

JOSÉ ANTONIO ARIZA MONTES

LUIS FERNÁNDEZ PORTILLO

*Profesores de ETEA, Institución Universitaria de la Compañía
de Jesús. Universidad de Córdoba*

Extracto:

HOY día se acepta como hecho consumado que un adecuado diseño organizativo y una eficaz política de recursos humanos redundan en importantes ventajas competitivas. Sin embargo, muy pocos estudios han puesto de manifiesto las consecuencias de estos factores. Este trabajo aspira a llenar ese vacío, analizando en una muestra de 110 empresas del sector del mueble de la provincia de Córdoba la relación entre productividad y características organizativas y de gestión de personas.

Las conclusiones obtenidas apuntan a que las empresas con una estructura organizativa más desarrollada y profesional y que, al mismo tiempo, practican una gestión de recursos humanos más acorde con las tendencias del mercado actual, parecen obtener su recompensa: una mayor productividad que se traduce en un salvoconducto para su supervivencia a largo plazo.

Sumario:

1. El sistema productivo del sector del mueble en Córdoba.
2. Metodología y resultados de la investigación.
 - 2.1. Introducción.
 - 2.2. Espectro general.
 - 2.3. Espectro organizativo.
 - 2.4. Espectro de recursos humanos.
3. Conclusiones.

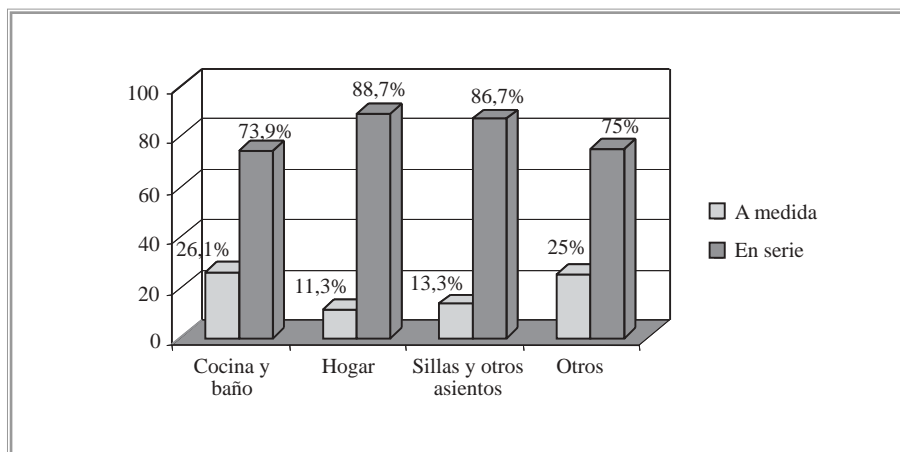
Bibliografía.

1. EL SISTEMA PRODUCTIVO DEL SECTOR DEL MUEBLE EN CÓRDOBA

En la literatura actual son muchos los trabajos que reconocen las ventajas que un adecuado diseño organizativo y una eficaz política de recursos humanos proporciona a los sistemas empresariales. Sin embargo, muy pocos estudios han logrado poner de manifiesto las consecuencias de estos factores. Este artículo aspira a llenar algo más ese vacío, analizando la relación entre estas variables y la productividad en el Sistema Productivo del Mueble de Córdoba y Afines. Para comenzar se describen a continuación brevemente algunas de las características básicas de este sistema local.

La estructura del sector de la fabricación de muebles en España es similar al resto de la industria nacional. Se trata de un sector extremadamente atomizado donde predomina la microempresa (un 86,7% de las empresas emplean a menos de diez trabajadores). La industria del mueble es la octava del país por volumen de facturación y muestra un dinamismo importante. En los últimos ejercicios económicos su tasa de crecimiento es superior a la media de la economía nacional, al mismo tiempo que presenta un notable aumento de productividad. La distribución territorial en el sector se concentra en el litoral mediterráneo (Comunidad Valenciana, Cataluña y Murcia), aunque también son de especial relevancia la Comunidad de Madrid, el País Vasco y Andalucía. Esta última aporta el 10,9% de los trabajadores, el 8,67% de la producción y el 12,7% de empresas.

Concretamente, en este trabajo se hace referencia a la estructura de las empresas del sector del mueble de la provincia de Córdoba. Las conclusiones que se presentan son el fruto de un esfuerzo mucho más amplio que supuso la elaboración del Plan Estratégico del Sistema Productivo del Mueble de Córdoba y Afines, contratado por el Instituto de Fomento de Andalucía (IFA) con ETEA, Institución Universitaria de la Compañía de Jesús, y la consultora PriceWaterhouseCoopers. Este sistema productivo está conformado, fundamentalmente, por empresas fabricantes de muebles (76,0% del total). El resto se corresponde con empresas auxiliares, como fabricantes de pintura, carpinterías, etc. Asimismo, el sistema está especializado prácticamente en la elaboración de muebles de madera para el hogar, representando algo más del 95,0% del total. El estilo dominante es el provenzal y la producción en serie aventaja a la fabricación a medida, permitiendo de esta manera una mayor estandarización de la producción y un significativo ahorro de costes (véase **gráfico 1**).

Gráfico 1. Sistema de fabricación por tipos de productos.

FUENTE: *Elaboración propia.*

Con una facturación cercana a los 550 millones de euros, las empresas del sector concentran sus ventas en la gama de productos media. Éstas se destinan principalmente al mercado local (Córdoba y Andalucía) y las exportaciones son poco significativas, sobre todo fuera del entorno de la Unión Europea. El sector del mueble en la provincia de Córdoba proporciona empleo a más de 8.000 personas. Las empresas adoptan mayoritariamente la forma jurídica de Sociedad Limitada (89,0%). Esta fórmula –régimen limitado de transmisión de participaciones y menor compromiso de recursos propios– es coherente con un contexto donde predomina la empresa familiar. Otros modelos societarios son casi testimoniales: economía social (6,0%), sociedades anónimas (3,0%) y comunidades de bienes (2,0%).

