

[06] INFORME CRANFIELD **ESADE** Gestión Estratégica de Recursos Humanos

Elaborado por el Instituto de Estudios
Laborales de ESADE. 2004-2005



Patrocinan:

 **randstad**
work solutions

Deloitte.



[06] INFORME CRANFIELD **ESADE**

Gestión Estratégica de Recursos Humanos

Elaborado por Carlos Obeso, Profesor del Departamento de RRHH de ESADE y Director del IEL-ESADE.

Agradecemos las aportaciones de:
Juan Antonio Ramos, Director de RRHH de AMEC SPIE IBERICA, ha colaborado en la traducción y adaptación de la encuesta del original inglés al español así como en la elaboración del primer borrador.

Maria José Parada, MBA ESADE, ha elaborado gráficos y tablas con los programas SPSS y Excel preparando a su vez los cuan-

tiosos datos disponibles para facilitar futuras investigaciones.

Finalmente una mención especial a Ceferi Soler, Director del Departamento de RRHH de ESADE, que ha ayudado a allanar el camino en múltiples ocasiones.

El informe ha sido patrocinado por las empresas Randstad y Deloitte, representadas por Ignacio Raich (Randstad) y Francisco Loscos (Deloitte) profesor del Departamento de RRHH de ESADE. Agradecemos su apoyo para que este informe vea finalmente la luz.

Contenido



INFORME CRANFIELD ESADE

Prólogo	6
1. Departamento de recursos humanos	8
2. Sistemas de información y recursos humanos	16
3. Reclutamiento y selección	20
4. Modalidades de flexibilidad en el trabajo	24
5. Desarrollo de los empleados	32
6. Retribuciones y beneficios	38
7. Relaciones y comunicación con los empleados	42
Anexo	46
Resumen ejecutivo	50

Prólogo



Los Informes Cranfield nacen el año 1990 con el objetivo de analizar la evolución de las prácticas y políticas en Recursos Humanos a partir de una encuesta homogénea para todos los países participantes en el estudio.

En la 1ª edición en 1990 participaron Alemania, Francia, España, Suecia y Reino Unido. En la edición del 2004-2005 lo han hecho 23 países, mayoritariamente europeos, de los 42 que conforman la red Cranet.

La Cranfield Management School coordina a las instituciones académicas que colaboran en el estudio. En España ha sido la escuela de negocios ESADE la responsable de las sucesivas ediciones, siempre de la mano del profesor Ceferí Soler y con la colaboración en distintas etapas de Merce Pascual, Joan Manuel Soler y Merce Mach.

El [06] Informe Cranfield ESADE se centra en el análisis comparado de la década 1995-2005. No existe una razón obvia para preferir una comparación (decenio) sobre otra (quinquenio). Sin embargo la experiencia acumulada en los Informes Cranfield y en otros de estructura similar^[1] sugiere que los cambios en las políticas de RRHH son lentos a pesar de la impresión que se pueda extraer de las lecturas de artículos y publicaciones especializadas o de los contenidos de conferencias y congresos.

Hace una década España estaba inmersa en una situación económica difícil mientras que en la actualidad vive una coyuntura favorable. Es de esperar que algunas políticas y prácticas analizadas se vean afectada por esas circunstancias

aunque en este informe nos hemos centrado en las principales y más profundas corrientes de cambio.

Lo que se concluye del análisis es que las políticas y prácticas han evolucionado poco, una conclusión no tan relevante porque lo que las investigaciones sugieren, al menos en el campo de los RRHH, es que lo normal es el cambio dentro de la continuidad más que el cambio radical, y es que tal como señala Sandford M. Jacoby^[2]: *“es una tendencia humana el creer que uno vive en una era excepcional”*.

Sin embargo, en los diferentes talleres^[3] en que hemos contrastado este Informe, se nos ha mostrado la preocupación por lo que se entiende como estancamiento de la profesión, un tema importante de debate futuro.

El [06] Informe Cranfield ESADE es fundamentalmente descriptivo pero no rehuye la interpretación de los resultados que en parte se ha vehiculado a través de los talleres mencionados en los que se invitó a participar a un número importante de profesionales en RRHH a los que desde estas páginas agradecemos sus valiosas aportaciones.

[1] La más importante, centrada en el Reino Unido es, Neil Millward. Alex Bryson, John Forth. All change at work? Routledge 2000

[2] Sandford M. Jacoby: Are career jobs headed to extinction?: California Management Review. Vol. 42. No. 1. Fall 1999

[3] Se realizaron tres talleres en Madrid, Barcelona y Valencia más un foro electrónico. Algunas de las conclusiones de los talleres se recogen en el Informe

1 Departamento de recursos humanos



ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO

El papel de los Departamentos de RRHH ha sido objeto de polémica en la última década. La incorporación masiva de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación junto al crecimiento de empresas que a nivel local o global ofrecen servicios especializados ha propiciado la externalización de funciones vaciando de contenido muchas de las tareas administrativas que se realizaban desde los Departamentos de RRHH.

Si las funciones administrativas, aproximadamente un 70% de la actividad, pueden ser objetos de externalización ¿qué papel le queda a los Departamentos de RRHH?

Se han dado muchas respuestas a ésta pregunta^[4]. Desde el sector moderado David Ulrich^[5] aboga por reforzar el papel estratégico del Departamento. Otros plantean la dificultad de asumir ese papel si no cambia el perfil de competencias de los profesionales de RRHH^[6]. Otros, más radicales, llaman al desmantelamiento de los Departamentos por no aportar ningún valor a la organización. Es la posición de T. Steward, periodista del Financial Times que en 1997 escribía:

“Las empresas tienen que empezar a externalizar sus Departamentos de Recursos Humanos. Cada vez hay menos dudas de que los Departamentos de RRHH no añaden ningún valor a la organización. Es muy difícil por no decir imposible saber que aportación pueden hacer al negocio. Me gustaría encontrar a alguien que me dijera cuál es su utilidad como función específica dentro de una empresa”

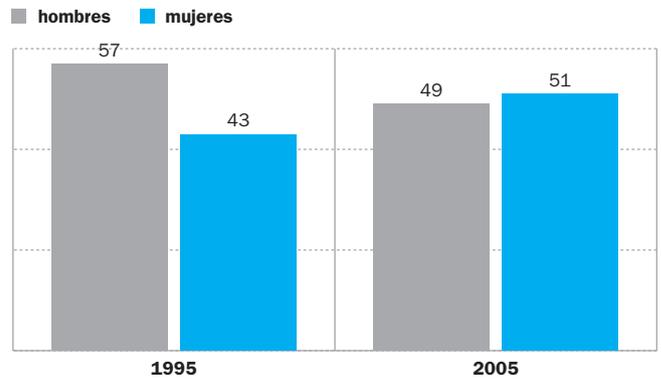
Este informe no entra en la polémica pero si aporta datos tanto sobre la función estratégica del Departamento como sobre el perfil de los profesionales que lo habitan.

Comenzando por el perfil y partiendo de la constatación de que uno de los cambios sociológicos más significativos del siglo XX ha sido el de la incorporación de la mujer al trabajo asalariado^[7], nos encontramos con que ese cambio se ha hecho notar con intensidad en la composición de los Departamentos de Recursos Humanos de las organizaciones.

Aunque la población activa femenina española sea todavía baja (un 41% frente a una media de los países de la UE-15 del 54%) no ha dejado de crecer. Concretamente entre el año 1996 y el 2005 pasó del 38% al 41,21%, un crecimiento de tres puntos porcentuales^[8].

Gráfico 1 Hombres y mujeres que trabajan en el departamento de RRHH

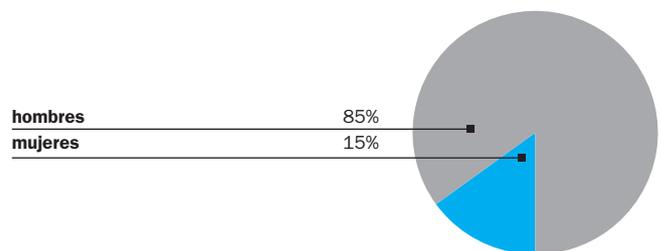
Por sexo. En %. 1995-2005



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 2 Directivo de más alto nivel en el departamento de RRHH

Por sexo. En %. 2005



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

En nuestra muestra el crecimiento de la población femenina empleada en RRHH ha sido mayor, un 8% en un intervalo de tiempo similar (gráfico 1). Por otro lado en el año 2005 el porcentaje de mujeres empleadas en los Departamentos de RRHH supera al de los hombres en 2 puntos.

Esta mayor presencia no se corresponde con el porcentaje de mujeres máximas responsables del Departamento, un 15% según el gráfico 2.

Este porcentaje es similar al del gráfico 3 donde vemos que en España un porcentaje de aproximadamente un 13% de trabajadoras/es están bajo la dirección de una mujer. Sin embargo este porcentaje se refiere a cualquier nivel de mando en la estructura organizativa mientras que el dato del informe Cranfield se refiere al más alto nivel en el Departamento de RRHH. Desde este punto de vista la presencia de mujeres en las jefaturas máximas de los Departamentos de RRHH estaría por encima de la media general del país.

[4] Ulrich D. Losey M. Lake G. El futuro de la Dirección de Recursos Humanos. Gestión 2000/AEDIPE 1997

[5] Ulrich D. Human Resource Champions. 1997. Harvard.ed

[6] Brockbank W. et.al. So we are at the table! Now what? ICEDR annual conference. Ann Arbor, Michigan. June 2001

[7] VI Informe Randstad: Mujer y Trabajo. Marzo 2006

[8] VI Informe Randstad:op.cit

INFORME CRANFIELD ESADE
Departamento de recursos humanos

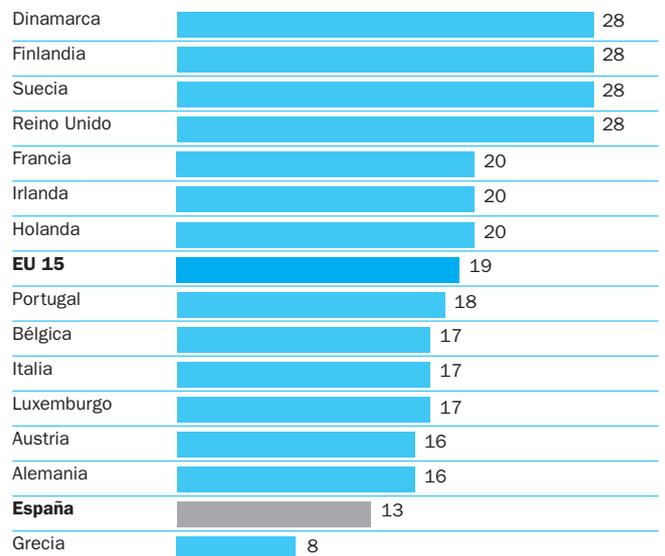
Podemos concluir para España que la presencia femenina en el cargo de Dirección del Departamento de RRHH es baja en relación a su presencia global en los Departamentos pero es sin embargo más alta que la media de mujeres directivas.

La feminización de la función la explica Linda Wirth [9] argumentando que en las empresas las mujeres tienen mayor presencia directiva en Departamentos con poca influencia estratégica y poca movilidad ascendente a puestos de alta responsabilidad. Para Linda Wirth este sería el caso de los Departamentos de RRHH.

Los departamentos de RRHH se renuevan. En el gráfico 4 se observa un crecimiento significativo de los profesionales que llevan entre 1 y 5 años trabajando en el Departamento y un descenso de la franja de entre 6 a 10 años. Se mantienen los mismos o parecidos porcentajes en los que llevan entre 10 y 20 años, un reflejo de la poca movilidad lateral de los profesionales de RRHH.

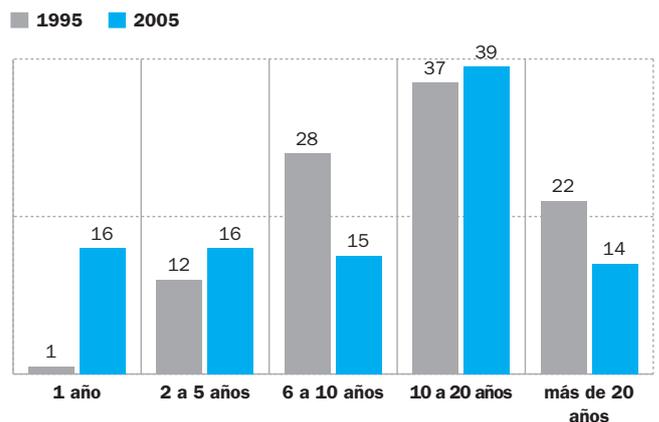
Podemos concluir que en España los Departamentos de RRHH están principalmente ocupados por personal veterano con un porcentaje creciente de personal joven, fundamentalmente femenino, y con una franja de edad intermedia con menor presencia, dato que refleja el relativo poco interés que en los años 90 despertó entre los jóvenes licenciados el acceder profesionalmente a los Departamentos de RRHH. Las razones de ese desinterés fueron diversas [10]: menor salario en los niveles medios de los Departamentos de RRHH en relación a otros Departamentos (aunque se iguale al nivel más alto); pocas posibilidades percibidas de promoción profesional y visualización del trabajo del Departamento como administrador experto más que como socio estratégico [11]. Por último, las ofertas de trabajo para los Departamentos de RRHH han sido menores que en otros Departamentos. Una confirmación de lo anterior lo encontramos en la Asociación de Antiguos Alumnos de ESADE donde en el año 2003 sólo un aproximado 2% de los afiliados trabajaban en Recursos Humanos [12]. En los últimos años la función de RRHH parece ganar en atractivo aunque la incorporación de jóvenes profesionales se explique más por la creciente feminización del empleo. Por otro lado y según se observa en gráfico 5 se incrementó en un 10% la titulación universitaria de los directivos de RRHH quedando un marginal 4% sin titulación.

Gráfico 3 Trabajadores cuyo inmediato superior es una mujer
Por países. En %



Fuente: EFILWC Quality of Work and Employment in Europe. Issues and Challenges, Feb.2002

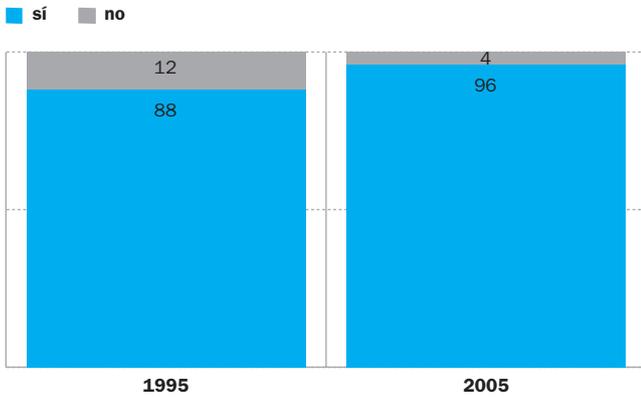
Gráfico 4 Periodo de tiempo que el profesional de RRHH lleva trabajando en el departamento
Por edad. En %. 1995-2005



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

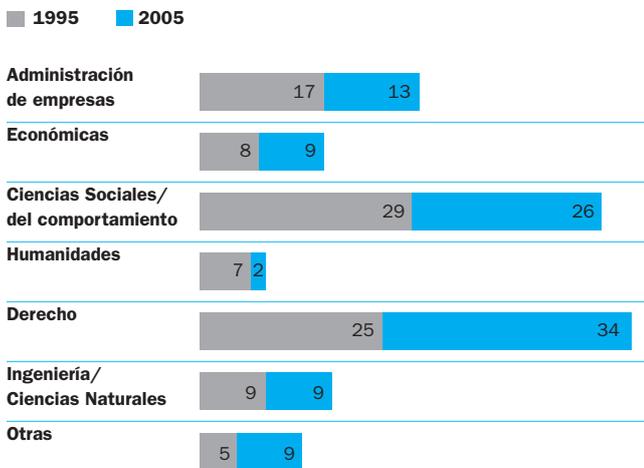
[9] Wirth L: Romper el techo de cristal. OIT, 2005
 [10] Datos extraídos de una encuesta a 40 alumnos del Executive master de ESADE. Año 2002. Los resultados no son por tanto significativos pero sí orientativos
 [11] Se utilizó la terminología acuñada por David Ulrich en Human Resource Champions. Harvard Business School Press. 1997
 [12] Para un análisis exhaustivo de la evolución de la carrera de los exalumnos de ESADE ver: Baruel J. Trayectoria laboral de los antiguos alumnos de ESADE. ESADE 2003

Gráfico 5 Titulación universitaria del profesional de RRHH
En %. 1995-2005



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 6 Título universitario de origen de los directivos en RRHH
En %. 1995-2005



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

El porcentaje de directivos de RRHH según su carrera de origen se mantiene similar en el intervalo de referencia según se observa en el gráfico 6. El derecho en primer lugar y las ciencias sociales del comportamiento después (psicología fundamentalmente) siguen siendo las predominantes con un descenso porcentual de los licenciados en administración de empresas.

El porcentaje de personas ocupadas en el Departamento de RRHH en relación al total de la plantilla se calculó por correlación entre el personal en plantilla y el personal ocupado

en los Departamentos de RRHH obteniendo un resultado estadísticamente significativo de una media de 1 persona ocupada en RRHH por cada 108 personas empleadas a tiempo completo o lo que es lo mismo un ratio de 9,2 ocupados en RRHH por cada 1000 trabajadores.

Este ratio se aproxima a los 9,7 ocupados en RRHH por cada 1000 trabajadores que es la media en grandes corporaciones multinacionales recogida por el Corporate Leadership Council [13].

En resumen en los Departamentos de RRHH se está produciendo un proceso de creciente feminización que de momento tiene un reflejo muy relativo en el porcentaje de mujeres que ocupan la Dirección de los Departamentos. Se incrementa la formación universitaria que se aproxima al 100% pero sin embargo no cambia las procedencias de carreras que siguen estando monopolizadas por Derecho y Ciencias del Comportamiento. El número de personas que trabajan en el Departamentos en relación a la plantilla total está bien ajustado.

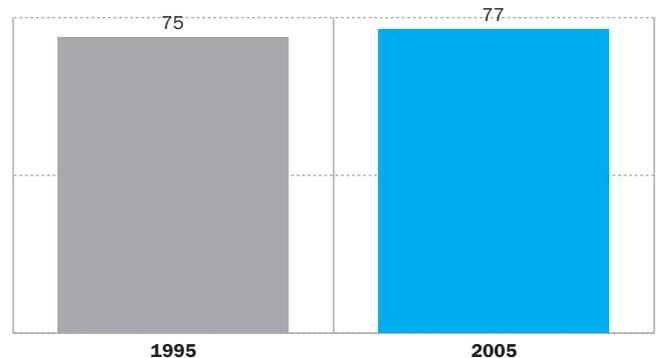
ESTRATEGIA Y RECURSOS HUMANOS

Si medimos la importancia de los Departamentos de RRHH por la presencia de los responsables del Departamento en los Comités de Dirección podemos concluir que al menos en España ésta importancia es alta.

Como se aprecia en el gráfico 7 en un 77% de las empresas encuestadas en el 2005 el responsable de RRHH forma parte del Comité de Dirección, una cifra ligeramente superior a la de 1995.

