje de productos devueltos que son defectuosos?	Correlación de Pearson	-,233	-,114	,009
	Sig. (bilateral)	,322	,633	,970
	N	20	20	20
¿Cuál es el índice de absentismo anual (%)?	Correlación de Pearson	-,115	,216	,055
	Sig. (bilateral)	,611	,334	,809
	N	22	22	22

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 2.2.16: Correlaciones Trabajadores Suecia

2.3 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

2.3.1 ALEMANIA

Correlaciones

		Sugerencias	Contratación	Empleados	Formación	Incentivos
¿Qué porcentaje de las ventas de esta planta es exportado fuera del país de origen?	Cor. Pearson	-,067	,052	,171	,154	-,106
	Sig. (bilateral)	,692	,758	,311	,363	,534
	N	37	37	37	37	37
¿Qué porcentaje de las ventas de la planta es de los productos introducidos en los últimos cinco años?	Cor. Pearson	,224	,176	,302	,202	,145
	Sig. (bilateral)	,195	,311	,078	,245	,405
	N	35	35	35	35	35
Coste unitario de fabricación	Cor. Pearson	,187	,283	,301	,393	,199
	Sig. (bilateral)	,262	,086	,066	,015	,232
	N	38	38	38	38	38
Rendimiento de entrega a tiempo	Cor. Pearson	,099	,181	,240	,371	,239
	Sig. (bilateral)	,555	,278	,147	,022	,149
	N	38	38	38	38	38
Tiempo de ciclo (desde materias primas a entrega)	Cor. Pearson	,029	,114	,129	,156	-,148
	Sig. (bilateral)	,865	,495	,439	,351	,375
	N	38	38	38	38	38
Velocidad de introducción de un nuevo producto en la planta (plazos de desarrollo)	Cor. Pearson	-,031	-,001	-,048	,031	-,033
	Sig. (bilateral)	,855	,997	,775	,853	,845
	N	38	38	38	38	38
Capacidad de innovación de productos	Cor. Pearson	,066	,113	,088	,188	,026
	Sig. (bilateral)	,695	,501	,600	,259	,879
	N	38	38	38	38	38
¿Cuál es el porcentaje de productos devueltos que son defectuosos?	Cor. Pearson	-,204	-,158	-,042	-,189	-,428
	Sig. (bilateral)	,219	,343	,802	,257	,007
	N	38	38	38	38	38
¿Cuál es el índice de absentismo anual (%)?	Cor. Pearson	-,058	,066	,149	,117	,054
	Sig. (bilateral)	,727	,688	,366	,479	,746
	N	39	39	39	39	39

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 2.2.17: Correlaciones Políticas Alemania

2.3.2 AUSTRIA

Correlaciones

		Sugerencias	Contratación	Empleados	Formación	Incentivos
¿Qué porcentaje de las ventas de esta planta es exportado fuera del país de origen?	Cor. Pearson	,254	-,094	,099	,141	,161
	Sig. (bilateral)	,294	,702	,687	,566	,511
	N	19	19	19	19	19
¿Qué porcentaje de las ventas de la planta es de los productos introducidos en los últimos cinco años?	Cor. Pearson	,057	,180	,220	,340	-,291
	Sig. (bilateral)	,828	,488	,397	,182	,258
	N	17	17	17	17	17
Coste unitario de fabricación	Cor. Pearson	,201	,019	,019	,092	-,218
	Sig. (bilateral)	,424	,939	,940	,716	,386
	N	18	18	18	18	18
Rendimiento de entrega a tiempo	Cor. Pearson	,524	,418	,526	,427	,334
	Sig. (bilateral)	,026	,085	,025	,077	,176
	N	18	18	18	18	18
Tiempo de ciclo (desde materias primas a entrega)	Cor. Pearson	,282	-,111	,132	-,157	-,156
	Sig. (bilateral)	,257	,660	,601	,533	,536
	N	18	18	18	18	18
Velocidad de introducción de un nuevo producto en la planta (plazos de desarrollo)	Cor. Pearson	,292	,092	,394	,156	-,233
	Sig. (bilateral)	,239	,716	,106	,538	,352
	N	18	18	18	18	18
Capacidad de innovación de productos	Cor. Pearson	,329	,332	,350	,359	-,092
	Sig. (bilateral)	,182	,178	,155	,144	,716
	N	18	18	18	18	18
¿Cuál es el porcentaje de productos devueltos que son defectuosos?	Cor. Pearson	,077	-,355	-,323	-,443	,059
	Sig. (bilateral)	,755	,135	,178	,058	,810
	N	19	19	19	19	19
¿Cuál es el índice de absentismo anual (%)?	Cor. Pearson	,062	-,223	-,341	-,344	-,256
	Sig. (bilateral)	,802	,358	,153	,149	,289
	N	19	19	19	19	19