El control en las empresas del sector se concentra en pocas personas (el 77,2% de las empresas son propiedad de sólo uno o dos socios). Esta situación es frecuente en empresas relativamente jóvenes que aún no han tenido que enfrentar el relevo generacional. Por último, el siguiente dato nos aporta una idea de la juventud que caracteriza al sistema: más de la mitad de las empresas (55,7%) han sido fundadas después del año 1995.

2. METODOLOGÍA Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Introducción.

Un sistema productivo local es un conjunto de empresas que se articulan alrededor de una actividad económica principal en un territorio muy definido, incluyendo a proveedores de diversos tipos

de *inputs*, servicios empresariales y canales de distribución (FERNÁNDEZ, ARIZA y MARTÍN, 2002). A priori, y según su origen y configuración, se puede hablar de dos grandes categorías de sistemas productivos locales:

- a) Sistemas productivos locales de gran empresa-pequeña empresa. Éstos tiene su origen en una gran empresa que se instala en una localidad, estimulando la creación o reubicación en la misma zona de otras unidades empresariales de menor tamaño que le sirven de subcontratistas, para poder dotar así de mayor flexibilidad a su función de producción. En estos sistemas predominan las relaciones de cooperación frente a las de competencia.
- b) Sistemas productivos locales formados por pequeñas y medianas empresas, cuyo origen puede ser una tradición productiva arraigada en la localidad, un mercado emergente, etc. En estos sistemas locales las relaciones de competencia entre las unidades empresariales son más intensas.

El Sistema Productivo del Mueble de Córdoba y Afines se asemeja a esta segunda categoría. Estos sistemas locales surgen de manera espontánea, sin planificación previa, lo que provoca que, a veces, las unidades que lo forman no sean capaces de vislumbrar todas las economías potenciales existentes. Como se comprobará en este trabajo, esta ceguera es especialmente crónica en áreas como la investigación y la innovación, pero también en otras funciones empresariales como la comercialización, el *marketing*, la internacionalización, etc. La actuación desordenada puede ejercer presiones sobre el territorio local que provoquen la aparición de deseconomías externas que pongan en peligro la supervivencia y continuidad del sistema.

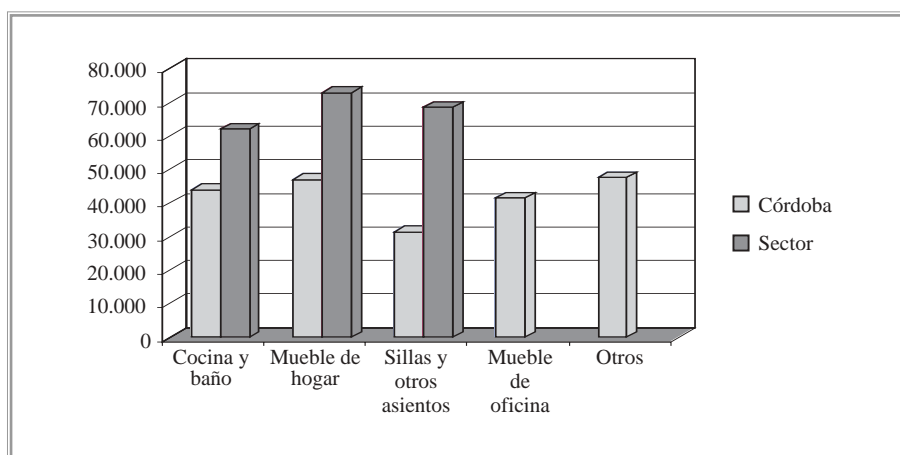
2.2. Espectro general.

Según la Cámara de Comercio de Córdoba, en esta provincia existen algo más de 600 empresas fabricantes de muebles. No obstante, dado que el marco geográfico original es el sistema productivo que gira en torno a los ejes de la Carretera Nacional IV y de la localidad de Lucena, la población objeto de estudio queda circunscrita a 475 empresas. Para la obtención de los resultados que se presentan a continuación se encuestó a un colectivo de 250 empresas. La encuesta se realizó mediante visitas personales durante los meses de mayo y junio del año 2000. Este método de recogida de información permitió que el índice de respuesta fuera muy elevado (94,8%), lo que significa que se ha encuestado aproximadamente al 52,0% del total de la población meta (sociedades ubicadas en los dos ejes). De todos modos, hay que advertir que para la realización de este estudio resulta imprescindible disponer de datos económico-financieros. Tan sólo se pudo recopilar esta información en 110 empresas, lo que a efectos prácticos reduce la muestra a ese número.

La **productividad empresarial** se utilizó como variable de agrupación para analizar diferentes aspectos de la estructura organizativa y de la política de gestión de personal de estas empresas. El objetivo es contrastar si los aspectos más significativos de estas categorías de empresas difieren entre sí. A partir de este instante, se hará referencia a las *empresas más productivas* como aquellas que presentan una ratio superior a la media del sistema y, del mismo modo, se hablará de *empresas menos productivas* entendidas como las situadas por debajo de la media.

De esta manera, en primer lugar se procedió a calcular la productividad media. Ésta alcanza 46.278 euros por empleado, muy inferior a la media del sector a nivel nacional, que es de 72.124 euros según el Informe AIDIMA de 1999. Estas diferencias pueden venir explicadas en parte por distintos sistemas de cálculo, o por diferentes pesos a nivel nacional de la economía sumergida. Además, hay que destacar que la productividad varía en función del tipo de producto elaborado. Así, como se aprecia en el **gráfico 2**, la productividad más alta se manifiesta en la fabricación de muebles de hogar, mientras que es más reducida en las empresas que fabrican sillas y otros asientos¹. También es destacable que la productividad del sistema aumenta con el tamaño. Las empresas que facturan menos de tres millones de euros obtienen una productividad por empleado de 36.662 euros. En las empresas de tamaño medio esta cifra asciende a 79.334 euros. Por último, las empresas más grandes, con ventas que superan los 9 millones de euros, tienen una productividad por empleado de 84.142 euros. De todos modos, hay que indicar que todos estos índices son inferiores a la media del sector a nivel nacional.

