

# FACTORES QUE INFLUYEN EN EL ÉXITO EMPRESARIAL: RECURSOS HUMANOS, ESTRATEGIA, DISEÑO ORGANIZATIVO Y ENTORNO.

AUTORA: MÍRIAM MIRALLES CONSUEGRA

TUTOR: JOAN-LLUÍS CAPELLERAS SEGURA



**PALABRAS CLAVE:** *rrhh, estrategia, entorno, diseño organizativo, éxito.*

**RESUMEN:** *En éste trabajo se analiza la importancia de los recursos humanos en las empresas. El objetivo principal es comprobar cómo está relacionado el diseño organizativo, la estrategia, el entorno y el éxito con los recursos humanos para que la empresa tenga un buen funcionamiento y consiga grandes resultados. Para probar que esto es así, se ha realizado un estudio de campo, a través de encuestas, a empresas españolas. Los resultados obtenidos muestran que nuestro objetivo principal se cumple y se corrobora que los recursos humanos en una empresa ayudan a que ésta obtenga un mayor éxito en el mercado.*

**RESUM:** *En aquest treball s'analitza la importància dels recursos humans en les empreses. L'objectiu principal és comprovar com està relacionat el disseny organitzatiu, l'estratègia, l'entorn i l'èxit amb els recursos humans per a què l'empresa tingui un bon funcionament i aconsegueixi grans resultats. Per provar que això és així s'ha realitzat un estudi de camp, a través d'enquestes, a empreses espanyoles. Els resultats obtinguts mostren que el nostre objectiu principal es compleix i es corrobora que els recursos humans en una empresa ajuden al fet que aquesta obtingui un major èxit al mercat.*

**ABSTRACT:** *In this research we have analyzed the importance of human resources at companies. The principal target is to check how the organizational design, strategy, environment and success are linked to the department of human resources, for the company to have and obtain great results. To show how this is possible, we have done a field study through surveys to Spanish companies. The results show that our main goal is met and we confirm that human resources help the company to have a good success in the market.*

# ÍNDICE

<b>1. Introducción</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Marco conceptual</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1. Conceptos: diseño organizativo, estrategia, entorno, recursos humanos y éxito</b> .....	<b>5</b>
<b>2.2. Modelo de relación de conceptos</b> .....	<b>15</b>
<b>3. Metodología</b> .....	<b>18</b>
<b>3.1. Empresas encuestadas, vía de transmisión y carta presentación</b> .....	<b>18</b>
<b>3.2. Respuestas obtenidas</b> .....	<b>18</b>
<b>3.3. La encuesta</b> .....	<b>19</b>
<b>4. Resultados</b> .....	<b>23</b>
<b>4.1. Perfil de las empresas encuestadas</b> .....	<b>23</b>
<b>4.2. Variables del modelo (individual)</b> .....	<b>27</b>
<b>4.3. Interrelación entre las variables</b> .....	<b>37</b>
<b>5. Conclusiones</b> .....	<b>42</b>
<b>6. Bibliografía</b> .....	<b>44</b>
<b>7. Anexos</b> .....	<b>45</b>
7.1. Anexo 1: Carta presentación ____ (Página 46)	
7.2. Anexo 2: Encuestas (14 de todas las respuestas obtenidas) ____ (Página 47)	
7.3. Anexo 3: Guión de la encuesta ____ (Página 75)	
7.4. Anexo 4: Resultados de las encuestas ____ (Página 79)	
7.5. Anexo 5: Códigos base de datos ____ (Página 101)	
7.6. Anexo 6: Base de datos ____ (Página 102)	
7.7. Anexo 7: Resultados: tabla contingencia-pregunta 13a preguntas perfil (1-4) ____ (Página 106)	
7.8. Anexo 8: Resultados: pregunta 13 vs P5-P25 ____ (Página 111)	
7.9. Anexo 9: Resultados: correlaciones ____ (Página 113)	

# 1. INTRODUCCIÓN

---

En muchas ocasiones nos preguntamos cómo están estructuradas las empresas que tienen éxito, cómo funcionan aquellas en las que por diversos motivos, como por ejemplo la integración en la compañía o sentirse parte de los éxitos logrados, sus trabajadores no se identifican o involucran en la causa, y finalmente entre otras muchas preguntas, que técnicas utilizan aquellas compañías que obtienen buenos resultados en el mercado por encima de las demás.

Para ser competentes en el mercado es necesario saber adoptar las estrategias adecuadas, teniendo en cuenta que las estrategias que adopte una empresa tal han de estar relacionadas con el entorno y las competencias del mercado. A partir de aquí esto se puede desarrollar de dos maneras diferentes como nos explican algunos autores. Por un lado, tal y como expreso CHANDLER en 1962, hay que escoger una estrategia empresarial y modificar el diseño organizativo para que se obtenga resultados. O por otro lado, tal y como nos explica en un artículo CEDE en 2011 el diseño organizativo también hace que se desarrollen las estrategias necesarias para conseguir ventajas competitivas. Aunque tal y como expresan los autores GUERRAS Y GARCIA – TENORIO EN 1995 tanto la estrategia como el diseño organizativo se influyen mutuamente.

Además, de la estrategia adoptada y el diseño organizativo de la empresa, es muy importante la figura de los recursos humanos y sus prácticas y técnicas, las cuales influyen en todos estos conceptos ya explicados.

Des de hace ya algunos años, muchas empresas utilizan técnicas o prácticas como las prácticas de alto rendimiento (PAR) de los recursos humanos, como han explicado algunos autores como CAMPS Y LUNA en 2008, para conseguir así que los trabajadores estén más motivados, trabajen involucrándose en la empresa, sintiéndose parte de ésta y así conseguir que los empleados trabajen para contribuir al éxito empresarial.

Éstas prácticas de alto rendimiento son una herramienta y unas prácticas principales de los recursos humanos, y no han sido analizadas y estudiadas tan sólo por CAMPS Y LUNA en 2008 o en 2006, sino que hay muchos autores que lo han ido haciendo, como por ejemplo, ORDIZ en 2002 el cual demuestra que la cultura y el tamaño de la empresa también son factores que influyen en que las prácticas de alto rendimiento de recursos humanos, tengan un mayor resultado y por tanto éxito.

Hay que tener en cuenta que todas estas prácticas pertenecen a los recursos humanos es por esto, que será muy importante que las empresas tenga éste departamento

porque ayudara y influirá también sobre la estrategia, el diseño organizativo, el entorno y así ayudara a conseguir el éxito de la empresa. Por tanto, un departamento de recursos humanos tiene un papel muy importante en la empresa ya que podrán realizar las PAR y conseguir así que la empresa funcione mejor.

Por tanto, el éxito empresarial se consigue cuando hay un ajuste entre los diferentes aspectos importantes de esta, como son la estrategia adoptada, el diseño organizativo, el entorno y muy importante cuando la empresa lleva a cabo las prácticas de alto rendimiento de los recursos humanos.

A raíz de realizar éste trabajo de investigación se aportara una nueva visión sobre éste tema de estudio demostrando que las empresa que tiene departamento de recursos humanos y llevan a cabo las prácticas de alto rendimiento y que por tanto, pueden poner en práctica métodos y tecinas especificas que influyen a toda la empresa, funcionan mejor que las que no tiene este departamento ni llevan a cabo las PAR.

Por tanto, el objetivo principal es comprobar que el éxito empresarial no sólo esta relacionado con tener o no Departamento de Recursos Humanos en una empresa, sino que también ésta muy influenciado y relacionado con las prácticas de alto rendimiento, para que la empresa funcione mejor.

Para realizar éste trabajo de investigación, primero abordaremos el tema con una explicación y exposición de los conceptos claves para realizar el trabajo, en el marco teórico. Además de plantear el modelo de relación de conceptos a través del cual, analizaremos los resultados que obtengamos en el estudio de campo.

Seguidamente, investigaremos a través de encuestas el objetivo principal de éste trabajo; ver la importancia de los recursos humanos en las empresas y como se relaciona con los diferentes conceptos claves para que la empresa tenga éxito.

En éste caso, trabajaremos y haremos la investigación con empresas españolas (*información extraída de las 5000 mejores empresas Españolas en el 2010 de la UAB*).

Realizaremos encuestas dirigidas a estas empresas españolas con el fin de poder obtener información detallada y analizar los resultados obtenidos.

Finalmente, realizaremos una conclusión final con el resultado de la investigación de campo realizada y comprobar si el objetivo marcado en un principio está en lo cierto o no.

## 2. MARCO CONCEPTUAL

---

Para realizar éste trabajo de investigación es conveniente identificar los conceptos más importantes y definirlos con el fin de poder trabajar con ellos. Además éstos conceptos interrelacionan los unos con los otros y por tanto, están relacionados entre sí.

A continuación se explica, analizando y contrastando información de diferentes autores conocidos, los diferentes conceptos para así poder llevar a cabo la investigación entendiendo previamente los conceptos a estudiar.

Una vez explicados los conceptos utilizados en el estudio, se expone el modelo realizado y la consecuente explicación de éste, para llevar a cabo el estudio del trabajo de investigación.

### 2.1. Conceptos: diseño organizativo, estrategia empresarial, entorno, RRHH y éxito.

Hay diferentes partes de una empresa que son muy importantes para que esta funcione correctamente. Se entiende que todas ellas están relacionadas entre sí.

Para empezar, el **Diseño organizativo** de una empresa es toda la ordenación específica de las tareas y actividades que se desarrollan en el seno de la organización y respecto a su entorno, a través de un conjunto de procesos, de forma que permite configurar una estructura en la que se relacionan individuos y recursos con el fin de lograr el cumplimiento de determinados objetivo. Es decir, se ocupa de la creación y cambio de la estructura de la organización.

Por tanto, la estructura de una organización no es más que una forma de ordenar un conjunto de relaciones entre los centro funcionales u operativos que llevan a cabo las tareas, actividades y procesos de la empresa, y así de esta manera conseguir formalizar los flujos de autoridad y lograr la adecuada comunicación y coordinación entre los componentes de la organización.

Para ser más exactos en el libro de BUENO en 2007 ya hace varios años el autor H.A. SIMÓN en 1982 analizo la estructura de una organización y entendió que es un *“complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones existentes dentro de un grupo*

de seres humanos". Si analizamos esta frase, comprobamos que una organización ha de estar compuesta por varios elementos relacionados entre ellos y que el componente principal de cada elemento sea los seres humanos que lo componen.

Por tanto, podemos ver una relación entre los recursos humanos, otro de los componentes importantes de una empresa, que se encargan de gestionar a personal, y el diseño organizativo.

Éstos elementos básicos y principales para una organización podrían ser los que MINTZBERG en 1984 identificó como los cinco elementos básicos que ha de tener cada organización (FIGURA 1). Lo encontramos en el libro de BUENO en 2007.

Si analizamos el esquema de MINTZBERG comprobamos que toda organización en el nivel inferior ha de tener un "núcleo de operaciones" que esté compuesto por aquellos trabajadores que están directamente relacionados con las actividades de explotación, cuyo objetivo principal sea realizar el trabajo básico de producción de bienes y/o servicios. Pero para que los trabajadores de ésta parte de la organización trabajen motivados ha de existir en toda organización lo que MINTZBERG llamó "ápice estratégico" cuyo objetivo básico es el de conseguir que la organización alcance su misión satisfaciendo al mismo tiempo los interés de las personas y grupos que participan de alguna manera en ella. Ésta parte la podemos entender o identificar como alta dirección de la empresa. Pero para que haya un enlace entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones ha de existir la "línea media" dónde situamos al conjunto de directivos superiores como a los jefes que tienen a su cargo directo trabajadores de base o núcleo de operaciones.

Por último, en toda organización hemos comprobado que será necesario, siguiendo el estudio de MINTZBERG que hayan profesionales que intenten mejorar el trabajo que tiene que hacer otros y les forman para que pueda hacerlo con total eficacia, es decir la denominada "teconoestructua". Pero también será necesario que exista el "staff de apoyo" dónde diferentes personas tengan como objetivo apoyar a la organización mediante la prestación de tareas y servicios de carácter especializado.

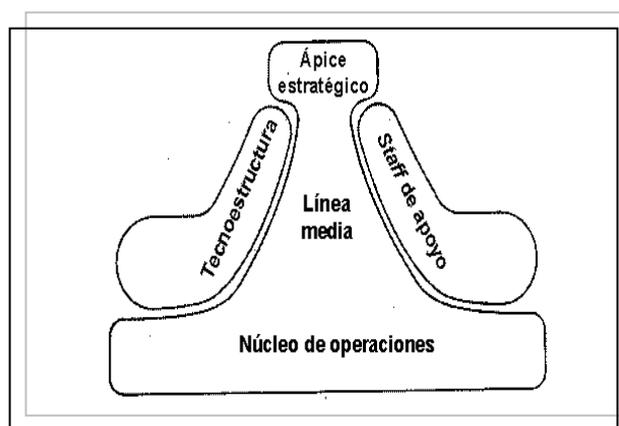


FIGURA 1: Los cinco componentes básicos de la organización (Mintzberg, 1984 )

Tras contrastar diferentes informaciones de autores importantes en éste campo se extrae la idea de que el diseño organizativo de una empresa supone establecer las relaciones y crear la estructura adecuada que permita conseguir los objetivos establecidos por la empresa.

Como consecuencia de este proceso de diseño aparece relacionado el concepto de **Dimensión** de la empresa.

Entendemos que la dimensión de una empresa es la distribución de las actividades que se realizaran en ésta.

Lo más importante por tanto, es separar las actividades para mejorar la eficiencia de la estructura y así coordinar los esfuerzos de las distintas partes de la organización. Es por esto, que se ha de hacer una diferenciación de actividades.

Se comprueba que diferenciación de actividades se refiere a la parcelación de ésta en grupos de actividades específicas que son homogéneas entre sí por el objetivo que persiguen.

Hay dos direcciones: la “diferenciación horizontal” la cual atiende al grado de diferenciación existente entre las unidades en función de la orientación de los miembros, la naturaleza de las tareas que se realizan y de su educación y preparación. Es decir, la diferenciación de las actividades se mide por el número de ocupaciones distintas que se realizan dentro de una organización, entendiéndose que tales ocupaciones son distintas porque requieren diferentes destrezas y habilidades. Por tanto, la diferenciación horizontal de una organización viene determinada por la especialización y queda reflejada en la departamentalización.

Por tanto, cuanto mayor sea el grado de diferenciación horizontal mayor será la complejidad organizativa, ya que por cada subunidad se necesita nuevos enlaces con las demás partes, y así la red de comunicaciones con los otros miembros se hace más grande y el esfuerzo que debe hacer la dirección para coordinar las distintas actividades se hace también mayor.

Por su parte, “la diferenciación vertical” que implica una división del trabajo mediante la aplicación del principio de jerarquía (cada subordinado tendrá que responder ante un único superior).

En definitiva comprobamos que el tamaño de la organización estará relacionado con el grado de diferenciación vertical, ya que cuanto mayor es el número de empleados, mayor será la necesidad de directivos que coordinen un mayor número de niveles.

Pero la diferenciación vertical está relacionada con la diferenciación horizontal, porque al referirse a la profundidad de la estructura, es lógico que a medida que aumenta la

diferenciación a nivel horizontal aumente también el número de niveles jerárquicos y por tanto la complejidad, es decir, la diferenciación vertical.

Es por esto, que tal y como se hizo en el estudio del artículo PERTUSA ORTEGA en 2009 hay aspectos muy importantes referente a la estructura organizativa que es necesario tener en cuenta para el buen funcionamiento de la empresa ya que es necesario que ante esta diferenciación vertical y horizontal, haya una formalización en la empresa dónde se haga una descripción de los directivos intermedios, del trabajo de los supervisores, del trabajo de oficina, las normas de producción, etc.

Como también es importante la centralización en la empresa, para analizar aspectos que se tendrán en cuenta como es la asignación de trabajo para a los empleados, como que contratos se realizarán a los empleados, que número de trabajadores van a tener prestando servicio en la empresa, etc.

Y también la complejidad para ver qué nivel de especialidad se tendrá, que número de departamentos deberá de tener la empresa, según la diferenciación vertical y horizontal.

Por tanto, la forma más simple de coordinación estructural es la jerarquía, que además es uno de los mecanismos más imprescindibles para la organización.

Además si hay una buena estructura en una empresa, y las actividades están bien distribuidas por departamentos y por tanto, por directivos, la empresa funcionara mejor, por tanto, tendrá más éxito. Es decir, vemos interrelación entre una buena estructura y un éxito empresarial. También podemos extraer de toda esta información que el tener un buena estructura empresarial lo podemos relacionar con los recursos humanos, que ayudaran a identificar mejor las partes de una empresa.

Tenemos en cuenta, que la jerarquía hace referencia a la distribución formal de poder autoridad, es decir, las relaciones de autoridad entre el jefe y el subordinado, que van configurando los distintos niveles jerárquicos de la organización.

Por eso, tanto la jerarquía como el poder de autoridad emanan directamente de la diferenciación o grado de especialización de la estructura de una organización.

Entendemos como autoridad tal y como define el autor JONES en 1995, el poder para hacer que las personas sean responsables de sus acciones y para influir directamente en lo que hacen y como lo hacen.

Finalmente, tras realizar el estudio de estos dos conceptos, diseño organizativo y dimensión, se llega a la conclusión de que será importante dar la organización y dimensión correcta a la empresa, ya que de ésta manera conseguiremos los objetivos marcados y resultados buscados al estar bien definida la organización y el trabajo de cada una de las partes. Y para realizar bien este trabajo y por tanto, conseguir éxito

empresarial, será necesario unas buenas prácticas de los recursos humano, porque comprobamos que el principal elemento es el *ser humano* que formará parte de cada elemento clave de la organización y es el que deberá de realizar las tareas para que la empresa consiga sus resultados y por tanto, el éxito empresarial.

Una vez planificada la estructura de la empresa, es decir, tener un buen diseño organizativo, es necesario que se escoja una buena estrategia empresarial para que a partir de aquí y relacionado también con el éxito, la empresa consiga sus objetivos y pueda ser competente en el mercado, es decir relacionado todo con el entrono.

Si nos centramos ahora en el concepto de **Estrategia** de una organización, tal y como definió CHANDLER en 1962 es la determinación a largo plazo de los objetivos y la adopción de los cursos de acción necesarios para la asignación de los recursos disponibles para el logro eficiente de dichos objetivos.

La estrategia podemos determinar que recoge o engloba tanto los fines como los medios, y consiste en un flujo de decisiones conscientemente planeadas por la dirección, que afectan a los diversos niveles jerárquicos y a las diferentes áreas de actividad de la organización.

Además, analizando diferentes estudios realizados en éste ámbito estratégico, hemos visto como se pueden adoptar las decisiones y estrategias de diferentes puntos de vista.

El autor PORTER en 1982 estableció los modelos “normativos” que son los que a priori asignan un conjunto de características, fortalezas, debilidades y ámbitos de aplicación, de la empresa y como ha de actuar ante el mercado y sus competidores, es decir, adoptar las estrategias convenientes.

Los autores GALBRAITH Y KAZANJIAN en 1986 expusieron que a través del modelo “positivo” se puede entender cuáles son los elementos a tener en cuenta para una adecuada descripción de las formas de comportamiento estratégico, y en función de ellos, cuáles son los modelos de comportamiento habitualmente utilizados por las organizaciones, es decir, como ha de comportarse cada organización para que estratégicamente tenga un éxito en el mercado. En este momento, entra en acción también los recursos humanos, que se encargaran de adoptar las medidas de actuación y comportamiento para que la empresa funcione y de hacer que toda la empresa y las personas que la componen la lleven a cabo, es decir, poner en marcha las prácticas de altor rendimiento. Observamos así, una gran relación de la estrategia con los recursos humanos y las prácticas de altor rendimiento, que ayudara a adoptar medidas y a distribuir las ideas extraídas de comportamiento por toda la empresa.

Además, hay que tener en cuenta que existe una relación entre la estrategia y la estructura de una empresa.

Algunos autores como CHANDLER en 1962 entienden que a medida que las empresas modifican su estrategia de crecimiento para utilizar los recursos disponibles de forma más rentable, aparecen nuevos problemas administrativos que deben ser resueltos para evitar el deterioro del rendimiento económico. Con lo cual, la solución es la modificación de la estructura organizativa y por tanto, su adaptación a la nueva estrategia adoptada.

Pero por el contrario en el artículo de CEDE en 2011 vemos como se entiende que no sólo hay que modificar y adaptar el diseño organizativo a las estrategias adoptadas por la empresa, sino que también es el diseño organizativo puede influir en el desarrollo de las estrategias de la empresa con el propósito de alcanzar ventajas competitivas.

En el artículo de GUERRAS Y GARCIA – TENORIO EN 1995 observamos que después de analizar la relación entre la estructura y el diseño organizativo de una empresa se demuestra ambas se influyen mutuamente, aunque estudios empíricos demuestran que quizás la estrategia influye más que no el diseño organizativo.

Vemos entonces que la estrategia y diseño organizativo, ejercen una importante influencia sobre los resultados de las organizaciones (FIGURA 3), es decir sobre el éxito de la empresa.

Es por eso, que la elección del diseño organizativo y la de la estrategia que quedamos utilizar en la empresa se han de ajustar para conseguir nuestros objetivos finales y poder así actuar en el mercado de nuestro sector y ser competentes.

Hemos de tener en cuenta que para ser competentes en el mercado hemos de conocer nuestro **entorno**, el cual es un factor de contingencia importante para una empresa, porque el entorno es el único factor de contingencia externo a la estructura y externo al sistema organizativo en su conjunto.

Se entiende que el entorno recoge todos los factores, instituciones o magnitudes, que sin pertenecer a la organización, influyen en su comportamiento, valor y sus resultados.

El entorno está constituido en los niveles diferentes como es el “entorno general” en el cual hay que tener en cuenta todas aquellas instituciones y magnitudes que ejercen influencia sobre grandes conjuntos de organizaciones que operan en el mismo ámbito geográfico. Pero también está constituido por el “entorno específico” en el cual se acoge todas aquellas circunstancias externas que influyen en determinados grupos de entidades con características muy similares, es decir, que básicamente desarrollen la misma actividad.

Porque si las empresas tienen en cuenta tanto el entorno general como el entorno específico las empresas podrán conseguir grandes resultados y superar o ser grandes

competidores para los adversarios en su sector. Por tanto, el entorno es importante porque vemos que es un factor que nos puede aportar mucha información del sector en el que compete la empresa.

Informará de la variabilidad sobre el grado en el que los factores del entorno permanecen idénticos o varíen a lo largo del tiempo y permite contraponer entornos estables y dinámicos en función del grado de incertidumbre asociado a la concurrencia o no de determinados sucesos. La variabilidad dependerá de la frecuencia de los cambios en las magnitudes. Y afectará a toda la estructura de la empresa.