Gráfico 7 Evolución del porcentaje de empresas donde el responsable de Personal/RRHH pertenece al Comité de Dirección

En %. 1995-2005



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

[13] Corporate Leadership Council. Vision of the future. Role of Human Resources in the new Corporate Headquarters. 1995

INFORME CRANFIELD ESADE
Departamento de recursos humanos

Esta presencia debe matizarse a la vista de los resultados del gráfico 8 que recoge la fuente de reclutamiento del Director de RRHH. Sea de forma interna o externa al menos un 39% de los Directores de RRHH provienen de otras áreas funcionales. Por otro lado en el anexo 1 se informa de que solo un 49% de los que responden a la encuesta dicen ser el Director de RRHH, constatando que un número significativo de empresas no tiene un Departamento específico de RRHH. Es por tanto probable que la presencia en el Comité de Dirección lo sea por ejercer otra función y no por la de la Dirección en RRHH. Si aceptamos esa interpretación la presencia de los Directores de RRHH puros en los Comités de Dirección bajaría al 36%, una cifra probablemente más cercana a la realidad y que refleja el poder relativo de los Directores de RRHH en las decisiones estratégicas, más centrada en la implementación que en la decisión.

La importancia estratégica menor de los Departamentos de RRHH se confirma con los datos del gráfico 9 donde se observa que en los años de referencia ha habido un descenso en la implicación estratégica del Responsable de RRHH en las primeras etapas de definición estratégica, un descenso en la etapa de implementación de 5 puntos, y un incremento tanto en la consulta como en la no consulta

La encuesta Cranfield mide por otro lado el tipo de participación del Departamento en operaciones del tipo adquisiciones, absorciones, fusiones etc. experimentadas por las empresas de la muestra, operaciones cuyo porcentaje de ocurrencia se recoge en el gráfico 10.

El grado de implicación del Departamento de RRHH en esas operaciones aparece en el gráfico 11. La participación desde el principio o en la etapa de implementación presenta rasgos similares a los datos del gráfico 10, con un incremento significativo en la “no consulta”.

De todos los datos se concluye que la importancia estratégica del Departamento del RRHH, al menos en la etapa donde se deciden las estrategias está disminuyendo, manteniéndose en la implementación y creciendo las situaciones en que ni tan siquiera se les consulta. Esta evidencia la podemos contrastar con los datos que se comentan a continuación.

Cuando la encuesta pregunta por el responsable principal, Departamento de RRHH o Direcciones de línea, en diversas áreas de actuación las respuestas que se exponen en el gráfico 12 indican una influencia pequeña del Departamento en la “ampliación y reducción de plantillas” y en las “políticas de compensación y beneficios” áreas de clara importancia estratégica. Por otro lado la presencia del Departamento es

muy importante en las relaciones laborales y en las políticas de formación.

Gráfico 8 Fuente de reclutamiento del Director de RRHH
En %



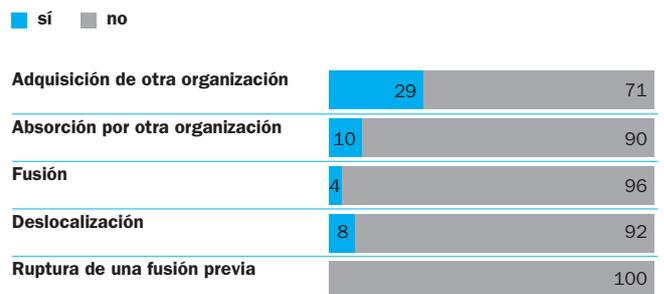
Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 9 Etapa en la que se implica el Director de RRHH en la estrategia corporativa
En %. 1995-2005



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 10 Organizaciones que han experimentado cambios de tipo de sociedad a causa de las siguientes razones
En %

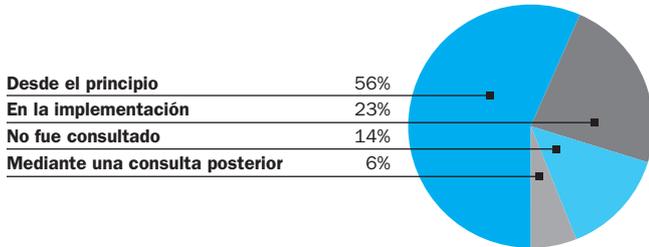


Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

INFORME CRANFIELD ESADE
Departamento de recursos humanos

Gráfico 11 Intervención del departamento de RRHH en los cambios de tipo de sociedad

En %, 2005

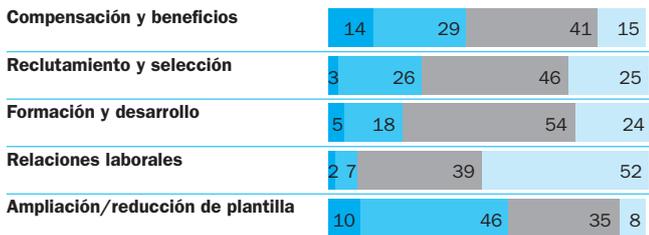


Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 12 Responsable principal de las siguientes políticas entre departamentos de RRHH y Direcciones de línea

En %

■ director de línea ■ director de línea en consulta con el dpto. de RRHH
■ dpto. de RRHH en consulta con la dirección de línea ■ dpto. de RRHH

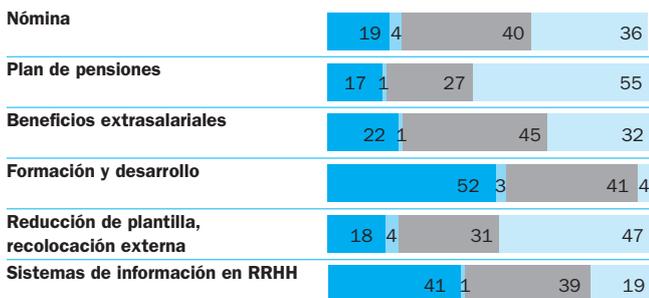


Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 13 Evolución en los últimos 3 años en la utilización de proveedores externos en la gestión de áreas específicas de RRHH

En %

■ aumentó ■ disminuyó ■ igual ■ no se utiliza

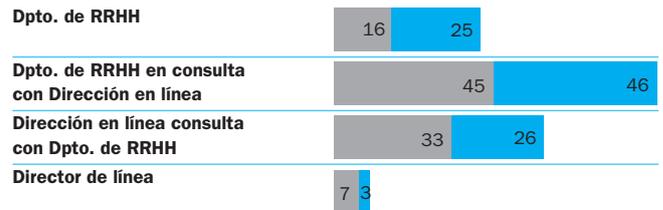


Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 14 Actores que toman las decisiones en políticas de reclutamiento y selección

En %, 1995-2005

■ 1995 ■ 2005



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

La creciente implicación en la definición de las políticas de formación no supone un mayor protagonismo del Departamento en la implementación de la formación, que en muchos casos se externaliza, tal como se comprueba en el gráfico 13.

El resumen de los datos parece dibujarse una situación donde el Departamento de RRHH está perdiendo importancia estratégica centrándose cada vez más su papel en la implementación de políticas.

En los diversos talleres realizados hemos podido constatar la preocupación por esa pérdida de protagonismo, que obviamente no es general. Se han aportado una serie de medidas para mejorar la situación del Departamento entre las que destacan: el marketing interno, la profundización en los conocimientos sobre aprendizaje y desarrollo y por lo tanto en la mejora del servicio que el Departamento aporta a la potenciación de competencias y capacidades del personal, pasando por una mayor implicación de los responsables del departamento en el “negocio”. Se comentaba que muchos directores de RRHH tienen un conocimiento muy superficial de las claves y lenguaje del negocio y que eso afecta a la legitimidad de la función.

En la implementación de políticas el papel del Departamento es desigual. Sigue jugando un papel central en las Relaciones Laborales y ganando protagonismo en el área de formación y desarrollo, una situación coherente con los perfiles de los profesionales de RRHH (ver gráfico 6) que en su gran mayoría proceden del derecho o de las ciencias del comportamiento.

A su vez es interesante constatar que parece estar produciéndose una regresión en el papel que juegan las direcciones de línea en las políticas de RRHH. Si nos fijamos en el gráfico 14 veremos que el papel de la dirección de línea en las políticas de reclutamiento y selección decrece substancialmente.

INFORME CRANFIELD ESADE

Departamento de recursos humanos

Lo mismo ocurre con las políticas de formación y desarrollo tal como se comprueba en el gráfico 15 donde también el Departamento de RRHH va ganando protagonismo a costa de la Dirección de Línea.

Una explicación a esta situación que se ha comentado en uno de los talleres puede buscarse en las importantes reducciones de plantillas que se han vivido en la última década y que mayormente han afectado a personas mayores de 40 años produciéndose una pérdida de capacidad de gestión en las líneas intermedias.

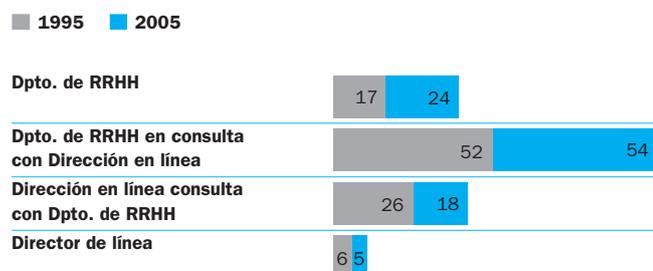
Para acabar de arrojar luz sobre las conclusiones aportadas hasta el momento el gráfico 16 subraya y al mismo tiempo clarifica algunas de esas conclusiones. Cuando la empresa encuestada pertenece a un grupo corporativo (un 64% de la muestra) las políticas que en mayor porcentaje se centralizan en la sede de la corporación son las de retribuciones y recompensas, ampliación y reducción de plantillas y desarrollo directivo, las áreas donde como ya se ha comentado el papel del Departamento de RRHH es menos relevante.

En cambio la implicación de la central corporativa es irrelevante en las relaciones laborales, reclutamiento y selección y formación.

La internacionalización de la economía española con una presencia destacada de un gran número de grupos corporativos internacionales (la mayoría no españoles) resta por tanto importancia a los Departamentos de RRHH ubicados en el país en la medida en que las decisiones estratégicas de RRHH tienden a centralizarse en las sedes corporativas lejos de nuestro suelo.

Gráfico 15 Actores que toman las decisiones en políticas de formación y desarrollo

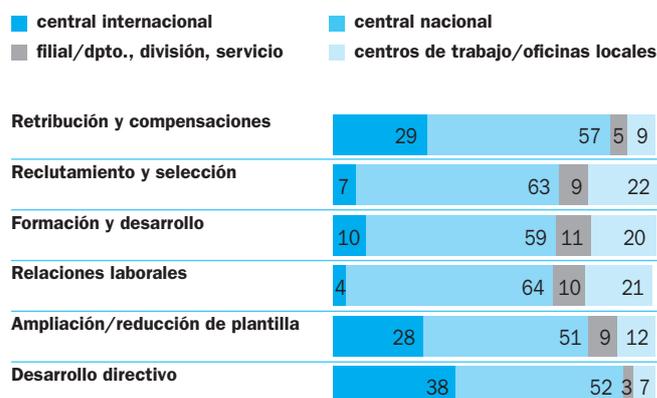
En %. 1995-2005



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 16 Lugar donde se deciden las políticas de RRHH en organizaciones que pertenecen a grupos corporativos

En %



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 17 Principales retos en la gestión de RRHH en los próximos años

En %. Máximo 3 respuestas



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

RETOS DE FUTURO

Dentro de la sección I la encuesta pregunta sobre los principales retos de gestión de RRHH en los próximos tres años dándose la posibilidad de enunciar hasta tres retos. Los resultados son los que aparecen en el gráfico 17 que al ser respuestas abiertas y cualitativas se han agrupado por similitud en 14 agrupaciones.

Congruente con la tipología de Departamento de RRHH que se ha ido dibujando en párrafos anteriores la formación aparece como el primer reto y el segundo la alineación estratégica de la cultura, un reto que refleja la preocupación creciente en las empresas por adaptar la cultura interna a los cambios de un entorno cada vez más competitivo y demandante. El tercer bloque de clima laboral/motivación/productividad está también íntimamente relacionado con el cambio de entorno. En cuarto lugar aparece el reclutamiento y la selección, un reflejo de la necesidad cada vez más acuciante de captar talento directivo y profesional. Si entendemos que como reclutamiento y selección se sobreentiende “de talentos” y lo sumamos a los que explícitamente lo citan como tal nos encontraremos con una cifra del 24%, prácticamente igual a las que han obtenido mayor puntuación.

Si unimos todos estos ítems declarados como prioritarios lo que encontramos es la preocupación de cómo enfrentarse desde los RRHH a la creciente hipercompetitividad del mercado. Y en este sentido la prioridad dada a la formación es una consecuencia lógica al mismo nivel que la de crear una cultura más competitiva y orientada al logro y la de atraer y retener a los buenos profesionales. Se trata en definitiva del tipo de problemas a los que se enfrenta una sociedad que se incorpora de forma acelerada a la sociedad del conocimiento.

Cabe destacar por otro lado los ítems que reciben menos atención y que sin embargo suelen ser objeto de mucha publicidad en los medios tanto especializado como no.

La conciliación de la vida laboral-familiar no aparece ni de lejos como un reto de futuro reflejando en realidad el relativo interés de un buen número de organizaciones en desarrollar esas políticas más allá de lo que marca la ley. Si pensamos que las políticas de conciliación se orientan fundamentalmente a la retención de la mujer en el mundo laboral [14], el poco interés que reflejan las respuestas parece indicar que hoy por hoy esa retención no es un problema prioritario [15].

[14] El concepto de “equilibrio entre vida y trabajo” se orienta a todos los trabajadores cualquiera que sea su sexo. Lo mismo ocurre con el concepto de “equilibrio vida trabajo-familia” aunque en la práctica son las mujeres trabajadoras las principales destinatarias de estas políticas

[15] VI Informe Randstad. Mujer y Trabajo. Marzo 2006

Otro tema poco citado es el de la flexibilidad. La razón de este teórico no interés lo encontraremos más adelante y tiene que ver con que en la práctica y en sus múltiples variantes la flexibilidad, pactada o no, está bastante extendida en las empresas por lo que no se trata ya de un reto de futuro.

Como nos comentaba un grupo en uno de los talleres lo que se desprende de los datos anteriores es que hoy por hoy en nuestras empresas la flexibilidad se entiende como una adaptación de la persona a las necesidades de la organización y no de la organización a las necesidades de las personas, comentando concretamente que:

“En cuanto a las posibilidades contractuales que el legislador nos ofrece para compatibilizar la vida laboral con la vida familiar, el grupo afirma que aunque han sido diseñadas por el legislador con el espíritu de ser utilizadas para un mejor balance vida laboral-vida personal, estas se utilizan en su mayoría para dotar de mayor flexibilidad a las empresas”

Destacar por otro lado la poca importancia que recibe la Investigación y Desarrollo [16] o la planificación de carreras aparentemente incongruente esto último con la prioridad dada a la gestión del talento, incongruencia que no es tal si entendemos que la planificación de carreras es un concepto que implica planificación muy ligada al largo plazo de la organización mientras que la gestión del talento se centra en unas determinadas personas, no en todas, y en general pone su límite temporal en los proyectos más que en la vida laboral de las personas.

[16] Para profundizar en este tema se puede consultar: Recio E. IV Informe Randstad. La Sociedad del Conocimiento. IEL-ESADE Noviembre 2004

2

Sistemas de información y recursos humanos



INFORME CRANFIELD ESADE

Sistemas de información y recursos humanos

La encuesta Cranfield introduce en su última edición cinco preguntas relativas al uso de sistemas informáticos en la gestión de RRHH. Al no existir la posibilidad de una comparación con años anteriores lo haremos con las respuestas a la misma encuesta en cuatro países de nuestro entorno.

La primera pregunta indaga sobre si el sistema informático aplicado a los RRHH (cuando existe) es independiente o está integrado en un sistema más amplio de información para la gestión. Los resultados para España aparecen en los gráficos 18 y 19 junto a otros cuatro países europeos. En general y para todos los países el sistema informático de RRHH es independiente y no está integrado en un sistema más amplio.

Entre un 10% y un 18% de las empresas encuestadas dicen no tener ningún sistema informático en RRHH. España es el país donde menos empresas dicen no tenerlo y al mismo tiempo el que junto a Francia y Alemania presenta el porcentaje más amplio de empresas con un sistema integrado en uno más amplio. De los datos se deduce que España ha alcanzado un buen nivel en la incorporación de la informática aplicada a los RRHH y por otro lado ha avanzado a un nivel comparativamente alto en la integración en sistemas más amplios.

Por otro lado el grado de satisfacción con los sistemas informáticos aplicados es moderadamente alto en todos los países. A la pregunta de que en que grado los sistemas de eRRHH cumplen con las expectativas se obtienen unos resultados que son los que aparecen en el gráfico 20. Todos los países elegidos están por encima del 50% en la respuesta “los cubre mucho” mientras que los porcentajes a la pregunta “no los cubre” son insignificantes.

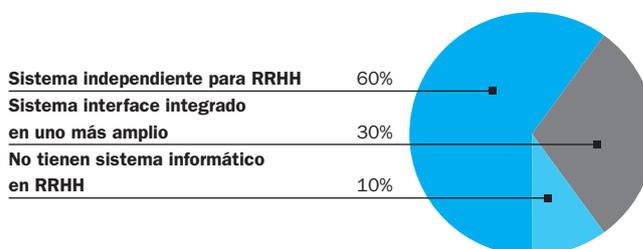
El que se cumplan las expectativas no es sin embargo indicador de excelencia en la utilización de los sistemas de información en RRHH.

Si entendemos que su utilización sigue un espectro que va desde la comunicación unidireccional desde la dirección hasta la comunicación ascendente/descendente compleja (con alto grado de autogestión del sistema por parte de los empleados) los resultados que se obtienen en general y para España en particular indican que queda un camino a recorrer y descubrir en la utilización de los sistemas de información. El gráfico 21 es elocuente en ese sentido.