Gráfico 2. Productividad por empleado según tipo de producto.



FUENTE: *Elaboración propia.*

A continuación se procedió a clasificar a las empresas de la muestra en dos grupos en función de que la productividad fuera superior o inferior a la media del sistema. De esta manera se podría efectuar la comparación que se pretende con esta investigación. Un total de 79 empresas (71,8%) obtienen una productividad inferior a la media, mientras que el resto –31 empresas que representan el 28,2%– superan el estándar del sistema local.

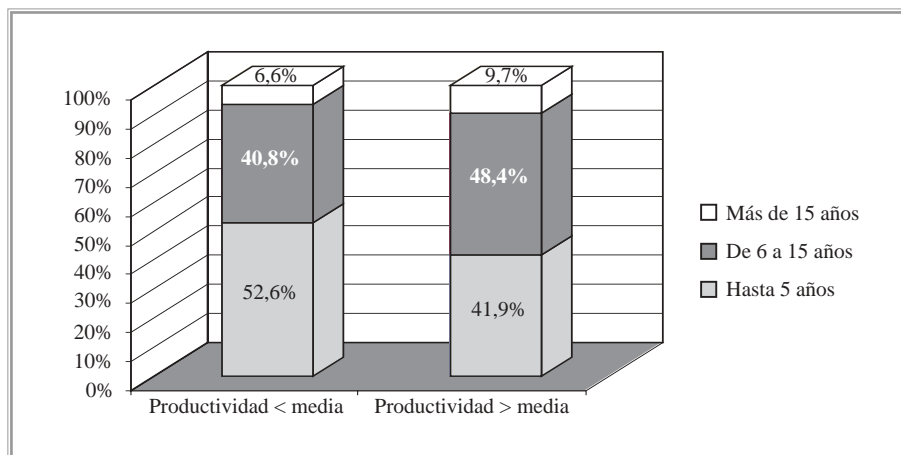
¹ Hay que advertir que los resultados que se presentan sólo tienen en consideración a las empresas fabricantes de muebles de hogar (comedores, dormitorios y auxiliares), cocina y baño y sillas y otros asientos. La fabricación de muebles de oficina u otros tipos en el sistema local de Córdoba es anecdótica.

A grandes rasgos se puede apuntar que las empresas que obtienen una mayor productividad concentran sus actividades en los subsectores de cocina y baño (22,6%) y mueble de hogar (58,1%), mientras que su presencia en el subsector de sillas y otros asientos –el de menor productividad– es más reducida (12,9%). El peso específico en este subsector es más significativo entre las empresas con menor productividad (17,7%).

Es de notar que entre las *empresas menos productivas* ninguna adopta la forma jurídica de sociedad anónima, siendo la sociedad limitada (93,7% del total) el modelo jurídico más común. Entre las *empresas más productivas*, un 12,3% son sociedades anónimas, mientras que la forma societaria limitada se sitúa en el 83,9% del total.

En otro orden de cosas, la antigüedad se constituye en otro elemento determinante de la productividad. Las empresas con mejores resultados llevan actuando más tiempo en el mercado. Como se puede comprobar en el **gráfico 3**, casi el 60,0% de las empresas con mayor productividad presentan una antigüedad superior a los cinco años, mientras que entre las empresas de menor productividad este porcentaje no llega al 50,0%.

Gráfico 3. Productividad y antigüedad.



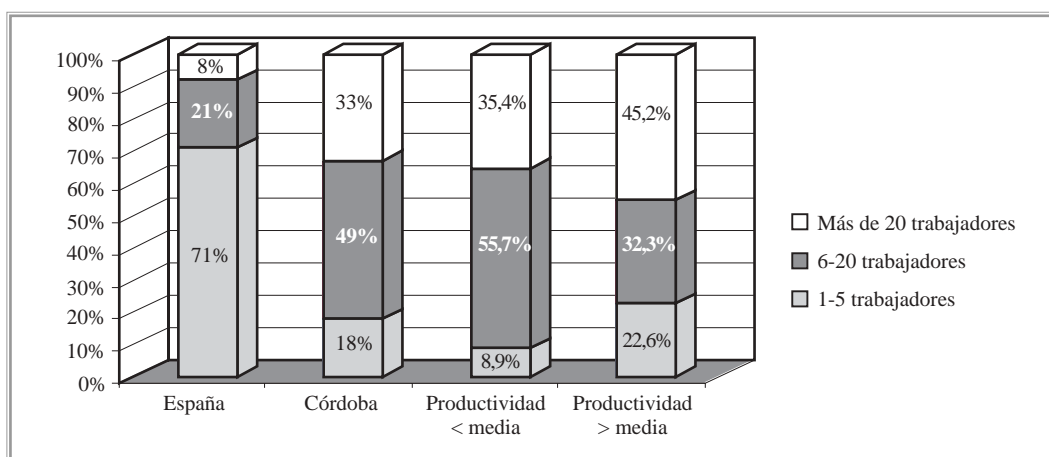
FUENTE: *Elaboración propia.*

2.3. Espectro organizativo

Situándonos de pleno en el objeto de la investigación hay que señalar que las empresas del sector del mueble en Córdoba son de **tamaño** pequeño, aunque algo superior a la media nacional (el 18,0% de las empresas tienen una plantilla inferior a cinco trabajadores, mientras que en el conjunto nacional este porcentaje se sitúa en el 71,0%). Los tres primeros cuartiles agrupan a las empresas

que tienen menos de 28 empleados, mientras que únicamente 15 empresas (9,14%) superan los 50 empleados. La **plantilla** de las empresas analizadas asciende a 3.303 trabajadores, lo que supone 20,14 personas por empresa. El tamaño de las empresas con una productividad superior a la media del sistema es mayor: 26,8 empleados por 21,3 trabajadores en las *empresas menos productivas*. Como se puede advertir en el siguiente gráfico, la proporción de empresas con más de 20 empleados es significativamente mayor entre las *empresas más productivas*.

Gráfico 4. Tamaño de las empresas del sistema.