Nos dará información sobre la cantidad de elementos o factores a tener en cuenta para el adecuado análisis del entorno y nos permite contraponer entornos simples y complejos, en función de la cantidad y heterogeneidad de información necesaria para que los responsables adopten buenas decisiones en la organización. La complejidad influye en la organización a través de la comprensibilidad del trabajo.

Y por último, expondrá aquellas amenazas percibidas por la organización que pueden influir en el logro de sus objetivos y puede provenir de aspectos tanto diversos como las relaciones con los poderes públicos, competencia, sindicatos o proveedores de recursos necesarios para desarrollar la actividad.

Hemos de tener en cuenta, cómo desde hace años las empresas actúan teniendo en cuenta éste factor tan importante como es el entorno. Y para actuar ante el mercado, es importante que el departamento de recursos humanos sepa escoger a personal competente para actuar frente a la competencia, y sepa transmitir la idea de saber adoptar las acciones correspondientes para tener el mayor éxito en el mercado, es decir, que lleve a cabo prácticas de alto rendimiento. Por tanto, vemos una relación con los recursos humanos y las PAR con el éxito. Además de la relación con la estructura y las estrategias empresarial que deberá de tomar la empresa para poder competir en el mercado.

En éste trabajo en concreto, entendemos que al realizar la investigación con empresas únicamente españolas (*información extraída de las 5000 mejores empresas Españolas en el 2010 de la UAB*), pero que algunas de ellas pueden desarrollar su actividad tanto a nivel nacional como a nivel internacional, el entorno será un aspecto muy importante que influirá en las decisiones estratégicas de la empresa. Por tanto, para aquellas empresas que su actividad no se limite únicamente al ámbito nacional el entorno les será mucho más amplio.

El entorno internacional constituirá factores genéricos del macroentorno: factores económicos, tecnológico, sociocultural, sociodemográfico, político, ambiental, legal, así como factores más específicos del sector en que opere la empresa en particular, como la competencia, proveedores, canales de distribución, segmentos de clientes, etc.

Todos estos factores que afectan a las empresas se miden con indicadores y de ésta manera se puede valorar como actuar frente a los diferentes factores del macroentorno al cual se expone la organización.

En el caso concreto de las empresas que analizaremos, se tendrá que tener muy en cuenta el entorno internacional para valorar su éxito en el mercado.

Por tanto, el entorno es un aspecto de la organización que se ha de tener en cuenta porque influirá directamente en la estrategias a adoptar por la empresa, políticas de recursos humanos a utilizar, etc., para que la empresa obtenga buenos resultados en el mercado.

Vamos observando como el departamento de **Recursos Humanos** de una empresa lleva a cabo unas funciones muy importantes dentro de ésta.

Sus funciones principales y básicas consisten en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, y también el control de técnicas, que ayuden a promover el desempeño eficiente del personal. Además tiene la facultad de ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.

Por otra parte, el departamento de Recursos Humanos también tendrá la función de describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ha de ocupar. Por tanto, reclutando al personal idóneo para cada puesto, según dónde se ubique de la estructura organizativa de la empresa.

Ofreciendo además, capacitación y desarrollo de programas para que mejore los conocimientos del personal, es decir, formación.

Por último, distribuyen las políticas y procedimientos de recursos humanos.

Sin embargo, pese a que estas funciones básicas son las que pueden llevar a cabo todo departamento, luego sus funciones variaran dependiendo del tipo de organización al que pertenezca.

Además será importante llevar a cabo, la evaluación del personal porque podrá determinar de la manera más objetiva posible, a través de las características y el desempeño de la actividad, el valor que en todo momento tiene cada empleado para la organización, por lo que se podrá definir las funciones a realizar por cada trabajador, para que la empresa consiga buenos resultados, tal y como expresaban los autores DOLAN, SCHULER Y VALLE EN 1999 “la evaluación del personal es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y así podrá mejorar su rendimiento futuro”.

Por tanto, el Departamento de Recursos Humanos, influye sobre el comportamiento del personal para alcanzar resultados de operaciones, sobre el cuidado y el trato al personal, sobre la gestión de los procesos operativos, en la forma de ejecutar las estrategias de la empresa.

Es por esto que hay estudios que vinculan la gestión de los recursos humanos y el aprendizaje organizativo, tal y como se analiza en el artículo de CÉSPEDES 2005. En éste artículo se analiza como la gestión de los recursos humanos puede influir directa y positivamente sobre la capacidad de la organización para aprender y de ésta manera convertirse en una herramienta fundamental para que la empresa tenga una cultura de aprendizaje y creación del conocimiento.

Por esto, es importante utilizar adecuadamente los recursos humanos de una empresa y saber qué medidas y prácticas llevar a cabo. Actualmente, aquellas empresas que utilizan las prácticas de recursos humanos calificadas como prácticas de alto rendimiento (PAR), como analizan en el artículo CAMPS Y LUNA en 2008, reforzaran los conocimientos, habilidades y destrezas de sus empleados tal y como establecieron muchos autores como ARTHUR 1994 o HUSELID 1995.

Éstas prácticas de alto rendimiento las empiezan a aplicar des de hace varios años muchas empresas, por ejemplo del ámbito español, LUNA Y CAMPS en 2006, porque el objetivo principal de de estas prácticas de alto rendimiento, es mejorar las capacidades de los trabajadores y su implicación en la empresa, y es esto lo que quieren mejorar o aplicar muchas empresas.

Con las prácticas de alto rendimiento, tal y como estableció ARTHUR 1994, se fomenta el compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos y además pueden enfatizar la autonomía de los trabajadores sobre su trabajo, favoreciendo así la experimentación, la comunicación interna y la transferencia de conocimiento.

Es decir, las prácticas de alto rendimiento contribuyen a la mejora del rendimiento de una organización en tres formas como dicen SANCHIS Y CAMPOS 2010. Estas tres formas son: construyendo capacidades organizativas, mejorando la satisfacción de los empleados y mejorando la satisfacción de clientes y propietarios de la empresa.

Investigando y analizando los diferentes casos de empresas que utilizan estas prácticas y las que no las llevan a cabo, se ha considerado que las empresas que las desarrollan son las que presentan, en mayor medida, una estrategia de gestión de recursos humanos más avanzada o proactiva, y que por tanto, influyen a que la empresa tenga más éxito.

Además en el trabajo de investigación realizado por los autores SANCHIS Y CAMPOS, 2010 de empresas españolas, se demuestra que hay factores que influyen en la introducción y utilización de las prácticas de alto rendimiento de los recursos

humanos. Como son la contingencia del tamaño, la tecnología, la cultura organizativa y los estilos de dirección y estrategia utilizados por las empresas.

Es decir, aquellas empresas con un mayor tamaño, con un sistema tecnológico más avanzado, con una cultura de empresa que está más enfocada en los trabajadores, con estilos de dirección más participativos y estrategias de diferenciación, tendrán una mayor utilización y mejores resultados de las prácticas de alto rendimiento.

De la misma manera, en el artículo de ORDIZ 2002 se demuestra que la cultura, el tamaño de la empresa también son factores que influyen en que las prácticas de alto rendimiento de recursos humanos tengan un mayor aprovechamiento. Sin poder afirmar que la orientación estratégica de la empresa determine el tipo de de prácticas de recursos humanos a implantar, pero si pudiendo decir que hay una correlación muy positiva entre ambas.

Finalmente, éste departamento se puede decir que estará relacionado con la estructura organizativa, y por tanto, modelo de diseño organizativo, que adopte la empresa, es decir, su tamaño. También con la estrategia que acoja la empresa para llevar a cabo sus funciones y actuar ante el entorno.

Dependiendo de todos estos factores éste departamento deberá de llevar a cabo unas funciones u otras dentro de la empresa, ya que como se ha dicho anteriormente, aunque tengan unas funciones principales y básicas, se adoptaran las funciones y medidas que le correspondan a esa empresa y que sean más adecuadas para su buen funcionamiento, como por ejemplo aplicar las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento. Para así, conseguir un total éxito en el mercado.

Si hablamos en especial del **éxito** empresarial hemos podido ir viendo que, tan solo se podrá conseguir cuando se produzca un ajuste estratégico y organizativo de la empresa, según el entorno de la empresa. Y también cuando si hay Departamento de Recursos humanos en la empresa y realizan prácticas de alto rendimiento.

Por un lado, conseguir el ajuste estratégico garantizará la adecuación de la estrategia con el entorno, las características internas y la misión y objetivos elegidos. Por otro lado, el ajuste organizativo garantizará la adecuación de la organización en la que la estrategia va a ser implantada, lo que implica ajuste con el contexto y con la estrategia elegida.

Por tanto, se obtendrá éxito en la empresa cuando se ajuste tanto la estrategia como la organización de ésta, para así conseguir buenos resultados en el mercado y consecuentemente el gran éxito empresarial.

Además si existe Departamento de Recursos humanos éste deberá saber llevar a cabo aquellas políticas y prácticas de alto rendimiento de recursos humanos que sean

adecuadas para así, amoldar todos los servicios y funciones de la empresa para que se consiga un mejor resultado y desempeño, y por tanto, éxito empresarial. Es decir, para conseguir éxito empresarial hay que tener en cuenta la evaluación del desempeño puesto que será necesario evaluar al personal.

En conclusión, en el momento que haya un ajuste entre la organización, estrategia, entorno y recursos humanos de la empresa (PAR si es que existen o se emplean), se podrá conseguir éxito empresarial.

## 2.1. Modelo de relación de conceptos

Para llevar a cabo éste trabajo de investigación se ha realizado un modelo de interrelación de los conceptos claves definidos en los apartados anteriores. De ésta manera, se observa cómo se relacionan entre ellos y como afectan a la importancia y existencia del Departamento de Recursos Humanos para que lleve a cabo prácticas de alto rendimiento, dentro de la organización. Principalmente, encontramos una relación entre el entorno, la estrategia y la estructura de la organización (dimensión), pero no solo dependerá de estos 3 puntos el resultado final que obtiene la empresa, es decir el éxito. (FIGURA 3).

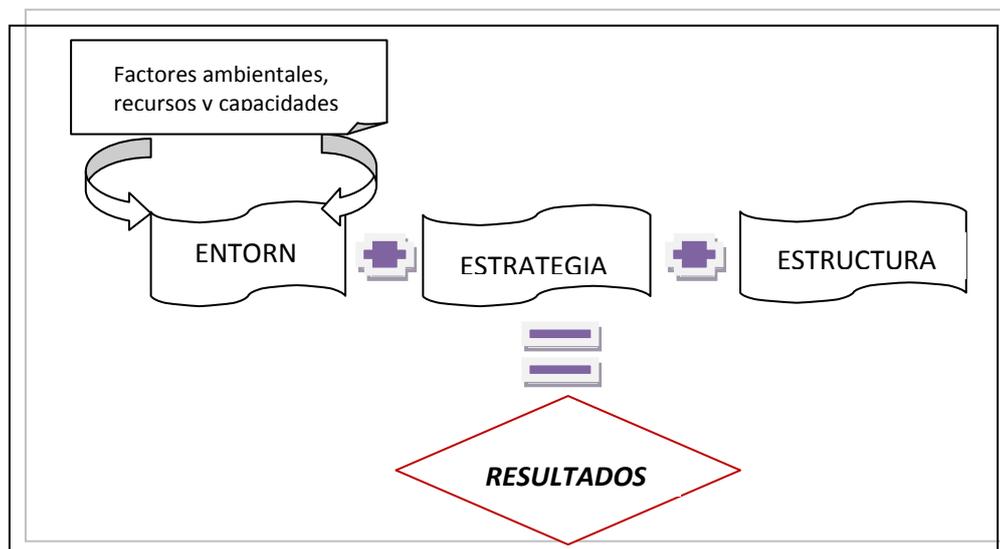


FIGURA 3: Relación entre entorno – estrategia – estructura y resultado

Tal y como se ha explicado con anterioridad en los diferentes apartados, la estructura que adopte una empresa dependerá de la estrategia que ésta tome para conseguir los objetivos finales marcados por la empresa.

Pero, tanto la estrategia como la estructura empresarial vendrá marcada por el entorno, es decir, por todos los factores y magnitudes exteriores que influyen a la

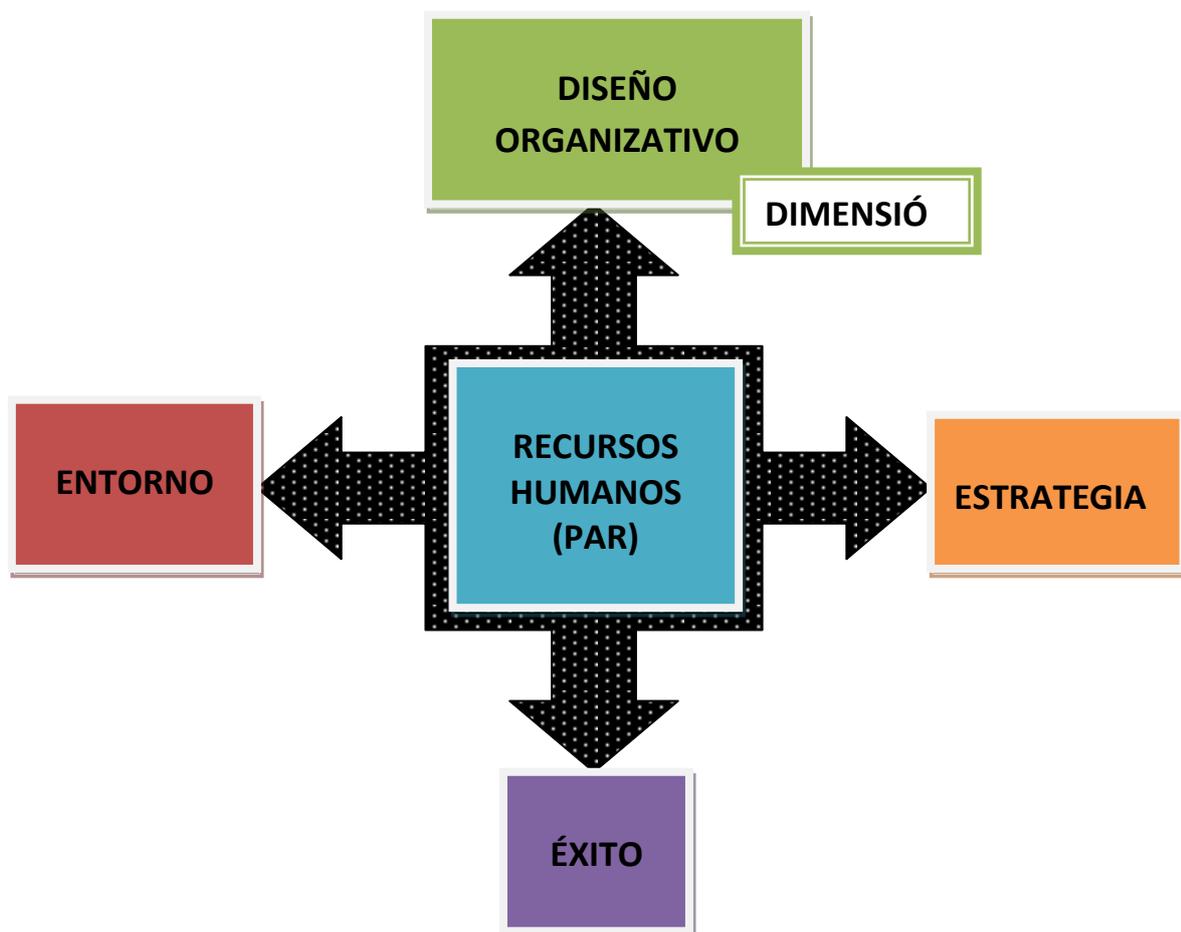
empresa. Y por eso, deberán adoptar las estrategias y por consecuente las estructuras adecuadas según el entorno.

Por tanto, estos tres conceptos influirán y se verán influenciados por el Departamento de Recursos Humanos y sus prácticas de alto rendimiento, que es el cuarto factor importante para el buen éxito y resultados de la empresa. Ya que si realiza unas buenas funciones hará que estos conceptos básicos y estas partes importantes de la empresa funcionen mejor o adopten otras medidas que sean más convenientes para conseguir finalmente unos resultados y unos beneficios mayores para la organización.

Es por eso, que a estos cuatro factores que interrelacionan entre ellos hay que añadirles el éxito que consiga la empresa, una vez se ajuste, tanto la estrategia como la organización, según el entorno y se vea si es necesario más prácticas de alto rendimiento o menos de recursos humanos. Por tanto, el éxito empresarial conseguido en el mercado al llevar a cabo las funciones y ajustes dentro de la empresa.

El éxito también tendrá su importancia para ver en qué grado está presente los recursos humanos en la empresa.

El modelo creado para este trabajo de campo es el siguiente:



Con éste modelo vemos reflejado la idea principal para llevar a cabo el trabajo de investigación.

Se puede apreciar la relación existente entre todos los conceptos, como se ha explicado en éste mismo epígrafe.

Y lo más importante, expresa el objetivo principal de éste trabajo: ver qué importancia tiene el departamento de recursos humanos y sus prácticas de alto rendimiento en las empresas, en función del entorno, la estrategia, la estructura de la empresa y el éxito (resultado) obtenido. Es decir, ver el grado de relación entre todos estos factores y ver como si existe el Departamento de Recursos Humanos y lleva a cabo las prácticas de alto rendimiento, la empresa puede conseguir mejores resultados (éxito) en el mercado, y por tanto, como puede llegar a influir los recursos humanos y las PAR sobre las estrategias a adoptar en la empresa, el diseño organizativo, el entorno y el éxito.

Por tanto, nuestra intención es comprobar que no sólo es importante que las empresas tenga Departamento de Recursos Humanos sino que lleven a cabo prácticas de alto rendimiento, porque influirá en que la empresa consiga tener una mejor estrategia empresarial, mejor modelo organizativo, mejor adaptación al entorno, y, por tanto, un mayor éxito empresarial.

## 3. Metodología

---

Una vez explicado en el apartado anterior el marco teórico nos introducimos en la parte metodológica del trabajo.

En ésta parte del estudio sobre, que importancia tienen los Recursos Humanos en las empresas y qué relación hay entre si hay departamento de RRHH y sus prácticas de alto rendimiento en las empresas frente a la estrategia empresarial, diseño organizativo, el entorno y el éxito empresarial, realizaremos un estudio de campo a través de unas encuestas.

Con éstas encuestas podremos extraer una información muy válida y necesaria para poder analizar esta importancia de los Recursos Humanos en las empresas.

### 3.1. Empresas encuestadas, vía de transmisión y carta presentación.

Las empresas que hemos encuestados son empresas a nivel nacional y la información sobre éstas empresas la hemos extraído de las de las *5000 mejores empresas Españolas en el 2010 de la UAB*. Éste fichero de las *5000 mejores empresas Españolas en el 2010 de la UAB* está en la base de datos de la UAB. Dicho fichero puede ser consultado sin problemas por cualquier persona de la universidad.

La encuesta ha sido enviada al azar a 3284 empresas del total de 5000.

Se ha utilizado la página web [www.encuestafacil.com](http://www.encuestafacil.com) para introducir las preguntas de la encuesta, tal cual están planteadas con la excepción de que para hacerla más amanea, el bloque entorno y éxito empresarial se ha unido.

Para enviar la encuesta se ha hecho vía email. En cada email hemos introducido una carta presentación con el link que conducía directamente a la encuesta introducida en dicha página web. (ANEXO 1)

### 3.2. Respuestas obtenidas

Las respuestas que hemos obtenido después de enviar a las empresas elegidas al azar, han sido 100. De las cuales mostramos en los anexos 14 al azar. (ANEXO 2)

Las diferentes respuestas que hemos ido obteniendo se han ido almacenando en el mismo programa encuestafacil.com.

Con éstas 100 respuestas, que analizaremos detenidamente más tarde en el apartado cuatro sobre resultados, podremos ver si se cumple nuestro objetivo: comprobar que el éxito empresarial no sólo está relacionado con tener o no Departamento de Recursos Humanos en una empresa, sino que también ésta muy influenciado y relacionado con las prácticas de alto rendimiento, para que la empresa funcione mejor

### 3.3. La encuesta

Para realizar el siguiente estudio se han elegido 3284 empresas totalmente al azar de las 5000 del fichero *las 5000 mejores empresas Españolas en el 2010 de la UAB* como muestra representativa, ya que son empresas de cualquier sector, tamaño y localidad. Esta muestra describe de forma precisa, teniendo en cuenta el comportamiento y las características similares, a la población de donde se tomó y se quiere observar.

La encuesta realizada para éste estudio de campo ha constado de 26 preguntas en total. (ANEXO 3)

Estas preguntas se han dividido en diferentes bloques, para así a la hora de poder realizar el análisis y ver que concordancia y relación hay entre las diferentes partes importantes de la empresa (estrategia, diseño organizativo, entorno y éxito) y los Recursos Humanos, sea más visible y más fácil de detectar.

Por tanto, se han realizado de ésta manera las preguntas para poder comprobar cuál es la verdadera importancia del departamento de Recursos Humanos en la empresa y si el buen funcionamiento y éxito en el mercado está reñido con tener o no departamento de recurso humanos.

Por una parte, las preguntas sobre el perfil de las empresas han surgido para conocer las empresas mejor y han sido de elaboración propia.

Por el contrario, las preguntas respecto la estrategia, el diseño organizativo, los recursos humanos, el entorno y el éxito empresarial han sido extraídas del artículo de CAMPS Y LUNA en 2008. Al ser la primera vez que iba a realizar unas preguntas sobre éstos temas y no teniendo por tanto, experiencia previa, se ha creído conveniente utilizar unas preguntas que ya han sido utilizadas por grandes autores como ellos. De ésta manera, nos aseguramos que sean preguntas claras y precisas que las empresas puedan entender i darnos una contestación que nos sea útil para nuestro estudio, porque, en éste artículo, encontramos un seguido de preguntas sobre éstos aspectos

que queremos analizar en éste estudio de campo y son preguntas muy concretas y muy bien estructuradas, realmente muy útiles para éste trabajo.

Los bloques en los que se dividen las preguntas son los siguientes:

- BLOQUE 1: Perfil de las empresas.

Han sido preguntas realizadas con el fin de poder conocer el perfil de cada empresa. Han sido un total de 4 preguntas. Las cuatro preguntas han sido de tipo abiertas excepto la pregunta sobre el sector dónde se ofrecía a las empresas un seguido de sectores dónde escoger.

Se ha preguntado:

*En una primera pregunta* se ha preguntado sobre el sector de la empresa para conocer cuáles son los sectores principales actualmente y en los que se ubicaban las empresas estudiadas.