La “comunicación unidireccional” unida a la “unidireccional con alguna mínima posibilidad de actuación libre por parte del empleado” ocupa prácticamente el 80% de las respuestas en todos los países. Probablemente la mayor o menor utilización bidireccional tenga más que ver con como se entienda

Gráfico 18 Sistema informático en RRHH, España

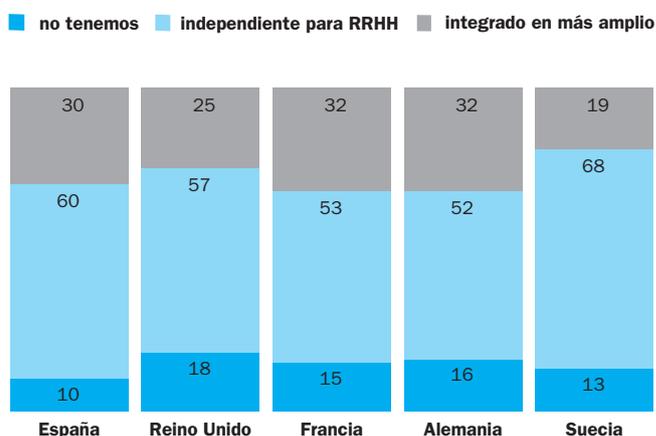
En %, 2005



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 19 Sistema informático en RRHH, en países UE

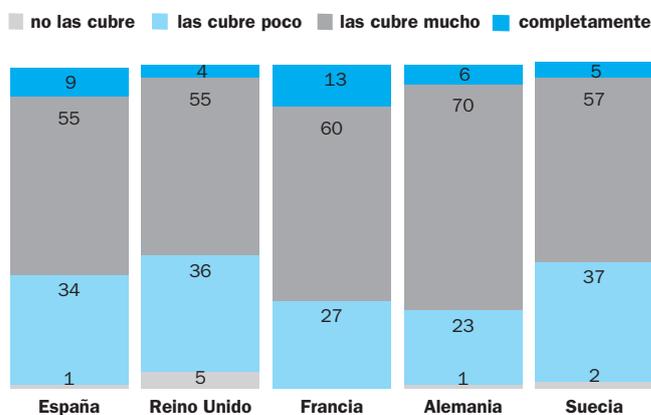
En %, 2005



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 20 Grado en que los sistemas de RRHH cumplen con las expectativas

En %



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

INFORME CRANFIELD ESADE

Sistemas de información y recursos humanos

la relación con los empleados que con el grado de desarrollo de las herramientas de información. Bajo esa perspectiva el que Alemania y Suecia presenten niveles bajos de comunicación unidireccional sería congruente con unos modelos de relaciones laborales basados en el consenso más que en el conflicto mientras que los datos más elevados en España y Inglaterra responderían al modelo de confrontación [17].

En cualquier caso lo que los datos indican es que lo que Davenport [18] define como “modelos de información monárquicos” muy centralizados son los predominantes reflejando la realidad política de un gran número de organizaciones contradiciendo en cierta manera los discursos recurrentes sobre la descentralización, el empowerment etc.

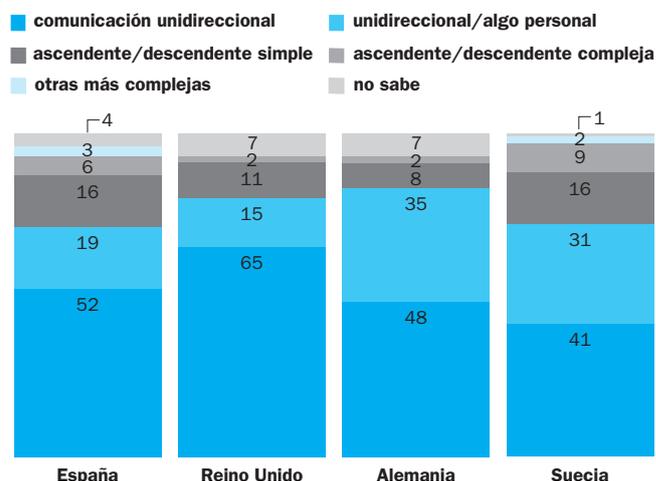
Por otro lado el campo de aplicación tampoco parece estar muy desarrollado. Si nos fijamos en el gráfico 22, que refleja las áreas de RRHH donde se aplica la gestión de la información, obtenemos a nivel comparativo un cuadro bastante heterogéneo, sin aparentes pautas claras.

Para obtener una visión más clara hemos construido un ranking de las políticas donde más se utilizan los sistemas de información (1 significa la política que más utiliza los sistemas informáticos y 10 la que menos) para obtener finalmente una media de utilización por países y el ranking de medias. El resultado aparece en la tabla 1.

A nivel de medias generales se desprende que hay dos políticas, gestión de nóminas y control de presencia donde la utilización de sistemas informáticos es prioritaria en todos los países. El registro del expediente personal, la gestión de los beneficios extrasalariales y la formación aparecen en 3º, 4º y 5º lugar aunque ya la homogeneidad no es tan grande. En el resto los sistemas informáticos son de bajo uso.

Gráfico 21 e-RRHH y comunicación empresa-empleados (nivel de desarrollo)

En %



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Tabla 1 Ranking de las políticas donde más se utilizan los sistemas de información

	Expediente personal	Nómina	B. Extras	Control	Reclut./selección	Formación	G. Rendimiento	Carreras	Horario	Salud/Seguridad
España	4	1	8	2	7	3	9	10	5	6
Reino Unido	1	2	3	4	5	6	7	9	10	8
Francia	2	1	5	3	7	4	9	10	6	8
Alemania	6	1	3	2	5	4	7	9	8	10
Suecia	5	1	3	2	7	6	9	10	4	8
Media	3,6	1,2	4,4	2,6	6,2	4,6	8,2	9,6	6,6	8
Ranking	3	1	4	2	6	5	9	10	7	8

Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

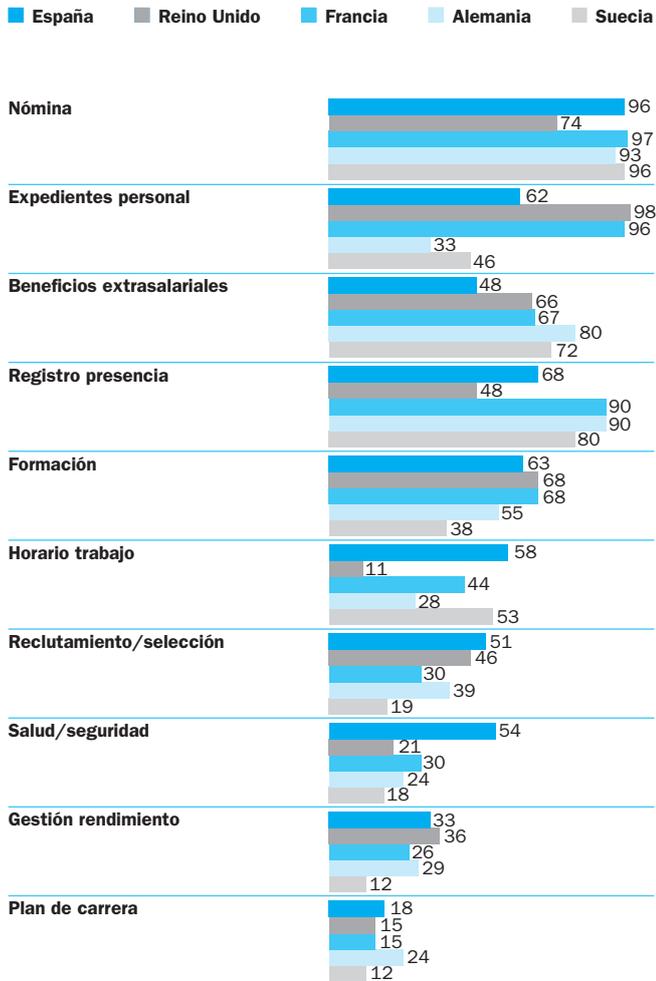
[17] P.N. Gooderham, Odd Nordhaug, K. Ringdal. Human Resource Management in European Firms. Administrative Science Quarterly (44). 1999

[18] Thomas H. Davenport et al. Information politics, en, David A. Klein. The strategic management of intellectual capital. Butterworth-Heinemann. USA, 1998

INFORME CRANFIELD ESADE
Sistemas de información y recursos humanos

Gráfico 22 Campo de aplicación de e-RRHH
(en qué se utiliza el sistema informático)

En %



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

3

Reclutamiento y selección



INFORME CRANFIELD ESADE

Reclutamiento y selección

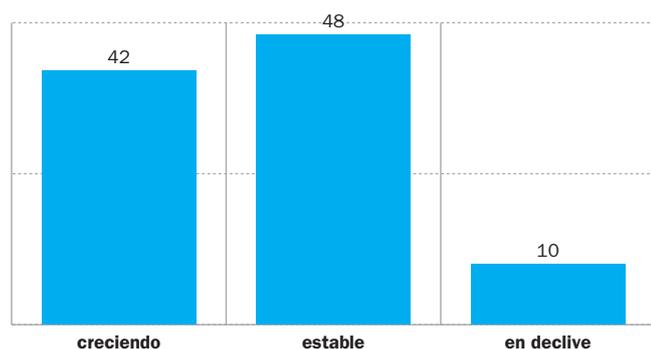
Los procesos de reclutamiento y selección están condicionados por el entorno. En general en una economía en expansión con internalización y fuerte diversificación podemos esperar un mayor énfasis en el reclutamiento externo que en el interno [19].

En los tres años anteriores a la recogida de datos las empresas encuestadas han vivido un momento económico muy favorable. En el gráfico 23 se constata que hasta un 42% de las empresas han operado en un mercado en crecimiento frente a un 10% en declive.

El crecimiento en mercados internacionales es importante. Hasta un 46% de las empresas venden en mercados mundiales (incluido el europeo) tal como se ve en el gráfico 24. Este ambiente expansivo y de internacionalización afecta y explica las políticas de reclutamiento y selección.

El gráfico 25 recoge los diferentes métodos de reclutamiento por categorías profesionales. Interesa resaltar que para los puestos directivos el reclutamiento externo a través de empresas especializadas alcanza un 54% (un 59% si añadimos anuncios en prensa) frente a un 34% de reclutamiento interno.

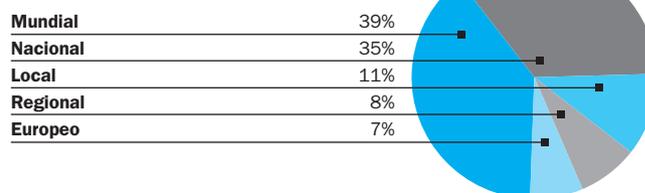
Gráfico 23 Evolución del mercado al que sirve la organización
En %. Tres últimos años



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 24 Tipo de mercado en el que se venden los productos/servicios de la organización

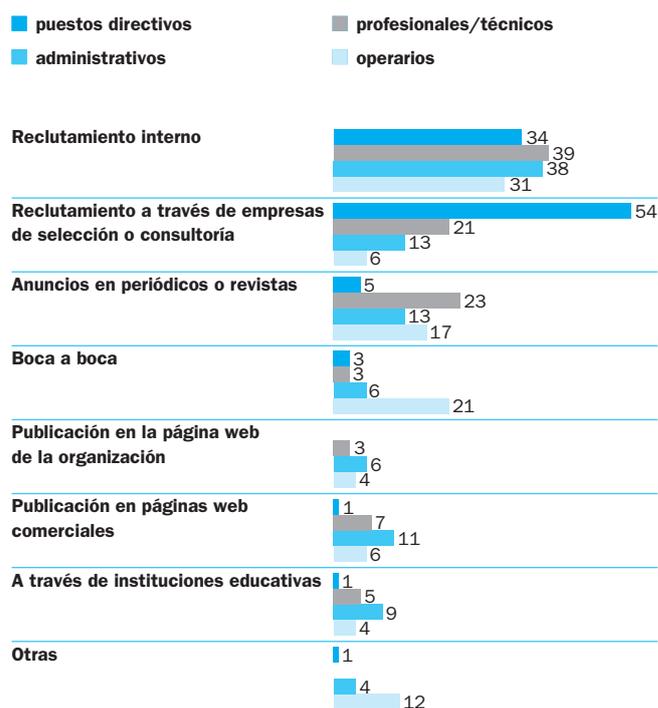
En %



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 25 Sistemas utilizados para cubrir plazas vacantes

En %. Según categoría profesional



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

[19] Luis R. Gomez-Mejia et.al. Gestión de Recursos Humanos. Prentice Hall. 1996. pag 140

Por otro lado la variación en la última década del reclutamiento interno es claramente regresiva con un descenso de 13 puntos porcentuales tal como se comprueba en el gráfico 26.

La internacionalización explica el crecimiento del reclutamiento externo de directivos que suele ser menos costosa en formación (si el mercado al que se accede es nuevo o lo son las tecnologías o procedimientos) y puede además facilitar la expansión en mercados donde el conocimiento idiosincrático de la organización no sea el más adecuado.

Pero por otro lado la gestión del talento directivo y su consecuente conversión en política es muy reciente en España. La consecuencia es que un número importante de empresas no han desarrollado el suficiente talento gestor para hacer frente a una economía en expansión, una razón adicional para acudir al reclutamiento externo^[20]. La parte negativa y tal como comentan algunos autores^[21] es que las organizaciones no hagan el esfuerzo por desarrollar ese talento perdiendo las ventajas competitivas que se derivan del desarrollo interno del talento.

En uno de los talleres se reforzó la idea de explicar el reclutamiento externo por escasez de know-how interno, añadiendo además el comentario siguiente:

“A esta necesidad organizativa cabría añadir como frenos a la selección interna la dificultad de identificación de personas dentro de la organización, el egoísmo de algunos directivos que en ocasiones hace más sencillo ir al mercado a buscar una persona que identificar y promocionar alguien desde dentro y la dificultad para seducir a directivos españoles hacia una movilidad geográfica”

Para el resto de categorías domina el reclutamiento interno aunque no deje de ser significativa la importancia del reclutamiento externo en los profesionales. De hecho si sumamos el reclutamiento por empresas externas y los anuncios en periódicos y revistas el resultado es de 44% frente al 39% del reclutamiento interno. Una vez más la expansión puede explicar esta presencia creciente del reclutamiento externo aunque en los profesionales quepa añadir las dificultades de las empresas en desarrollar un conocimiento técnico idiosincrático frente a la evolución cada vez más acelerada de

las tecnologías, por no hablar de la inadecuación o simple inexistencia de calificaciones profesionales de grado medio en nuestro país que obliga a la búsqueda de esos profesionales en el exterior.

Resaltar por último la importancia del boca a boca en el reclutamiento de operarios, reclutamiento que, para un número creciente de empresas se está convirtiendo en un verdadero problema en especial cuando se exigen cualificaciones técnicas precisas.

Respecto a los procesos de selección y por lo datos que manejamos podemos decir que en la última década no han cambiado de forma substancial.

La encuesta Cranfield del año 1995 no distinguía los métodos de selección por categorías profesionales. De los resultados obtenidos entonces el ranking de los instrumentos de selección del más al menos utilizado sin distinción de categorías era el de la tabla 2.

El gráfico 27 para el 2005 analiza las mismas herramientas pero lo hace para distintas categorías profesionales. Resalta la importancia en todos los casos de la entrevista individual, de las referencias en especial para los directivos y profesionales, la menor importancia de los impresos de solicitud, el mantenimiento en posición intermedia de los test psicotécnicos junto a la creciente utilización aunque todavía a nivel bajo, de los centros de evaluación.

Aunque inmediatamente estableceremos un ranking de métodos de selección según categorías el cambio que se detecta como más importante es el de la importancia creciente de los métodos centrados en lo que el candidato “hace” (entrevistas focalizadas, referencias y assessment centers) más que en lo “es” (impresos de solicitud), una tendencia que refleja la asimilación por las empresas de la filosofía de la gestión por competencias.

En la categoría operarios (tabla 3) destaca la excesiva importancia de la entrevista y los impresos de solicitud que para esta categoría difícilmente van a recoger de manera predecible el “saber hacer”. Una constatación general es que las empresas están mejorando en sus procesos de selección a nivel directivo y técnico mientras que se estancan a nivel operativo.

[20] Rodríguez Zamora Marta. La gestión del talento. Tesina fin de carrera. ESADE. Diciembre 2005

[21] William C. Byham et.al. Grow your own leaders. How to identify, develop and retain Leadership Talent. 1ª. edición. Prentice Hall. 2002 y Lance A. Berger and Dorothy R. Berger. The talent management handbook. Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting your best people. 1a. edición. McGraw-Hill 2004

INFORME CRANFIELD ESADE
Reclutamiento y selección

Tabla 2 Métodos de selección más utilizados

En %. Por empresas. 1995

Instrumentos de selección	% utilización en empresas de la muestra
Entrevistas individuales	86,8
Impresos de solicitud	69
Test psicométricos	39
Referencias	37,2
Panel de entrevistadores	24
Grafología	3,6
Assessment Centres	2,8

Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Tabla 3 Métodos de selección más utilizados

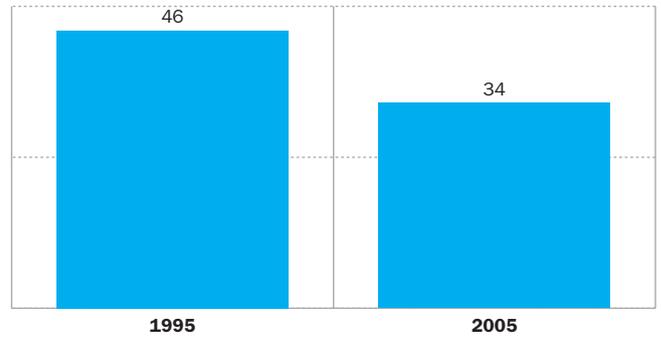
En %. Según categoría profesional

Puestos directivos	
Entrevista individual	34
Referencias	21
Panel de entrevistadores	15
Profesionales/técnicos	
Entrevista individual	33
Test psicotécnicos	19
Referencias	17
Administrativos	
Entrevista individual	39
Test psicotécnicos	20
Impresos de solicitud	18
Operarios	
Entrevista individual	37
Impresos de solicitud	27
Test psicotécnicos	16

Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 26 Evolución del porcentaje de empresas que utilizan el reclutamiento interno para cubrir puestos directivos

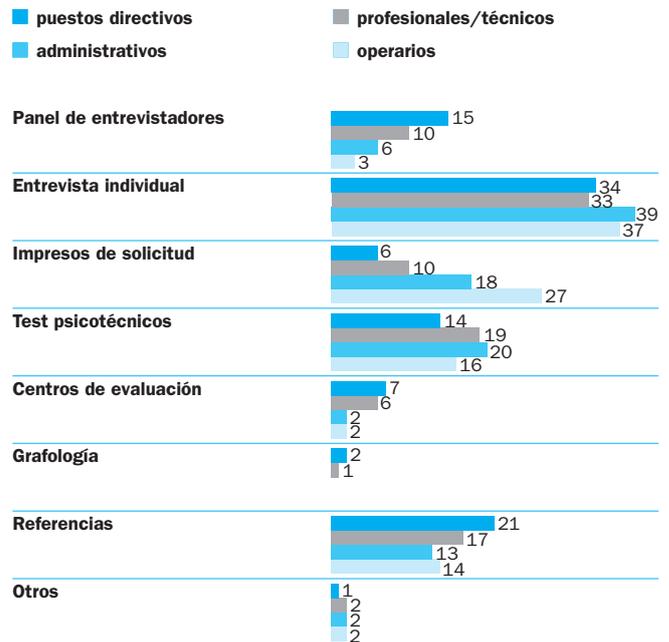
En %



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 27 Métodos de selección utilizados habitualmente