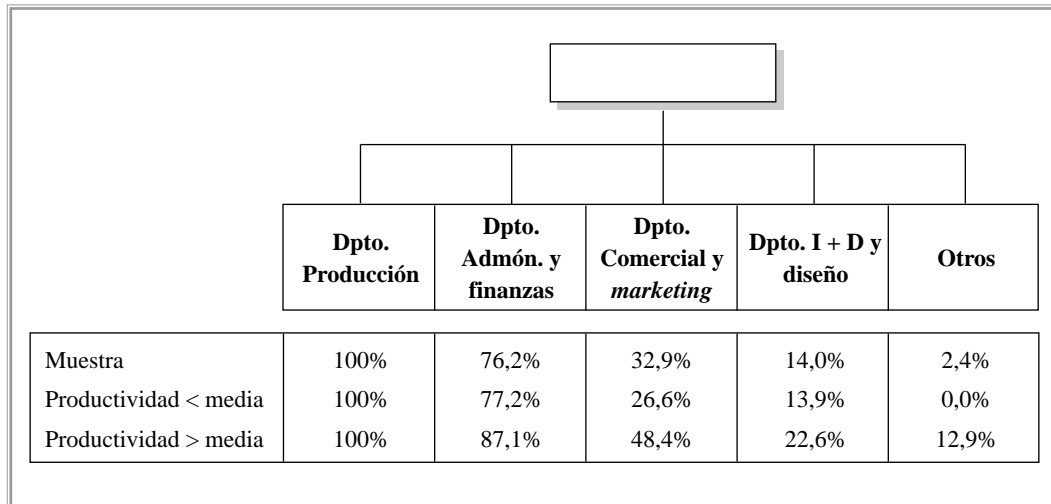


FUENTE: Informe AIDIMA-99 y elaboración propia.

Por lo que respecta a la **estructura organizativa** tipo de las empresas del Sistema Productivo del Mueble de Córdoba y Afines es bastante rudimentaria, tal y como puede apreciarse en la **figura 1**. Las empresas del sistema concentran su interés en las tareas de producción (todas ellas tienen su propio departamento dedicado a estas labores) y de administración (un 76,2% de empresas tienen departamento independiente de administración y finanzas). La actividad comercial queda relegada a un segundo plano, ya que únicamente un 32,9% del total poseen un departamento independiente en esta área funcional.

La información sobre la existencia de departamentos de I+D y/o diseño que existen en las empresas del sistema es escasa y, además, presenta algunas incoherencias. Este argumento se deduce del hecho de que un 14,0% de empresas afirman tener su departamento independiente especializado en estas tareas, sin embargo, tan sólo hay 14 empresas que declaran tener a alguien contratado en estas funciones. Por último, y de manera casi anecdótica, un 2,4% del total de empresas manifestaron disponer en su estructura de algún otro tipo de departamento independiente.

Como se puede apreciar en la **figura 1**, las *empresas más productivas* presentan una estructura organizativa más desarrollada. Además, se intuye más profesional, con una orientación al mercado más pronunciada, y también parece más concienciada de la importancia que el diseño y el I+D adquiere para la competitividad y supervivencia empresarial. Por el contrario, las *empresas menos productivas* muestran una departamentalización aún más tosca si cabe en comparación con los datos del sistema.

Figura 1. Estructura organizativa de las empresas del sistema.FUENTE: *Elaboración propia.*

En otro sentido, recurrir al mercado puede constituir una estrategia de sustitución de algunas funciones o áreas organizativas. Así, se observa que un 55,6% de las empresas del sistema subcontratan alguna fase del proceso productivo, mientras que un 44,4% no emplean esta alternativa a la jerarquía organizativa. La **subcontratación** se produce sobre todo en alguna de las fases de fabricación del mueble en crudo. La subcontratación del diseño y el acabado lo realizan pocas empresas (un 4,9% y un 9,8%, respectivamente).

Según el nivel de productividad se aprecia una estrategia marcadamente diferente en relación a este aspecto. La subcontratación constituye una opción elegida de manera preferente por las *empresas más productivas* (el 67,7% de éstas subcontratan alguna actividad). En las *empresas menos productivas* esta estrategia de flexibilización sólo es empleada por una de cada dos empresas.

2.4. Espectro de recursos humanos.

La distribución del **empleo por áreas organizativas** aparece reflejada en la **figura 2**. En ésta se advierte que los recursos humanos en las empresas del sistema productivo del mueble se caracterizan por su elevado número en el área de producción, por la escasez de personas dedicadas a las actividades comerciales y por la ausencia casi absoluta de profesionales en las áreas de investigación, desarrollo y diseño del producto. Al contrastar estos datos con la norma del sector a nivel nacional se aprecian diferencias preocupantes:

- a) Las empresas del sistema local del mueble presentan una clara deficiencia en el área comercial. Mientras que en Córdoba esta área funcional representa el 1,56% del total, según el informe AIDIMA la media nacional alcanza el 6,67%.

- b) El área de producción está sobredimensionada, ya que significa el 87,3% en Córdoba frente al 70,0% del conjunto nacional.
- c) Las actividades de dirección y administración están encargadas a un menor número de profesionales en Córdoba: 10,07% frente al 13,33%.
- d) En otras actividades, quizás complementarias pero que pueden definir la excelencia empresarial (I+D, diseño...), encontramos a sólo 1 de cada 100 empleados en las empresas cordobesas, mientras que la media nacional es de 10 de cada 100.

Segmentando esta información según la variable de agrupación que se emplea en este estudio, se observa que el departamento de producción emplea a un menor número de personas en las empresas con mayor productividad (84,8%), aunque todavía alejado de los índices que constituyen la norma del sector a nivel nacional (70,0% del total de empleados). El área comercial también adquiere más protagonismo en estas empresas, 2,38% frente al 1,16% en aquellas que presentan menor productividad. De nuevo, estos índices se encuentran alejados de la práctica dominante ya que, por término medio, una empresa española tiene dedicadas a las tareas comerciales el 6,67% de su plantilla. Esta tendencia –mayor peso específico en las empresas de mayor productividad pero inferior al estándar del sector– se refleja otra vez en los empleados ocupados en otras actividades (I+D, diseño, recursos humanos...).