*En una segunda pregunta* se ha preguntado sobre el año de fundación de las empresas.

*En una tercera pregunta* se ha preguntado sobre dónde está situada la sede central de la empresa.

*En una cuarta pregunta* se ha preguntado sobre el número de trabajadores actual que tiene la empresa.

- BLOQUE 2: Estrategia empresarial

Han sido preguntas realizadas con el fin de poder conocer con que estrategia empresarial cuentan las empresas escogidas. Para contestar las preguntas se ha dado la opción a las empresas de que escogen en una escala del 1 al 5, dónde 1 es muy poco y 5 el máximo, cual es la importancia para ellos de desarrollar nuevos productos.

*En ésta quinta pregunta* se ha preguntando para saber cuál es la prioridad de las empresas en desarrollar productos o servicios nuevos para los clientes.

*En la sexta pregunta* ha preguntado para conocer cuál es la prioridad de las empresas de ofrecer productos baratos a los clientes para así ganar a sus competidores y hacerse con más clientes en el mercado.

*En la séptima pregunta* se ha preguntado para conocer en qué medida las empresas se esfuerzan para que los clientes los puedan identificar como los que pueden ofrecer el producto de mayor calidad del mercado.

- BLOQUE 3: Diseño organizativo.

Estas preguntas han sido realizadas con el fin de poder conocer cuál es el diseño organizativo de las empresas. Para contestar las preguntas se ha dado la opción a las empresas de que escogen en una escala del 1 al 5, dónde 1 es muy poco y 5 el máximo, cual es la importancia para ellos de desarrollar nuevos productos.

*En la octava pregunta se ha preguntado para saber si la empresa cree que hay que minimizar riesgos centralizando al máximo las decisiones que hay que tomar en la empresa, en la cúpula directiva.*

*En la novena pregunta se ha preguntado para conocer en qué medida las empresas dejan que sus trabajadores tomen decisiones sin tener que consultarlo previamente con su superior jerárquico.*

*En la décima se ha preguntado para obtener información de si en las empresas se fijan previamente y de manera clara como han de actuar los trabajadores en las empresas.*

*En la undécimo se ha preguntado para conocer si las empresas le fijan objetivos y resultados a conseguir a los trabajadores.*

*En la duodécimo se ha preguntado para saber en qué nivel las tanto los directivos y superiores jerárquicos de la empresas y los trabajadores se sienten parte del mismo equipo de trabajo.*

- BLOQUE 4: Recursos humanos: prácticas de alto rendimiento.

Estas preguntas han sido realizadas con el fin de poder conocer si las empresas cuentan con departamento de Recursos Humanos en la empresa y que prácticas de alto rendimiento y actividades sobre recursos humanos llevan a cabo. Para contestar las preguntas se ha dado la opción a las empresas de que escogen en una escala del 1 al 5, dónde 1 es muy poco y 5 el máximo, cual es la importancia para ellos de desarrollar nuevos productos. Excepto la pregunta 13 que la respuesta era un sí o un no.

*En la decimotercera se ha preguntado para saber que empresas cuentan con departamento o no dentro de sus empresas.*

*En la decimocuarta se ha preguntado para saber si las empresas buscan el mayor número de candidatos para seleccionar el trabajador ideal para el puesto de trabajo.*

*En la decimoquinta se ha preguntado para conocer si las empresas dan importancia a adaptar y a realizar procesos de selección que sean ideales para cada puesto de trabajo.*

*En la decimosexta* se ha preguntado para saber si las empresas analizan el rendimiento posterior de los nuevos trabajadores escogidos en los procesos de selección.

*En la decimoséptima* se ha preguntado para saber en qué medida para las empresas es importante la formación.

*En la decimoctava* se ha preguntado para saber si para las empresas los planes de formación adoptados anticipan o no posibles necesidades futuras.

*En la decimonovena* se ha preguntado para ver si cumplen con la normativa específica si es necesario que los trabajadores tengan equipos de trabajo.

*En la vigésima* se ha preguntado para saber si las empresas dan a los trabajadores una recompensa equitativa con el trabajo realizado por los empleados.

- BLOQUE 5: Entorno

Estas preguntas han sido realizadas con el fin de poder conocer el entorno de la empresa. Para contestar las preguntas se ha dado la opción a las empresas de que escogen en una escala del 1 al 5, dónde 1 es muy poco y 5 el máximo, cual es la importancia para ellos de desarrollar nuevos productos.

*En la vigesimoprimera* se ha preguntado para comprobar si las empresas son conscientes de que tiene competencia o no en su mismo sector y han de competir.

*En la vigesimosegunda* se ha preguntado para saber si las empresas son conscientes de si las acciones de los competidores son difíciles o no de poder predecir y así en consecuencia poder actuar ellos.

- BLOQUE 6: Éxito empresarial.

Estas preguntas han sido realizadas con el fin de poder conocer el éxito empresarial que tienen las empresas. Para contestar las preguntas se ha dado la opción a las empresas de que escogen en una escala del 1 al 5, dónde 1 es muy poco y 5 el máximo, cual es la importancia para ellos de desarrollar nuevos productos.

*En la vigesimotercera* se ha preguntado para saber en qué medida y nivel las empresas están realmente satisfechas con la marcha que tiene la empresa en el mercado.

*En la vigesimocuarta* se ha preguntado para saber si las empresas han sido capaces o no de superar realmente a sus competidores.

*En la vigesimoquinta* se ha preguntado para conocer si las empresas están satisfechas y cuál ha sido realmente la evolución de cuota de mercado en estos últimos tres años.

Para finalizar la encuesta preguntamos a las empresas si están interesados en conocer los resultados obtenidos y enviárselos por email.

## 4. Resultados

---

### 4.1. Perfil de las empresas encuestadas

En éste apartado del trabajo analizamos cual es el perfil de las empresas que hemos encuestado. Toda la información analizada se observa en el anexo 4. (ANEXO 4)

Se analizara el perfil de las empresas siguiendo los 4 indicadores que nos facilitaran la identificación de éstos perfiles:

#### ❖ Sector de la empresa

Para conocer el resultado sobre el sector de las empresas, hemos considerado organizar por grupos de sectores más importantes, agricultura y pesca, industria, construcción de edificios, transporte, comercio, servicios y otras actividades, las diferentes actividades que preguntamos en la encuesta (las diferentes actividades que pusimos de opción para escoger las empresas en la encuesta fue explicado anteriormente en el punto del trabajo sobre metodología) para así, ver de una manera más clara y directa cual es el sector dónde encontramos a más empresas desarrollando su actividad.

Tabla de resultados:

Sector de la empresa	N° encuestas	%
Agricultura y pesca	6	6%
Industria	25	25%
Construcción edificios	5	5%
Transporte	17	17%
Comercio	5	5%
Servicios	18	18%
Otras actividades	24	24%
	100	100%

Tal y como podemos observar en la tabla de resultados y en el grafico, los resultados que se han obtenido en relación al sector de la empresa de la pregunta 1 realizada a las empresas indican que el sector dónde realizan su actividad más empresas es en de la industria obteniendo un 25% del total de las 100 empresas.

Aunque podemos observar que justo por detrás, con un 24 %, se encuentran todas aquellas empresas que se dedican a otras actividades y que por tanto, no están dentro de los sectores más destacados como son los que hemos escogido para realizar la

encuesta (agricultura y pesca, industria, construcción de edificios, transporte, comercio y servicios).

Cabe destacar también que en el sector del transporte realizan muchas empresas sus actividades ya que como podemos observar en la tabla de resultados cuenta con un 17 % del total de las empresas.

Por último, el resto de sectores están en la minoría y por tanto, son pocas las empresas que realizan su actividad dentro de éstos.

En el grafico de barras (ANEXO 4) se puede observar el porcentaje que ha obtenido cada actividad profesional. En éste caso, no en conjunto y en grupo de sectores más importantes, como se mostraba en la tabla de resultados anterior, sino individualmente cada actividad que escogimos para que pudieran indicar aquellas empresas que realizaban la encuesta.

#### ❖ Año de fundación

En éste caso, para saber cuál es el resultado sobre la fundación de las empresas, se ha agrupado los diferentes años de recogidos de cada una de las empresas encuestadas, en cuatro grupos distintos: antes del 1980, del 1980 al 1989, del 1990 al 1999 y a partir del 2000.

#### Tabla de resultados:

Año fundación	Nº encuestas	%
Antes del 1980	13	13%
1980 al 1989	18	18%
1990 al 1999	37	37%
A partir del 2000	32	32%
	100	100%

Analizando la tabla de resultados sobre el año de fundación de las empresas, que es la pregunta 2 realizada, comprobamos que la mayoría de las empresas fueron fundadas entre el 1990 y el 1999, con un 37 % de total.

Seguido con un 32% aquellas que a partir del 2000 fundaron la empresa.

Con lo cual se entiende que a partir del 1990 hubo un gran auge y muchas personas fueron las que decidieron emprender, al contrario de lo que vemos que sucedió en los años 80 y anteriores dónde el porcentaje de fundación de empresas es menor, con un 18 % y un 13% respectivamente.

### ❖ Sede central

Para conocer dónde se encuentran principalmente las sedes centrales de las diferentes empresas que han sido analizadas, se han clasificado las diferentes ciudades por comunidades autónomas. Pero hay que destacar varios aspectos:

-Por un lado, al considerar Barcelona una gran ciudad en la cual podemos encontrar muchas empresas, se ha considerado que se debía de tratar independientemente, es decir, no incluyéndola dentro de la comunidad autónoma de Cataluña. Para así, poder igualarla con la ciudad de Madrid, que al ser una comunidad autónoma ya quedaba reflejada de manera clara su importancia a nivel empresarial.

-Por otro lado, al no especificar muchas empresas un lugar concreto dentro de España, se ha tenido que crear un apartado específico para éstas. De la misma manera que se ha creado para todas aquellas empresas que su sede central está situada en países internacionales.

Tabla de resultados:

Sede central	Nº encuestas	%
España	2	2%
Países internacionales	2	2%
Barcelona	18	18%
Madrid	17	17%
Andalucía	9	9%
Aragón	2	2%
Asturias	2	2%
Canarias	3	3%
Cantabria	1	1%
Castilla La Mancha	5	5%
Castilla León	2	2%
Cataluña	3	3%
Ceuta	1	1%
Comunidad Valenciana	9	9%
Extremadura	1	1%
Galicia	8	8%
Islas Baleares	3	3%
Murcia	5	5%
Navarra	2	2%
País Vasco	5	5%
	100	100%

Con ésta tabla de resultados preguntamos la pregunta 3 sobre dónde está situada la sede central de las empresas. Podemos comprobar que la mayoría de las empresas tienen su sede central en dos de las ciudades más importantes del país, como son Barcelona y Madrid.

Aunque, destacamos que Barcelona se encuentran unas pocas más empresas que no en Madrid, ya que en Barcelona están el 18% de éstas y en Madrid el 17%.

También podemos ver, que aparte de estas dos grandes ciudades y que abarcan a la mayoría de sedes empresariales, es por esto que se han destacado como hemos explicado anteriormente, hay ciertas comunidades autónomas que son importantes ubicaciones para crear la sede central como son: Andalucía con un 9%, Comunidad Valenciana con un 9% y Galicia con un 8%.

Por último, destacar que Cataluña no se ha encontrado dentro de esas comunidades autónomas con más sedes centrales, porque Barcelona se ha considerado muy importante y se ha considerado no contarla dentro de Cataluña sino por separado, si no hubiese sido de esta manera Cataluña sería la comunidad con más sedes centrales, ya que contaría con el 18 % individual de Barcelona más su 3% de Cataluña. Por tanto, quedaría muy por encima de la comunidad de Madrid que al ya ser independiente, seguiría contando como hemos dicho, con un 17%.

#### ❖ **Número de trabajadores actual**

Los resultados obtenidos sobre el número de trabajadores existente en cada empresa encuestada, se ha organizado en tres grupos (menos de 50 trabajadores, entre 50 y 250 trabajadores y más de 250 trabajadores), para identificar de manera más clara cuál es el tamaño de la mayoría de las empresas.

#### Tabla de resultados:

<b>Nº trabajadores</b>	<b>Nº encuestas</b>	<b>%</b>
Menos de 50	19	19%
Entre 50 a 250	42	42%
Más de 250	39	39%
	100	100%

En ésta pregunta 4 sobre el número de trabajadores con el que cuentan las empresas, observamos con un 42 % del total de las empresas, que la mayoría de ellas tienen entre 50 a 250 trabajadores incorporados en su plantilla, y que por tanto, se corresponden con empresas medianas.

Pero, hay que destacar que con un 39 % y por tanto, no muy distanciado del porcentaje de las empresas medianas, encontramos que hay bastantes empresas de gran tamaño.

Por tanto, son pocas las pequeñas empresas encuestadas, un 19% del total.

## 4.2. Variables del modelo (individual)

Para continuar con el análisis de los resultados recogidos de las encuestas realizadas, en ésta parte analizaremos de manera individual cada variable del modelo, es decir, por separado y según medianas y desviaciones y gráficos de tablas que encontramos en el anexo 4. (ANEXO 4)

Analizaremos por tanto los resultados de: estrategia empresarial, el diseño organizativo, el entorno y el éxito empresarial.

### ❖ Estrategia empresarial

Las preguntas que se hicieron para comprobar la estrategia empresarial de las empresas son las que explicamos anteriormente en el apartado de metodología. De la misma manera esta explicado que las respuestas podían variar de entre 1 siendo lo menos y 5 siendo lo máximo.

En las tablas siguientes vemos de cada pregunta, que fueron 3, la mediana y la desviación típica obtenida y además analizamos el gráfico de barras las respuestas más escogidas, situado en los anexos 4. (ANEXO 4)

#### Tablas de resultados:

Preguntas sobre estrategia	Mediana	Desviación típica
Pg.5 - Desarrollo nuevo producto	3,760	1,147

Tal y como se puede observar en la pregunta 5 sobre el desarrollo de nuevos productos vemos que la mediana aritmética es de 3,760 esto nos indica que un poco más de la mitad de todas las empresas desarrollan nuevos productos. Además lo vemos reflejado en el gráfico de barras (ANEXO 4) donde el 64% de las empresas eligieron las respuesta 4 y 5, es decir, el máximo. Y la respuesta menos elegida es la 1 con un 4%, es decir, pocas empresas no quieren desarrollar nuevos productos, por tanto, tal y como vemos en la tabla la desviación típica es de 1,147.

Preguntas sobre estrategia	Mediana	Desviación típica
Pg.6 - Producto más barato	3,650	1,009

Podemos observar en la pregunta 6 sobre si ofrecer el producto más barato es la prioridad obtenemos una mediana aritmética de 3,650 lo que quiere decir que, más de la mitad de las empresas encuestadas tiene como objetivo ofrecer un producto más

barato a los clientes. Aunque, en la grafica (ANEXO 4) podemos observar que las respuestas más escogidas con un 63% son la 4 y la 3, no la 5 que sería la máxima prioridad. La desviación típica es de 1,009 y la respuesta menos escogida es la 1 con un 1%, es decir, pocas empresas no priorizan en poner productos más baratos.

Preguntas sobre estrategia	Mediana	Desviación típica
Pg.7 - Productos de calidad	4,050	0,857

En ésta pregunta 7 sobre que la empresa hace esfuerzos para que los clientes los perciba con productos de buena calidad encontramos que la mediana aritmética es de un 4,050 es una cifra muy clara de que todas las empresas quieren que sus clientes los vean como los que les pueden ofrecer unos productos de mejor calidad. Vemos en la grafica (ANEXO 4) que las respuestas más escogidas son la 4 y la 5 representando así el 75% de las respuestas. Finalmente, la respuesta menso escogida es la 1 representando así, el 1% de las respuestas, encontramos por tanto, una desviación típica de tan 0,857, es decir todas las empresas están bastante de acuerdo con lo que quieren.

#### ❖ **Diseño organizativo**

Para saber cuál era el diseño organizativo con el que contaban las empresas encuestadas utilizamos las que preguntas que explicamos anteriormente en el apartado de metodología. En éste mismo apartado de metodología se explica y se detalla cómo eran las respuestas de las preguntas, las cuales podían variar de entre 1 siendo lo menos y 5 siendo lo máximo.

En las tablas que se muestran a continuación de las 5 preguntas que se hicieron al respecto se resume la mediana i la desviación típica obtenida y además analizamos el gráfico de barras las respuestas más escogidas, situado en los anexos 4. (ANEXO 4)

#### Tablas de resultados:

Preguntas sobre diseño organizativo	Mediana	Desviación típica
Pg.8 - Minimizar riesgos	3,420	1,156

Podemos observar en la pregunta 8 sobre minimizar riesgos centralizando al máximo las decisiones en la cúpula directiva, que la mediana aritmética que se obtiene es de un 3,420 lo cual nos indica que más o menos la mitad de las empresas prefieren centralizar las decisiones importantes en la cúpula para así minimizar cualquier riesgo que se pudiera producir al no hacer de ésta manera, es decir, dejando que los trabajadores puedan tomar decisiones. Pero si observamos la gráfica de barras (ANEXO

4) vemos que las respuestas más escogidas son la 3 y la 4 con un 56%, con lo cual se entiende que tienden a centralizar las decisiones de la empresa pero no es algo que hagan con total prioridad, ya que vemos que la respuesta 5 una de las dos más escogidas. Por tanto, podemos deducir que quizás hay un pequeño margen de toma de decisiones por parte de los empleados, o quizás aquellas decisiones que no son tan trascendentales para la empresa. Por último, la respuesta menos escogida es la 1 con el 5% de las respuestas. La desviación típica que encontramos en las respuestas es de 1,156 porque quizás hay más variedad de opiniones.

Preguntas sobre diseño organizativo	Mediana	Desviación típica
Pg.9 - Decisión propia del trabajador	3,110	1,188

En ésta pregunta 9 sobre si el trabajador puede tomar una decisión sin consultarla con su superior encontramos que la mediana es de 3,110 es decir la mitad, muy ajustada, de las empresas dejan en algún momento que los trabajadores puedan tomar alguna decisión sin necesidad de tener que comentarla con sus superiores jerárquicos.

Observamos en la gráfica (ANEXO 4) que la respuesta más escogida es la 4 y la dos, representando un 57% del total, lo que nos indica, como también lo hace la mediana aritmética, es que hay diversidad de respuesta. Por una parte, y con la mayoría de respuestas, las empresa dejan que los trabajadores tomen decisiones sin consultarlas y por otra parte, hay empresas que prefieren que no sea así, es decir, que los trabajadores consulten primero las decisiones que se han de tomar. Finalmente, la respuesta menos escogida es la 5 representando el 10% del total, lo que nos indica que no muchas empresas tienen claro totalmente que sus trabajadores tomen decisiones sin consultarlo previamente.

Preguntas sobre diseño organizativo	Mediana	Desviación típica
Pg.10 - Instrucciones claras	3,750	0,957

La siguiente respuesta a analizar es la 10, la cual trata si las empresas dan a los trabajadores de manera clara y formalizadas las instrucciones sobre cómo realizar el trabajo, tomar decisiones, comportarse, etc. Pues bien, la mediana aritmética obtenida es de 3,750 es decir, más de la mitad de las respuestas obtenidas indican que las empresas dejan claro las instrucciones a llevar a cabo dentro de la empresa. La respuesta más escogidas, tal y como vemos en el gráfico (ANEXO 4) es la 4 seguida de la 3 representado un 64%. Esto nos indica que las empresas dejan bastante claras cuales son las instrucciones para los empleados. La desviación típica obtenida es de un 0,975 lo que nos indica que la mayoría de las empresas están de acuerdo en que hay que

dejar las instrucciones claras. Y la respuesta menos escogida de la 1 con el 0% de las respuestas.

Preguntas sobre diseño organizativo	Mediana	Desviación típica
Pg.11 - Objetivos del trabajador fijados	3,660	0,997

En la respuesta 11 sobre si cada trabajador tiene perfectamente fijados los objetivos y resultados que tiene que alcanza se ha obtenido una mediana de 3,660 lo que nos indica que más de la mitad de las respuesta de las empresas si han fijado los objetivos y los resultados que ha de alcanzar cada trabajador en la empresa. En el gráfico de barras (ANEXO 4) vemos como la respuestas más escogidas son la 4 mayoritariamente y la 3 con el 64% del total. La respuesta menos escogida como podemos ver en el gráfico es la 1 con el 1%, es decir, pocas empresas no fijan objetivos y resultados a alcanzar a sus trabajadores. La desviación típica obtenida es de un 0,997 porque las empresas tienen claro que han de marcarlo.

Preguntas sobre diseño organizativo	Mediana	Desviación típica
Pg.12 - Dirección y trabajadores del mismo equipo	3,640	1,069

Para analizar la última pregunta de diseño organizativo, la 12 sobre si la dirección y los trabajadores se sienten parte del mismo equipo, encontramos que hay más de la mitad de las empresas que indican que tanto la dirección y los trabajadores se sienten parte de la misma empresa, al obtener una mediana aritmética de 3,640. En el gráfico (ANEXO 4) comprobamos que la respuesta más elegida por los encuestados es la 4 mayoritariamente y la 3 representando un 63% de las respuestas. La respuesta menos escogida por las empresas ha sido la 1 con un 4% del total de las respuestas. Y la desviación típica que hemos obtenido es de 1,069 ya que hay variación de respuestas entre la 3 y la 5 a parte de la 4 que es la mayoritaria.

#### ❖ Prácticas de alto rendimiento

Para analizar y conocer si las empresas llevan a cabo prácticas de alto rendimiento dentro de la empresa se han realizado un seguido de preguntas muy concretas las cuales están explicadas anteriormente en el apartado de metodología. Además de explicar que las respuestas a las preguntas podían variar de entre 1 siendo lo menos y 5 siendo lo máximo. Excepto una pregunta muy importante como es si la empresa cuenta con departamento de recursos humanos o no que la respuesta solo podía ser sí o no.

Han sido 8 las preguntas que se han hecho sobre éste tema y en las tablas que analizamos a continuación se presenta la mediana y la desviación típica obtenida y además analizamos el gráfico de barras las respuestas más escogidas, situado en los anexos 4. (ANEXO 4)

Tablas de resultados:

Preguntas sobre prácticas de alto rendimiento	Mediana	Desviación típica
Pg.13 - Existe departamento de RRHH (sí o no)	1,330	0,473

La primera pregunta a analizar de éste apartado es la 13 sobre si la empresa cuenta con departamento de recursos humanos o no. Tal y como podemos ver en la tabla de resultados la media aritmética es de 1,330 lo que quiere decir que más de la mitad de las empresas cuentan con departamento de recursos humanos. Además podemos ver en el gráfico de barras (ANEXO 4) como efectivamente, la respuesta más elegida es la del sí, con un 67% del total de las respuestas. Por tanto, comprobamos que la respuesta menos escogida es la del no, es decir, son muchas menos las empresas que no tiene departamento de recursos humanos. La desviación típica obtenida es de 0,473 lo que nos indica que la mayoría de las empresas han escogido la opción del sí y ha habido poca variación.