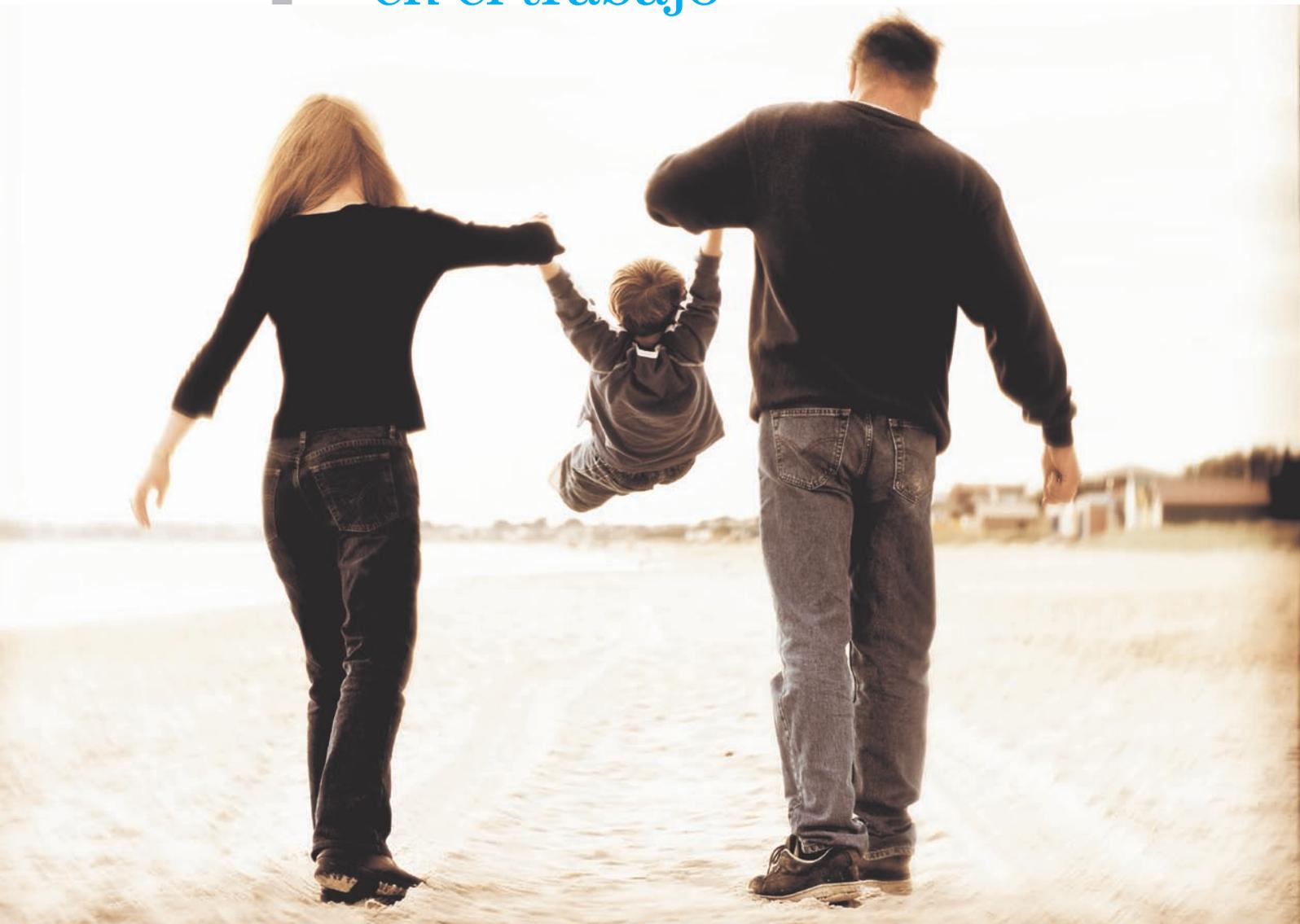
En %. Según categoría profesional



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

4

Modalidades de flexibilidad en el trabajo



INFORME CRANFIELD ESADE

Modalidades de flexibilidad en el trabajo

La encuesta Cranfield del 2005 amplía respecto a otros años el número de supuestos contractuales y de distribución del tiempo de trabajo como modalidades de flexibilidad. Los resultados son los del gráfico 28 que recogen de forma agregada las empresas que usan la modalidad (aunque sea en pocos trabajadores) o las que no la usan en ningún caso.

El gráfico 29 recoge la misma información desagregada por porcentajes de plantilla afectada por cada modalidad.

El ranking de medidas desde la más utilizada a la menos utilizada y la proporción más significativa de utilización en la plantilla se recoge en la tabla 4.

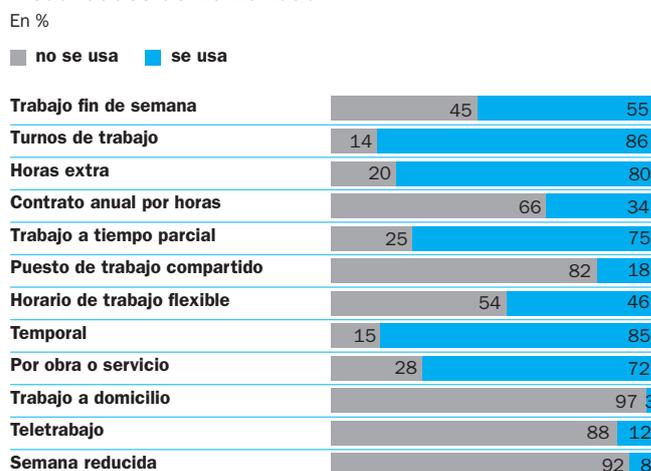
Además de los turnos de trabajo la empresa española sigue utilizando la temporalidad y las horas extras como mecanismos más usuales de flexibilidad. El trabajo de fin de semana, el horario de trabajo flexible y el contrato anual por horas, cuando se utilizan, afectan a un número importante de trabajadores, lo que indica que lo más probable es que se pacte por convenio. Pasa lo contrario con las modalidades menos utilizadas: puesto de trabajo compartido, tele-trabajo, semana reducida y trabajo a domicilio que cuando se aplica afecta a muy pocos trabajadores. Por otro lado las medidas que ayudan a la conciliación trabajo- no trabajo como el horario flexible, o el tele-trabajo tienen una utilización baja.

Tabla 4 Ranking de modalidades de flexibilidad utilizadas por las empresas

Modalidad de flexibilidad	% empresas	Dato de aplicación más relevante
1 Turnos de trabajo	86	En un 40,5% de las empresas más de 50% de la plantilla están afectadas por la medida
2 Contrato temporal	85	Hasta un 27,3 % lo aplica a un 11% o más de la plantilla. Un 33,1 lo aplica a entre 0-5% de la plantilla
3 Horas extras	80	Hasta un 31,5% de las empresas lo aplica a un 11% o más de la plantilla. El mayor porcentaje de empresas, un 33,1% lo aplica a entre un 0-5% de la plantilla
4 Trabajo a tiempo parcial	75	Un 44% de las empresas lo aplica a un entre 0-5% de la plantilla
5 Por obra o servicio	72	Un 38,8% lo aplica entre 0-5% de la plantilla
6 Trabajo fin de semana	55	Hasta un 25,9% a un entre 0-5% de la plantilla. Un 9% de las empresas lo aplica a >50% de la plantilla
7 Horario de trabajo flexible	46	Un 12,6% lo aplican a entre el 0-5% de la plantilla y un 12,6% lo aplican a más del 50% de la plantilla
8 Contrato anual por horas	34	Un 21% lo aplica a >50% de la plantilla
9 Puesto de trabajo compartido	18	Un 9,4% lo aplica entre 0-5% de la plantilla
9 Tele-trabajo	12	Un 8,5% lo aplica a entre 0-5% de la plantilla
10 Semana reducida	8	Un 7% lo aplica a entre 0-5% de la plantilla
11 Trabajo a domicilio	3	El 3% lo aplica a entre 0-5% de la plantilla

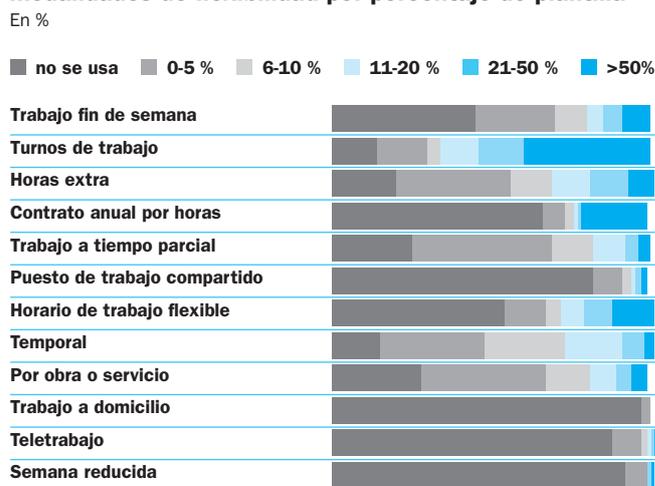
Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 28 Proporción de empresas que utilizan modalidades de flexibilidad



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 29 Proporción de empresas que utilizan modalidades de flexibilidad por porcentaje de plantilla



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

INFORME CRANFIELD ESADE

Modalidades de flexibilidad en el trabajo

¿Ha variado la utilización de estas políticas en los últimos años?. Comenzando por la modalidad más utilizada podemos ver que en los últimos cinco años (no tenemos datos de 1995) el número de empresas que utiliza los turnos de trabajo permanece prácticamente inalterada (gráfico 30).

En relación a la contratación temporal lo que vemos en el gráfico 31 es que la tendencia es a un descenso en las empresas que la utilizan aunque como hemos visto en la tabla (4) es una medida que cuando se aplica puede afectar a un número importante de trabajadores. Hasta un 27,3% de las empresas lo aplican al 11% o más de la plantilla.

La contratación a tiempo parcial se utiliza cada vez más, reduciéndose en 9 puntos las empresas que no lo utilizan en la última década. Por otro lado se incrementa el porcentaje de empleados sujetos a esta modalidad, un 9% más en la última década, tal como se comprueba en el gráfico 32.

Un porcentaje importante de los contratos a tiempo parcial afectan a mujeres como se comprueba en la tabla 5. En cualquier caso sigue siendo en España una modalidad contractual cuya utilización es bastante inferior a la media de países de la UE-15^[22] (18% frente a la media de la UE-15 del 34%).

La utilización de las horas extras se mantiene inalterada en el último quinquenio tal como se observa en el gráfico 33 aunque conviene señalar que en relación al cómputo real de horas extras realizadas y contabilizadas debemos ser muy cautelosos tal como se comenta en el V Informe Randstad^[23]:

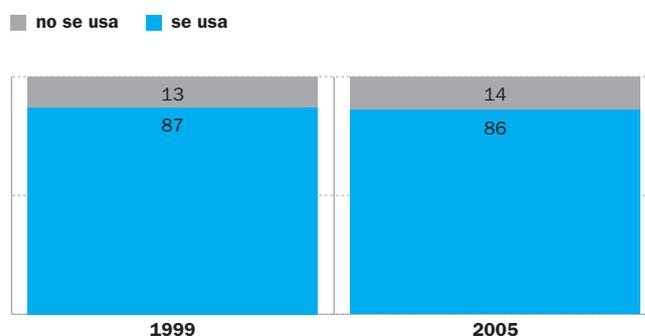
“Las horas extras pueden ser remuneradas o no. Actualmente a menos de la mitad de los trabajadores en Europa se les remunera por el trabajo extra, una tendencia que parece ir en aumento. La discriminación de la mujer es visible en este caso, ya que sólo a un tercio se les pagan las horas extras, en promedio 3 horas por semana, mientras que los hombres reciben en promedio 5 horas por semana y a casi la mitad se les remuneran las horas extras”

Pasando ahora al horario flexible se constata en el gráfico 34 que su utilización ha disminuido en el último quinquenio.

Esta evolución a la baja se confirma con los datos proporcionados por el del Ministerio de Trabajo y que aparecen en el gráfico 35.

Gráfico 30 Empresas que utilizan turnos de trabajo

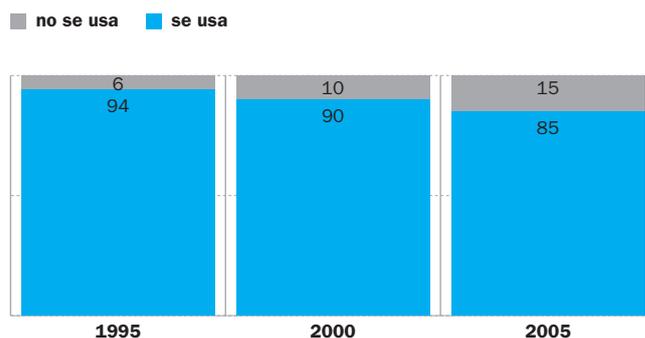
En % empresas. 1999-2005



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 31 Empresas que utilizan contratación temporal

En % empresas. 1995-2005



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Tabla 5 Empleo a tiempo parcial (part-time)

Hombres y mujeres, 1999

País	% de empleados en tiempo parcial			horas promedio de tiempo parcial		
	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total
Holanda	67	18	39	18,6	19,0	18,7
Noruega	45	-	-	22,1	19,1	21,4
Reino Unido	44	9	25	18,2	16,9	18,0
Suecia	40	9	24	24,7	18,7	23,5
Dinamarca	34	10	21	21,6	13,6	19,6
Bélgica	40	5	20	21,7	21,6	21,7
Alemania	37	5	19	18,1	15,3	17,7
Francia	32	6	17	22,9	23,3	22,9
Austria	33	4	17	21,9	22,3	22,0
Irlanda	31	7	17	18,6	19,0	18,5
Finlandia	17	8	12	20,8	20,2	21,1
Luxemburgo	25	2	11	21,1	27,5	20,4
Portugal	17	6	11	20,4	21,3	20,0
España	18	3	8	18,2	19,1	17,9
Italia	16	3	8	23,4	26,7	22,1
Grecia	11	3	6	21,4	22,4	20,8
UE-15	34	6	18	19,6	19,0	19,5

Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE, a partir de Working time preferences of work-life balance in EU. EFILWC, 2003

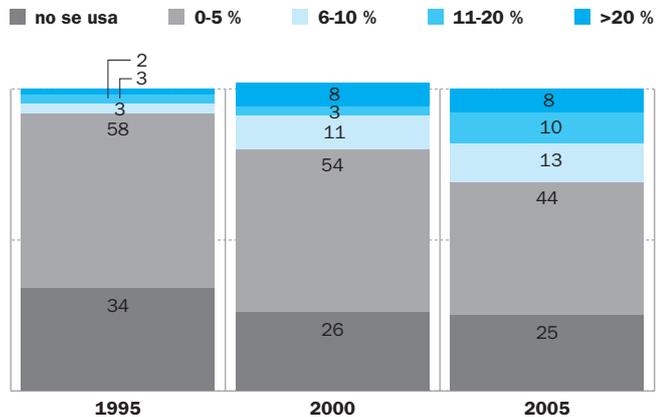
[22] V Informe Randstad. Tiempo de Trabajo. Marzo 2005

[23] V Informe Randstad. Op.cit

INFORME CRANFIELD ESADE
Modalidades de flexibilidad en el trabajo

Gráfico 32 Empresas que utilizan contratación a tiempo parcial

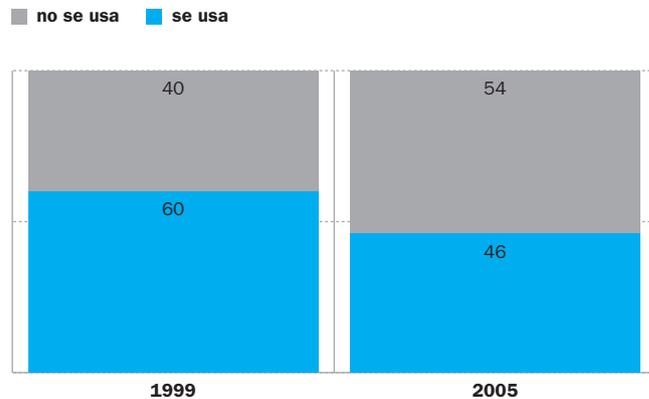
En % empresas. 1995-2005



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 34 Empresas que utilizan horario flexible

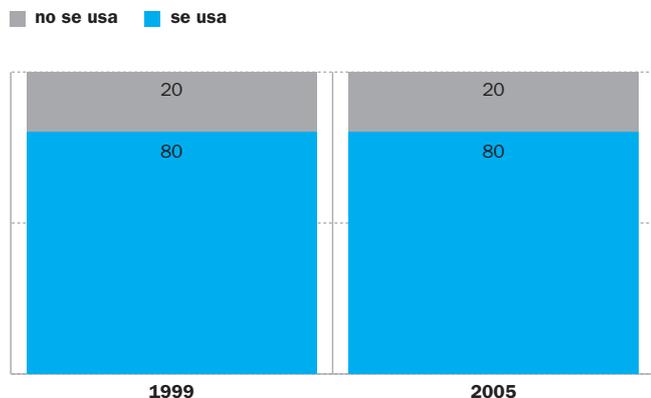
En % empresas. 1999-2005



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 33 Empresas que utilizan horas extra

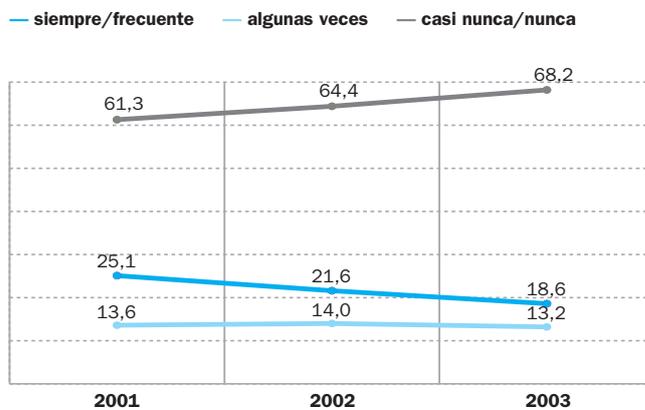
En % empresas. 1999-2005



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 35 Intensidad en la utilización de flexibilidad horaria

Por cantidad. España, 2001-2003



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE, a partir de Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Estadísticas, 2003

INFORME CRANFIELD ESADE

Modalidades de flexibilidad en el trabajo

El gráfico 36 que compara la utilización del horario flexible en los países de la UE-15 corrobora el hecho de su poca utilización en España.

En relación a las modalidades menos utilizadas, el trabajo compartido parece perder puntos en el último quinquenio aumentando el número de empresas que no lo utiliza gráfico 37.

Por el contrario aumentan las empresas que utilizan el teletrabajo gráfico 38 aunque como hemos visto en la tabla 4 su aplicación alcanza siempre a un porcentaje limitado de la plantilla, lo que apunta a que es una medida que se utiliza fundamentalmente como apoyo a las políticas de equilibrio entre la vida de trabajo y personal.

Si procedemos ahora a comparar los resultados de España con cuatro países de la Unión Europea veremos como se confirman los comentarios hechos hasta ahora pero que al mismo tiempo se relativizan.

Para establecer la comparación hemos agrupado las respuestas de las medidas que afectaban desde el 5% de la plantilla hasta el 100% desechando las empresas que aplican la medida a menos del 5% de la plantilla.