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*. La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 2.2.18: Correlaciones Políticas Austria

2.3.3 COREA DEL SUR

Correlaciones

		Sugerencias	Contratación	Empleados	Formación	Incentivos
¿Qué porcentaje de las ventas de esta planta es exportado fuera del país de origen?	Cor. Pearson	,419	,250	,238	,502	,133
	Sig. (bilateral)	,059	,275	,299	,020	,565
	N	21	21	21	21	21
¿Qué porcentaje de las ventas de la planta es de los productos introducidos en los últimos cinco años?	Cor. Pearson	,387	,021	,368	-,110	,232
	Sig. (bilateral)	,343	,960	,369	,796	,580
	N	8	8	8	8	8
Coste unitario de fabricación	Cor. Pearson	,217	-,128	,206	,333	-,198
	Sig. (bilateral)	,309	,552	,334	,112	,355
	N	24	24	24	24	24
Rendimiento de entrega a tiempo	Cor. Pearson	,035	,145	,318	,343	-,021
	Sig. (bilateral)	,869	,500	,130	,100	,923
	N	24	24	24	24	24
Tiempo de ciclo (desde materias primas a entrega)	Cor. Pearson	-,135	-,300	,012	-,115	-,254
	Sig. (bilateral)	,540	,164	,956	,600	,242
	N	23	23	23	23	23
Velocidad de introducción de un nuevo producto en la planta (plazos de desarrollo)	Cor. Pearson	,394	,229	,244	,239	,214
	Sig. (bilateral)	,063	,294	,262	,272	,326
	N	23	23	23	23	23
Capacidad de innovación de productos	Cor. Pearson	,323	-,060	,139	,307	,162
	Sig. (bilateral)	,124	,779	,516	,144	,449
	N	24	24	24	24	24
¿Cuál es el porcentaje de productos devueltos que son defectuosos?	Cor. Pearson	-,006	,203	,187	,070	-,123
	Sig. (bilateral)	,980	,406	,442	,775	,615
	N	19	19	19	19	19
¿Cuál es el índice de absentismo anual (%)?	Cor. Pearson	,294	,210	,170	,124	-,052
	Sig. (bilateral)	,308	,470	,561	,674	,859
	N	14	14	14	14	14

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 2.2.19: Correlaciones Políticas Corea del Sur

2.3.4 ESTADOS UNIDOS

Correlaciones

		Sugerencias	Contratación	Empleados	Formación	Incentivos
¿Qué porcentaje de las ventas de esta planta es exportado fuera del país de origen?	Cor. Pearson	-,020	,108	-,182	,053	,137
	Sig. (bilateral)	,926	,606	,383	,801	,514
	N	25	25	25	25	25
¿Qué porcentaje de las ventas de la planta es de los productos introducidos en los últimos cinco años?	Cor. Pearson	-,021	,042	,101	,049	,227
	Sig. (bilateral)	,925	,844	,640	,820	,287
	N	23	24	24	24	24
Coste unitario de fabricación	Cor. Pearson	,247	,390	,393	,413	,277
	Sig. (bilateral)	,223	,049	,047	,036	,171
	N	26	26	26	26	26
Rendimiento de entrega a tiempo	Cor. Pearson	,291	,301	,463	,346	,171
	Sig. (bilateral)	,149	,136	,017	,083	,403
	N	26	26	26	26	26
Tiempo de ciclo (desde materias primas a entrega)	Cor. Pearson	,042	,210	,070	,131	-,160
	Sig. (bilateral)	,842	,313	,739	,533	,446
	N	25	25	25	25	25
Velocidad de introducción de un nuevo producto en la planta (plazos de desarrollo)	Cor. Pearson	,130	,307	,062	,107	-,072
	Sig. (bilateral)	,528	,127	,763	,604	,726
	N	26	26	26	26	26
Capacidad de innovación de productos	Cor. Pearson	,035	,402	,233	,342	,195
	Sig. (bilateral)	,869	,046	,262	,094	,351
	N	25	25	25	25	25
¿Cuál es el porcentaje de productos devueltos que son defectuosos?	Cor. Pearson	,189	,481	,210	,409	,160
	Sig. (bilateral)	,454	,037	,389	,082	,514
	N	18	19	19	19	19
¿Cuál es el índice de absentismo anual (%)?	Cor. Pearson	-,334	-,313	-,334	-,583	-,516
	Sig. (bilateral)	,139	,156	,129	,004	,014
	N	21	22	22	22	22