Preguntas sobre prácticas de alto rendimiento	Mediana	Desviación típica
Pg. 14 - Mayor número de candidatos	3,860	1,101

Ésta pregunta 14 sobre si la empresa se esfuerza para tener el mayor número posible de candidatos para el proceso de selección podemos observar que la media aritmética obtenida es de 3,860 lo que nos dice que más de la mitad de las empresas, casi una cuarta parte, se esfuerzan por tener el máximo de candidatos posibles para hacer el proceso de selección en la empresa. Como podemos ver en el gráfico de barras (ANEXO 4) las respuestas más elegidas son la 4 y la 5, representando así el 69% del total. Podemos ver que la respuesta menos escogida es la 1 con un 3% del total de las respuestas. La desviación típica obtenida es de 1,101 ya que ha habido unas pocas empresas que han escogido otras respuestas que no son las más escogidas.

Preguntas sobre prácticas de alto rendimiento	Mediana	Desviación típica
Pg.15 - Selección adaptada al puesto de trabajo	3,870	1,051

Tal y como podemos observar en la pregunta 15 sobre si las empresas adaptan los procesos de selección a cada puesto de trabajo la media aritmética es de 3,870 lo cual

nos indica que más de la mitad de las empresas, casi una cuarta parte, responden que si adaptan los procesos de selección a los puestos de trabajo. En el gráfico (ANEXO 4) podemos observar que las respuesta más elegida son la 4 principalmente y la 5, obteniendo así el 72 % de las respuestas. Además vemos que las respuestas menos elegidas son la 1 y la 2 representando el 11% del total de las respuestas. La desviación típica que se obtiene es de 1,051 al haber un poco de variedad de opinión, aunque la opinión mayoritaria es que se adaptan totalmente los procesos de selección a cada puesto de trabajo a ocupar.

Preguntas sobre prácticas de alto rendimiento	Mediana	Desviación típica
Pg.16 - Rendimiento del trabajador	3,740	1,169

En ésta pregunta 16 sobre si para garantizar el proceso de selección la empresa analiza el rendimiento posterior de los nuevos trabajadores comprobamos que la mediana aritmética es de 3,740 esto indica que más de la mitad de las empresas muestran con sus respuestas es que la mayoría de las empresas analizan posteriormente el rendimiento de los nuevos trabajadores para así garantizar el proceso de selección. Lo podemos observar en la gráfica de barras (ANEXO 4) como las respuestas más elegidas por las empresas es la 5 y la 4 con un 61% de las respuestas obtenidas. Pero también podemos ver cómo le siguen muy de cerca las respuestas 3 y 2 es por eso que se obtiene una desviación típica de 1,169 al haber otras respuestas que no son las más elegidas. La respuesta menos elegida también podemos ver que es la 1 con un 3% del total.

Preguntas sobre prácticas de alto rendimiento	Mediana	Desviación típica
Pg.17 - Formación	3,890	1,072

La pregunta 17 trata sobre si para la empresa la formación es un valor importante. Para esa pregunta encontramos que tal y como nos dice la media de 3,890, más de la mitad, casi una cuarta parte, de las empresas encuestadas creen que la formación es un valor muy importante. Podemos ver en el gráfico de barras (ANEXO 4) que las empresas escogen mayoritariamente la respuesta 5 y la 4 con el 68% del total de las respuestas obtenidas, lo cual nos indica lo que no dice la mediana y es que las empresas piensan que la formación es un valor muy importante a llevar a cabo. Observamos en la misma gráfica que la pregunta menos elegida y lo que nos indica que las empresas le dan valor a la formación es la 1 con un 1% del total. La desviación típica obtenida es de un 1,072 al haber un poco de disparidad en elegir algunas de ellas, siendo la minoría, la repuesta 3 y 2.

Preguntas sobre prácticas de alto rendimiento	Mediana	Desviación típica
Pg.18 - Formación anticipa necesidades	3,780	1,203

En ésta pregunta 18 sobre si los planes de formación adoptados anticipan necesidades futuras para la empresa comprobamos que la mediana aritmética es de 3,780 esto indica que más de la mitad de las empresas creen que hacer planes de formación adoptados anticipan posibles necesidades futuras en la empresa. Tal y como podemos verlo en la gráfica (ANEXO 4) las respuesta más elegidas son la 5 mayoritariamente seguida de la 4 representando así el 64% de las respuesta obtenidas de las empresas. La respuesta menos elegida es la 1 representando el 3% de las empresas que creen que los planes de formación adoptados no anticipan necesidades futuras. La desviación típica ha sido de un 1,203 a causa de que algunas empresas han escogido la respuesta 2 y 3 no las que han elegido mayoritariamente las otras empresas.

Preguntas sobre prácticas de alto rendimiento	Mediana	Desviación típica
Pg.19 - Equipos de trabajo	3,780	1,219

Analizando la pregunta 19 sobre si las empresas utilizan equipos de trabajo observamos con una mediana aritmética de 3,780 que la mayoría de las empresas, más de la mitad, sí utilizan equipos de trabajos en sus empresas. Además lo observamos en el gráfico de barras (ANEXO 4) viendo como la respuesta más elegida es la 5 seguido de la 4 representando así el 63% del total de las respuestas obtenidas. También podemos comprobar en el gráfico de barras que la respuesta menos elegida por las empresas encuestadas es la 1 con un 4% del total de las respuestas. Pero al haber diferentes respuestas fuera de las mayoritarias, es decir, la 5 y la 4, encontramos que hay una desviación típica del 1,219.

Preguntas sobre prácticas de alto rendimiento	Mediana	Desviación típica
Pg.20 - Equidad: rendimiento y recompensa	3,780	1,097

En la pregunta 20 analizamos si en las empresas existe una equidad entre el rendimiento y recompensas de los empleados y observando la tabla de resultados comprobamos que más de la mitad de las empresas, con una mediana de 3,780, tienen una equidad entre el rendimiento de sus trabajadores y las recompensas que reciben. Podemos ver en el gráfico (ANEXO 4) que la respuesta más elegida es la 5 con un 35% del total seguido muy de cerca de de la respuesta 3 con un 28% del total de las respuestas. Esto nos indica que aunque la mayoría sí que dan una equidad entre el rendimiento y la recompensa de los trabajadores algunos no dan una equidad total o no a todos los trabajadores o trabajos, aunque la mayoría sí que lo hacen. También comprobamos que la respuesta menos elegida es la 1 con un 1% del total, así que pocas personas son

pocas las que no dan nada de equidad entre el rendimiento de los trabajadores y la recompensa. La desviación típica obtenida es de 1,097 al haber otras respuestas variadas a parte de la 5 que es la mayoritaria.

#### ❖ Entorno empresarial

Para saber cuál era el entorno empresarial de las empresas se han hecho unas preguntas claras a las diferentes empresas encuestadas. Las preguntas están explicadas en el apartado anterior sobre metodología. De la misma manera esta explicado que las respuestas a las preguntas podían variar de entre 1 siendo lo menos y 5 siendo lo máximo.

El total de preguntas para conocer el entorno ha sido de 2 y las analizamos con la tabla de resultados que contienen la mediana Y la desviación típica obtenida y además analizamos el gráfico de barras las respuestas más escogidas, situado en los anexos 4. (ANEXO 4)

#### Tablas de resultados:

Preguntas sobre entorno	Mediana	Desviación típica
Pg.21 - Competencia en el sector	3,580	0,934

Analizando la primera pregunta 21 del entorno empresarial sobre si las empresas cuentan con una fuerte competencia en el sector vemos en la tabla de resultados que la median aritmética obtenida es de 3,580 lo que indica que más de la mitad de las empresas cuentan con una gran competencia en el sector. Tal y como podemos observar en el gráfico de barras (ANEXO 4) la pregunta 4 es la más elegida por las empresas con un 53 % del total de las respuestas de las empresas. Por último, la pregunta menos elegida por las empresas es la 1 con un 3% del total, es decir, ninguna cree que tenga muy poca competencia en el sector. La desviación típica obtenida es muy baja de 0,934 ya que casi todas las empresas han elegido la misma respuesta número 4 y no ha habido mucha variedad de respuestas.

Preguntas sobre entorno	Mediana	Desviación típica
Pg.22 - Predecir acciones de competidores	3,180	0,999

En ésta pregunta 22 sobre si para las empresas las acciones de los competidores son difíciles de predecir en la tabla de resultados vemos que la mitad de las empresas creen que si son difíciles de predecir. En el gráfico de barras (ANEXO 4) observamos que la respuesta mayoritaria es la número 3 seguida de la 4, representando el 66%, pero

también vemos que la respuesta 2 ha sido la siguiente más elegida, es por esto que tan sólo la mitad, no más, creen que es difícil predecir las acciones de los competidores ya que hay un porcentaje que creen que no son tan difíciles de predecir. La respuesta menos elegida podemos ver que es la 1 con un 4% del total de las respuestas. Por último, la desviación típica obtenida es muy poca, es de 0,999 al centrarse la mayoría de las respuestas entre la 3 y la 4 y pocas entre la 2 la 5 y la 1.

### ❖ **Éxito empresarial**

Finalmente para conocer y saber el éxito empresarial de las empresas se han realizado un seguido de preguntas concretas para las empresas que han sido encuestadas para realizar éste estudio. Las preguntas realizadas se han explicado anteriormente en el apartado de metodología. En éste mismo apartado, también se han explicado que las respuestas únicamente podrían variar entre 1 siendo lo menos y 5 siendo lo máximo.

El total de preguntas para conocer el éxito empresarial ha sido de 3 y las analizamos con la tabla de resultados que contienen la mediana i la desviación típica obtenida. Además se muestra un gráfico para cada pregunta en el anexo 4. (ANEXO 4)

#### Tablas de resultados:

<b>Preguntas sobre entorno</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desviación típica</b>
Pg.23 - Satisfacción marcha de la empresa	3,500	0,969

Ésta pregunta 23 sobre cuál es el nivel de satisfacción con la marcha de la empresa, en la tabla de resultado comprobamos que la median aes de 3,500 lo que nos indica que más de la mitad de las empresas bastante satisfechas con la marcha de su empresa, pero tal y como podemos observar en el gráfico de barras (ANEXO 4) no es una satisfacción total ya que vemos que las respuestas más elegidas son la 3 y la 4 con un 68 % del total y la respuesta 5 no es de las más elegidas, con un 17% del total. Además observamos que la respuesta menos elegida es la 1 con un 1% del total lo que indica que la pocas empresas no están satisfechas con la marcha de su empresa. La desviación típica obtenida es de 0,969, es decir, las respuestas no varían mucho de las mayoritarias.

<b>Preguntas sobre entorno</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desviación típica</b>
Pg.24 - Superar a los competidores	3,420	1,027

Observamos en ésta pregunta 24 sobre si las empresas han superado a sus competidores vemos como en la tabla de resultados más de la mitad de las empresas

encuestadas, con una mediana de 3,420, si han superado a sus competidores del mercado. Podemos observar que en el gráfico de barras (ANEXO 4) las preguntas más elegidas son la 4 y la 3 con un 66% del total de las respuestas de las empresas. También podemos ver como la respuestas menos elegida es la 1 representando el 3% del total de las respuestas, lo que indica que pocas empresas no han superado a sus competidores de mercado. Además la desviación obtenida es de 1,027 al haber una variedad de respuestas entre la 4 y la 3 que son las mayoritarias y algunas respuestas que están entre la 2 y la 5.

<b>Preguntas sobre entorno</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desviación típica</b>
Pg.25 - Evolución cuota mercado	3,67	1,055

Por último, la pregunta 25 sobre cuál ha sido la evolución de cuota de mercado en los tres últimos años de las empresas observamos en la tabla de resultados que la mediana ha sido de 3,67 lo que nos indica que más de la mitad de las empresas, casi una cuarta parte, creen que la evolución de cuota de mercado en los últimos tres años ha sido positiva. Podemos comprobar en el gráfico de barras (ANEXO 4) que ha habido bastante variedad de respuestas, pero respuestas positivas. Las más elegidas con diferencia han sido la 3, 4 y 5 representando un 87% del total de las respuestas. La respuesta menos elegida ha sido la 1 con un 2% del total, lo que nos dice que pocas empresas no están conformes con la evolución de la cuota de mercado de sus empresas en los últimos tres años. La desviación típica obtenida ha sido de 1,055 al haber diferencia de respuestas entre las tres más elegidas, la 3, 4 y 5.

## 4.3. Interrelación entre las variables

Para conseguir éstos resultados hemos realizado, codificando los resultados de las encuestas (ANEXO 5), una base de datos (ANEXO 6).

### **RESULTADOS: TABLA DE CONTINGENCIA - PREGUNTA 13a (tener departamento de RRHH ) vs PREGUNTAS PERFIL (1-4)**

Para realizar el siguiente estudio nos basamos en una serie de hipótesis en la que:

H0: no hay relación de asociación entre las variables.

H1: las variables son dependientes entre sí

La probabilidad de error que aceptamos es de 0,05. Si el Sig., es menor que 0,05 la hipótesis nula (H0) será rechazada, por tanto, quiere decir que las variables serán dependientes entre sí.

Ver tabla de resultados en (ANEXO 7).

- *Tabla de contingencia Pregunta 13a (tener departamento de RRH) vs Pregunta 1 (sector de la empresa):*

En la pregunta número 1 el valor del Chi-cuadrado de Pearson es de 23,70 ahora bien para evaluar esta cifra nos fijamos que el valor de la Sig. es de 0,000592, menor que 0,05; por ello rechazamos la hipótesis nula. Por tanto, las variables son dependientes entre sí. En éste caso las variables, tener Departamento de Recursos Humanos y sector en el que opera la empresa, están asociadas entre sí.

- *Tabla de contingencia Pregunta 13a (tener departamento de RRH) vs Pregunta 2 (año de fundación de la empresa):*

En la pregunta número 2 el valor del Chi-cuadrado de Pearson es de 2,53 ahora bien para evaluar esta cifra nos fijamos que el valor de la Sig. es de 0,468975, mayor que 0,05; por ello aceptamos la hipótesis nula. Las variables son independientes entre sí. Por lo tanto, las variables entre tener Departamento de Recursos Humanos y el año de fundación de la empresa no están asociadas entre sí.

- *Tabla de contingencia Pregunta 13a (tener departamento de RRH) vs Pregunta 3 (dónde está situada la sede central de la empresa):*

En la pregunta número 3 el valor del Chi-cuadrado de Pearson es de 20,25 ahora bien para evaluar esta cifra nos fijamos que el valor de la Sig. es de 0,379641, mayor que 0,05; por ello aceptamos la hipótesis nula. Las variables son independientes entre sí. Por lo tanto, las variables entre tener Departamento de Recursos Humanos y el lugar dónde está situada la sede central de la empresa no están asociadas entre sí.

- *Tabla de contingencia Pregunta 13a (tener departamento de RRH) vs Pregunta 4 (número actual de trabajadores en la empresa):*

En la pregunta número 4 el valor del Chi-cuadrado de Pearson es de 45,57 ahora bien para evaluar esta cifra nos fijamos que el valor de la Sig. es de 1,27E-10, menor que 0,05; por ello rechazamos la hipótesis nula. Por tanto, las variables son dependientes entre sí, es decir, tener Departamento de Recursos Humanos y el número de trabajadores en la empresa están asociadas entre sí.

En conclusión, hay dependencia entre las variables (P13vsP1 y P13vsP4), es decir, tanto el sector de la empresa como el número de trabajadores influye a que la empresa tenga o no Departamento de Recursos Humanos.

**RESULTADOS: PREGUNTA 13 (tener o no departamento de RRH) vs P5-P25 (preguntas sobre estrategia, diseño organizativo, PAR, éxito y entorno)**

Para realizar el siguiente estudio nos basamos en el valor medio de las variables de las preguntas P5 a P25, que son todas aquellas preguntas relacionadas con la estrategia, el diseño organizativo, las PAR, el éxito y el entorno, según si la empresa tiene o no Departamento de Recursos Humanos. Si el valor de la columna Sig. nos da inferior a 0,05 quiere decir que la diferencia es estadísticamente significativa. Por lo tanto, habrá una relación de dependencia entre las variables.

Ver tabla de resultados en (ANEXO 8).

- *Las siguientes preguntas nos dan una Sig. inferior a 0,05, por lo tanto, son estadísticamente significativas, es decir, influyen en que la empresa tenga o no departamento de RRH:*

P5→ Nos indica que las empresas que desarrollan constantemente nuevos productos poseen departamento de Recursos Humanos.

P6→ Nos indica que las empresas que tienen como prioridad ofrecer al cliente un producto con un precio más competitivo tienen departamento de Recursos Humanos.

P7→ Nos indica que las empresas que hacen esfuerzos para que el cliente los perciba como los de mayor calidad poseen departamento de Recursos Humanos.

P8→ Nos indica que las empresas que minimizan riesgos centralizando las decisiones a la cúpula directiva poseen departamento de Recursos Humanos.

P10→ Nos indica que las empresas que dan instrucciones formalizadas y fijadas, sobres como realizar el trabajo, tomar decisiones, etc., a los trabajadores, poseen departamento de Recursos Humanos.

P11→ Nos indica que las empresas que tiene cada trabajador fijados sus objetivos y resultados a alcanzar poseen departamento de Recursos Humanos.

P14→ Nos indica que las empresas que se esfuerzan por tener el mayor número de candidatos para el proceso de selección poseen departamento de Recursos Humanos.

P15→ Nos indica que las empresas que adaptan los procesos de selección a cada puesto de trabajo poseen departamento de Recursos Humanos.

P16→ Nos indica que las empresas que analizan posteriormente el rendimiento de los nuevos trabajadores para garantizar el proceso de selección poseen departamento de Recursos Humanos.

P17→ Nos indica que las empresas que creen que la formación es un valor importante poseen departamento de Recursos Humanos.

P18→ Nos indica que las empresas que creen que los planes de formación adoptados anticipan necesidades futuras poseen departamento de Recursos Humanos.

P19→ Nos indica que las empresas que utilizan equipos de trabajo para sus trabajadores poseen departamento de Recursos Humanos.

P20→ Nos indica que en las empresas en las que hay una equidad entre el rendimiento y la recompensa del trabajador poseen departamento de Recursos Humanos.

P21→ Nos indica que las empresas que cuentan con una gran competencia en el sector poseen departamento de Recursos Humanos.

P22→ Nos indica que las empresas que creen que las acciones de los competidores son difíciles de predecir poseen departamento de Recursos Humanos.

P23→ Nos indica que las empresas que están satisfechas con la marcha de la empresa poseen departamento de Recursos Humanos.

P24→ Nos indica que las empresas que superan a sus competidores poseen departamento de Recursos Humanos.

P25→ Nos indica que las empresas que su evolución de la cuota de mercado, en los últimos 3 años, ha sido positiva poseen departamento de Recursos Humanos.

- *Las siguientes preguntas nos dan una Sig. superior a 0,05, por lo tanto, son estadísticamente no significativas, es decir, son independientes de que la empresa posea o no departamento de RRHH.*

P9→ Nos indica que el hecho de que el trabajador pueda tomar decisiones sin tener que consultarlo a sus superiores, no influye en tener o no departamento de Recursos Humanos.

P12→ Nos indica que el hecho de que la dirección y el trabajador se sientan o no parte del mismo equipo, no influye en tener o no departamento de Recursos Humanos.

En conclusión, todas las preguntas menos la P9 y P12 funcionan mejor si la empresa cuenta con departamento de Recursos Humanos. El motivo por el que estas preguntas no están relacionadas es porque se basa en aspectos más personales del trabajador que en aspectos generales del funcionamiento de la empresa.

## **RESULTADOS: CORRELACIONES**

A continuación hemos analizado las correlaciones entre las variables cuantitativas (las de escala del 1 al 5). Se ha calculado las correlaciones entre cada grupo de variables (estrategia, diseño organizativo, PAR y entorno) y las variables de éxito. Una vez obtenida la correlación de Pearson entre estas variables, analizaremos aquellas que son significativas. Contra más grande sea la correlación entre ellas más impacto tendrán en los resultados (éxito) de la empresa.

Ver tabla de resultados en (ANEXO 9).

- *Correlación entre las variables de estrategia y éxito:*

Respecto a la pregunta 23 (éxito) sobre la satisfacción de la marcha de la empresa el factor que más influye es el de la pregunta 7 (estrategia) sobre que la empresa hace esfuerzos para que el cliente los perciba de mayor calidad.

Respecto a la pregunta 24 (éxito) sobre si la empresa ha superado a sus competidores el factor que más influye es el de la pregunta 6 (estrategia) sobre ofrecer al cliente el producto más barato.

Respecto a la pregunta 25 (éxito) sobre la cual ha sido la evolución de la cuota de mercado en los últimos tres años el factor que más influye es el de las preguntas 5 y 6 (estrategia) sobre el desarrollo constante de nuevos productos y ofrecer al cliente el producto más barato.

- *Correlación entre las variables de diseño organizativo y éxito:*

Respecto a la pregunta 23 (éxito) sobre la satisfacción de la marcha de la empresa el factor que más influye es el de la pregunta 10 (diseño organizativo) sobre que en la empresa están fijadas y formalizadas las instrucciones de cómo realizar el trabajo, tomar decisiones, etc.

Respecto a la pregunta 24 (éxito) sobre si la empresa ha superado a sus competidores el factor que más influye es el de la pregunta 8 (diseño organizativo) sobre que la empresa minimiza riesgos centralizando las decisiones en la cúpula directiva.

Respecto a la pregunta 25 (éxito) sobre la cual ha sido la evolución de la cuota de mercado en los últimos tres años el factor que más influye es el de la pregunta 11 (diseño organizativo) sobre que cada trabajador en la empresa tiene claramente fijados sus objetivos y resultados a alcanzar.

- *Correlaciones entre las variables de PAR y éxito:*

Respecto a la pregunta 23 (éxito) sobre la satisfacción de la marcha de la empresa el factor que más influye es el de la pregunta 17 (PAR) sobre la importancia de la formación en la empresa.

Respecto a la pregunta 24 (éxito) sobre si la empresa ha superado a sus competidores el factor que más influye es el de las preguntas 14 y 17 (PAR) sobre que la empresa se esfuerza por tener el mayor número de candidatos posible para la selección y sobre la importancia de la formación en la empresa.

Respecto a la pregunta 25 (éxito) sobre la cual ha sido la evolución de la cuota de mercado en los últimos tres años el factor que más influye es el de la pregunta 14 (PAR) sobre que la empresa se esfuerza por tener el mayor número de candidatos posible para la selección.