En el gráfico 39 se constata la menor utilización en España de las horas extras con la sola inconsistencia de los datos de Alemania en relación al gráfico 36. Destacar también la mayor utilización del trabajo a turnos en España.

Los Convenios Colectivos en España están regulando con cada vez mayor asiduidad las diversas modalidades de flexibilidad.

En un análisis de convenios sectoriales y de empresa ^[24] realizado por el Instituto de Estudios Laborales de ESADE se constata como la regulación de días festivos aparece en un 33% de los convenios sectoriales de los que un 8% regulan estrictamente el trabajo de fin de semana y a nivel de empresa lo hace un 55%.

Los sectores que más regulan por convenio los días festivos son el sector industrial (50%) y el sector servicios (50%).

El trabajo a turnos se recoge en un 50% de los convenios sectoriales. De ese 50% un 33% regula los tres turnos y un 16,6 los cinco turnos. A nivel de empresas un 52% de los convenios regulan los turnos con un 3,84% regulando el quinto turno.

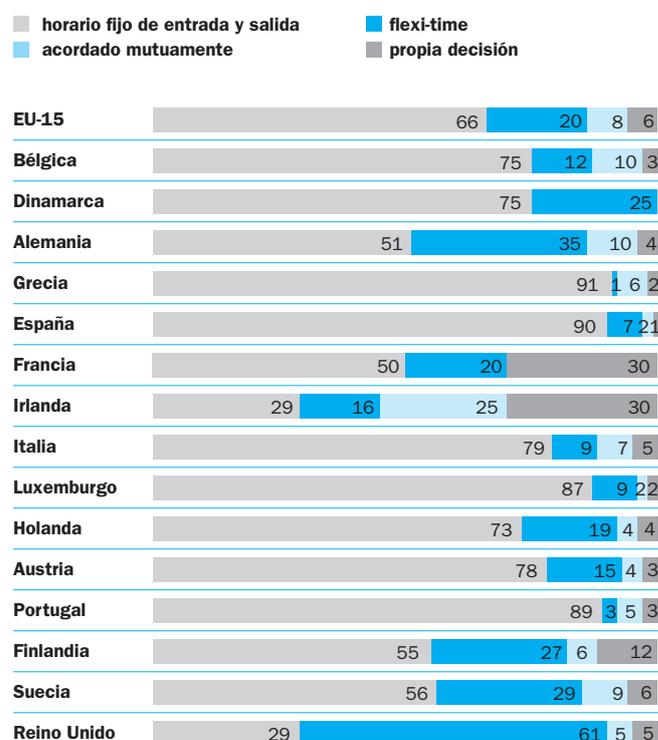
Las horas extras aparecen reguladas en un 75% de los convenios sectoriales y en un 78% de empresa. Por su parte un 25% de los convenios sectoriales y un 38% de los de empresa marcan como objetivo la eliminación o disminución de las horas extraordinarias y hasta un 44% de los sectoriales y un 94,87 de los de empresa fijan un límite a las horas realizadas, que como promedio se fijan en 80 horas anuales.

La anualización no está en general muy extendida salvo en el caso de Francia. Sin embargo en España hasta un 62% de los convenios de empresa regulan la jornada máxima en cómputo anual, que como promedio queda fijada en 1729,56 horas para el año 2006.

También se advierte la relativa utilización en España del horario de flexible con un gran diferencial con Suecia y Alemania. De los convenios analizados en el V Informe Randstad sólo un 16,6% de los sectoriales y un 20% de los de empresa permiten una cierta flexibilidad, en general con una cuantía media de 45 minutos.

Gráfico 36 Composición horaria flexible en la UE 15

En % hombres



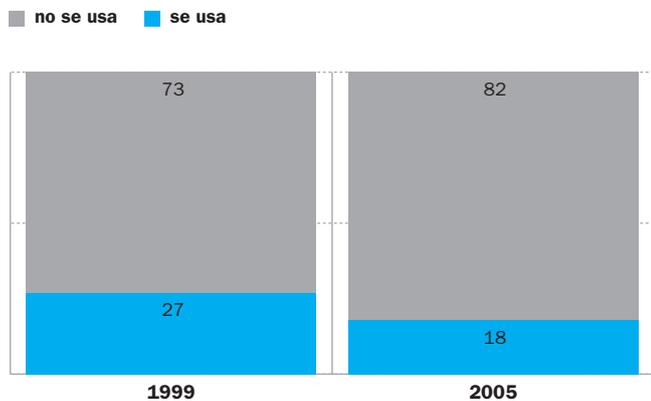
Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE, a partir de Statistics in focus, 2004

[24] V Informe Randstad. Op.cit. 2005. Se analizaron 62 convenios colectivos (12 sectoriales y 50 empresariales) representando así el 42,48% de todos los publicados desde febrero 2004 hasta enero 2005

INFORME CRANFIELD ESADE
Modalidades de flexibilidad en el trabajo

Gráfico 37 Empresas que utilizan trabajo compartido

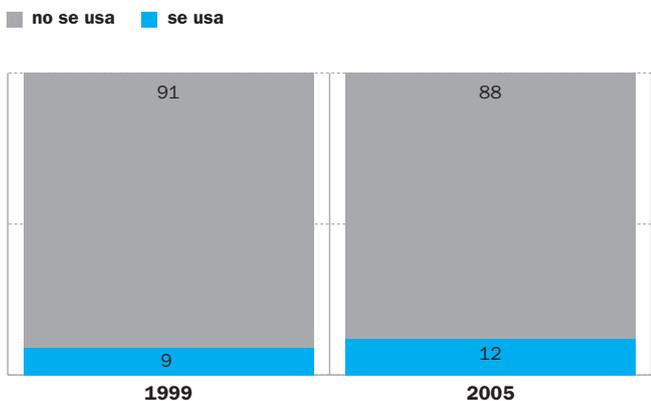
En % empresas. 1999-2005



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 38 Empresas que utilizan teletrabajo

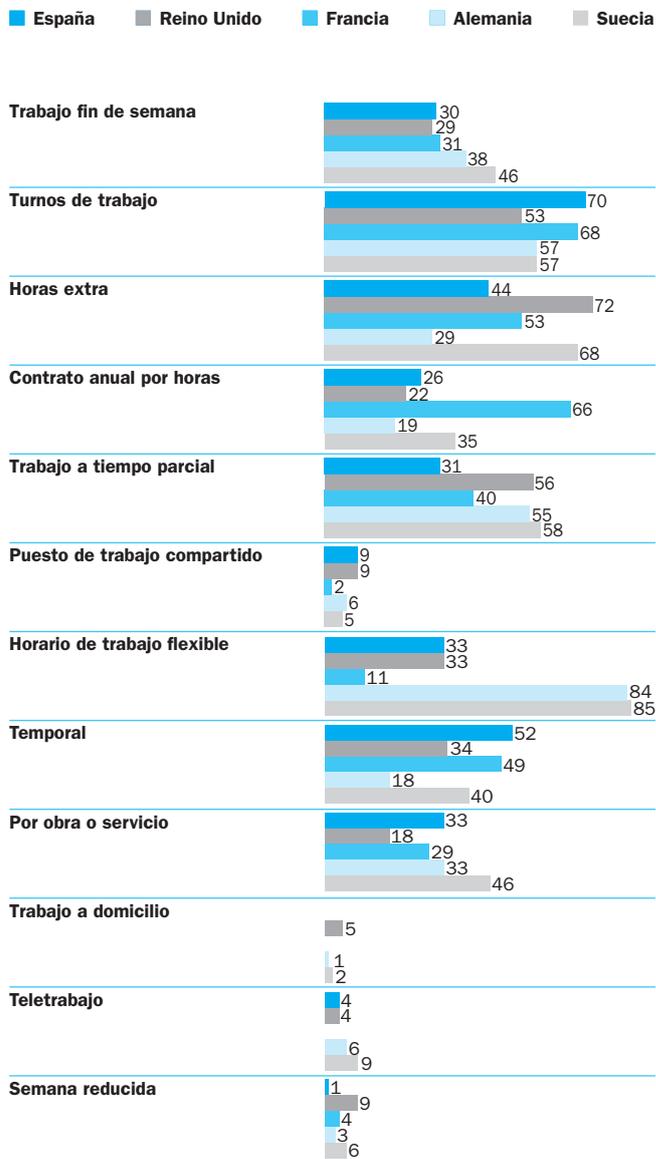
En % empresas. 1999-2005



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 39 Modalidades de trabajo más utilizadas

En %



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

INFORME CRANFIELD ESADE

Modalidades de flexibilidad en el trabajo

La temporalidad es una práctica muy extendida en España aunque los datos de la encuesta que se reflejan el gráfico 39 (que recoge el porcentaje de empresas que lo aplican a más del 5% de la plantilla) no resultan en un diferencial tan evidente.

Del último grupo de medidas que aparecen en el gráfico 39 constatar la importancia mínima del trabajo a domicilio, teletrabajo o semana reducida. El teletrabajo parece estar siendo aplicado fundamentalmente como una herramienta de conciliación. Comentar finalmente que a pesar de la poca incidencia de la semana reducida en cuanto a trabajadores afectados un 28% de los convenios de empresa analizados por el V Informe Randstad lo regulan.

Se confirma la baja utilización en España del contrato a tiempo parcial en relación a los otros países. Una posible explicación de esta situación la encontramos en la tabla 6 donde se constata que un porcentaje importante de mujeres españolas en comparación con las de la mayoría de países de la UE prefieren trabajar a jornada completa.

Una razón que explica ese diferencial lo encontramos en la tabla 7 donde se constata que en España el contrato a tiempo parcial no forma parte de la cultura del empleo y eso afecta a su aplicación, muy subsidiaria frente a otro tipo de contratos lo que implica que en la práctica es difícil querer aquello que no se ha experimentado.

Las fórmulas de trabajo compartido se aplican muy puntualmente aunque en España junto a Reino Unido tengan una ligera mayor aplicación.

Como resumen de este capítulo incluimos los comentarios más significativos recogidos en los distintos talleres en que se discutió el Informe.

“El grupo considera que la cultura de la flexibilidad ha crecido durante los últimos diez años. No obstante no se puede hablar de verdadera flexibilidad a fecha de hoy ya que la flexibilidad no esta interiorizada en las conductas de las organizaciones en España”

“En cuanto a las posibilidades contractuales que el legislador nos ofrece para compatibilizar la vida laboral con la vida familiar, el grupo afirma que aunque han sido diseñadas con el espíritu de ser utilizadas para un mejor balance vida laboral-vida personal, estas se utilizan en su mayoría para dotar de mayor flexibilidad a las empresas”

“El grupo de trabajo complementó su análisis con una reflexión de la falta de interiorización de este concepto con

respecto a otros países de la UE. Concretamente se considera que, a fecha de hoy, la cultura imperante en las empresas en España no es un buen caldo de cultivo para que la flexibilidad florezca”.

Tabla 6 Preferencias sobre horario semanal

Mujeres. En %

País	Hasta 35 horas	Hasta 40 horas	De 40 a más de 50 horas
Grecia	36	45	55
España	38	54	46
Portugal	36	60	40
Suecia	56	70	30
Finlandia	44	72	28
Francia	51	93	7
Austria	52	71	29
Bélgica	56	84	16
Italia	56	77	23
Irlanda	58	78	22
Dinamarca	65	93	7
Alemania	59	79	21
Noruega	61	91	9
Reino Unido	65	86	14
Holanda	76	88	12
EU15	55	78	22

Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE, a partir de EFILWC: working-time preferences and work-life balance in the EU. 2003

Tabla 7 Horas semanales trabajadas

Mujeres. En %

País	Hasta 40	Hasta +50
Dinamarca	86	14
Alemania	70	30
Grecia	50	50
Italia	55	45
España	43	57
Francia	80	20
Irlanda	68	32
Holanda	85	15
Portugal	36	63
Reino Unido	78	22
Finlandia	56	44
Suecia	49	51
Austria	62	38
Bélgica	78	22
UE-15	68	32

Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE, a partir de EFILWC: working-time preferences and work-life balance in the EU.2003

5

Desarrollo de los empleados



PROCESOS DE EVALUACION

El cambio en el modelo de recogida de datos sobre los procesos de evaluación impide en algunos casos comparar los datos del 2005 con los de 1995. Cuando se de esa circunstancia utilizaremos para las comparaciones los datos de 1999.

Del gráfico 40 se deduce que en el último quinquenio no se observa crecimiento en la aplicación de procesos de evaluación a la plantilla e incluso se observa en tres categorías un retroceso. Solo la categoría de directivos marca una ligera tendencia al alza.

Contrasta esta situación de relativo estancamiento con la importancia declarativa que en el último quinquenio se han dado a políticas como la gestión del conocimiento, gestión por competencias o gestión del talento. Cualquiera de esas políticas, si se quieren gestionar correctamente exigen de algún proceso de evaluación.

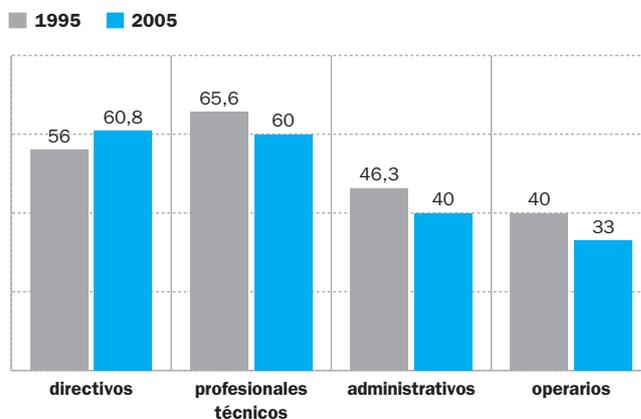
Por otro lado, y tal como se observa en el gráfico 41, la evaluación es fundamentalmente un proceso vertical superior-subordinado con poca implicación de otros agentes.

El gráfico 42 refuerza la idea de la verticalización del sistema aunque la comparación con el año 1995 nos ofrezca como única novedad la mayor implicación del evaluado en su propia auto-evaluación. En cualquier caso los enfoques 360º son una minoría en los procesos de evaluación de nuestras empresas.

¿Qué objetivos persigue la evaluación del rendimiento? El gráfico 43 ofrece una imagen dual: la evaluación sirve para determinar el salario, para planificar el desarrollo profesional y en menor medida para la planificación de carreras.

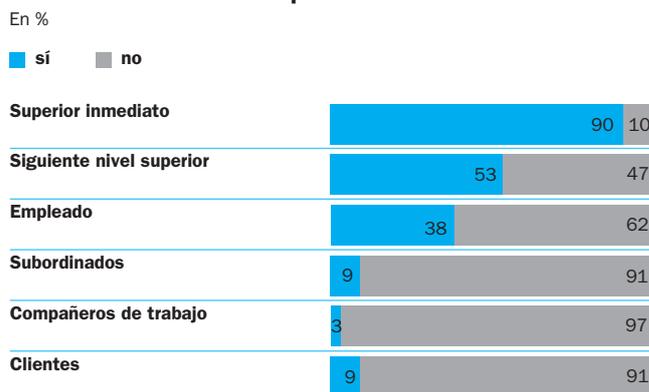
Aunque el cambio en la recogida de datos nos limite el análisis, de la información que aparece en los gráficos 44 y 45 se concluye que los sistemas de evaluación se han centrado fundamentalmente en el desarrollo profesional y la planificación de carreras (y obviamente en la determinación salarial aunque aquí no tengamos datos comparativos) manteniendo un perfil bajo en planificación del trabajo.

Gráfico 40 Evolución del uso de sistemas de evaluación
Por categorías profesionales. En %. 1995-2005



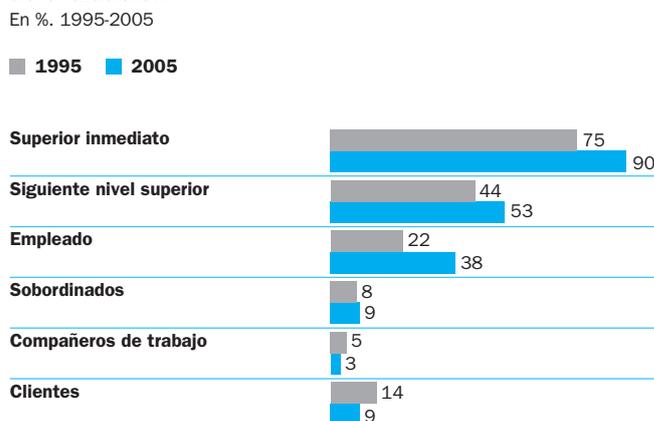
Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 41 Personas que participan en el proceso de evaluación del desempeño
En %



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 42 Evolución según quién es el responsable de evaluación
En %. 1995-2005



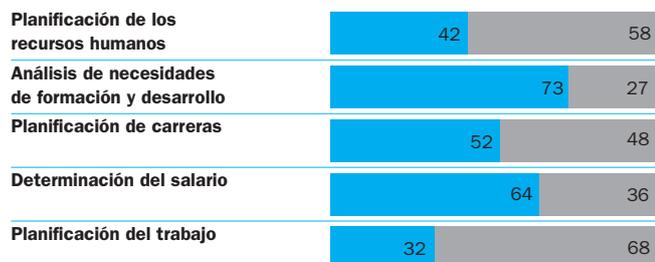
Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

INFORME CRANFIELD ESADE
Desarrollo de los empleados

Gráfico 43 Utilización de la evaluación del rendimiento para informar sobre los procesos siguientes

En %

■ sí ■ no

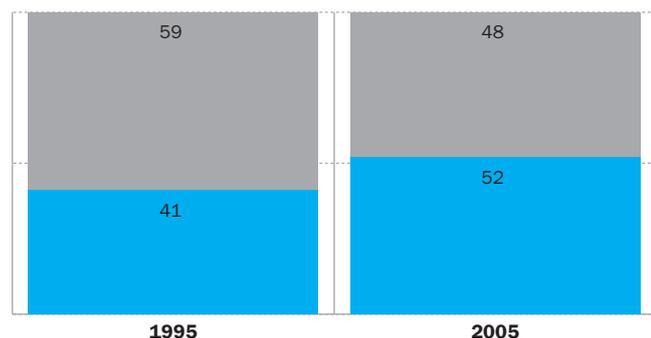


Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 44 Evaluación del rendimiento para informar sobre planificación de carreras

En %. 1995-2005

■ sí ■ no

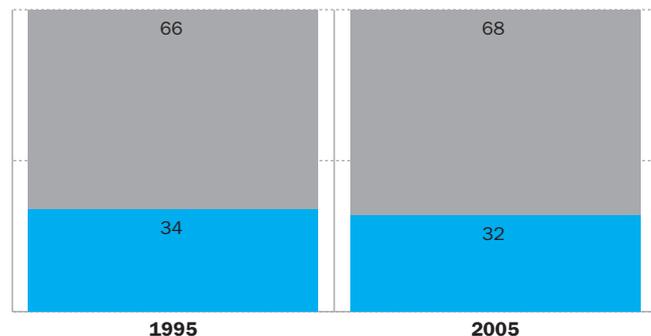


Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 45 Evaluación del rendimiento para informar sobre planificación del trabajo

En %. 1995-2005

■ sí ■ no



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 46 Quién ejerce la mayor influencia en los temas siguientes

En %. España, 2005

■ empleados ■ directores de línea ■ Dpto. de RRHH

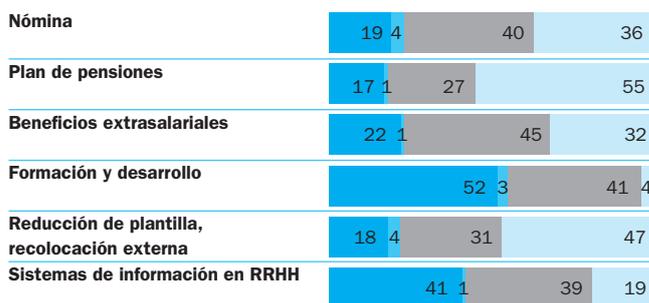


Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 47 Evolución en los últimos tres años en la utilización de proveedores externos en la gestión de áreas específicas de RRHH

En %

■ aumentó ■ disminuyó ■ igual ■ no se utiliza

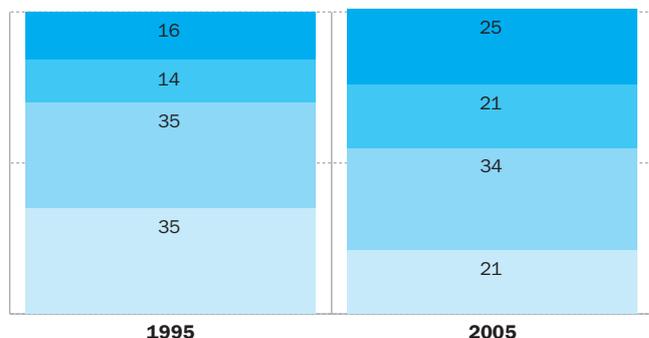


Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 48 Inversión en formación

En % sobre el coste bruto anual de la nómina. 1995-2005

■ <1% ■ 1-1,9% ■ 2-2,9% ■ +3%



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

POLITICAS DE FORMACION Y DESARROLLO

En España la formación en las empresas está ganando en importancia; no solo se incrementa la cantidad de dinero que se le destina sino que además se vuelve selectiva, invirtiendo más en determinadas categorías de la plantilla y tendiendo a una formación idiosincrática y específica más que generalista.