Figura 2. Empleo por áreas organizativas.

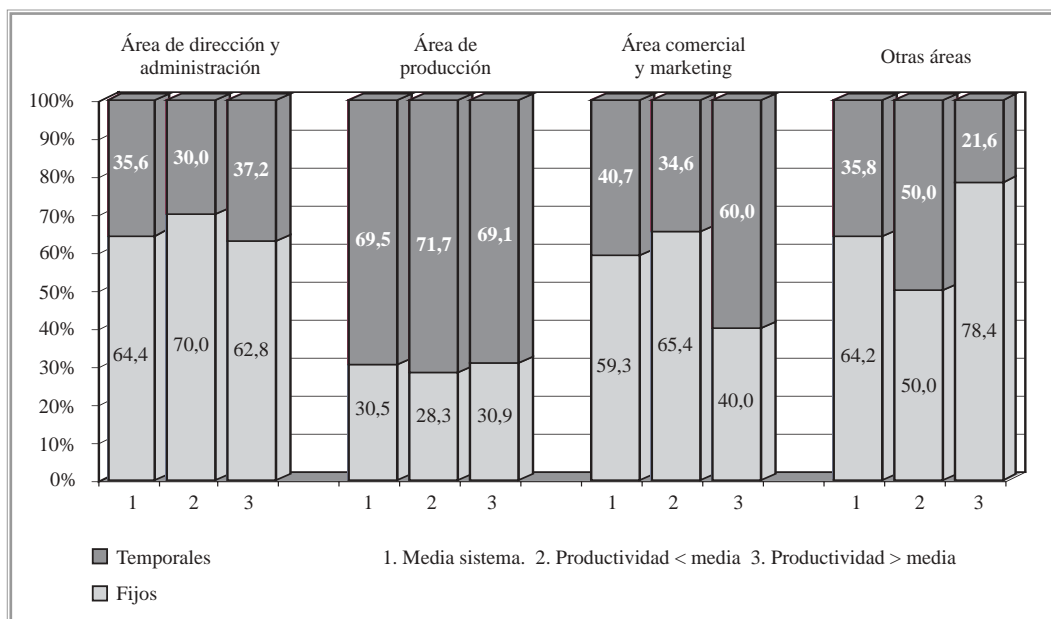
	Dpto. Producción	Dpto. Admón. y finanzas	Dpto. Comercial y marketing	Otros
Muestra	87,3%	10,07%	1,56%	1,06%
España	70,0%	13,33%	6,67%	10,0%
Productividad < media	89,1%	9,25%	1,16%	0,49%
Productividad > media	84,8%	10,19%	2,38%	2,6%

FUENTE: *Elaboración propia.*

El empleo en las empresas del sector del mueble se caracteriza por su elevada **temporalidad**. Así, el 42,76% de los contratos documentados en las empresas del sector son fijos, mientras que la

temporalidad asciende al 57,24%. Estos resultados contrastan de forma llamativa con las conclusiones del Informe AIDIMA, según el cual el índice de temporalidad en las empresas del sector asciende al 37,19%. Estas cifras varían según las áreas funcionales (véase **gráfico 5**). Así, los empleados de producción presentan una mayor temporalidad (69,5%). En dirección y administración estas ratios se invierten significativamente (64,4% fijos frente a 35,6% temporales). El área comercial también muestra un menor porcentaje de temporalidad (40,7%), aunque su reducido número aconseja interpretar este dato con precaución.

Gráfico 5. Temporalidad por áreas organizativas (cifras en porcentaje).



FUENTE: *Elaboración propia.*

Si se contrastan estos resultados con los obtenidos por las empresas con mayor o menor productividad, en primer lugar hay que destacar que las *empresas más productivas* recurren en menor medida a la contratación temporal: 51,74% frente al 63,81%. En comparación con la globalidad del sistema, estas empresas tienen un índice de temporalidad mayor en las áreas de dirección (37,2% frente al 35,6%) y comercial (60,0% frente al 40,7%). En el resto de áreas, la proporción de contratos indefinidos es superior a la que presenta el sistema en su conjunto.

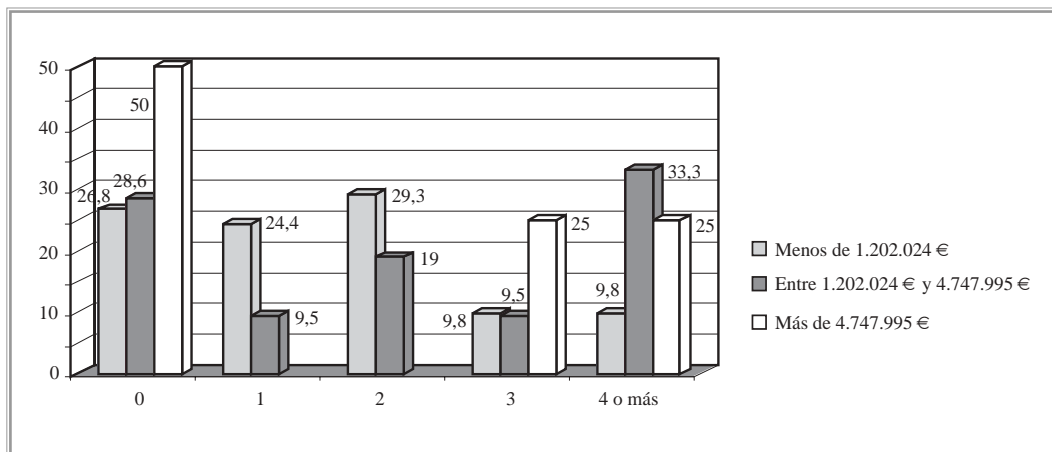
El carácter familiar de la empresa, representado por la **presencia de familiares de la propiedad** en la plantilla, se ha considerado tradicionalmente un obstáculo para el desarrollo y la eficacia empresarial. Por ejemplo, HUSENMAN (1998) advierte que en la empresa familiar se produce una tendencia al control centralizado, un conflicto de roles en el ejercicio de los cargos, una direc-

ción emocional y una fuerte resistencia al cambio. Estas manifestaciones características de este tipo de empresas implican, en principio, un funcionamiento más ineficaz. En consecuencia, es de esperar que, en aquellas empresas donde la presencia de familiares esté más arraigada, la productividad sea más reducida ².