- *Correlaciones entre las variables de entorno y éxito:*

Respecto a la pregunta 23 (éxito) sobre la satisfacción de la marcha de la empresa el factor que más influye es el de la pregunta 21 (entorno) sobre que la empresa cuenta con una fuerte competencia en el sector.

Respecto a la pregunta 24 (éxito) sobre si la empresa ha superado a sus competidores el factor que más influye es el de la pregunta 21 (PAR) sobre que la empresa cuenta con una fuerte competencia en el sector.

Respecto a la pregunta 25 (éxito) sobre la cual ha sido la evolución de la cuota de mercado en los últimos tres años el factor que más influye es el de la pregunta 22 (entorno) sobre para la empresa las acciones de los competidores son difíciles de predecir.

En conclusión, lo que se puede demostrar después de realizar éstos análisis de los resultados es que tanto el éxito de la empresa, junto a las otras variables, está asociado con el departamento de Recursos Humanos. Pero hemos podido comprobar que no solo es importante tener departamento de Recursos Humanos sino que el éxito de una empresa está relacionado con las prácticas de alto rendimiento que se realizan en éste departamento de recursos humanos.

## 5. Conclusiones

---

Una vez analizados todos los datos obtenidos a través de nuestra investigación, la conclusión que se extrae es que nuestro objetivo principal, que era comprobar que el éxito empresarial no sólo está relacionado con tener o no Departamento de Recursos Humanos en una empresa, sino que también ésta muy influenciado y relacionado con las prácticas de alto rendimiento, para que la empresa funcione mejor, se ha conseguido.

Hemos podido ver que los Recursos Humanos y sus prácticas de alto rendimiento son una parte muy importante en las organizaciones que lo poseen y que obtienen mejores resultados, es decir, alcanzan mayor éxito, al tener una mejor estrategia empresarial, un mejor diseño organizativo y una mejor adaptación al entorno. Ya que, mediante el análisis de los resultados obtenidos en las encuestas y con la relación de conceptos, hemos visto como hay una interconexión entre todos estos aspectos, llevando a la empresa a un mejor funcionamiento y competitividad en el sector.

Tal y como podemos ver en los resultados, aquellas empresas que no poseen este departamento y no llevan a cabo prácticas de alto rendimiento de recursos humanos, tienen una estrategia empresarial que no funciona del todo bien acorde a lo que necesitan, un diseño organizativo nada claro, y una adaptación al entorno no muy buena y que, por tanto, su éxito en el mercado no es muy satisfactorio.

En concreto, se ha comprobado analizando las variables de los resultados que aquellas empresas que pertenecen a ciertos sectores empresariales y que tienen un número elevado de trabajadores son aquellas que si tienen Departamento de Recursos humanos, con lo cual nos indica que para que la empresa tenga departamento de Recursos Humanos dependerá del sector dónde esté ubicada y el número de trabajadores. Con esto podemos ver que al hacer estas preguntas sobre el perfil de las empresas nos hemos podido dar cuenta que son dos aspectos importantes a tener en cuenta par que una empresa tenga o no este departamento y que por tanto, realizan más o menos prácticas de alto rendimiento.

Además, las preguntas referentes a estrategia, diseño organizativo, PAR, entorno y éxito, hemos podido ver como todas ellas están influenciadas y probablemente funcionen mejor si la empresa tiene o no Departamento de Recursos Humanos. Tal y como se ha analizado, únicamente no dependerá de que la empresa tenga o no éste departamento el hecho de que el trabajador pueda tomar una decisión sin necesidad de consultarla con su superior, o el hecho de que la dirección de la empresa y los trabajadores se sientan parte del mismo equipo de trabajo.

Por último, se ha comprobado que aquellas empresas que tiene Departamento de Recursos Humanos pueden influir a que la empresa obtenga mejores resultados, ya que como se ha demostrado en las correlaciones entre las diferentes variables (estrategia, diseño organizativo, PAR y entorno) las que pueden funcionar mejor y conseguir mejores resultados son las que tiene Departamento de Recursos Humanos y realizan prácticas de alto rendimiento y por tanto, puede influir a que la empresa tenga mayor éxito.

Finalmente, hay que destacar la importancia, que hemos extraído y comprobado, que tiene las prácticas de alto rendimiento en una empresa, y que está relacionado con el Departamento de Recursos Humanos ya que son los que pensarían como llevarlas a cabo. Y como estos dos factores podrían influir en que la empresa tenga más o menos éxito.

Por tanto, hemos obtenido unos resultados muy similares y en la misma línea de los que han tenido los autores CAMPS Y LUNA en 2008 o en 2006. Tal y como ya explicaban éstos autores, las prácticas de alto rendimiento en una empresa son muy importantes para que esta funcione adecuadamente y haga que la empresa pueda obtener buenos resultados, ya que si se aplican al influir en todos los aspectos importantes de la empresa, puesto que se basan en el recursos más importante que tiene una empresa que son las personas, conseguiremos mejorar la marcha de la empresa y por tanto, que esta pueda conseguir tener éxito en el mercado.

Podemos concluir, probando nuestro objetivo principal y el modelo de relación de conceptos, ya que se ha observado que tener Departamento de Recursos Humanos y llevar a cabo prácticas de alto rendimiento está relacionado con el éxito empresarial.

Cabe destacar algunas limitaciones que hemos obtenido en el momento de realizar éste estudio. Por una parte, la medida de nuestra muestra se ha basado en un conjunto de empresas, en concreto 3284 cogidas al azar entre las 5000 empresas del fichero de la UAB, las *5000 mejores empresas Españolas en el 2010 de la UAB*. Pero para futuras investigaciones la muestra del estudio aun podría ser mayor y de ésta manea comprobar que nuestro objetivo se sigue cumpliendo. Por otro lado, hemos tenido la limitación del tiempo, es decir, el tiempo era limitado por tanto, no se ha podido ver como las empresas evolucionan a lo largo del tiempo, es decir, si se sigue cumpliendo nuestro objetivo, si las empresas que no tienen aplicadas las PAR las aplican y empiezan a funcionar mejor, etc. Para futuras investigaciones se podría hacer un estudio longitudinal, es decir, que se haga un seguimiento de las empresas a lo largo del tiempo, un tiempo más largo del que hemos tenido nosotros y así comprobar cómo evolucionan las empresas.

## 6. BILIOGRAFÍA

---

- Libros:

- [1] Aguirre de Mena, J.M.; Andrés, M.P.; Rodríguez, J.; Tous, D. (2008): Dirección y gestión de personal. Pirámide.
- [2] Fuente, J. M.; García-Tenorio, J.; Guerras, L.A.; Hernangómez, J. (2002): *Diseño organizativo de la empresa*. Civitas
- [3] Bueno, E. (2007): *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos*. Pirámide, 2ª edición.
- [4] Hodge, B.J., Anthony, W.P., Gales, L.M. (2003): *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*. Prentice-Hall., 6ª edición.

- Artículos:

- [5] Claver-Cortés, Enrique; Pertusa-Ortega, Eva M.; Molina-Azorín, José Francisco (2011): Estructura organizativa y resultado empresarial: un análisis empírico del papel mediador de la estrategia.
- [6] Guerras Martín, Luis Ángel; García-Tenorio Ronda, Jesús (1995): La importancia de la estructura organizativa en la implantación de la estrategia.
- [7] Sanchis, J.R.; Campos Climent, V. (2010): Las prácticas de RR. HH. de alto rendimiento y su relación con el comportamiento estratégico y organizativo de la empresa. El caso de las entidades de crédito españolas.
- [8] Céspedes, J.J.; Jerez, P.; Valle Cabrera, R. (2005): Las prácticas de Recursos humanos de alto rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones.
- [9] Luna Arocas, Roberto; Camps Torres, Joaquín (2006): Las prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: el caso español.
- [10] Camps Torres, Joaquín; Luna Arocas, Roberto (2008): Prácticas de alto rendimiento: un contexto estratégico estructural.
- [11] Ordiz Fuertes, M. (2002): Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: concepto y factores que motivan su adopción.

# 7. ANEXOS

---

- 7.1. Anexo 1: Carta presentación**
- 7.2. Anexo 2: Encuestas (14 encuestas de todas las respuestas obtenidas)**
- 7.3. Anexo 3: Guión de la encuesta**
- 7.4. Anexo 4: Resultados de las encuestas**
- 7.5. Anexo 5: Códigos base de datos**
- 7.6. Anexo 6: Base de datos**
- 7.7. Anexo 7: Resultados: tabla contingencia-pregunta 13a (tener departamento de RRHH) vs preguntas perfil (1-4)**
- 7.8. Anexo 8: Resultados: pregunta 13 (tener o no departamento de RRHH) vs P5-P25 (preguntas sobre estrategia, diseño organizativo, PAR, éxito y entorno)**
- 7.9. Anexo 9: Resultados: correlaciones**

## 7.1. Anexo 1: Carta de presentación

Estimado señor/a:

Estamos realizando una INVESTIGACIÓN para un trabajo final de carrera en la Universitat Autònoma de Barcelona y para ello le agradeceríamos su participación en una encuesta sobre la ESTRATEGIA, el diseño organizativo, las prácticas de RECURSOS HUMANOS y el éxito empresarial"

Le agradeceríamos que dedicase unos momentos a completarla. No le llevará más de 5 minutos

Por favor, haga click en este link:

Para cualquier duda contactar con nosotros en [miriam.miralles@e-campus.uab.cat](mailto:miriam.miralles@e-campus.uab.cat)

Gracias por su participación,

RESPONSABLE DEL TRABAJO: Míriam Miralles Consuegra.

TUTOR: Joan-Lluís Capelleras Segura.

*Grado de Relaciones Laborales en Universitat Autònoma de Barcelona.*

## 7.2. Anexo 2: Encuestas (14 encuestas de todas las respuestas obtenidas)

- Encuesta 1.

### Página 1. Preguntas iniciales

**1. ¿Sector de la empresa?**

Otras actividades profesionales

**2. ¿Año de fundación de la empresa?**

2003

**3. ¿Dónde está situada la sede central de la empresa?**

sant cugat

**4. ¿Cuál es el número de trabajadores actual?**

200 000

### Página 2. Estrategia empresarial

**5. ¿El desarrollo constante de nuevos productos o servicios es fundamental para la empresa? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

4

**6. Para la empresa, ¿ofrecer al cliente el producto más barato es la prioridad? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

3

**7. ¿La empresa hace grandes esfuerzos para conseguir que el cliente los perciba como los de mayor calidad? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

4

### Página 3. Diseño organizativo

**8. Para la empresa, ¿hay que minimizar riesgos centralizando al máximo las decisiones en la cúpula directiva? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

1

**9. ¿En la empresa un trabajador puede tomar una decisión sin consultarla a su superior? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

1

**10. En esta empresa las instrucciones sobre cómo realizar el trabajo, tomar decisiones, comportarse, etc. ¿Están claramente fijadas y formalizadas? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

4

**11. En esta empresa ¿cada trabajador tiene perfectamente fijados los objetivos y resultados que tiene que alcanzar? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

4

**12. En la empresa, ¿la dirección y los trabajadores se sienten parte del mismo equipo? (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

3

### Página 4. Prácticas de alto rendimiento

**13. ¿La empresa cuenta con departamento de recursos humanos?**

SI

**14. ¿La empresa se esfuerza para tener el mayor número posible de candidatos para el proceso de selección? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

4

15. ¿Los procesos de selección son adaptados a cada puesto de trabajo? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

16. En esta empresa para garantizar el proceso de selección, ¿se analiza el rendimiento posterior de los nuevos trabajadores? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

17. Para la empresa, ¿la formación es un valor importante? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

18. Los planes de formación adoptados, ¿anticipan necesidades futuras? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

19. ¿Se utilizan en la empresa equipos de trabajo? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

1

20. En esta empresa, ¿existe una equidad entre rendimiento y recompensas de los empleados? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

2

#### Página 5. Entorno y éxito empresarial

21. ¿La empresa cuenta con una fuerte competencia en el sector? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

22. ¿Son las acciones de los competidores difíciles de predecir? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

2

23. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la marcha de la empresa? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

24. ¿Ha superado a sus competidores? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

25. ¿Cuál ha sido la evolución de su cuota de mercado en los tres últimos años? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

#### Página 6. Para finalizar...

26. ¿Tiene interés por conocer el resultado final de éste trabajo de investigación? Indique su email

no

- Encuesta 2

**Página 1. Preguntas iniciales**

1. ¿Sector de la empresa?

Actividades administrativas

2. ¿Año de fundación de la empresa?

1998

3. ¿Dónde está situada la sede central de la empresa?

España

4. ¿Cuál es el número de trabajadores actual?

5896

**Página 2. Estrategia empresarial**

5. ¿El desarrollo constante de nuevos productos o servicios es fundamental para la empresa? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

6. Para la empresa, ¿ofrecer al cliente el producto más barato es la prioridad? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

7. ¿La empresa hace grandes esfuerzos para conseguir que el cliente los perciba como los de mayor calidad? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

**Página 3. Diseño organizativo**

8. Para la empresa, ¿hay que minimizar riesgos centralizando al máximo las decisiones en la cúpula directiva? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

9. ¿En la empresa un trabajador puede tomar una decisión sin consultarla a su superior? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

2

10. En esta empresa las instrucciones sobre cómo realizar el trabajo, tomar decisiones, comportarse, etc. ¿Están claramente fijadas y formalizadas? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

11. En esta empresa ¿cada trabajador tiene perfectamente fijados los objetivos y resultados que tiene que alcanzar? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

12. En la empresa, ¿la dirección y los trabajadores se sienten parte del mismo equipo? (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

**Página 4. Prácticas de alto rendimiento**

13. ¿La empresa cuenta con departamento de recursos humanos?

SI

14. ¿La empresa se esfuerza para tener el mayor número posible de candidatos para el proceso de selección? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

2

15. ¿Los procesos de selección son adaptados a cada puesto de trabajo? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

16. En esta empresa para garantizar el proceso de selección, ¿se analiza el rendimiento posterior de los nuevos trabajadores? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

17. Para la empresa, ¿la formación es un valor importante? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

18. Los planes de formación adoptados, ¿anticipan necesidades futuras? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

19. ¿Se utilizan en la empresa equipos de trabajo? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

20. En esta empresa, ¿existe una equidad entre rendimiento y recompensas de los empleados? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

#### Página 5. Entorno y éxito empresarial

21. ¿La empresa cuenta con una fuerte competencia en el sector? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

1

22. ¿Son las acciones de los competidores difíciles de predecir? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

2

23. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la marcha de la empresa? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

2

24. ¿Ha superado a sus competidores? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

2

25. ¿Cuál ha sido la evolución de su cuota de mercado en los tres últimos años? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

#### Página 6. Para finalizar...

26. ¿Tiene interés por conocer el resultado final de éste trabajo de investigación? Indique su email

No

- Encuesta 3

**Página 1. Preguntas iniciales**

1. ¿Sector de la empresa?

Agencias de viajes

2. ¿Año de fundación de la empresa?

2001

3. ¿Dónde está situada la sede central de la empresa?

España

4. ¿Cuál es el número de trabajadores actual?

25

**Página 2. Estrategia empresarial**

5. ¿El desarrollo constante de nuevos productos o servicios es fundamental para la empresa? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

1

6. Para la empresa, ¿ofrecer al cliente el producto más barato es la prioridad? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

2

7. ¿La empresa hace grandes esfuerzos para conseguir que el cliente los perciba como los de mayor calidad? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

**Página 3. Diseño organizativo**

8. Para la empresa, ¿hay que minimizar riesgos centralizando al máximo las decisiones en la cúpula directiva? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

1

9. ¿En la empresa un trabajador puede tomar una decisión sin consultarla a su superior? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

1

10. En esta empresa las instrucciones sobre cómo realizar el trabajo, tomar decisiones, comportarse, etc. ¿Están claramente fijadas y formalizadas? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

11. En esta empresa ¿cada trabajador tiene perfectamente fijados los objetivos y resultados que tiene que alcanzar? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

2

12. En la empresa, ¿la dirección y los trabajadores se sienten parte del mismo equipo? (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

**Página 4. Prácticas de alto rendimiento**

13. ¿La empresa cuenta con departamento de recursos humanos?

NO

14. ¿La empresa se esfuerza para tener el mayor número posible de candidatos para el proceso de selección? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

2

15. ¿Los procesos de selección son adaptados a cada puesto de trabajo? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

2

16. En esta empresa para garantizar el proceso de selección, ¿se analiza el rendimiento posterior de los nuevos trabajadores? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

2

17. Para la empresa, ¿la formación es un valor importante? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

18. Los planes de formación adoptados, ¿anticipan necesidades futuras? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

19. ¿Se utilizan en la empresa equipos de trabajo? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

2

20. En esta empresa, ¿existe una equidad entre rendimiento y recompensas de los empleados? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

2

#### Página 5. Entorno y éxito empresarial

21. ¿La empresa cuenta con una fuerte competencia en el sector? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

1

22. ¿Son las acciones de los competidores difíciles de predecir? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

2

23. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la marcha de la empresa? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

2

24. ¿Ha superado a sus competidores? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

25. ¿Cuál ha sido la evolución de su cuota de mercado en los tres últimos años? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

#### Página 6. Para finalizar...

26. ¿Tiene interés por conocer el resultado final de éste trabajo de investigación? Indique su email

- Encuesta 4

**Página 1. Preguntas iniciales**

1. ¿Sector de la empresa?

Construcción de edificios

2. ¿Año de fundación de la empresa?

2000

3. ¿Dónde está situada la sede central de la empresa?

sant cugat del valles

4. ¿Cuál es el número de trabajadores actual?

39

**Página 2. Estrategia empresarial**

5. ¿El desarrollo constante de nuevos productos o servicios es fundamental para la empresa? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

6. Para la empresa, ¿ofrecer al cliente el producto más barato es la prioridad? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

7. ¿La empresa hace grandes esfuerzos para conseguir que el cliente los perciba como los de mayor calidad? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

**Página 3. Diseño organizativo**

8. Para la empresa, ¿hay que minimizar riesgos centralizando al máximo las decisiones en la cúpula directiva? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

9. ¿En la empresa un trabajador puede tomar una decisión sin consultarla a su superior? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

2

10. En esta empresa las instrucciones sobre cómo realizar el trabajo, tomar decisiones, comportarse, etc. ¿Están claramente fijadas y formalizadas? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

11. En esta empresa ¿cada trabajador tiene perfectamente fijados los objetivos y resultados que tiene que alcanzar? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

12. En la empresa, ¿la dirección y los trabajadores se sienten parte del mismo equipo? (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

**Página 4. Prácticas de alto rendimiento**

13. ¿La empresa cuenta con departamento de recursos humanos?

NO

14. ¿La empresa se esfuerza para tener el mayor número posible de candidatos para el proceso de selección? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

1

15. ¿Los procesos de selección son adaptados a cada puesto de trabajo? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

1

16. En esta empresa para garantizar el proceso de selección, ¿se analiza el rendimiento posterior de los nuevos trabajadores? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

17. Para la empresa, ¿la formación es un valor importante? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

1

18. Los planes de formación adoptados, ¿anticipan necesidades futuras? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

1

19. ¿Se utilizan en la empresa equipos de trabajo? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

20. En esta empresa, ¿existe una equidad entre rendimiento y recompensas de los empleados? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

#### Página 5. Entorno y éxito empresarial

21. ¿La empresa cuenta con una fuerte competencia en el sector? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

22. ¿Son las acciones de los competidores difíciles de predecir? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

1

23. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la marcha de la empresa? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

24. ¿Ha superado a sus competidores? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

25. ¿Cuál ha sido la evolución de su cuota de mercado en los tres últimos años? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

#### Página 6. Para finalizar...

26. ¿Tiene interés por conocer el resultado final de éste trabajo de investigación? Indique su email

no

- Encuesta 5

**Página 1. Preguntas iniciales**

**1. ¿Sector de la empresa?**

Actividades administrativas

**2. ¿Año de fundación de la empresa?**

2003

**3. ¿Dónde está situada la sede central de la empresa?**

Barcelona

**4. ¿Cuál es el número de trabajadores actual?**

254

**Página 2. Estrategia empresarial**

**5. ¿El desarrollo constante de nuevos productos o servicios es fundamental para la empresa? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

4

**6. Para la empresa, ¿ofrecer al cliente el producto más barato es la prioridad? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

4

**7. ¿La empresa hace grandes esfuerzos para conseguir que el cliente los perciba como los de mayor calidad? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

5

**Página 3. Diseño organizativo**

**8. Para la empresa, ¿hay que minimizar riesgos centralizando al máximo las decisiones en la cúpula directiva? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

4

**9. ¿En la empresa un trabajador puede tomar una decisión sin consultarla a su superior? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

3

**10. En esta empresa las instrucciones sobre cómo realizar el trabajo, tomar decisiones, comportarse, etc. ¿Están claramente fijadas y formalizadas? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

4

**11. En esta empresa ¿cada trabajador tiene perfectamente fijados los objetivos y resultados que tiene que alcanzar? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

4

**12. En la empresa, ¿la dirección y los trabajadores se sienten parte del mismo equipo? (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

4

**Página 4. Prácticas de alto rendimiento**

**13. ¿La empresa cuenta con departamento de recursos humanos?**

SI

**14. ¿La empresa se esfuerza para tener el mayor número posible de candidatos para el proceso de selección? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

4

**15. ¿Los procesos de selección son adaptados a cada puesto de trabajo? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

4

16. En esta empresa para garantizar el proceso de selección, ¿se analiza el rendimiento posterior de los nuevos trabajadores? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

17. Para la empresa, ¿la formación es un valor importante? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

18. Los planes de formación adoptados, ¿anticipan necesidades futuras? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

19. ¿Se utilizan en la empresa equipos de trabajo? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

2

20. En esta empresa, ¿existe una equidad entre rendimiento y recompensas de los empleados? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

#### Página 5. Entorno y éxito empresarial

21. ¿La empresa cuenta con una fuerte competencia en el sector? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

22. ¿Son las acciones de los competidores difíciles de predecir? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

23. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la marcha de la empresa? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

24. ¿Ha superado a sus competidores? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

25. ¿Cuál ha sido la evolución de su cuota de mercado en los tres últimos años? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

#### Página 6. Para finalizar...

26. ¿Tiene interés por conocer el resultado final de éste trabajo de investigación? Indique su email

- Encuesta 6

**Página 1. Preguntas iniciales**

**1. ¿Sector de la empresa?**

Actividades administrativas

**2. ¿Año de fundación de la empresa?**

1999

**3. ¿Dónde está situada la sede central de la empresa?**

Barcelona

**4. ¿Cuál es el número de trabajadores actual?**

788

**Página 2. Estrategia empresarial**

**5. ¿El desarrollo constante de nuevos productos o servicios es fundamental para la empresa? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

4

**6. Para la empresa, ¿ofrecer al cliente el producto más barato es la prioridad? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

4

**7. ¿La empresa hace grandes esfuerzos para conseguir que el cliente los perciba como los de mayor calidad? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

5

**Página 3. Diseño organizativo**

**8. Para la empresa, ¿hay que minimizar riesgos centralizando al máximo las decisiones en la cúpula directiva? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

5

**9. ¿En la empresa un trabajador puede tomar una decisión sin consultarla a su superior? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

4

**10. En esta empresa las instrucciones sobre cómo realizar el trabajo, tomar decisiones, comportarse, etc. ¿Están claramente fijadas y formalizadas? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

5

**11. En esta empresa ¿cada trabajador tiene perfectamente fijados los objetivos y resultados que tiene que alcanzar? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

5

**12. En la empresa, ¿la dirección y los trabajadores se sienten parte del mismo equipo? (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

5

**Página 4. Prácticas de alto rendimiento**

**13. ¿La empresa cuenta con departamento de recursos humanos?**

SI

**14. ¿La empresa se esfuerza para tener el mayor número posible de candidatos para el proceso de selección? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

5

**15. ¿Los procesos de selección son adaptados a cada puesto de trabajo? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

4

16. En esta empresa para garantizar el proceso de selección, ¿se analiza el rendimiento posterior de los nuevos trabajadores? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

17. Para la empresa, ¿la formación es un valor importante? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

18. Los planes de formación adoptados, ¿anticipan necesidades futuras? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

19. ¿Se utilizan en la empresa equipos de trabajo? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

20. En esta empresa, ¿existe una equidad entre rendimiento y recompensas de los empleados? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

#### Página 5. Entorno y éxito empresarial

21. ¿La empresa cuenta con una fuerte competencia en el sector? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

22. ¿Son las acciones de los competidores difíciles de predecir? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

23. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la marcha de la empresa? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

24. ¿Ha superado a sus competidores? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

25. ¿Cuál ha sido la evolución de su cuota de mercado en los tres últimos años? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

#### Página 6. Para finalizar...

26. ¿Tiene interés por conocer el resultado final de éste trabajo de investigación? Indique su email

no

- Encuesta 7

**Página 1. Preguntas iniciales**

1. ¿Sector de la empresa?