Los resultados del gráfico 46 son muy significativos. Es la dirección de línea, la que determina las necesidades de formación y la dirección de RRHH la que diseña y gestiona la formación. Esta división es lógica y responde a los desafíos de la sociedad del conocimiento. La dirección de línea está informada de las capacidades y competencias necesarias para competir y conoce los gaps que las personas bajo su mando tienen en relación a esas necesidades.

Pero al mismo tiempo la definición y gestión del proceso de aprendizaje es cada vez más complejo y demanda la posesión de unos conocimientos específicos que el director de línea no posee pero que si pueden estar en los Departamentos de RRHH.

El protagonismo casi en exclusiva del Departamento de RRHH en la implementación no supone que sean quienes desarrollen esa tarea. Como se comprueba en el gráfico 47 las actividades de formación las que más se han externalizado, lo que delimita el campo profesional de los Departamentos de RRHH a ser los diseñadores y garantes de los procesos de aprendizaje, es decir, a lo verdaderamente relevante.

Tal como ya se ha avanzado la inversión en formación ha crecido en la última década tal como se comprueba en el gráfico 48.

Las empresas que invierten menos del 1% del coste bruto de la nómina baja del 35% al 21% mientras que las que invierten más del 3% pasan de un 16% a un 25%.

Al mismo tiempo y en todas las categorías profesionales se incrementan los días dedicados a la formación según datos del gráfico 49.

Si nos fijamos ahora en el porcentaje de personas, por categorías profesionales, que han dedicado más de 10 días de formación al año comprobamos que el crecimiento ha sido espectacular en todas las categorías salvo en la de operarios tal como se comprueba en el gráfico 50.

El claro esfuerzo que las empresas en España están haciendo por mejorar el nivel de formación de sus plantillas queda a pesar de todo todavía lejos de una buena parte de los países de la UE-15 tal como se comprueba en el gráfico 51.

Gráfico 49 Días anuales dedicados a formación

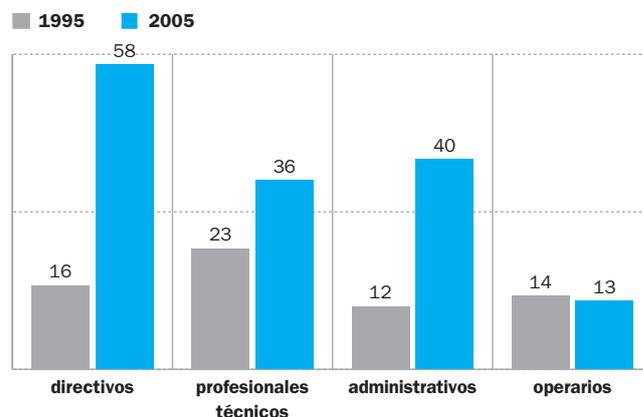
Por categorías profesionales. En %. 1995-2005



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 50 Personal con más de 10 días de formación

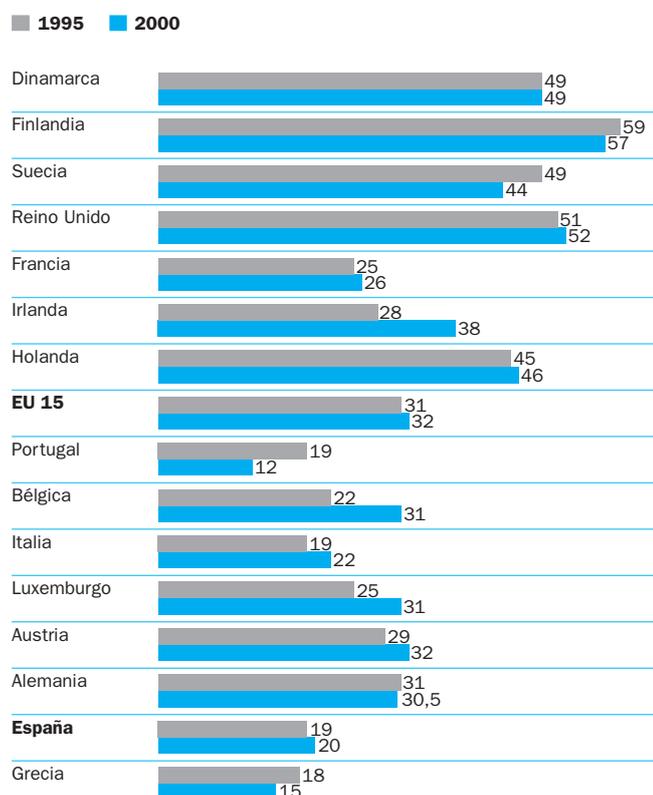
Por categorías profesionales. En %. 1995-2005



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 51 **Empleados recibiendo formación los pasados 12 meses**

Por países. En %



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE, a partir de EFILWC Quality of Work and Employment in Europe. Issues and Challenges, Feb. 2002

DESARROLLO DE CARRERAS DIRECTIVAS

La encuesta del 2005 incluye por primera vez dos preguntas referidas a políticas específicas en el desarrollo de carreras tanto directivas como no directivas más allá de los esfuerzos concretos en formación convencional. La falta de referentes de otros años dificulta el análisis por lo que hemos optado por la comparación con otros países de nuestro entorno.

Comenzando por los resultados para España que son los del gráfico 52, las conclusiones aunque no evidentes indican puntos de interés. El primero y más importante es que la generalidad de las empresas de la muestra dedican poco esfuerzo adicional más allá de las políticas clásicas (participación en equipos de trabajo o en tareas con varias áreas funcionales) en los programas de desarrollo directivo. Los proyectos especiales para estimular el aprendizaje, los programas de alto potencial, el trabajo en red, los centros de evaluación, los movimientos controlados dentro de la empre-

sa (en el mismo país o en otro), el traslado temporal a otras organizaciones o la rotación planificadas se dan en casos limitados. En general el peso de las políticas de desarrollo directivo parece centrarse en políticas que son parte de la cotidianidad del trabajo directivo.

Dada esta situación parece interesante compararla con alguno de los países de nuestro entorno europeo. Para ello hemos elegido el graficar sólo la suma a las respuestas “muchas veces y siempre”^[25] porque entendemos son las más descriptivas del grado de intensidad con que se aplica la política. Los resultados son los del gráfico 53.

España aparece en el último lugar en “asignación de tareas especiales para estimular el aprendizaje”, “participación en varias áreas funcionales”, “participación equipos por proyectos” y en “trabajo en red”. En el resto ocupa lugares intermedios con un sesgo positivo en los programas de alto potencial y un sesgo negativo en traslado temporal.

La conclusión que se desprende es que el esfuerzo que se hace en España en los programas de desarrollo directivo es muy mejorable, no solamente en los programas más novedosos aunque sean más caros y más complejos de gestionar sino incluso en programas del tipo “participación en equipos de proyectos” o “participación en varias áreas funcionales” que son en principio de utilización más habitual.

Cuando pasamos a analizar los programas de desarrollo para profesionales no directivos el resultado es similar o incluso algo peor.

El gráfico 54 nos da los resultados para España. Una vez más nos encontramos con que las políticas más aplicadas son aquellas que vienen obligadas por el funcionamiento de las organizaciones modernas, fundamentalmente el trabajo en equipo o la participación en varias áreas funcionales

Cuando hacemos el comparativo de las respuestas “muchas veces/siempre” para los mismos países que en el apartado anterior obtenemos los resultados del gráfico 55.

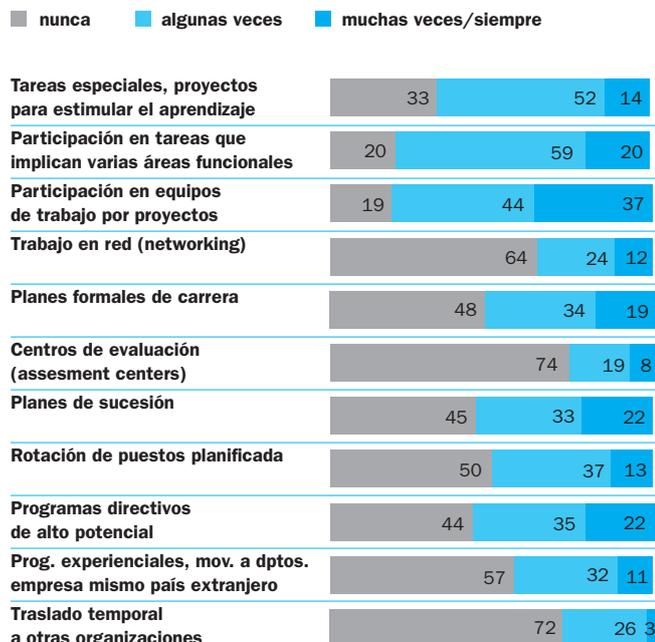
Del gráfico se concluye que salvo en “participación en equipos de proyecto” en el resto estamos siempre por debajo de los países seleccionados.

[25] Dejando de graficar las respuestas “nunca” o “algunas veces”

INFORME CRANFIELD ESADE
Desarrollo de los empleados

Gráfico 52 Métodos utilizados en el desarrollo de carreras directivas

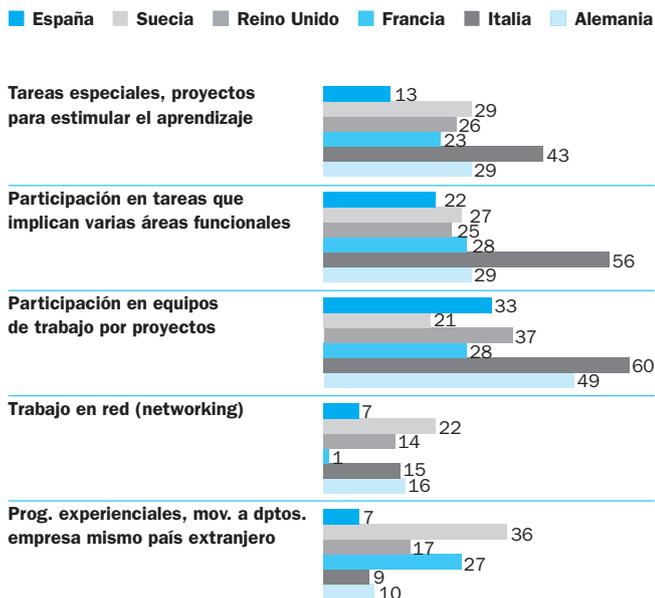
En %. España, 2005



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 55 Métodos utilizados en el desarrollo de carreras no directivas (respuesta muchas veces/siempre)

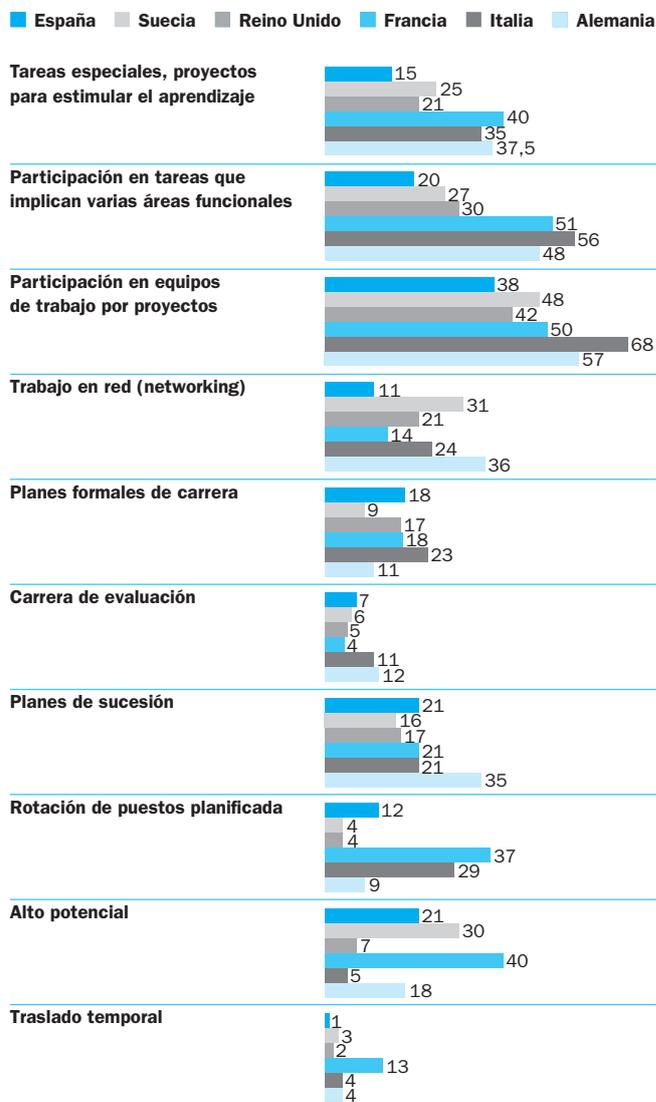
Por países. En %



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 53 Empresas que utilizan alguno de los métodos de desarrollo de carreras directivas

Por países. En %



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 54 Métodos utilizados en el desarrollo de carreras no directivas

En %. España



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

6

Retribuciones y beneficios



POLITICA SALARIAL

De los datos de la encuesta se desprende un primer resultado importante. En la última década la fijación del salario base a nivel de compañía/división pierde importancia para cualquier categoría, tal como se refleja en el gráfico 56.

Gana en importancia, aunque con pesos muy diferentes por categorías, la fijación del salario base a nivel de convenio provincial, dato que se recoge en el gráfico 57.

Por categorías profesionales los directivos muestran una tendencia ligeramente creciente a la individualización. Se mantiene el mismo nivel de hace una década de fijación del salario a nivel individual (73-74%), desciende a nivel de compañía/división y se incrementa ligeramente a nivel de centro de trabajo, aumentando ligeramente los fijados a nivel de convenio estatal y provincial (con importancia casi nula). Sigue siendo por tanto la negociación individual el centro de negociación privilegiado para esta categoría. El gráfico 58 recoge la información.

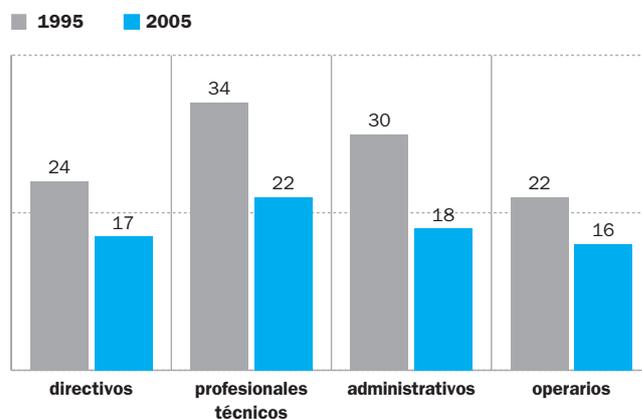
La fijación del salario de los profesionales y técnicos también muestra una tendencia a la individualización con un crecimiento de la determinación a ese nivel de 8 puntos junto al crecimiento menos apreciable a nivel de convenio provincial y bajada en el resto.

También en los administrativos se observa una ligera tendencia de cambio hacia la individualización aunque aquí el nivel dominante es el del convenio nacional. Crece el nivel de negociación colectiva provincial en casi 12 puntos y tres puntos en el nivel individual, una tendencia de cambio similar al de los operarios.

En resumen en relación a la fijación del salario base, y con énfasis diferente, el nivel de negociación individual gana terreno (en administrativos y operarios con crecimiento en el nivel siguiente más cercano como es el centro de trabajo), gana protagonismo de forma importante el convenio provincial y lo pierde también de forma importante el del nivel de Compañía/División.

Gráfico 56 Determinación del salario base a nivel de compañía/división

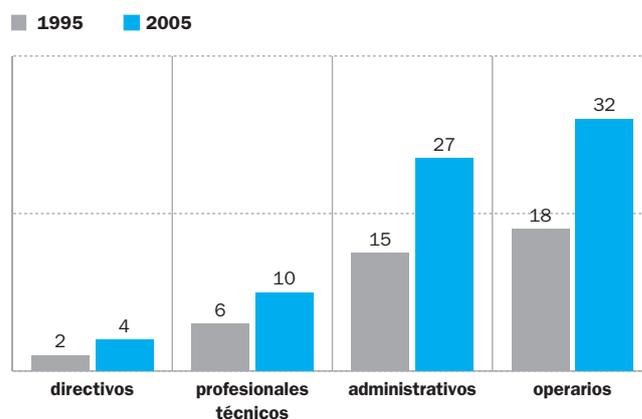
Por categorías profesionales. En %. 1995-2005



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 57 Determinación del salario base a nivel de convenio colectivo provincial

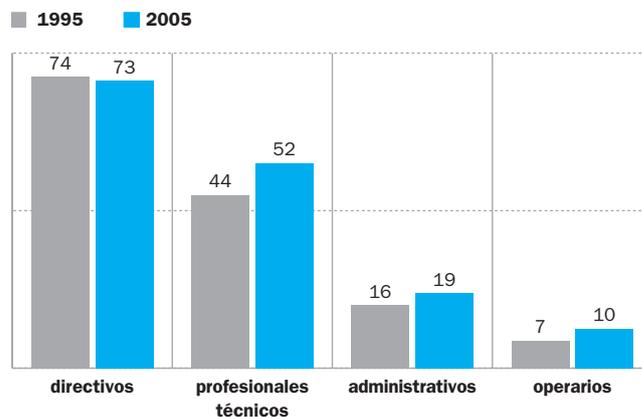
Por categorías profesionales. En %. 1995-2005



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 58 Determinación del salario base a nivel individual

Por categorías profesionales. En %. 1995-2005



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

RETRIBUCION VARIABLE

Si la tendencia a la individualización en el salario base (o de acercamiento a las diferentes realidades salariales locales) parece ir en aumento, en la retribución variable la realidad es más variada.