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*. La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 2.2.20: Correlaciones Políticas Estados Unidos

2.3.5 FINLANDIA

Correlaciones

		Sugerencias	Contratación	Empleados	Formación	Incentivos
¿Qué porcentaje de las ventas de esta planta es exportado fuera del país de origen?	Cor. Pearson	-,201	,172	,034	,128	,292
	Sig. (bilateral)	,296	,372	,860	,509	,124
	N	29	29	29	29	29
¿Qué porcentaje de las ventas de la planta es de los productos introducidos en los últimos cinco años?	Cor. Pearson	-,199	-,039	-,007	,007	,061
	Sig. (bilateral)	,292	,836	,970	,972	,748
	N	30	30	30	30	30
Coste unitario de fabricación	Cor. Pearson	,113	-,023	,095	,056	,260
	Sig. (bilateral)	,574	,908	,638	,780	,190
	N	27	27	27	27	27
Rendimiento de entrega a tiempo	Cor. Pearson	,159	,014	,267	,166	,119
	Sig. (bilateral)	,427	,945	,178	,409	,554
	N	27	27	27	27	27
Tiempo de ciclo (desde materias primas a entrega)	Cor. Pearson	,432	,252	,374	,371	,325
	Sig. (bilateral)	,027	,215	,060	,062	,105
	N	26	26	26	26	26
Velocidad de introducción de un nuevo producto en la planta (plazos de desarrollo)	Cor. Pearson	-,013	-,242	-,003	-,031	-,018
	Sig. (bilateral)	,951	,234	,990	,882	,930
	N	26	26	26	26	26
Capacidad de innovación de productos	Cor. Pearson	-,079	,255	,222	,374	,072
	Sig. (bilateral)	,715	,230	,296	,072	,738
	N	24	24	24	24	24
¿Cuál es el porcentaje de productos devueltos que son defectuosos?	Cor. Pearson	-,199	,126	,069	-,031	-,178
	Sig. (bilateral)	,351	,558	,750	,887	,406
	N	24	24	24	24	24
¿Cuál es el índice de absentismo anual (%)?	Cor. Pearson	-,379	,077	-,059	-,044	-,325
	Sig. (bilateral)	,051	,703	,772	,829	,098
	N	27	27	27	27	27

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*. La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 2.2.21: Correlaciones Políticas Finlandia

2.3.6 ITALIA

Correlaciones

		Sugerencias	Contratación	Empleados	Formación	Incentivos
¿Qué porcentaje de las ventas de esta planta es exportado fuera del país de origen?	Cor. Pearson	-,091	-,057	-,088	,053	,000
	Sig. (bilateral)	,653	,776	,662	,792	,998
	N	27	27	27	27	27
¿Qué porcentaje de las ventas de la planta es de los productos introducidos en los últimos cinco años?	Cor. Pearson	,180	,178	,209	,318	,153
	Sig. (bilateral)	,370	,375	,296	,107	,447
	N	27	27	27	27	27
Coste unitario de fabricación	Cor. Pearson	,273	,033	-,105	-,008	-,202
	Sig. (bilateral)	,178	,872	,609	,970	,323
	N	26	26	26	26	26
Rendimiento de entrega a tiempo	Cor. Pearson	,230	,159	,375	,327	,429
	Sig. (bilateral)	,248	,428	,054	,096	,025
	N	27	27	27	27	27
Tiempo de ciclo (desde materias primas a entrega)	Cor. Pearson	,186	-,166	,248	,248	,178
	Sig. (bilateral)	,363	,419	,221	,222	,384
	N	26	26	26	26	26
Velocidad de introducción de un nuevo producto en la planta (plazos de desarrollo)	Cor. Pearson	-,149	-,130	,008	,126	,124
	Sig. (bilateral)	,468	,526	,969	,541	,546
	N	26	26	26	26	26
Capacidad de innovación de productos	Cor. Pearson	,081	-,056	,045	,268	,290
	Sig. (bilateral)	,688	,781	,825	,177	,142
	N	27	27	27	27	27
¿Cuál es el porcentaje de productos devueltos que son defectuosos?	Cor. Pearson	,308	,388	,254	,354	,219
	Sig. (bilateral)	,134	,055	,220	,082	,293
	N	25	25	25	25	25
¿Cuál es el índice de absentismo anual (%)?	Cor. Pearson	-,160	-,287	-,175	-,075	-,100
	Sig. (bilateral)	,435	,156	,392	,716	,627
	N	26	26	26	26	26