Metalurgia

2. ¿Año de fundación de la empresa?

2002

3. ¿Dónde está situada la sede central de la empresa?

Guipúzcoa

4. ¿Cuál es el número de trabajadores actual?

125

**Página 2. Estrategia empresarial**

5. ¿El desarrollo constante de nuevos productos o servicios es fundamental para la empresa? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

6. Para la empresa, ¿ofrecer al cliente el producto más barato es la prioridad? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

7. ¿La empresa hace grandes esfuerzos para conseguir que el cliente los perciba como los de mayor calidad? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

**Página 3. Diseño organizativo**

8. Para la empresa, ¿hay que minimizar riesgos centralizando al máximo las decisiones en la cúpula directiva? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

9. ¿En la empresa un trabajador puede tomar una decisión sin consultarla a su superior? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

10. En esta empresa las instrucciones sobre cómo realizar el trabajo, tomar decisiones, comportarse, etc. ¿Están claramente fijadas y formalizadas? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

11. En esta empresa ¿cada trabajador tiene perfectamente fijados los objetivos y resultados que tiene que alcanzar? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

12. En la empresa, ¿la dirección y los trabajadores se sienten parte del mismo equipo? (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

**Página 4. Prácticas de alto rendimiento**

13. ¿La empresa cuenta con departamento de recursos humanos?

SI

14. ¿La empresa se esfuerza para tener el mayor número posible de candidatos para el proceso de selección? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

15. ¿Los procesos de selección son adaptados a cada puesto de trabajo? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

16. En esta empresa para garantizar el proceso de selección, ¿se analiza el rendimiento posterior de los nuevos trabajadores? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

17. Para la empresa, ¿la formación es un valor importante? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

18. Los planes de formación adoptados, ¿anticipan necesidades futuras? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

19. ¿Se utilizan en la empresa equipos de trabajo? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

20. En esta empresa, ¿existe una equidad entre rendimiento y recompensas de los empleados? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

#### Página 5. Entorno y éxito empresarial

21. ¿La empresa cuenta con una fuerte competencia en el sector? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

22. ¿Son las acciones de los competidores difíciles de predecir? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

23. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la marcha de la empresa? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

24. ¿Ha superado a sus competidores? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

25. ¿Cuál ha sido la evolución de su cuota de mercado en los tres últimos años? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

#### Página 6. Para finalizar...

26. ¿Tiene interés por conocer el resultado final de éste trabajo de investigación? Indique su email

- Encuesta 8

**Página 1. Preguntas iniciales**

**1. ¿Sector de la empresa?**

Actividades administrativas

**2. ¿Año de fundación de la empresa?**

2004

**3. ¿Dónde está situada la sede central de la empresa?**

La Coruña

**4. ¿Cuál es el número de trabajadores actual?**

30

**Página 2. Estrategia empresarial**

**5. ¿El desarrollo constante de nuevos productos o servicios es fundamental para la empresa? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

2

**6. Para la empresa, ¿ofrecer al cliente el producto más barato es la prioridad? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

2

**7. ¿La empresa hace grandes esfuerzos para conseguir que el cliente los perciba como los de mayor calidad? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

3

**Página 3. Diseño organizativo**

**8. Para la empresa, ¿hay que minimizar riesgos centralizando al máximo las decisiones en la cúpula directiva? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

5

**9. ¿En la empresa un trabajador puede tomar una decisión sin consultarla a su superior? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

2

**10. En esta empresa las instrucciones sobre cómo realizar el trabajo, tomar decisiones, comportarse, etc. ¿Están claramente fijadas y formalizadas? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

2

**11. En esta empresa ¿cada trabajador tiene perfectamente fijados los objetivos y resultados que tiene que alcanzar? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

4

**12. En la empresa, ¿la dirección y los trabajadores se sienten parte del mismo equipo? (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

3

**Página 4. Prácticas de alto rendimiento**

**13. ¿La empresa cuenta con departamento de recursos humanos?**

NO

**14. ¿La empresa se esfuerza para tener el mayor número posible de candidatos para el proceso de selección? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

4

**15. ¿Los procesos de selección son adaptados a cada puesto de trabajo? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

4

16. En esta empresa para garantizar el proceso de selección, ¿se analiza el rendimiento posterior de los nuevos trabajadores? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

17. Para la empresa, ¿la formación es un valor importante? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

18. Los planes de formación adoptados, ¿anticipan necesidades futuras? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

19. ¿Se utilizan en la empresa equipos de trabajo? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

2

20. En esta empresa, ¿existe una equidad entre rendimiento y recompensas de los empleados? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

2

#### Página 5. Entorno y éxito empresarial

21. ¿La empresa cuenta con una fuerte competencia en el sector? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

22. ¿Son las acciones de los competidores difíciles de predecir? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

2

23. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la marcha de la empresa? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

24. ¿Ha superado a sus competidores? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

25. ¿Cuál ha sido la evolución de su cuota de mercado en los tres últimos años? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

#### Página 6. Para finalizar...

26. ¿Tiene interés por conocer el resultado final de éste trabajo de investigación? Indique su email

no

- Encuesta 9

**Página 1. Preguntas iniciales**

1. ¿Sector de la empresa?

Pesca y acuicultura

2. ¿Año de fundación de la empresa?

1984

3. ¿Dónde está situada la sede central de la empresa?

almeria

4. ¿Cuál es el número de trabajadores actual?

6

**Página 2. Estrategia empresarial**

5. ¿El desarrollo constante de nuevos productos o servicios es fundamental para la empresa? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

1

6. Para la empresa, ¿ofrecer al cliente el producto más barato es la prioridad? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

7. ¿La empresa hace grandes esfuerzos para conseguir que el cliente los perciba como los de mayor calidad? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

**Página 3. Diseño organizativo**

8. Para la empresa, ¿hay que minimizar riesgos centralizando al máximo las decisiones en la cúpula directiva? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

2

9. ¿En la empresa un trabajador puede tomar una decisión sin consultarla a su superior? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

10. En esta empresa las instrucciones sobre cómo realizar el trabajo, tomar decisiones, comportarse, etc. ¿Están claramente fijadas y formalizadas? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

11. En esta empresa ¿cada trabajador tiene perfectamente fijados los objetivos y resultados que tiene que alcanzar? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

2

12. En la empresa, ¿la dirección y los trabajadores se sienten parte del mismo equipo? (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

**Página 4. Prácticas de alto rendimiento**

13. ¿La empresa cuenta con departamento de recursos humanos?

NO

14. ¿La empresa se esfuerza para tener el mayor número posible de candidatos para el proceso de selección? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

2

15. ¿Los procesos de selección son adaptados a cada puesto de trabajo? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

2

16. En esta empresa para garantizar el proceso de selección, ¿se analiza el rendimiento posterior de los nuevos trabajadores? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

2

17. Para la empresa, ¿la formación es un valor importante? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

2

18. Los planes de formación adoptados, ¿anticipan necesidades futuras? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

2

19. ¿Se utilizan en la empresa equipos de trabajo? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

2

20. En esta empresa, ¿existe una equidad entre rendimiento y recompensas de los empleados? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

#### Página 5. Entorno y éxito empresarial

21. ¿La empresa cuenta con una fuerte competencia en el sector? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

22. ¿Son las acciones de los competidores difíciles de predecir? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

23. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la marcha de la empresa? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

24. ¿Ha superado a sus competidores? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

25. ¿Cuál ha sido la evolución de su cuota de mercado en los tres últimos años? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

#### Página 6. Para finalizar...

26. ¿Tiene interés por conocer el resultado final de éste trabajo de investigación? Indique su email

no

- Encuesta 10

**Página 1. Preguntas iniciales**

**1. ¿Sector de la empresa?**

Almacenamiento y actividades anexas al transporte

**2. ¿Año de fundación de la empresa?**

1991

**3. ¿Dónde está situada la sede central de la empresa?**

Madrid

**4. ¿Cuál es el número de trabajadores actual?**

113

**Página 2. Estrategia empresarial**

**5. ¿El desarrollo constante de nuevos productos o servicios es fundamental para la empresa? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

4

**6. Para la empresa, ¿ofrecer al cliente el producto más barato es la prioridad? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

4

**7. ¿La empresa hace grandes esfuerzos para conseguir que el cliente los perciba como los de mayor calidad? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

3

**Página 3. Diseño organizativo**

**8. Para la empresa, ¿hay que minimizar riesgos centralizando al máximo las decisiones en la cúpula directiva? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

4

**9. ¿En la empresa un trabajador puede tomar una decisión sin consultarla a su superior? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

2

**10. En esta empresa las instrucciones sobre cómo realizar el trabajo, tomar decisiones, comportarse, etc. ¿Están claramente fijadas y formalizadas? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

4

**11. En esta empresa ¿cada trabajador tiene perfectamente fijados los objetivos y resultados que tiene que alcanzar? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

4

**12. En la empresa, ¿la dirección y los trabajadores se sienten parte del mismo equipo? (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

2

**Página 4. Prácticas de alto rendimiento**

**13. ¿La empresa cuenta con departamento de recursos humanos?**

NO

**14. ¿La empresa se esfuerza para tener el mayor número posible de candidatos para el proceso de selección? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

3

**15. ¿Los procesos de selección son adaptados a cada puesto de trabajo? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

3

16. En esta empresa para garantizar el proceso de selección, ¿se analiza el rendimiento posterior de los nuevos trabajadores? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

17. Para la empresa, ¿la formación es un valor importante? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

18. Los planes de formación adoptados, ¿anticipan necesidades futuras? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

19. ¿Se utilizan en la empresa equipos de trabajo? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

20. En esta empresa, ¿existe una equidad entre rendimiento y recompensas de los empleados? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

#### Página 5. Entorno y éxito empresarial

21. ¿La empresa cuenta con una fuerte competencia en el sector? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

22. ¿Son las acciones de los competidores difíciles de predecir? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

23. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la marcha de la empresa? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

2

24. ¿Ha superado a sus competidores? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

25. ¿Cuál ha sido la evolución de su cuota de mercado en los tres últimos años? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

#### Página 6. Para finalizar...

26. ¿Tiene interés por conocer el resultado final de éste trabajo de investigación? Indique su email

info@autopistadelsol.com

- Encuesta 11

**Página 1. Preguntas iniciales**

**1. ¿Sector de la empresa?**

Comercio mayorista e intermediarios

**2. ¿Año de fundación de la empresa?**

1998

**3. ¿Dónde está situada la sede central de la empresa?**

Lugo

**4. ¿Cuál es el número de trabajadores actual?**

313

**Página 2. Estrategia empresarial**

**5. ¿El desarrollo constante de nuevos productos o servicios es fundamental para la empresa? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

4

**6. Para la empresa, ¿ofrecer al cliente el producto más barato es la prioridad? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

3

**7. ¿La empresa hace grandes esfuerzos para conseguir que el cliente los perciba como los de mayor calidad? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

3

**Página 3. Diseño organizativo**

**8. Para la empresa, ¿hay que minimizar riesgos centralizando al máximo las decisiones en la cúpula directiva? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

2

**9. ¿En la empresa un trabajador puede tomar una decisión sin consultarla a su superior? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

3

**10. En esta empresa las instrucciones sobre cómo realizar el trabajo, tomar decisiones, comportarse, etc. ¿Están claramente fijadas y formalizadas? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

3

**11. En esta empresa ¿cada trabajador tiene perfectamente fijados los objetivos y resultados que tiene que alcanzar? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

3

**12. En la empresa, ¿la dirección y los trabajadores se sienten parte del mismo equipo? (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

3

**Página 4. Prácticas de alto rendimiento**

**13. ¿La empresa cuenta con departamento de recursos humanos?**

SI

**14. ¿La empresa se esfuerza para tener el mayor número posible de candidatos para el proceso de selección? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

4

**15. ¿Los procesos de selección son adaptados a cada puesto de trabajo? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

4

16. En esta empresa para garantizar el proceso de selección, ¿se analiza el rendimiento posterior de los nuevos trabajadores? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

17. Para la empresa, ¿la formación es un valor importante? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

18. Los planes de formación adoptados, ¿anticipan necesidades futuras? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

2

19. ¿Se utilizan en la empresa equipos de trabajo? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

20. En esta empresa, ¿existe una equidad entre rendimiento y recompensas de los empleados? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

#### Página 5. Entorno y éxito empresarial

21. ¿La empresa cuenta con una fuerte competencia en el sector? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

22. ¿Son las acciones de los competidores difíciles de predecir? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

23. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la marcha de la empresa? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

24. ¿Ha superado a sus competidores? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

25. ¿Cuál ha sido la evolución de su cuota de mercado en los tres últimos años? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

#### Página 6. Para finalizar...

26. ¿Tiene interés por conocer el resultado final de éste trabajo de investigación? Indique su email

arenal@arenal.com

- Encuesta 12

**Página 1. Preguntas iniciales**

1. ¿Sector de la empresa?

Edición

2. ¿Año de fundación de la empresa?

2005

3. ¿Dónde está situada la sede central de la empresa?

Madrid

4. ¿Cuál es el número de trabajadores actual?

236

**Página 2. Estrategia empresarial**

5. ¿El desarrollo constante de nuevos productos o servicios es fundamental para la empresa? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

6. Para la empresa, ¿ofrecer al cliente el producto más barato es la prioridad? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

7. ¿La empresa hace grandes esfuerzos para conseguir que el cliente los perciba como los de mayor calidad? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

**Página 3. Diseño organizativo**

8. Para la empresa, ¿hay que minimizar riesgos centralizando al máximo las decisiones en la cúpula directiva? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

9. ¿En la empresa un trabajador puede tomar una decisión sin consultarla a su superior? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

10. En esta empresa las instrucciones sobre cómo realizar el trabajo, tomar decisiones, comportarse, etc. ¿Están claramente fijadas y formalizadas? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

11. En esta empresa ¿cada trabajador tiene perfectamente fijados los objetivos y resultados que tiene que alcanzar? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

12. En la empresa, ¿la dirección y los trabajadores se sienten parte del mismo equipo? (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

**Página 4. Prácticas de alto rendimiento**

13. ¿La empresa cuenta con departamento de recursos humanos?

SI

14. ¿La empresa se esfuerza para tener el mayor número posible de candidatos para el proceso de selección? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

15. ¿Los procesos de selección son adaptados a cada puesto de trabajo? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

16. En esta empresa para garantizar el proceso de selección, ¿se analiza el rendimiento posterior de los nuevos trabajadores? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

17. Para la empresa, ¿la formación es un valor importante? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

18. Los planes de formación adoptados, ¿anticipan necesidades futuras? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

19. ¿Se utilizan en la empresa equipos de trabajo? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

20. En esta empresa, ¿existe una equidad entre rendimiento y recompensas de los empleados? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

#### Página 5. Entorno y éxito empresarial

21. ¿La empresa cuenta con una fuerte competencia en el sector? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

22. ¿Son las acciones de los competidores difíciles de predecir? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

23. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la marcha de la empresa? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

24. ¿Ha superado a sus competidores? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

25. ¿Cuál ha sido la evolución de su cuota de mercado en los tres últimos años? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

#### Página 6. Para finalizar...

26. ¿Tiene interés por conocer el resultado final de éste trabajo de investigación? Indique su email

no

- Encuesta 13

**Página 1. Preguntas iniciales**

1. ¿Sector de la empresa?

Otras actividades profesionales

2. ¿Año de fundación de la empresa?

1995

3. ¿Dónde está situada la sede central de la empresa?

Murcia

4. ¿Cuál es el número de trabajadores actual?

14

**Página 2. Estrategia empresarial**

5. ¿El desarrollo constante de nuevos productos o servicios es fundamental para la empresa? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

6. Para la empresa, ¿ofrecer al cliente el producto más barato es la prioridad? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

7. ¿La empresa hace grandes esfuerzos para conseguir que el cliente los perciba como los de mayor calidad? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

**Página 3. Diseño organizativo**

8. Para la empresa, ¿hay que minimizar riesgos centralizando al máximo las decisiones en la cúpula directiva? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

9. ¿En la empresa un trabajador puede tomar una decisión sin consultarla a su superior? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

10. En esta empresa las instrucciones sobre cómo realizar el trabajo, tomar decisiones, comportarse, etc. ¿Están claramente fijadas y formalizadas? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

2

11. En esta empresa ¿cada trabajador tiene perfectamente fijados los objetivos y resultados que tiene que alcanzar? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

12. En la empresa, ¿la dirección y los trabajadores se sienten parte del mismo equipo? (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

**Página 4. Prácticas de alto rendimiento**

13. ¿La empresa cuenta con departamento de recursos humanos?

NO

14. ¿La empresa se esfuerza para tener el mayor número posible de candidatos para el proceso de selección? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

15. ¿Los procesos de selección son adaptados a cada puesto de trabajo? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

2

16. En esta empresa para garantizar el proceso de selección, ¿se analiza el rendimiento posterior de los nuevos trabajadores? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

17. Para la empresa, ¿la formación es un valor importante? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

18. Los planes de formación adoptados, ¿anticipan necesidades futuras? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

19. ¿Se utilizan en la empresa equipos de trabajo? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

2

20. En esta empresa, ¿existe una equidad entre rendimiento y recompensas de los empleados? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

#### Página 5. Entorno y éxito empresarial

21. ¿La empresa cuenta con una fuerte competencia en el sector? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

22. ¿Son las acciones de los competidores difíciles de predecir? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

2

23. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la marcha de la empresa? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

2

24. ¿Ha superado a sus competidores? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

25. ¿Cuál ha sido la evolución de su cuota de mercado en los tres últimos años? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

#### Página 6. Para finalizar...

26. ¿Tiene interés por conocer el resultado final de éste trabajo de investigación? Indique su email

- Encuesta 14

**Página 1. Preguntas iniciales**

1. ¿Sector de la empresa?

Metalurgia

2. ¿Año de fundación de la empresa?

1979

3. ¿Dónde está situada la sede central de la empresa?

Cantabria

4. ¿Cuál es el número de trabajadores actual?

298

**Página 2. Estrategia empresarial**

5. ¿El desarrollo constante de nuevos productos o servicios es fundamental para la empresa? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

6. Para la empresa, ¿ofrecer al cliente el producto más barato es la prioridad? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

3

7. ¿La empresa hace grandes esfuerzos para conseguir que el cliente los perciba como los de mayor calidad? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

**Página 3. Diseño organizativo**

8. Para la empresa, ¿hay que minimizar riesgos centralizando al máximo las decisiones en la cúpula directiva? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

9. ¿En la empresa un trabajador puede tomar una decisión sin consultarla a su superior? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

10. En esta empresa las instrucciones sobre cómo realizar el trabajo, tomar decisiones, comportarse, etc. ¿Están claramente fijadas y formalizadas? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

11. En esta empresa ¿cada trabajador tiene perfectamente fijados los objetivos y resultados que tiene que alcanzar? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

12. En la empresa, ¿la dirección y los trabajadores se sienten parte del mismo equipo? (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

**Página 4. Prácticas de alto rendimiento**

13. ¿La empresa cuenta con departamento de recursos humanos?

SI

14. ¿La empresa se esfuerza para tener el mayor número posible de candidatos para el proceso de selección? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

15. ¿Los procesos de selección son adaptados a cada puesto de trabajo? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

16. En esta empresa para garantizar el proceso de selección, ¿se analiza el rendimiento posterior de los nuevos trabajadores? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

17. Para la empresa, ¿la formación es un valor importante? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

18. Los planes de formación adoptados, ¿anticipan necesidades futuras? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

19. ¿Se utilizan en la empresa equipos de trabajo? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

20. En esta empresa, ¿existe una equidad entre rendimiento y recompensas de los empleados? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

#### Página 5. Entorno y éxito empresarial

21. ¿La empresa cuenta con una fuerte competencia en el sector? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

22. ¿Son las acciones de los competidores difíciles de predecir? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

23. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la marcha de la empresa? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

4

24. ¿Ha superado a sus competidores? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

25. ¿Cuál ha sido la evolución de su cuota de mercado en los tres últimos años? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

5

#### Página 6. Para finalizar...

26. ¿Tiene interés por conocer el resultado final de éste trabajo de investigación? Indique su email

## 7.3. Anexo 3: Guión de la encuesta

### **PREGUNTAS PARA LA ENCUESTA:**

#### Perfil de las empresas:

1. ¿Sector de la empresa?