El gráfico 59 nos ilustra sobre los diferentes esquemas de retribución variable por categorías.

Del gráfico cabe destacar como los esquemas de retribución variable se utilizan fundamentalmente a nivel equipos directivos y en un porcentaje importante en los profesionales y técnicos y que pierden en importancia en los niveles de administrativos y operarios.

Los resultados de la compañía se utilizan de forma mayoritaria a nivel directivo (78%) y en casi la mitad de los técnicos mientras que los resultados individuales son los mayoritarios de los técnicos y ocupan un porcentaje importante de los directivos. Los resultados del equipo o departamento ocupan un cercano tercer lugar.

Sin embargo lo interesante es la evolución de estos conceptos. Así en la última década la retribución variable individual solo ha crecido a nivel directivo, ha permanecido igual en los profesionales y ha descendido en los otros dos niveles, tal como se aprecia en el gráfico 60.

En cambio la retribución variable en función de los resultados del equipo o departamento crece en todos los casos tal como se aprecia en el gráfico 61.

La conclusión de conjunto parece evidente: las empresas se están adaptando cada vez más al nivel de los mercados locales o individuales cuando se trata de fijar los niveles salariales básicos, aprovechando de esa manera las ventajas de la globalización, pero al mismo tiempo se decantan cada vez por esquemas de retribución variable basados en el rendimiento del grupo por encima o complementando el rendimiento individual.

Gráfico 59 Esquemas de retribución variable utilizados por la organización

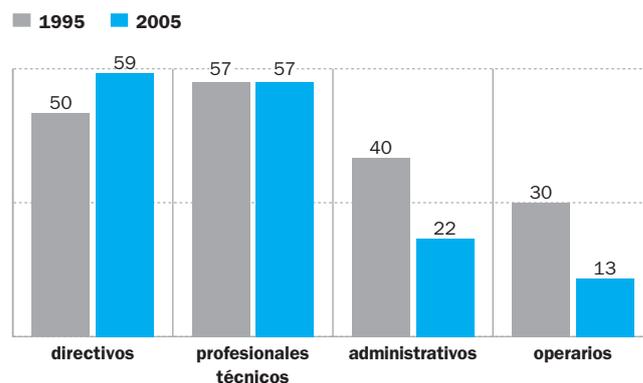
Por categorías profesionales. En %



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 60 Retribución variable en función de los resultados individuales

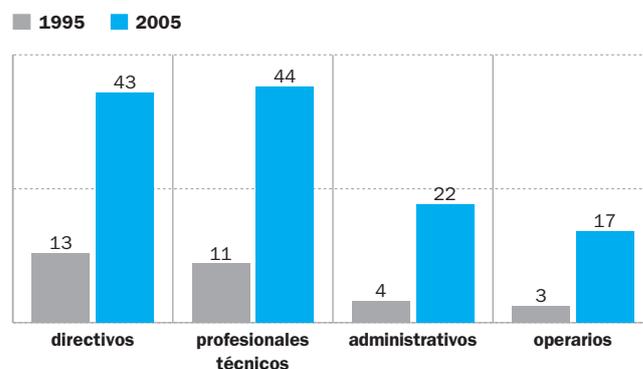
Por categorías profesionales. En %. 1995-2005



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 61 Retribución variable en función de los resultados del equipo/departamento

Por categorías profesionales. En %. 1995-2005



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

7 Relaciones y comunicación con los empleados



INFORME CRANFIELD ESADE
Relaciones y comunicación con los empleados

España siempre ha sido un país con baja densidad sindical aunque los sindicatos han mantenido una influencia importante aunque desigual a través de los comités de empresa. La influencia de estos organismos representativos en la intermediación de la comunicación con la empresa ha variado en el último decenio.

Comenzando por la afiliación (en opinión de los que responden a la encuesta) y según se observa en el gráfico 62 el mayor porcentaje de afiliación se encontraría entre el 1-10 por ciento de los trabajadores en un 33% de las empresas, seguido de un 20% que dicen tener una sindicación de hasta el 25%. Las cifras siguientes son bajas, es decir, pocas empresas dicen tener una alta densidad de sindicación en su plantilla con un 22% de empresas que dice no saber.

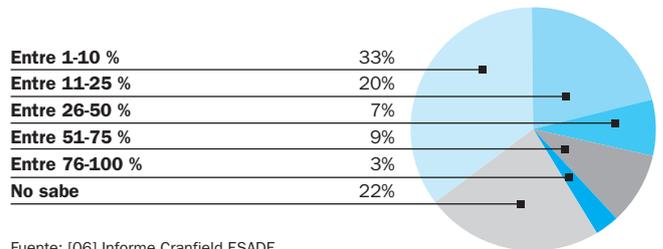
En contra de lo que se pueda pensar la evolución de la sindicación en España en la última década no ha sido totalmente negativa (siempre según la opinión de los que responden) tal como se observa en el gráfico 63.

Donde se produce un descenso es en las empresas que tenían un nivel de afiliación medio mientras que crece donde era bajo y donde era alto.

Estos datos coinciden con los obtenidos en otras fuentes, fundamentalmente la OIT [26] donde se nos dice que el crecimiento de la sindicalización en España es la más alta de los países de la Unión Europea donde el número de afiliados creció un 269% entre 1985 y 1997.

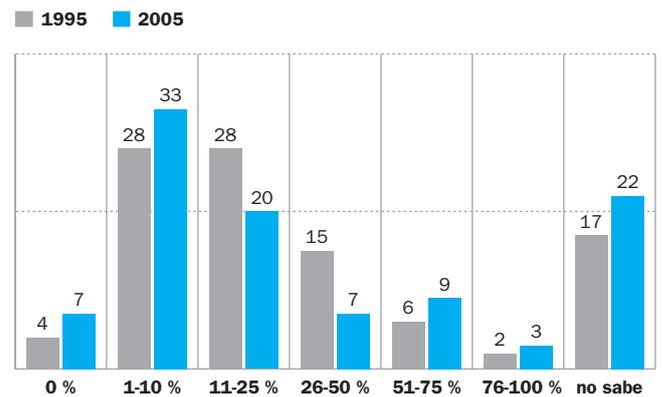
Sin embargo la influencia de los sindicatos en la empresa, siempre según percepción de los que responden a la encuesta, parece descender aunque no de forma dramática (gráfico 64). En cualquier caso y como enseguida veremos lo que de verdad cambia es la influencia relativa de los sindicatos como organismos de intermediación con la empresa.

Gráfico 62 Proporción de empleados afiliados a un sindicato
En %. España, 2005



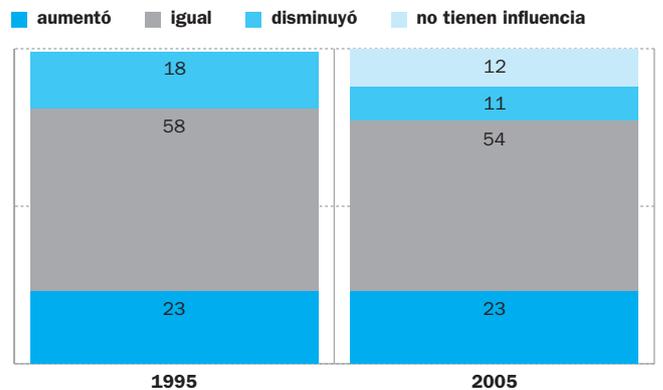
Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 63 Evolución del porcentaje aproximado de miembros del personal afiliados a un sindicato
En %. 1995-2005



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 64 Variación de la influencia del sindicato en las empresas
En %. 1995-2005



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

[26] Para una información más detallada ver: Ed. Chris Brewster, Wolfgang Mayrhofer and Michael Morley: Human Resource Management in Europe, en el capítulo Rita Campos, Carlos Obeso and Miguel Pina e Cunha: Spain and Portugal: different paths to the same destiny. Elsevier 2004

Así, el reconocimiento de las secciones sindicales como interlocutores en la negociación sufre un retroceso tal como se observa en el gráfico 65.

Como contrapeso, y tal como se refleja en el gráfico 66 se mantiene muy alto el porcentaje de organizaciones que cuentan con comité de empresa.

Lo que parece evidenciarse es que el papel de los representantes sindicales o de los comités de empresa se centra más en la negociación colectiva y menos en la intermediación con la dirección. El gráfico 67 es ilustrativo a este respecto.

Resalta el que sea la comunicación a través de la representación colectiva la que permanece sin cambios y la que menos crece en los últimos tres años, y que al mismo tiempo crezca de forma muy importante la comunicación por correo electrónico o grupos de trabajo, es decir, por vía de la supervisión directa.

Lo que se comunica y a quién se comunica varía por grupos profesionales.

La estrategia de empresa se comunica preferentemente a nivel directivo y a los técnicos/profesionales y en menor medida a administrativos y operarios a pesar que en la última década se aprecia un incremento en el número de personas informadas en estas categorías según se ve en el gráfico 68.

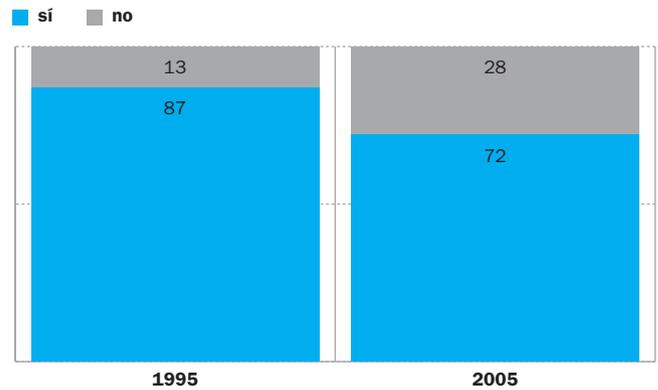
La información financiera se mantiene en niveles similares en la última década para directivos y profesionales mientras que crece de forma relativamente importante en administradores y operarios (gráfico 69).

La información que se transmite más universalmente es la que tiene que ver con la organización del trabajo tal como aparece en el gráfico 70.

Por último, la comunicación de los empleados hacia la dirección presenta un panorama bastante estanco con la excepción de la comunicación electrónica. Es interesante constatar como los estudios de clima crecen relativamente pero al mismo tiempo no se utilizan en un porcentaje importante (probablemente debido a su coste y dificultad de implementación). Las reuniones más o menos formales con los grupos de trabajo son los métodos que crecen más además del correo electrónico mientras se mantiene a un nivel bajo la comunicación a través del comité de empresa o de los representantes sindicales. La comunicación directa es por otro lado muy limitada.

Gráfico 65 ¿Se reconocen las secciones sindicales como parte de la negociación colectiva en las empresas españolas?

En %. 1995-2005



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 66 Existencia del comité de empresa en la organización

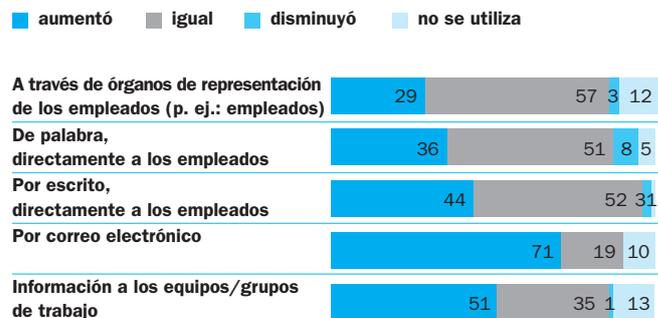
En %. España, 2005



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 67 Cambio en los métodos de comunicación de cuestiones importantes con los empleados

En %

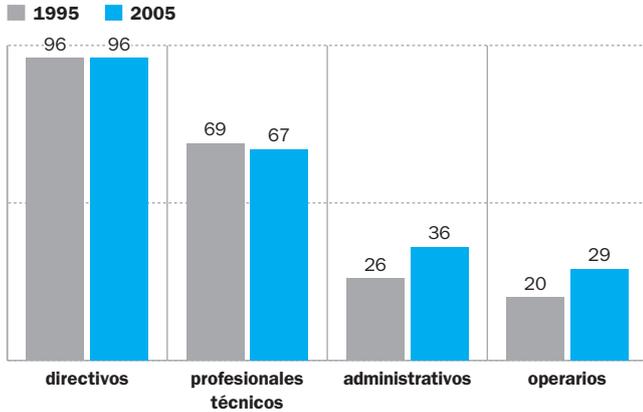


Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

INFORME CRANFIELD ESADE
Relaciones y comunicación con los empleados

Gráfico 68 Categorías profesionales que son informadas formalmente sobre la estrategia de la empresa

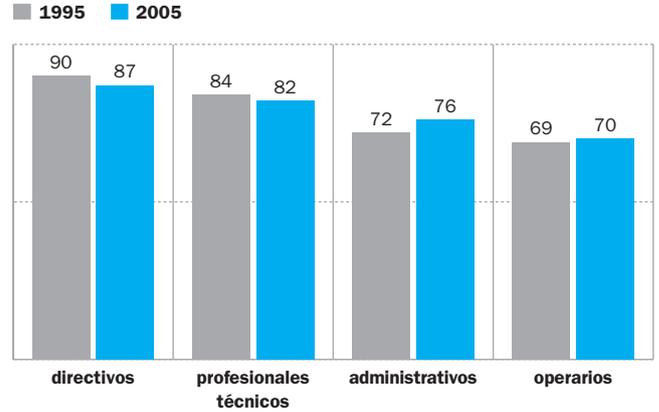
Por categorías profesionales. En %. 1995-2005



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 70 Categorías profesionales que son informadas formalmente sobre la organización del trabajo

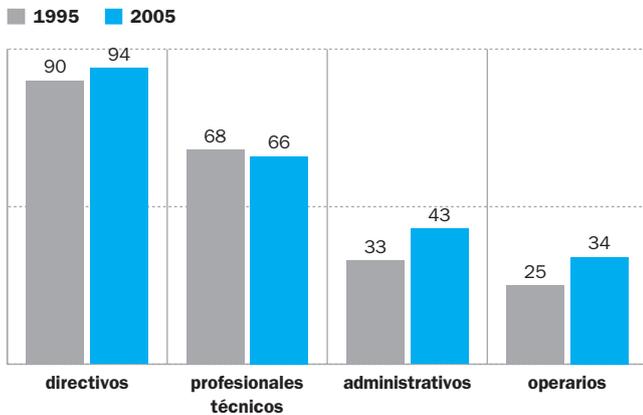
Por categorías profesionales. En %. 1995-2005



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

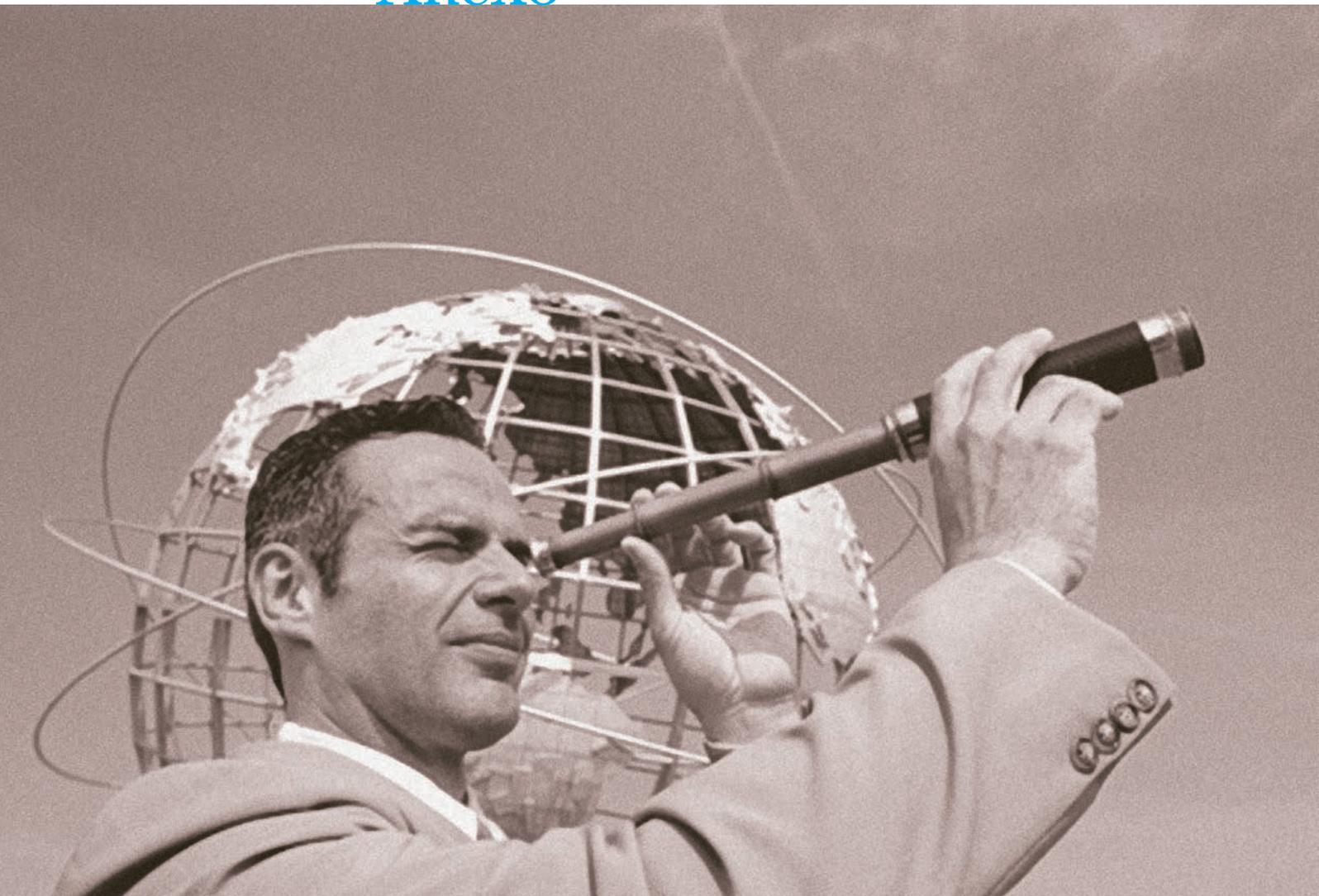
Gráfico 69 Categorías profesionales que son informadas formalmente sobre los resultados financieros de la empresa

Por categorías profesionales. En %. 1995-2005



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Anexo



INFORME CRANFIELD ESADE

Anexo

La logística de envío de cuestionarios, recepción y seguimiento y registro de los datos en SPSS lo hizo la empresa Central de Campo de Barcelona.