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*. La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 2.2.22: Correlaciones Políticas Italia

2.3.7 JAPÓN

Correlaciones

		Sugerencias	Contratación	Empleados	Formación	Incentivos
¿Qué porcentaje de las ventas de esta planta es exportado fuera del país de origen?	Cor. Pearson	,100	,172	,105	,276	,257
	Sig. (bilateral)	,581	,338	,560	,120	,149
	N	33	33	33	33	33
¿Qué porcentaje de las ventas de la planta es de los productos introducidos en los últimos cinco años?	Cor. Pearson	,302	,244	-,156	,104	,256
	Sig. (bilateral)	,143	,241	,455	,622	,217
	N	25	25	25	25	25
Coste unitario de fabricación	Cor. Pearson	,471**	,291	,205	,409*	,277
	Sig. (bilateral)	,007	,106	,260	,020	,125
	N	32	32	32	32	32
Rendimiento de entrega a tiempo	Cor. Pearson	,297	,154	,199	,214	,262
	Sig. (bilateral)	,094	,391	,267	,233	,141
	N	33	33	33	33	33
Tiempo de ciclo (desde materias primas a entrega)	Cor. Pearson	,292	,507**	,150	,421*	,317
	Sig. (bilateral)	,100	,003	,405	,015	,072
	N	33	33	33	33	33
Velocidad de introducción de un nuevo producto en la planta (plazos de desarrollo)	Cor. Pearson	,431*	,471**	,401*	,583**	,467**
	Sig. (bilateral)	,012	,006	,021	,000	,006
	N	33	33	33	33	33
Capacidad de innovación de productos	Cor. Pearson	,372*	,325	,195	,396*	,247
	Sig. (bilateral)	,033	,065	,278	,023	,165
	N	33	33	33	33	33
¿Cuál es el porcentaje de productos devueltos que son defectuosos?	Cor. Pearson	,301	,018	,111	,094	,200
	Sig. (bilateral)	,143	,932	,597	,654	,339
	N	25	25	25	25	25
¿Cuál es el índice de absentismo anual (%)?	Cor. Pearson	-,341	-,256	,076	,003	-,338
	Sig. (bilateral)	,061	,164	,684	,988	,063
	N	31	31	31	31	31
** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).						
* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).						

Tabla 2.2.23: Correlaciones Políticas Japón

2.3.8 SUECIA

Correlaciones

		Sugerencias	Contratación	Empleados	Formación	Incentivos
¿Qué porcentaje de las ventas de esta planta es exportado fuera del país de origen?	Cor. Pearson	,260	-,016	,166	,103	,334
	Sig. (bilateral)	,230	,944	,448	,640	,120
	N	23	23	23	23	23
¿Qué porcentaje de las ventas de la planta es de los productos introducidos en los últimos cinco años?	Cor. Pearson	,100	-,128	,002	,120	,262
	Sig. (bilateral)	,657	,569	,992	,595	,239
	N	22	22	22	22	22
Coste unitario de fabricación	Cor. Pearson	-,098	,201	,348	,171	,052
	Sig. (bilateral)	,648	,345	,095	,423	,808
	N	24	24	24	24	24
Rendimiento de entrega a tiempo	Cor. Pearson	-,148	,291	,057	,195	-,045
	Sig. (bilateral)	,489	,168	,791	,360	,836
	N	24	24	24	24	24
Tiempo de ciclo (desde materias primas a entrega)	Cor. Pearson	-,082	,017	-,013	,106	-,024
	Sig. (bilateral)	,704	,938	,954	,621	,913
	N	24	24	24	24	24
Velocidad de introducción de un nuevo producto en la planta (plazos de desarrollo)	Cor. Pearson	,006	-,129	-,238	-,042	-,100
	Sig. (bilateral)	,978	,549	,263	,846	,642
	N	24	24	24	24	24
Capacidad de innovación de productos	Cor. Pearson	,435	,083	,240	,113	,240
	Sig. (bilateral)	,038	,708	,269	,607	,270
	N	23	23	23	23	23
¿Cuál es el porcentaje de productos devueltos que son defectuosos?	Cor. Pearson	,117	,114	,270	,057	-,084
	Sig. (bilateral)	,623	,631	,250	,811	,725
	N	20	20	20	20	20
¿Cuál es el índice de absentismo anual (%)?	Cor. Pearson	-,045	,255	,149	,245	-,469
	Sig. (bilateral)	,844	,252	,509	,272	,028
	N	22	22	22	22	22

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*. La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 2.2.24: Correlaciones Políticas Suecia

Pamplona, 30 de abril de 2010

Iñaki Goñi Villegas