Actividades administrativas  
Actividades inmobiliarias  
Actividades jurídicas y contables  
Administración Pública y Defensa  
Agencias de viajes  
Agricultura, ganadería y caza  
Almacenamiento y actividades anexas al transporte  
Comercio al por menor  
Comercio mayorista e intermediarios  
Construcción de edificios  
Edición  
Educación  
Entretenimiento  
Fabricación de otro material de transporte  
Fabricación de productos farmacéuticos  
Fabricación de productos metálicos  
Fabricación de vehículos de motor  
Industria química  
Metalurgia  
Pesca y acuicultura  
Telecomunicaciones  
Transporte aéreo  
Transporte marítimo  
Transporte terrestre y por tubería  
Otras actividades profesionales: Indique cual.....

2. ¿Año de fundación de la empresa? \_\_\_\_\_
3. ¿Dónde está situada la sede central de la empresa? \_\_\_\_\_
4. ¿Cuál es el número de trabajadores actual? \_\_\_\_\_

#### Sobre la estrategia:

5. ¿El desarrollo constante de nuevos productos o servicios es fundamental para la empresa? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)  
1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5
6. Para la empresa, ¿ofrecer al cliente el producto más barato es la prioridad? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5

7. ¿La empresa hace grandes esfuerzos para conseguir que el cliente los perciba como los de mayor calidad? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5

Sobre modelos del diseño de la organización.

CENTRALIZACIÓN:

8. Para la empresa, ¿hay que minimizar riesgos centralizando al máximo las decisiones en la cúpula directiva? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5

9. ¿En la empresa un trabajador puede tomar una decisión sin consultarla a su superior? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5

FORMALIZACIÓN:

10. En esta empresa las instrucciones sobre cómo realizar el trabajo, tomar decisiones, comportarse, etc. ¿Están claramente fijadas y formalizadas? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5

11. En esta empresa ¿cada trabajador tiene perfectamente fijados los objetivos y resultados que tiene que alcanzar? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5

SOCIALIZACIÓN:

12. En la empresa, ¿la dirección y los trabajadores se sienten parte del mismo equipo? (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5

Recursos humanos (PAR):

13. ¿La empresa cuenta con departamento de recursos humanos?

SI /NO

**SOBRE SELECCIÓN:**

14. ¿La empresa se esfuerza para tener el mayor número posible de candidatos para el proceso de selección? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5

15. ¿Los procesos de selección son adaptados a cada puesto de trabajo? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5

16. En esta empresa para garantizar el proceso de selección, ¿se analiza el rendimiento posterior de los nuevos trabajadores? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5

**SOBRE FORMACIÓN:**

17. Para la empresa, ¿la formación es un valor importante? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5

18. Los planes de formación adoptados, ¿anticipan necesidades futuras? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5

**SOBRE DISEÑO FLEXIBLE DE PUESTO:**

19. ¿Se utilizan en la empresa equipos de trabajo? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5

**SOBRE RETRIBUCIÓN:**

20. En esta empresa, ¿existe una equidad entre rendimiento y recompensas de los empleados? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5

**Sobre entorno:**

21. ¿La empresa cuenta con una fuerte competencia en el sector? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5

22. ¿Son las acciones de los competidores difíciles de predecir? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5

Éxito:

23. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la marcha de la empresa? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5

24. ¿Ha superado a sus competidores? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5

25. ¿Cuál ha sido la evolución de su cuota de mercado en los tres últimos años? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)

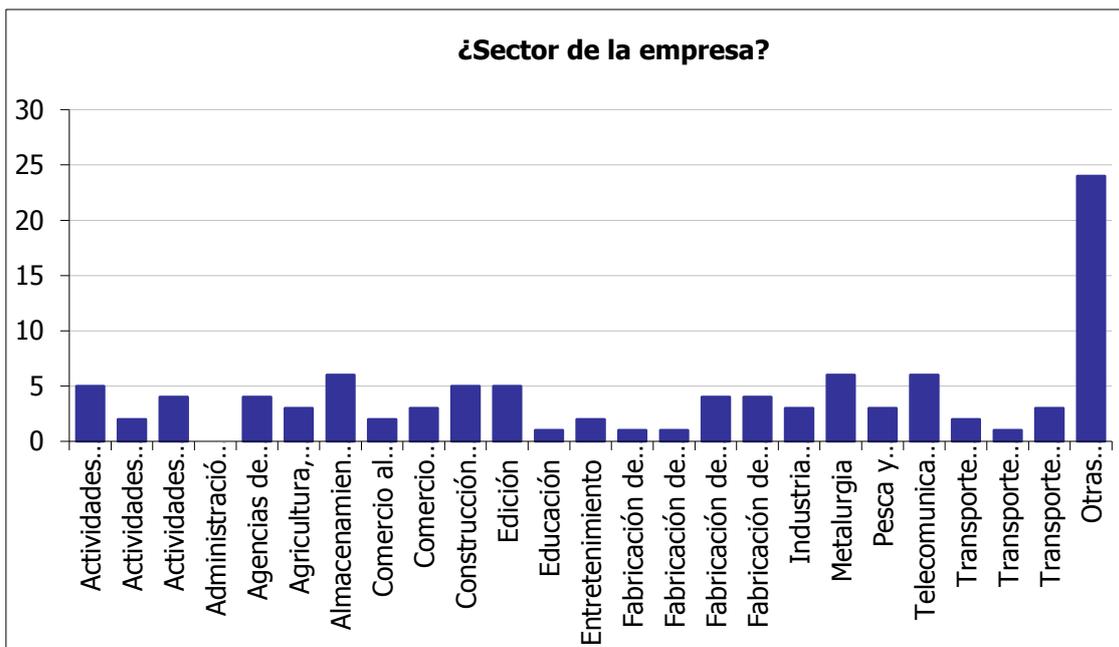
1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5

26. ¿Tiene interés por conocer el resultado final de éste trabajo de investigación? Indique su email\_\_\_\_\_

## 7.4. Anexo 4: Resultados de las encuestas

- **1. ¿Sector de la empresa?**

<b>Sector de la actividad</b>	<b>Nºencuestas</b>	<b>%</b>
Actividades administrativas	5	5%
Actividades inmobiliarias	2	2%
Actividades jurídicas y contables	4	4%
Administración Pública y Defensa	0	0%
Agencias de viajes	4	4%
Agricultura, ganadería y caza	3	3%
Almacenamiento y actividades anexas al transporte	6	6%
Comercio al por menor	2	2%
Comercio mayorista e intermediarios	3	3%
Construcción de edificios	5	5%
Edición	5	5%
Educación	1	1%
Entretenimiento	2	2%
Fabricación de otro material de transporte	1	1%
Fabricación de productos farmacéuticos	1	1%
Fabricación de productos metálicos	4	4%
Fabricación de vehículos de motor	4	4%
Industria química	3	3%
Metalurgia	6	6%
Pesca y acuicultura	3	3%
Telecomunicaciones	6	6%
Transporte aéreo	2	2%
Transporte marítimo	1	1%
Transporte terrestre y por tubería	3	3%
Otras actividades profesionales	24	24%
	100	



<b>Análisis técnico</b>	
Media	15,410
Intervalo de confianza (95%)	[13,813 - 17,007]
Tamaño de la muestra	100
Desviación típica	8,148
Error estandar	0,815

**Conclusiones destacadas**

El "30,00%" eligieron:

- Otras actividades profesionales
- Almacenamiento y actividades anexas al transporte

La opción "Administración Pública y Defensa" no fue elegida por nadie.

• **2. ¿Año de fundación de la empresa?**

<b>año fundación</b>	<b>Nº encuesta</b>	<b>%</b>
2001	7	7,00%
2003	6	6,00%
1998	6	6,00%
2002	5	5,00%
2000	5	5,00%
1999	5	5,00%
1996	5	5,00%
1995	5	5,00%
1997	4	4,00%
1991	4	4,00%
1987	4	4,00%
2005	3	3,00%

1994	3	3,00%
1990	3	3,00%
1989	3	3,00%
1979	3	3,00%
2008	2	2,00%
2004	2	2,00%
1986	2	2,00%
1985	2	2,00%
1984	2	2,00%
1980	2	2,00%
1978	2	2,00%
1974	2	2,00%
1968	2	2,00%
2010	1	1,00%
2006	1	1,00%
1993	1	1,00%
1992	1	1,00%
1988	1	1,00%
1982	1	1,00%
1981	1	1,00%
1964	1	1,00%
1961	1	1,00%
1944	1	1,00%
1899	1	1,00%
	100	

- **3. ¿Dónde está situada la sede central de la empresa?**

<b>Sede central</b>	<b>Nº encuesta</b>	<b>%</b>
Barcelona	18	18,00%
Madrid	17	17,00%
Valencia	6	6%
Murcia	5	5%
almeria	2	2%
Asturias	2	2%
Bilbao	2	2%
Castellón	2	2%
España	2	2%
Galicia	2	2%
La Coruña	2	2%
las palmas	2	2%
Lugo	2	2%
Malaga	2	2%
Mallorca	2	2%
Navarra	2	2%
Sevilla	2	2%
Vizcaya	2	2%
Zaragoza	2	2%
Albacete	1	1%
Alicante	1	1%
Badajoz	1	1%

Belgica	1	1%
Cádiz	1	1%
Cantabria	1	1%
Ceuta	1	1%
Ciudad Real	1	1%
cuenca	1	1%
Gerona	1	1%
Granada	1	1%
Granollers	1	1%
Guadalajara	1	1%
Guipúzcoa	1	1%
Islas Baleares	1	1%
Jaén	1	1%
Paris	1	1%
Pontevedra	1	1%
San Sebastián	1	1%
Santa Cruz de Tenerife	1	1%
TARRAGONA	1	1%
Toledo	1	1%
Valladolid	1	1%
Zamora	1	1%
	100	

- ***4. ¿Cuál es el número de trabajadores actual?***

<b>nº trabajadores actual</b>	<b>nº encuestas</b>	<b>%</b>
200 000	1	1%
9500	1	1%
5896	1	1%
5236	1	1%
5216	1	1%
3012	1	1%
2658	1	1%
2000	1	1%
1959	1	1%
1945	1	1%
1758	1	1%
1655	1	1%
1583	1	1%
1520	1	1%
1256	1	1%
1104	1	1%
985	1	1%
853	1	1%
788	1	1%
760	1	1%
698	1	1%
695	1	1%
551	1	1%
481	1	1%

458	1	1%
453	1	1%
450	1	1%
448	1	1%
402	1	1%
394	1	1%
390	1	1%
360	1	1%
350	1	1%
321	1	1%
313	1	1%
300	1	1%
298	1	1%
297	1	1%
254	1	1%
250	1	1%
250	1	1%
239	1	1%
236	1	1%
220	2	2%
219	1	1%
210	1	1%
197	1	1%
195	1	1%
190	1	1%
186	1	1%
169	1	1%
161	1	1%
140	1	1%
136	1	1%
132	1	1%
129	1	1%
125	1	1%
125	1	1%
123	1	1%
122	1	1%
121	1	1%
120	1	1%
118	1	1%
113	1	1%
110	1	1%
99	1	1%
98	1	1%
90	1	1%
87	1	1%
81	2	2%
79	1	1%
74	1	1%
69	1	1%
64	1	1%
61	1	1%
59	1	1%

58	1	1%
57	1	1%
50	1	1%
42	2	2%
41	1	1%
39	1	1%
30	1	1%
30	1	1%
26	1	1%
25	2	2%
23	1	1%
22	1	1%
19	1	1%
17	1	1%
15	2	2%
14	2	2%
12	1	1%
6	1	1%
	100	

- **5. ¿El desarrollo constante de nuevos productos o servicios es fundamental para la empresa? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

Puntuación del 1 - 5	Nº encuestas	%
1	4	4%
2	12	12%
3	20	20%
4	32	32%
5	32	32%
	100	

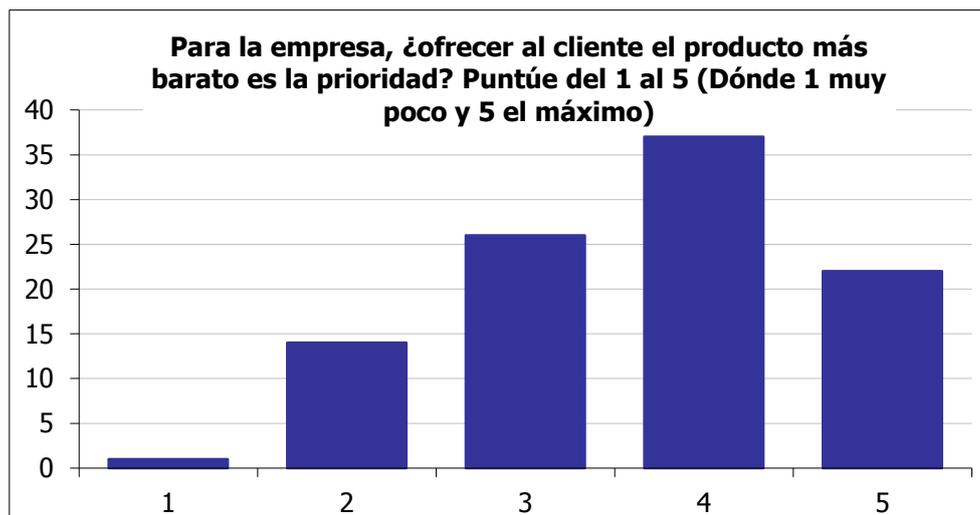


Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3,760	El "64,00%" eligieron: 4
Intervalo de confianza (95%)	[3,535 - 3,985]	

Tamaño de la muestra	100	5
Desviación típica	1,147	La opción menos elegida representa el "4,00%":
Error estandar	0,115	1

- **6. Para la empresa, ¿ofrecer al cliente el producto más barato es la prioridad? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

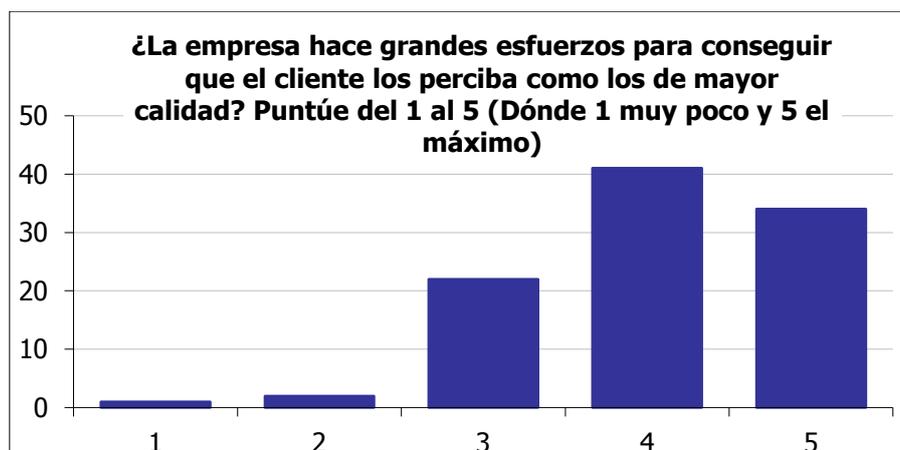
Puntuación del 1 - 5	Nº encuestas	%
1	1	1%
2	14	14%
3	26	26%
4	37	37%
5	22	22%
	100	



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3,650	El "63,00%" eligieron: 4 3
Intervalo de confianza (95%)	[3,452 - 3,848]	
Tamaño de la muestra	100	
Desviación típica	1,009	La opción menos elegida representa el "1,00%":
Error estandar	0,101	1

- **7. ¿La empresa hace grandes esfuerzos para conseguir que el cliente los perciba como los de mayor calidad? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

Puntuación del 1 - 5	Nº encuestas	%
1	1	1%
2	2	2%
3	22	22%
4	41	41%
5	34	34%
	100	



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	4,050	El "75,00%" eligieron: 4 5 La opción menos elegida representa el "1,00%": 1
Intervalo de confianza (95%)	[3,882 - 4,218]	
Tamaño de la muestra	100	
Desviación típica	0,857	
Error estandar	0,086	

- **8. Para la empresa, ¿hay que minimizar riesgos centralizando al máximo las decisiones en la cúpula directiva? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

Puntuación del 1 - 5	Nº encuestas	%
1	5	5%
2	18	18%
3	28	28%
4	28	28%
5	21	21%
	100	



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3,420	El "56,00%" eligieron: 3 4
Intervalo de confianza (95%)	[3,193 - 3,647]	
Tamaño de la muestra	100	La opción menos elegida representa el "5,00%": 1
Desviación típica	1,156	
Error estandar	0,116	

- **9. ¿En la empresa un trabajador puede tomar una decisión sin consultarla a su superior? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

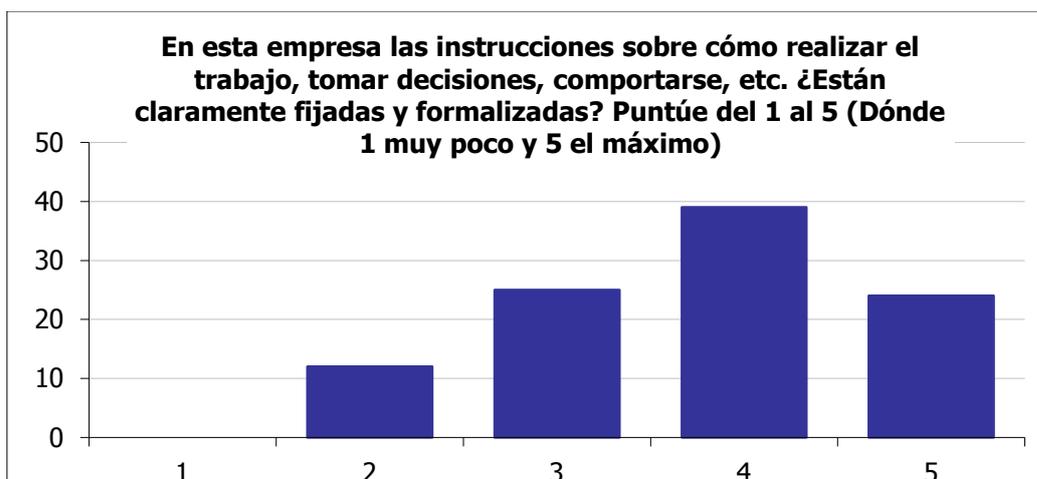
Puntuación del 1 - 5	Nº encuestas	%
1	11	11%
2	22	22%
3	22	22%
4	35	35%
5	10	10%
	100	



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3,110	El "57,00%" eligieron: 4 2 La opción menos elegida representa el "10,00%": 5
Intervalo de confianza (95%)	[2,877 - 3,343]	
Tamaño de la muestra	100	
Desviación típica	1,188	
Error estandar	0,119	

- ***10. En esta empresa las instrucciones sobre cómo realizar el trabajo, tomar decisiones, comportarse, etc. ¿Están claramente fijadas y formalizadas? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)***

Puntuación del 1 - 5	Nº encuestas	%
1	0	0%
2	12	12%
3	25	25%
4	39	39%
5	24	24%
	<b>100</b>	



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3,750	El "64,00%" eligieron: 4 3 La opción "1" no fue elegida por nadie.
Intervalo de confianza (95%)	[3,562 - 3,938]	
Tamaño de la muestra	100	
Desviación típica	0,957	
Error estandar	0,096	

- **11. En esta empresa ¿cada trabajador tiene perfectamente fijados los objetivos y resultados que tiene que alcanzar? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

Puntuación del 1 - 5	Nº encuestas	%
1	1	1%
2	14	14%
3	24	24%
4	40	40%
5	21	21%
	100	



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3,660	El "64,00%" eligieron: 4 3 La opción menos elegida representa el "1,00%": 1
Intervalo de confianza (95%)	[3,465 - 3,855]	
Tamaño de la muestra	100	
Desviación típica	0,997	
Error estandar	0,100	

- **12. En la empresa, ¿la dirección y los trabajadores se sienten parte del mismo equipo? (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

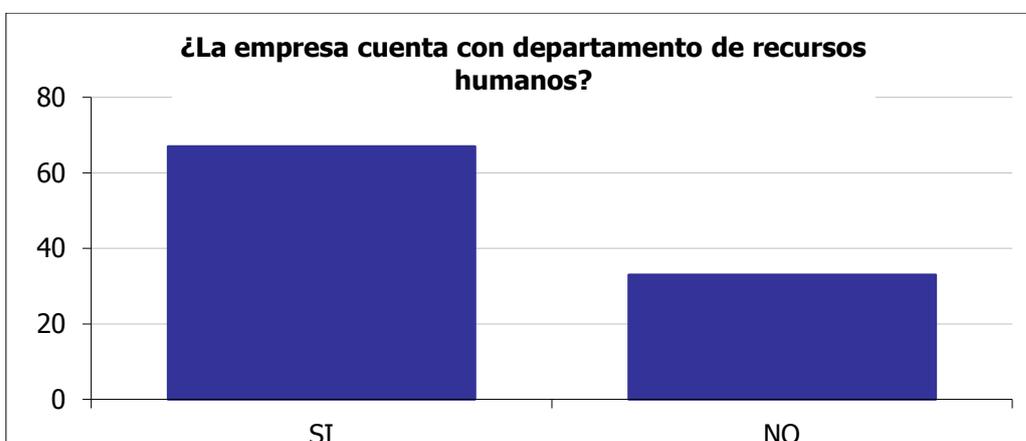
Puntuación del 1 - 5	Nº encuestas	%
1	4	4%
2	11	11%
3	24	24%
4	39	39%
5	22	22%
	100	



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3,640	El "63,00%" eligieron: 4 3 La opción menos elegida representa el "4,00%": 1
Intervalo de confianza (95%)	[3,431 - 3,849]	
Tamaño de la muestra	100	
Desviación típica	1,069	
Error estandar	0,107	

• ***13. ¿La empresa cuenta con departamento de recursos humanos?***

Possible respuesta	Nº encuestas	%
SI	67	67%
NO	33	33%
	100	



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1,330	La opción mas elegida fue "SI".  La opción menos elegida fue "NO".
Intervalo de confianza (95%)	[1,237 - 1,423]	
Tamaño de la muestra	100	
Desviación típica	0,473	
Error estandar	0,047	

- **14. ¿La empresa se esfuerza para tener el mayor número posible de candidatos para el proceso de selección? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