La elección de las empresas a encuestar se hizo a partir del listado de Cran Foment, que registra hasta 2003 empresas con datos personales, financieros y comerciales.

Para realizar los envíos se eligieron las empresas de la lista en las que al menos constara uno de los cargos siguientes: Director General, Director Administrativo, Gerente, Director de Recursos Humanos. Se envió la encuesta en primer lugar a las empresas que tenían Director de RRHH (640), seguido del Administrador, Gerente y en última instancia Director General. El resultado fue de 1219 empresas de las que finalmente resultaron validas 1042.

De las 1042 encuestas enviadas se obtuvieron 157 encuestas validas lo que da un ratio de respuestas del 15,6%.

En 77 empresas de las 157 quien responde es el Responsable de RRHH, es decir, un 49%, una cifra similar a la base total de datos donde de las 1219 empresas seleccionadas en 640 figuraba el cargo de Director de RRHH o similar, es decir un 52,5%.

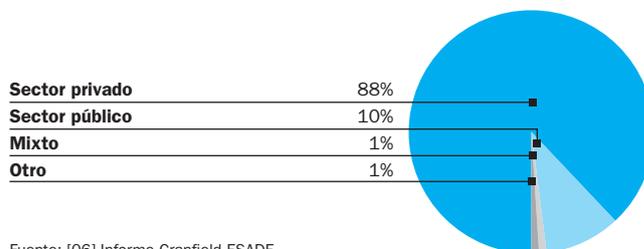
Del total de empresas y como consta en el gráfico 71 un 88% pertenecen al sector privado y un 10% al sector público.

La distribución por sectores (gráfico 72) ha resultado muy heterogénea con sólo cuatro (agricultura, caza, pesca y bosques; energía y agua; industria metalúrgica, mecánica eléctrica y de instrumentos, máquinas de oficina y procesamiento de datos; SS y sanidad) que al tener una representatividad en la muestra superior al 10% podrían permitir un análisis específico para el sector. En cualquier caso se ha considerado que estadísticamente incluso esos porcentajes no eran significativos por lo que se ha obviado en el informe realizar cualquier tipo de análisis sectorial.

El gráfico 73 presenta el porcentaje de respuestas por tamaño en los dos años de referencia donde el mayor porcentaje de empresas se dan entre los 200 y 999 trabajadores, un 59% en el 1995 y un 63% en el 2005. En los dos años hay una buena muestra de empresas grandes de más de 1000 trabajadores, un 41% en 1995 y un 29% en el 2005. A diferencia de la muestra del año 1995 en la del 2005 un 8% de las empresas tienen menos de 200 trabajadores.

Gráfico 71 Sector al que pertenece la organización

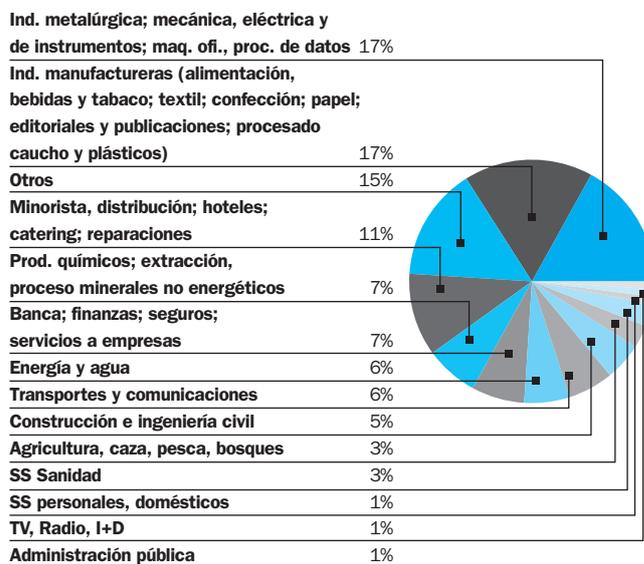
En %



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 72 Porcentaje de respuestas por sector

En %



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 73 Porcentaje de respuestas por tamaño empresa

En %. 1995-2005



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

El 85% de las empresas sabe cual es la rotación de su plantilla. El 50% de las empresas asegura que la rotación es menor al 5% anual, un 24% tiene una rotación entre 5 y 20% y el 11% más de 20%.

Un 43% de las organizaciones cuentan con un absentismo menor la 5%, el 37% se enfrentan a un absentismo de entre el 5% y el 20% mientras que son muy pocas la empresas que tengan un absentismo superior al 20%.

La media de absentismo en España es más baja que en los países que hemos tomado como referencia. En España la media de absentismo es del 6,5%, una cifra muy baja si la comparamos con la media de 14,3 días en Suecia, los 10,2 días en Francia, o los 8,2 días de Alemania. Inglaterra presenta una cifra similar aunque unas décimas más alta con una media de 6,7 días anuales.

Los datos sobre educación de la plantilla medimos por el porcentaje de diplomados del primer ciclo es comparativamente positiva para las empresas españolas de la muestra. Si nos fijamos en las empresas que dicen tener un porcentaje del 10% de su plantilla con nivel de primer ciclo vemos que un 54,6% de las empresas dicen poseer ese porcentaje, superior al 44,6% de Alemania, al 46,8% de Reino Unido e inferior al 61,1% de Suecia.

El porcentaje de costes operativos que se contabilizan como costes laborales es relativamente alto para las empresas de la muestra tal como se observa en el gráfico 74. De las 49% de empresas que contestan un 26% se mueve en unos costes de entre el 31% y más del 50%.

Por otro lado las empresas de la muestra han vivido en los tres años anteriores a la encuesta una situación económica favorable. Como se observa en el gráfico 75 un 46% de las empresas afirma haber tenido unos ingresos brutos mucho mayores que los costes y un 41% lo suficientes para obtener beneficios. Un 8% declara por su parte una situación de pérdidas.

En un 54% de las empresas su mercado es nacional, regional o local mientras que el 46% restante vende sus productos a mercados internacionales (gráfico 76).

Las perspectivas de mercado, al menos por su reciente historia es muy favorable. Como se observa en el gráfico 77 para un 42% de las empresas el mercado está en crecimiento, en un 48% permanece estable mientras que un 10% declara que su mercado está en declive, cifras que con pequeñas variaciones se ajustan a la declaración de rendimientos del gráfico 78.

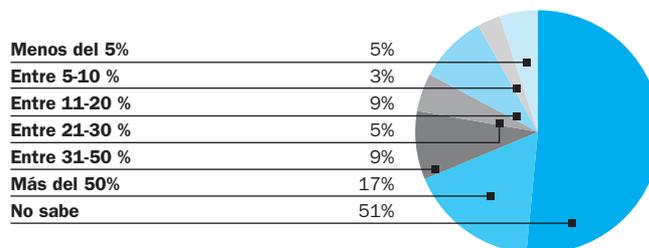
Por otro lado y en general las empresas parecen sentirse muy o bastante satisfechas en comparación la competencia en toda una serie de parámetros que recoge el gráfico 78.

El gráfico 79 ilustra del hecho de que la mayoría de las empresa encuestadas pertenecen a la Unión Europea, un 82%, seguidas por un 13% de empresas de América del Norte.

La antigüedad calculada en años desde su creación nos ofrece un panorama de empresas maduras con un 91% con una vida de más de 10 años (gráfico 80).

Gráfico 74 **Porcentaje de costes operativos que se contabilizan como costes laborales**

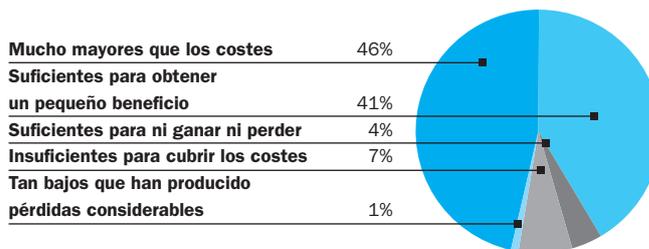
En %



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 75 **Evolución del nivel de ingresos brutos de la organización el los últimos tres años**

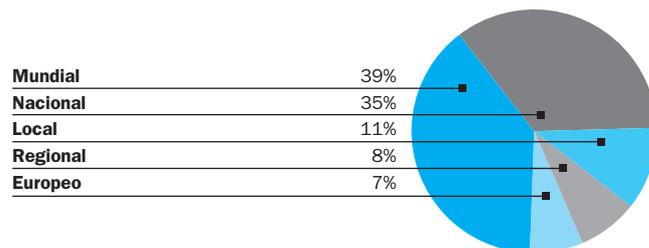
En %



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

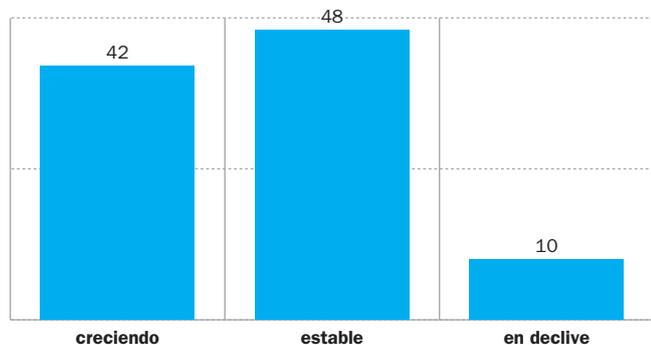
Gráfico 76 **Tipo de mercado en el que se venden los productos/ servicios de la organización**

En %



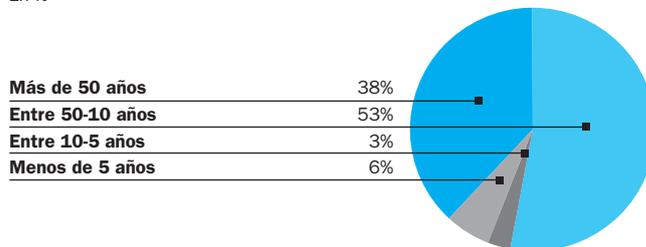
Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 77 Evolución del mercado al que sirve la organización
En %. Tres últimos años



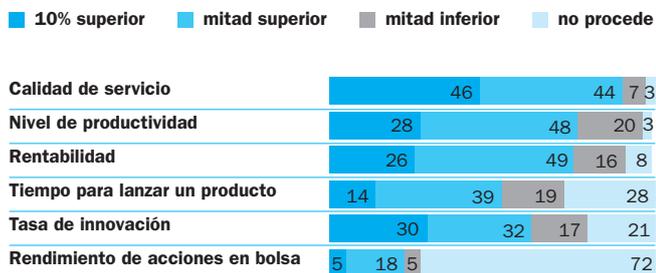
Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 80 Antigüedad de las empresas
En %



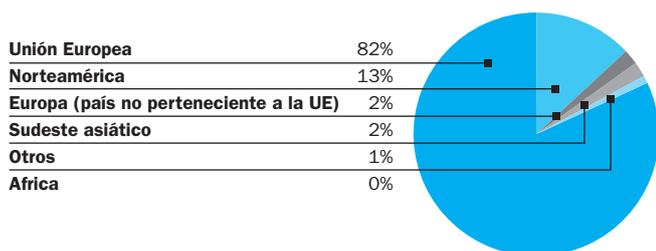
Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 78 Resultados de la organización en comparación con otras empresas del sector en los siguientes parámetros
En %



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Gráfico 79 Lugar donde se encuentra la casa matriz u oficinas centrales de la organización
En %



Fuente: [06] Informe Cranfield ESADE

Resumen ejecutivo



- La evolución de una década muestra en conjunto una sensación de estancamiento de la profesión que llega en algunos casos a plantear la viabilidad futura de los Departamentos de RRHH.
 - Los Departamentos de RRHH se están feminizando aunque el porcentaje de mujeres que ocupa la Dirección sea todavía bajo. Se incrementa la formación universitaria de los profesionales que se aproxima al 100% pero no cambia las procedencias de carreras que siguen estando monopolizadas por Derecho y Ciencias del Comportamiento. El número de personas que trabajan en el Departamentos en relación a la plantilla total está bien ajustado.
 - la importancia estratégica del Departamento del RRHH en la etapa donde se deciden las estrategias está disminuyendo, manteniéndose en la implementación y creciendo las situaciones en que ni tan siquiera se les consulta.
 - En los talleres se ha expresado preocupación por esa pérdida de protagonismo, aportándose ideas de mejora del tipo: marketing interno; profundización en los conocimientos sobre aprendizaje y desarrollo y por tanto en una mejora del servicio a la potenciación de competencias y capacidades del personal; mayor conocimiento de las claves y lenguaje del negocio.
 - La internacionalización de la economía española con una presencia destacada de un gran número de grupos corporativos internacionales resta importancia estratégica a los Departamentos de RRHH ubicados en el país en la medida en que las decisiones estratégicas de RRHH tienden a centralizarse en las sedes corporativas lejos de nuestro suelo, afectando a la profesión.
 - Parece estar produciéndose una regresión en el papel que juegan las direcciones de línea en las políticas de RRHH posiblemente causado por las importantes y bruscas reducciones de plantillas de la última década que mayoritariamente han afectado a personas mayores de 40 años produciéndose una pérdida de capacidad de gestión en las líneas intermedias.
 - Los retos de futuro más importantes según el parecer de los encuestados son la formación, la de crear una cultura orientada al logro y la de atraer y retener a los buenos profesionales, en definitiva, el tipo de retos a los que se enfrenta una sociedad que se incorpora de forma acelerada a la sociedad del conocimiento.
 - La conciliación de la vida laboral-familiar no aparece como un reto de futuro reflejando en realidad el relativo interés de un buen número de organizaciones en desarrollar esas políticas más allá de lo que marca la ley entendiendo la flexibilidad como una adaptación de la persona a las necesidades de la organización y no de la organización a las necesidades de las personas.
- Tampoco la I+D se ve como un reto importante de futuro
- Las empresas que operan en España han alcanzado un buen nivel en la incorporación de la informática aplicada a los RRHH y comparativamente con otros países tienen un nivel alto en la integración en sistemas más amplios.
 - La estructura de los sistemas de información en RRHH sigue el modelo definido por Davenport como “modelos de información monárquicos” muy centralizados, reflejando la realidad política de un gran número de organizaciones y contradiciendo en cierta manera los discursos recurrentes sobre la descentralización, el empowerment etc.
 - Los sistemas informáticos se utilizan fundamentalmente para gestión de nóminas y control de presencia donde la utilización de sistemas informáticos es prioritaria seguido de registro del expediente personal, la gestión de los beneficios extrasalariales y formación. En el resto de políticas los sistemas informáticos son de bajo uso. Existe por tanto un amplio campo de mejora, no en la introducción pero sí en la utilización de las TIC aplicadas a la gestión de los RRHH.
 - La internacionalización explica el crecimiento del reclutamiento externo de directivos que ha crecido substancialmente, pero también lo explica el retraso en la implementación de las políticas de gestión del talento y por el egoísmo de algunos directivos que prefieren buscar el talento fuera que desarrollarlo dentro (opinión de los participantes en los talleres).
 - En la última década los procesos de selección no han cambiado substancialmente siendo la entrevista individual el método más utilizado en especial para directivos y profesionales, ganando en importancia, aunque todavía a nivel bajo los centros de evaluación. En los talleres se constató que existe un campo de mejora importante en la calidad de las entrevistas individuales como sistema de selección.
 - Se observa un cambio en los procesos de reclutamiento y selección en que se priorizan más los métodos centrados en lo que el candidato “hace” más que en lo que “es”, una tendencia que refleja la creciente asimilación por las empresas de la filosofía de la gestión por competencias.
 - Los mecanismos más usuales de flexibilidad son los turnos de trabajo, la temporalidad y las horas extras. El trabajo de fin de semana, el horario de trabajo flexible y el contrato anual por horas, cuando se utilizan, afectan a un número importante de trabajadores, lo que indica que lo más probable es que se pacte por convenio. Las modalidades menos utilizadas: puesto de trabajo compartido, tele-trabajo, semana reducida y trabajo a domicilio cuando se aplican afectan a muy pocos trabajadores.

INFORME CRANFIELD ESADE

Resumen ejecutivo

- Las medidas que ayudan a la conciliación trabajo- no trabajo como el horario flexible, o el tele-trabajo tienen una utilización baja.
- Se incrementa la contratación a tiempo parcial que afecta fundamentalmente a las mujeres. Sigue siendo en cualquier caso una modalidad de bajo uso en comparación a los países de la UE-15.
- La utilización del horario flexible ha disminuido en la última década.
- En opinión de los participantes de los talleres la cultura de la flexibilidad no está interiorizada en las conductas de las organizaciones en España. Por otro lado las posibilidades contractuales para mejorar el equilibrio vida laboral-no laboral se están utilizando exclusivamente para dotar de mayor flexibilidad a las empresas entendiéndose que la cultura imperante en las empresas en España no es un buen caldo de cultivo para que la flexibilidad florezca.
- Se observa un estancamiento cuando no un retroceso en la aplicación de sistemas de evaluación del rendimiento, estancamiento que contrasta con la importancia a nivel declarativo de la gestión del conocimiento, gestión por competencias y gestión del talento.
- Los procesos de evaluación son fundamentalmente un proceso superior-subordinado con poca implicación de otros agentes.
- La formación en las empresas está ganando en importancia; no solo se incrementa la cantidad de dinero que se le destina sino que además se vuelve selectiva, invirtiendo más en determinadas categorías de la plantilla y tendiendo a una formación idiosincrásica y específica más que generalista.
- Crece el papel director de los Departamentos de Recursos Humanos en el desarrollo y formación de los empleados.
- El claro esfuerzo que las empresas en España están haciendo por mejorar el nivel de formación de sus plantillas queda a pesar de todo todavía lejos de una buena parte de los países de la UE-15.
- A nivel directivo la formación y el desarrollo deben mejorar substancialmente en calidad y novedad admitiendo que esa novedad exigirá una mayor capacidad de gestión que es en definitiva uno de los retos a asumir por los Departamentos de RRHH.
- En sus políticas salariales las empresas se están adaptando cada vez más al nivel de los mercados locales o individuales cuando se trata de fijar los niveles salariales básicos, aprovechando de esa manera las ventajas de la globalización, pero al mismo tiempo se decantan por esquemas de retribución variable basados en el rendimiento del grupo por encima o complementando el rendimiento individual.
- Tanto los representantes sindicales como los comités de empresa pierden peso como intermediarios en la comunicación entre la dirección y los trabajadores centrándose su papel en la negociación, fundamentalmente la negociación colectiva.
- Crece por otra parte de forma importante la comunicación por correo electrónico o a través de los grupos de trabajo.
- En general ha mejorado el contenido de lo que se comunica a las diversas categorías de la empresa aun y cuando se siga priorizando a los equipos directivos en la información estratégica y financiera.

ESADE

BARCELONA
Av. d'Esplugues, 92-96
08034 Barcelona
Tel. +34 932 806 162
Fax +34 934 953 828

MADRID
Mateo Inurria, 27
28036 Madrid
Tel. +34 913 597 714
Fax +34 917 030 062

www.esade.edu