En relación con este aspecto, lo primero que llama la atención es la presencia mayoritaria de familiares en la plantilla de las empresas. El 68,6% de éstas proporcionan empleo a algún familiar de los propietarios, lo que significa una media de 1,5 familiares por empresa. El número de familiares incorporados a la plantilla varía lógicamente en función del tamaño. En términos generales, sólo una de cada diez empresas contrata a más de tres familiares, sin embargo, en las empresas de tamaño medio-grande este porcentaje es de una de cada tres.

Pese a todo, también se aprecia un grupo significativo de empresas cuya práctica habitual no es incorporar a familiares de la propiedad en el negocio (31,4% del total). Son precisamente las empresas de tamaño medio y grande, medido por su facturación, con mayor capacidad de empleo, las que proporcionalmente evitan en mayor medida la presencia de familiares de la propiedad en la compañía: el 28,6% de las empresas medianas y el 50,0% de las grandes no tienen contratado a ningún familiar de la propiedad (véase **gráfico 6**).

Gráfico 6. Presencia de familiares y tamaño empresarial (cifras en porcentaje).



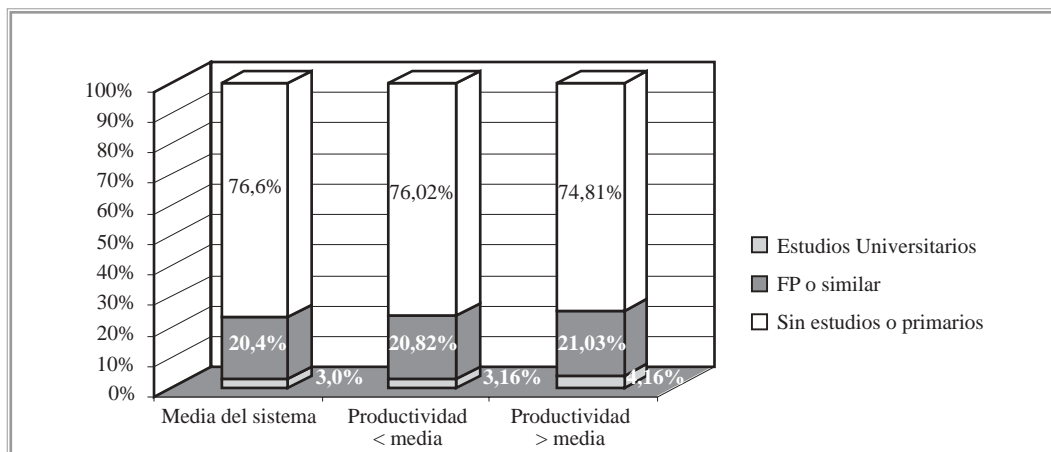
FUENTE: *Elaboración propia.*

² No todos los autores opinan de esta manera. GINEBRA (1999) considera que la fuerza del cariño, de la pertenencia, de la herencia, de la personalización típicas del ámbito familiar pueden ayudar a la consolidación empresarial. Es más, para este autor el carácter familiar puede ser un medio para crear valor económico, valía personal y categoría profesional. En definitiva, puede constituir un factor de cambio y eficacia.

Atendiendo a la ratio de productividad no se puede afirmar que la presencia –o no– de familiares suponga un elemento diferenciador. El 66,7% de las empresas con un índice superior a la media del sistema tienen contratado a algún familiar de la propiedad. En las empresas que logran una menor productividad este porcentaje se sitúa en el 67,1%.

En relación con el **nivel de formación** hay que indicar que el trabajador tipo de las empresas del sector del mueble ha cursado estudios básicos. Como se puede apreciar en el **gráfico 7**, tan sólo tres de cada cien empleados de las empresas del sistema local del mueble poseen un título universitario. En el extremo opuesto, tres de cada cuatro trabajadores, o bien no han cursado ningún tipo de enseñanza, o bien tienen estudios primarios básicos. Esta deficiencia formativa es más acentuada si cabe entre las empresas con menor productividad. Este hecho se constata en el elevado porcentaje de trabajadores sin formación o con estudios primarios (76,02% frente al 74,81% en las empresas con mayor productividad) y en la presencia limitada de titulados universitarios: 3,16% frente a 4,16%.

Gráfico 7. Formación en las empresas del sistema.



FUENTE: *Elaboración propia.*

Estos resultados confirman las revelaciones de los empresarios del sistema que, mayoritariamente, declaran no planificar sus necesidades de personal ni realizar actividades de formación continua. Por un lado, el 79,9% de las empresas manifiesta que no planificaron durante 1999 sus necesidades futuras de mano de obra y/o de cualificación de ésta. Por otro, el 47,2% de las empresas de la muestra afirman que durante 1999 sus trabajadores realizaron actividades de formación profesional.

El problema de la insuficiente formación empresarial de los gestores de estas empresas no es percibido en general como tal por el sistema. En una relación de las dificultades más graves que amenazan a estas empresas, esta cuestión les parecía muy importante al 13,0%, mientras que no la con-

sideraban así el 37,3%. De todos modos esta inquietud se acentúa en las *empresas más productivas* (el 24,0% la califican de muy importante) y se reduce en las *empresas menos productivas* (el 12,8% la consideran no importante). Todos estos resultados son coherentes con los numerosos trabajos que atribuyen efectos positivos derivados de la formación, tales como mejora de la calidad, reducción de la rotación, mayor motivación y satisfacción de los empleados y, por supuesto, un aumento de la productividad (RUSSELL y otros, 1985; ARTHUR, 1994; BARTEL, 1994; ICHNIOWSKI y otros, 1997; KIDDER y ROULLER, 1997; KIRKPATRICK, 1997).

En referencia a la política de **reclutamiento y selección** hay que señalar que el estudio de SANROMÁ y ROIG (1992) observó que en los sistemas locales los problemas de contratación eran más acentuados en comparación con la media nacional. Estos autores concluyen que *casi el 43 por 100 de las empresas declaran tener dificultades para reclutar personal* (pág. 23). En el sistema que se está analizando, la escasez de trabajadores es una cuestión muy importante para el 65,6% del total de empresas (en una escala de 1 a 5 este problema alcanza un valor medio de 4,01). Esta preocupación es más intensa entre las *empresas menos productivas*, al obtener una puntuación media de 4,12 puntos frente a 3,83 en las *empresas más productivas*.

SANROMÁ y ROIG (1992) encontraron que las mayores dificultades de contratación están positivamente relacionadas con que la empresa tenga titulados superiores, con el nivel tecnológico del equipo y con el hecho de que la empresa haya innovado en procesos en los tres últimos años. Por otra parte, también comprobaron que las empresas donde hay mayores dificultades de reclutamiento son las que dedican más esfuerzos a la actividad formativa. No obstante, los resultados de nuestra investigación no demostraron diferencias notables según este elemento.

En un mercado de escasez de mano de obra, la habilidad para retener a los empleados parece una política a vigilar estrechamente. En este sentido, se observa que el Sistema Productivo del Mueble de Córdoba y Afines es creador de empleo neto. Por término medio, una empresa del sistema hace 10,7 contratos/año y da de baja 4,7. De todos modos, si se presta atención al comportamiento de los dos grupos objeto de análisis se observan tendencias diferentes. Las *empresas más productivas* tienen un mayor crecimiento (6,22 empleos/empresa frente a 6,0 de las *empresas menos productivas*). A esta situación se ha llegado con distintas políticas. En las *empresas menos productivas* se formalizan un mayor número de contratos al año (11,18 frente a 9,02), sin embargo, la rotación también es más pronunciada (5,17 bajas/año frente a 2,8 en las *empresas más productivas*). En el contexto descrito en este trabajo, reducir la tasa de rotación puede generar efectos muy beneficiosos para las empresas del sistema. Como se apreciará a continuación, en la consecución de este objetivo tiene mucho que ver la política retributiva aplicada en la empresa ³.

En este sentido, la manera de **retribuir** a los empleados puede tener efectos directos sobre su comportamiento y, en consecuencia, afectar al nivel de productividad. Así, OSORIO y ESPINOS (1996) afirman que la política de retribución influye en el rendimiento de los trabajadores, la eficacia de la

³ Algunos autores como CLAVER y otros (1995) han apuntado que la ausencia de satisfacción con el salario incita a la búsqueda de un nuevo empleo, lo que aumenta el índice de rotación de la empresa.

organización, el logro de los objetivos y la competitividad empresarial. No obstante, otros autores como MILKOVICH y BOUDREAU (1994) no pudieron confirmar que retribuir por encima, por debajo, o igualar al sector, tenga efectos inmediatos sobre la productividad de los empleados.

Analizando la cuenta de resultados de las empresas del sistema productivo, llama sobremanera la atención la carga que representan los gastos de personal sobre la estructura de gastos totales. En términos generales, estos gastos constituyen el 32,15% de los gastos totales de las empresas. Sin embargo, este porcentaje asciende hasta el 34,76% en las *empresas menos productivas*, mientras que sólo significa un 23,13% en las *empresas más productivas*. De ello se infiere que éstas son más intensivas en capital en comparación con las primeras, las cuales utilizan en mayor medida la mano de obra. Pese a ello, el gasto por empleado es más elevado en las empresas con mayor productividad (15.112 € frente a 8.994 €). El coste por empleado del sistema es de 10.871 €. Estos resultados indican que los empleados de las *empresas más productivas* están mejor pagados. Se podría afirmar que hay menos empleados pero mejores, ya que son más productivos... y eso hay que recompensarlo.

Por último, el grado de desarrollo y profesionalización de las empresas del sistema local puede intuirse también por el nivel de preocupación por determinados aspectos críticos como, por ejemplo, la **prevención de riesgos laborales** en la empresa. De esta manera, el 89,6% de las empresas declaran estar adoptando medidas para la prevención de riesgos, frente a un 9,8% que reconoce su negligencia en este sentido. En este caso, las *empresas más productivas* parecen ligeramente más preocupadas por este tema de salud laboral. El 93,5% de estas organizaciones afirma haber adoptado medidas de prevención frente al 92,3% de las *empresas menos productivas*.

3. CONCLUSIONES

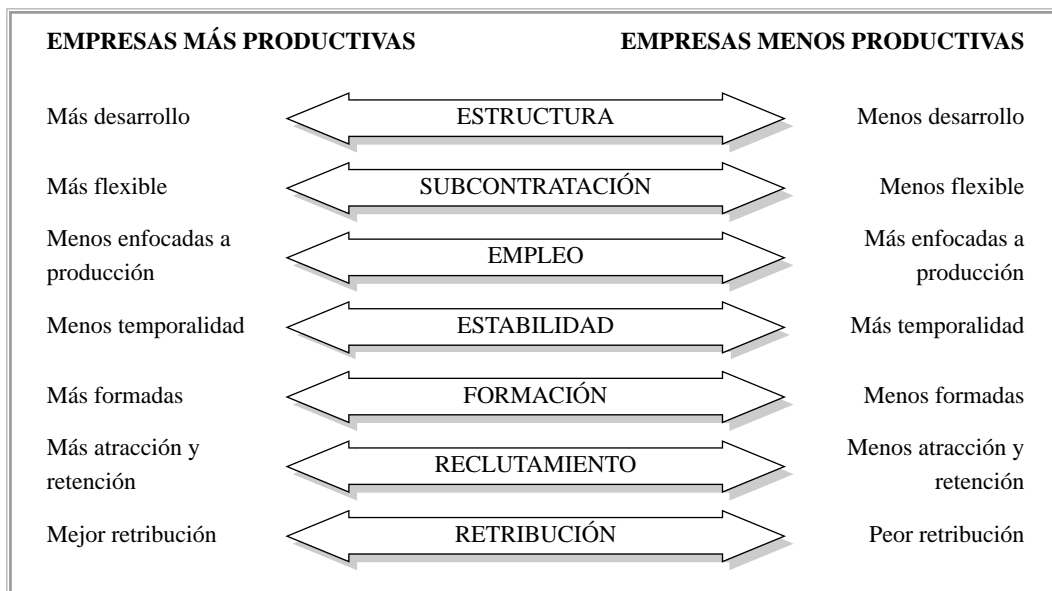
En muchas ocasiones, a los sistemas productivos locales se les han atribuido una serie de características definitorias y diferenciadoras de otros mercados productivos: formas de organización más flexible, mayor rotación, más dificultad para encontrar personal, etc. A partir de una muestra representativa del Sistema Productivo del Mueble de Córdoba y Afines, en este trabajo se ha procedido a investigar si algunas características organizativas y de gestión de recursos humanos pueden explicar la productividad obtenida por las empresas integrantes del sistema.

De esta manera, a continuación se extractan algunas de las conclusiones más tangibles (véase **figura 3**):

- a) **Estructura más desarrollada.** La estructura organizativa de las *empresas más productivas* presenta un mayor nivel de desarrollo, con la aparición de departamentos más profesionales y con una orientación hacia el mercado más nítida.
- b) **Estructura más flexible.** Las *empresas más productivas* utilizan en mayor medida la subcontratación de determinadas fases o funciones empresariales, lo que dota a la estructura de una mayor flexibilidad en comparación con las *empresas menos productivas*.

- c) **Menor enfoque de producción.** Las empresas del sistema que obtienen mayor productividad emplean menos personal en el área de producción y, al mismo tiempo, destinan más gente a tareas comerciales, de administración y otras áreas como I+D o diseño.
- d) **Empleo más estable.** Las *empresas más productivas* utilizan la contratación indefinida con mayor profusión que las *empresas menos productivas*.
- e) **Personas más formadas.** La plantilla de las *empresas más productivas* está más cualificada profesionalmente en comparación con las *empresas menos productivas*. De todos modos, hay que reconocer que, en general, las empresas del sistema muestran fuertes carencias formativas. Las deficiencias son aún más acentuadas si se tiene en cuenta la escasa planificación realizada en este sentido.
- f) **Mayor capacidad de atracción y retención de profesionales.** Las *empresas más productivas* tienen menos dificultades para encontrar trabajadores y, además, su capacidad de retención es superior. Una posible causa: retribución superior a la media del sistema. La consecuencia inmediata: disminución del índice de rotación.
- g) **Personas mejor pagadas.** Por último, hay que significar que las *empresas más productivas* son más intensivas en capital que en mano de obra, sin embargo, el capital humano que conforma la empresa está mejor retribuido que el de la media del sistema.

Figura 3. Empresas más productivas *versus* empresas menos productivas: características diferenciales



FUENTE: *Elaboración propia.*

En definitiva, se puede concluir que las empresas del sistema con una estructura organizativa más desarrollada y profesional y que, al mismo tiempo, practica una gestión de personas más acorde con las tendencias del mercado actual, parecen obtener su recompensa: una mayor productividad que se traduce en un salvoconducto para su supervivencia a largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- AIDIMA (1999). Informe sectorial del mueble.
- ARIZA, J.A. y FERNÁNDEZ, L. (2002). «Familiares empleados en la empresa. ¿Un factor de competitividad o un obstáculo para el desarrollo?» *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar* (en prensa).
- ARTHUR, J.B. (1994). «Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover». *Academy of Management Journal*. Vol. 37, núm. 3, págs. 670 a 687.
- BARTEL, A.P. (1994). «Productivity gains from the implementation of employee training programs». *Industrial Relations*. Vol. 33, núm. 4, págs. 411 a 425.
- CLAVER, E. y otros (1995). *Recursos Humanos en la empresa, un enfoque directivo*. Civitas, Madrid.
- FERNÁNDEZ, L., ARIZA, J.A. y MARTÍN, J.M. (2002). «Actuaciones públicas en sistemas productivos locales: El caso del mueble de Córdoba». ICADE (en prensa).
- FERNÁNDEZ, L., ARIZA, J.A. y otros (2001). *Plan Estratégico del Sistema Productivo del Mueble de Córdoba y Afines*. Instituto de Fomento de Andalucía, Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico.
- GINEBRA, G. (1999). «¿Es el factor familiar una competencia directiva para la excelencia?» *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*. Núm. 15, marzo-abril, págs. 17 a 25.
- HUSENMAN, S. (1998). «Psicología de la empresa familiar». *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*. Núm. 11, julio-agosto, págs. 4 a 9.
- ICHNIOWSKI, C., SHAW, K. y PRENNUSHI, G. (1997). «The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines». *The American Economic Review*. Vol. 87, núm. 3, págs. 291 a 313.
- KIDDER, P.J. y ROUILLER, J.Z. (1997). «Evaluating the success of a large-scale training effort». *National Productivity Review*. Primavera, págs. 79 a 89.

- KIRKPATRICK, D. (1997). «Revisando las grandes ideas». *Training & Development digest*. Septiembre, págs. 28 a 36.
- MILKOVICH, G.T. y BOUDREAU, J.W. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia*. 6.º Ed., Addison-Wesley Iberoamericana.
- OSORIO, M. y ESPINOS, J. (1996). «Nuevos enfoques en el diseño de la política y los sistemas retributivos». *Capital Humano*, núm. 86, págs. 18 a 21.
- RUSSELL, J.S.; TERBORG, J.R. y POWERS, M.L. (1985). «Organizational performance and organizational level training and support». *Personal Psychology*. Núm. 38, págs. 849 a 863.
- SANROMÀ, E. y ROIG, J. (1992). «Requerimientos de cualificación en los sistemas locales de empresas». *Economía Industrial*. Núm. 287, septiembre-octubre, págs. 19 a 24.