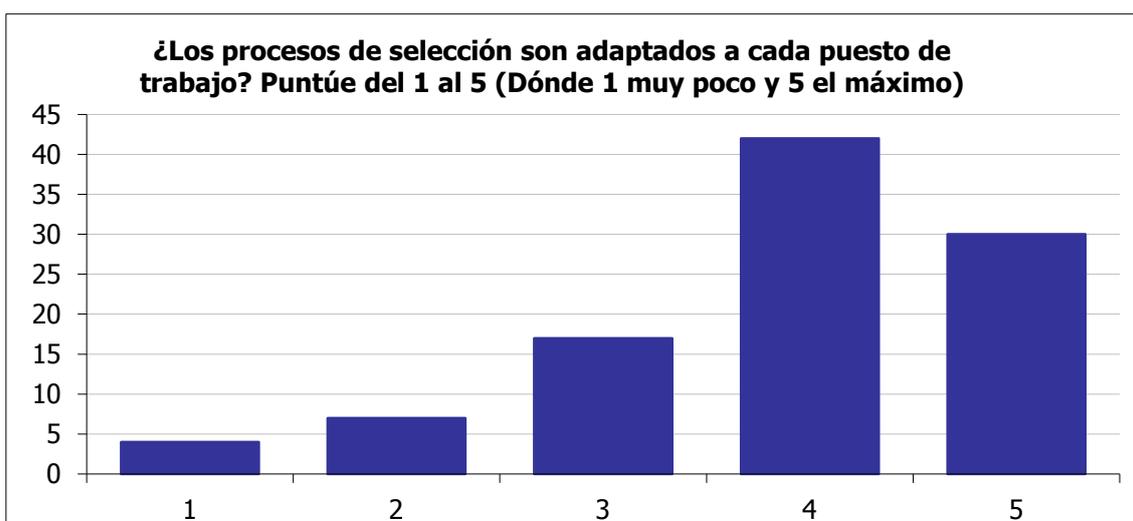
Puntuación del 1 - 5	Nº encuestas	%
1	3	3%
2	11	11%
3	17	17%
4	35	35%
5	34	34%
	100	



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3,860	El "69,00%" eligieron: 4 5 La opción menos elegida representa el "3,00%": 1
Intervalo de confianza (95%)	[3,644 - 4,076]	
Tamaño de la muestra	100	
Desviación típica	1,101	
Error estandar	0,110	

- **15. ¿Los procesos de selección son adaptados a cada puesto de trabajo? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

Puntuación del 1 - 5	Nº encuestas	%
1	4	4%
2	7	7%
3	17	17%
4	42	42%
5	30	30%
	100	



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3,870	El "72,00%" eligieron: 4 5 La opción menos elegida representa el "4,00%": 1
Intervalo de confianza (95%)	[3,664 - 4,076]	
Tamaño de la muestra	100	
Desviación típica	1,051	
Error estandar	0,105	

- **16. En esta empresa para garantizar el proceso de selección, ¿se analiza el rendimiento posterior de los nuevos trabajadores? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

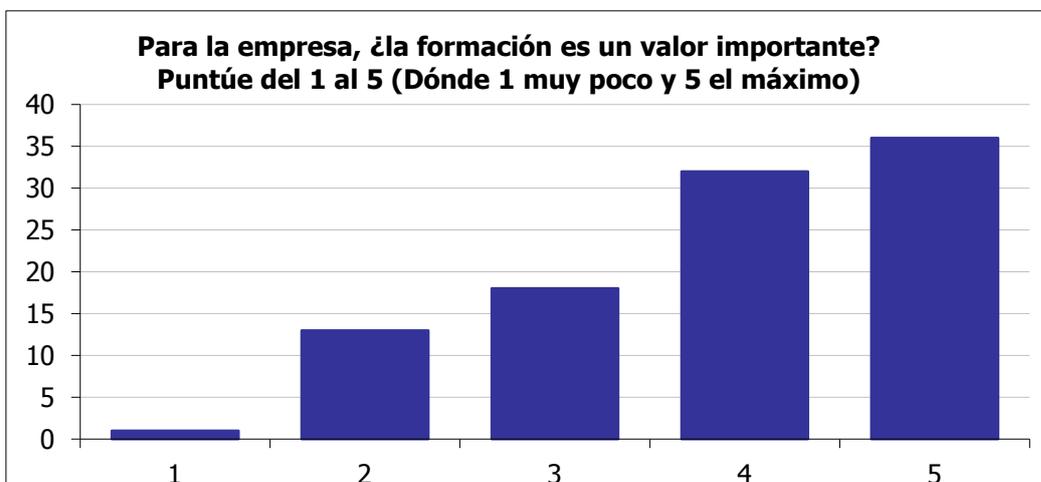
Puntuación del 1 - 5	Nº encuestas	%
1	3	3%
2	15	15%
3	21	21%
4	27	27%
5	34	34%
	100	



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3,740	El "61,00%" eligieron: 5 4 La opción menos elegida representa el "3,00%": 1
Intervalo de confianza (95%)	[3,511 - 3,969]	
Tamaño de la muestra	100	
Desviación típica	1,169	
Error estandar	0,117	

- **17. Para la empresa, ¿la formación es un valor importante? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

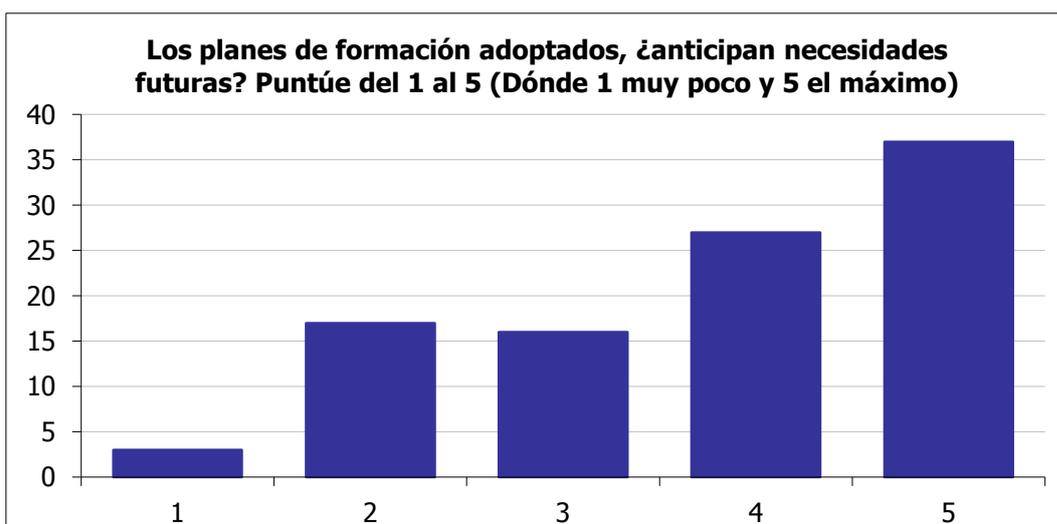
Puntuación del 1 - 5	Nº encuestas	%
1	1	1%
2	13	13%
3	18	18%
4	32	32%
5	36	36%
	100	



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3,890	El "68,00%" eligieron: 5 4 La opción menos elegida representa el "1,00%": 1
Intervalo de confianza (95%)	[3,680 - 4,100]	
Tamaño de la muestra	100	
Desviación típica	1,072	
Error estandar	0,107	

- ***18. Los planes de formación adoptados, ¿anticipan necesidades futuras? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)***

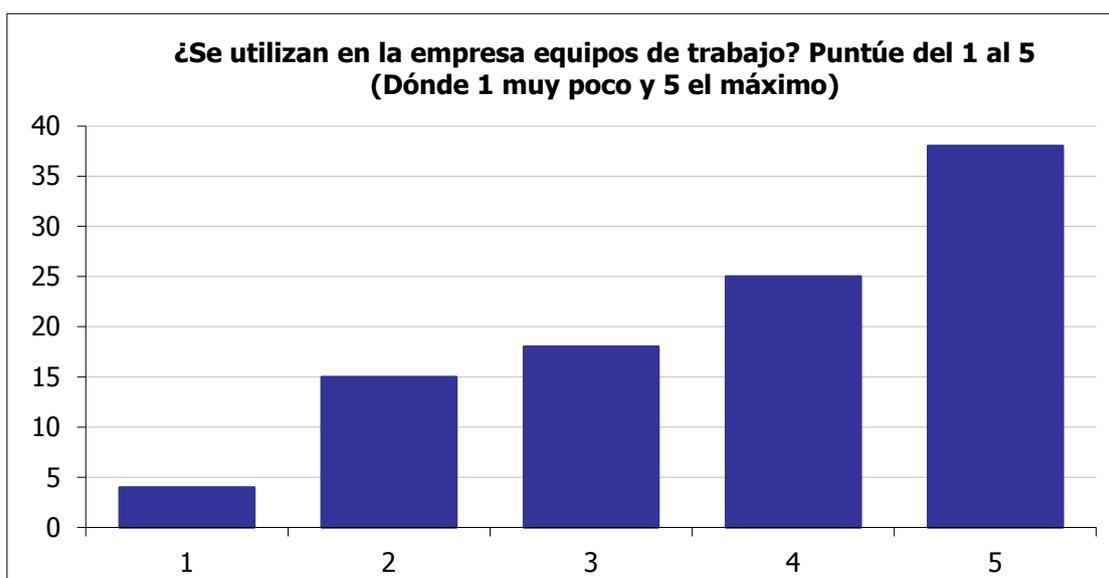
Puntuación del 1 - 5	Nº encuestas	%
1	3	3%
2	17	17%
3	16	16%
4	27	27%
5	37	37%
	100	



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3,780	El "64,00%" eligieron: 5 4 La opción menos elegida representa el "3,00%": 1
Intervalo de confianza (95%)	[3,544 - 4,016]	
Tamaño de la muestra	100	
Desviación típica	1,203	
Error estandar	0,120	

- **19. ¿Se utilizan en la empresa equipos de trabajo? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

Puntuación del 1 - 5	Nº encuestas	%
1	4	4%
2	15	15%
3	18	18%
4	25	25%
5	38	38%
	100	



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3,780	El "63,00%" eligieron: 5 4 La opción menos elegida representa el "4,00%": 1
Intervalo de confianza (95%)	[3,541 - 4,019]	
Tamaño de la muestra	100	
Desviación típica	1,219	
Error estandar	0,122	

- **20. En esta empresa, ¿existe una equidad entre rendimiento y recompensas de los empleados? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

Puntuación del 1 - 5	Nº encuestas	%
1	1	1%
2	13	13%
3	28	28%
4	23	23%
5	35	35%
	100	



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3,780	El "63,00%" eligieron: 5 3 La opción menos elegida representa el "1,00%": 1
Intervalo de confianza (95%)	[3,565 - 3,995]	
Tamaño de la muestra	100	
Desviación típica	1,097	
Error estandar	0,110	

- ***21. ¿La empresa cuenta con una fuerte competencia en el sector? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)***

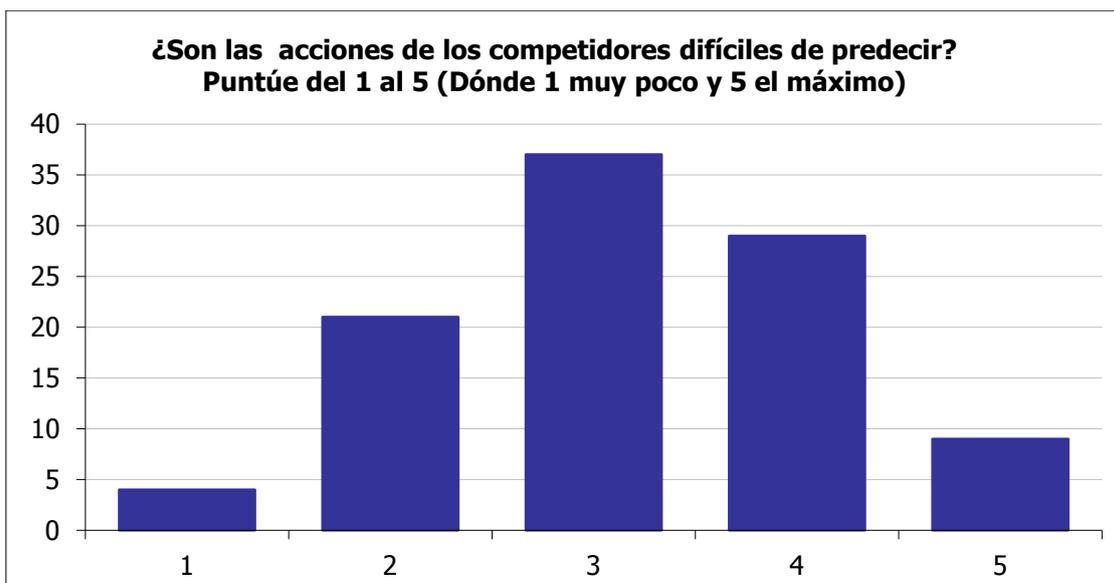
Puntuación del 1 - 5	Nº encuestas	%
1	3	3%
2	11	11%
3	22	22%
4	53	53%
5	11	11%
	100	



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3,580	El "75,00%" eligieron: 4 3 La opción menos elegida representa el "3,00%": 1
Intervalo de confianza (95%)	[3,397 - 3,763]	
Tamaño de la muestra	100	
Desviación típica	0,934	
Error estandar	0,093	

- **22. ¿Son las acciones de los competidores difíciles de predecir? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

Puntuación del 1 - 5	Nº encuestas	%
1	4	4%
2	21	21%
3	37	37%
4	29	29%
5	9	9%
	100	



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3,180	El "66,00%" eligieron: 3 4 La opción menos elegida representa el "4,00%": 1
Intervalo de confianza (95%)	[2,984 - 3,376]	
Tamaño de la muestra	100	
Desviación típica	0,999	
Error estandar	0,100	

- **23. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la marcha de la empresa? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

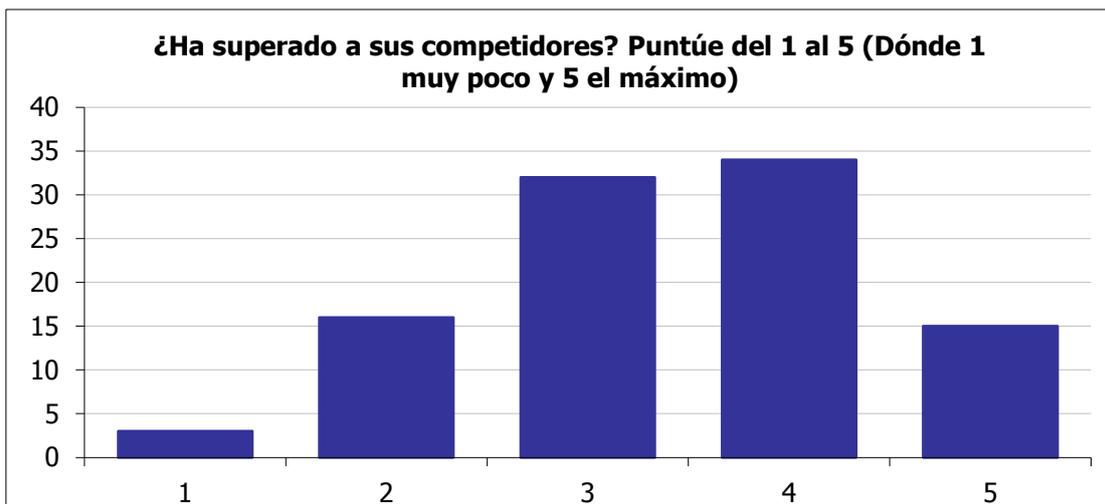
Puntuación del 1 - 5	Nº encuestas	%
1	1	1%
2	14	14%
3	36	36%
4	32	32%
5	17	17%
	100	



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3,500	El "68,00%" eligieron: 3 4 La opción menos elegida representa el "1,00%": 1
Intervalo de confianza (95%)	[3,310 - 3,690]	
Tamaño de la muestra	100	
Desviación típica	0,969	
Error estandar	0,097	

- **24. ¿Ha superado a sus competidores? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

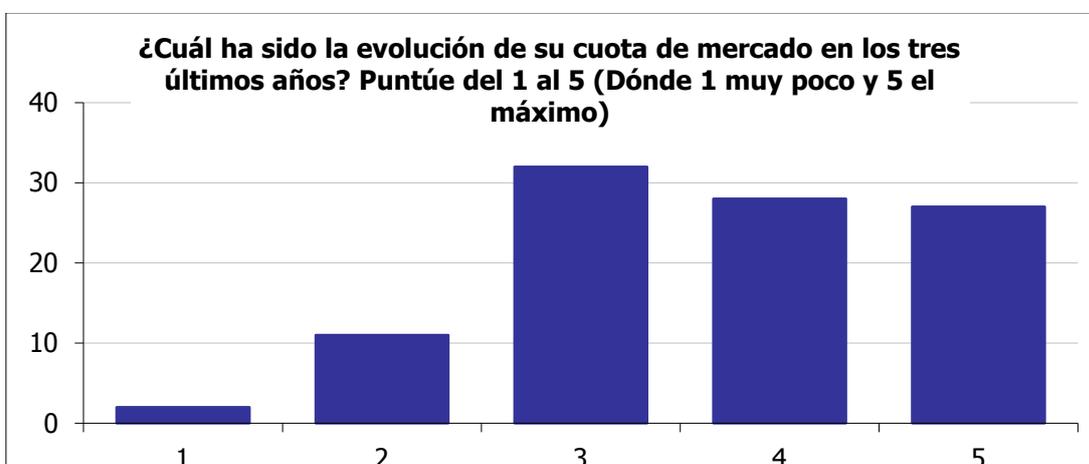
Puntuación del 1 - 5	Nº encuestas	%
1	3	3%
2	16	16%
3	32	32%
4	34	34%
5	15	15%
	100	



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3,420	El "66,00%" eligieron: 4 3 La opción menos elegida representa el "3,00%": 1
Intervalo de confianza (95%)	[3,219 - 3,621]	
Tamaño de la muestra	100	
Desviación típica	1,027	
Error estandar	0,103	

- **25. ¿Cuál ha sido la evolución de su cuota de mercado en los tres últimos años? Puntúe del 1 al 5 (Dónde 1 muy poco y 5 el máximo)**

Puntuación del 1 - 5	Nº encuestas	%
1	2	2%
2	11	11%
3	32	32%
4	28	28%
5	27	27%
	100	



<b>Análisis técnico</b>		<b>Conclusiones destacadas</b>
Media	3,670	El "60,00%" eligieron:
Intervalo de confianza (95%)	[3,463 - 3,877]	
Tamaño de la muestra	100	4
Desviación típica	1,055	La opción menos elegida representa el "2,00%":
Error estandar	0,105	

## 7.5. Anexo 5: Códigos base de datos

SECTOR:	Código
Agricultura y pesca→	1
Industria→	2
Construcción→	3
Transporte→	4
Comercio→	5
Servicios→	6
Otras actividades→	7

AÑO DE FUNDACIÓN:	Código
Antes del 1980→	1
Del 1980 al 1989→	2
Del 1990 al 1999→	3
A partir del 2000→	4

SEDE CENTRAL:	Código
España→	1
Países internacionales→	2
Barcelona→	3
Madrid→	4
Andalucía→	5
Aragón→	6
Asturias→	7
Canarias→	8
Cantabria→	9
Castilla La Mancha→	10
Castilla León→	11
Cataluña→	12
Ceuta→	13
Comunidad Valenciana→	14
Extremadura→	15
Galicia→	16
Islas Baleares→	17
Murcia→	18
Navarra→	19
País Vasco→	20

Número de trabajadores:	Códigos
Menos de 50→	1
Entre 50 y 250→	2
Más de 250→	3

Departamento de RRHH:	Códigos
Si→	1
No→	2

## 7.6. Anexo 6: Base de datos

Empresas	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25
Empresa 1	7	4	3	3	4	3	4	1	1	4	4	3	1	4	5	3	5	4	1	2	5	2	3	3	4
Empresa 2	6	3	1	3	4	3	4	3	2	3	5	3	1	2	4	4	3	4	5	5	1	2	2	2	3
Empresa 3	6	4	1	1	1	2	5	1	1	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	3	3
Empresa 4	7	3	3	3	4	5	5	4	4	5	4	4	1	4	5	5	5	5	5	3	5	2	5	4	3
Empresa 5	7	2	3	3	5	2	4	4	2	4	4	3	1	4	5	2	5	5	5	3	5	2	3	3	3
Empresa 6	4	1	3	2	2	4	5	2	3	5	4	4	1	4	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3	3
Empresa 7	5	3	14	2	4	4	5	5	2	3	4	3	1	5	4	3	4	2	3	3	4	2	3	2	3
Empresa 8	2	2	14	2	5	5	5	3	4	4	4	4	1	5	4	3	4	3	5	4	4	3	4	4	5
Empresa 9	2	2	15	3	5	5	4	4	3	4	4	3	1	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5
Empresa 10	5	4	7	3	5	5	5	3	2	2	2	3	1	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5
Empresa 11	2	3	3	2	3	2	3	2	4	2	3	5	1	4	4	3	2	3	4	2	2	3	3	2	3
Empresa 12	4	4	5	1	5	4	4	5	1	5	5	2	1	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4
Empresa 13	3	4	3	1	3	3	4	5	2	4	5	4	2	1	1	5	1	1	5	3	5	1	4	3	3
Empresa 14	6	4	4	2	2	2	3	3	2	3	3	4	2	1	1	3	2	2	1	3	2	3	3	2	3
Empresa 15	2	1	3	3	2	2	5	4	3	2	2	4	1	4	4	2	4	3	2	2	5	3	4	4	3
Empresa 16	1	2	11	1	3	5	4	2	2	3	2	3	2	2	1	1	2	2	2	1	4	4	3	3	2
Empresa 17	4	3	3	3	5	5	5	4	2	4	4	2	1	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
Empresa 18	2	4	4	2	5	5	4	4	4	5	4	5	1	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
Empresa 19	2	4	4	2	5	4	3	5	2	3	3	3	1	4	4	5	5	4	5	5	4	4	3	4	2
Empresa 20	4	3	2	2	5	4	3	5	1	5	5	2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3
Empresa 21	6	3	8	3	5	4	3	3	4	3	3	4	1	5	5	4	4	5	5	5	3	3	2	3	2
Empresa 22	5	2	3	2	5	4	4	4	3	3	4	4	1	4	4	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4
Empresa 23	7	3	16	1	4	3	4	3	3	3	3	2	2	2	3	4	4	4	3	2	3	2	3	2	2

Empresa 24	1	1	6	2	4	4	5	3	2	3	2	3	2	4	4	3	4	5	5	4	3	3	4	3	3
Empresa 25	6	2	5	1	2	2	4	2	4	3	2	4	2	4	4	5	5	5	2	3	4	1	4	3	3
Empresa 26	2	1	12	3	4	4	5	5	1	5	5	1	1	5	5	5	5	4	5	4	4	3	3	3	3
Empresa 27	2	1	3	2	5	5	4	3	3	3	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3
Empresa 28	2	3	4	3	5	3	5	2	4	4	3	4	1	3	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4
Empresa 29	3	3	20	1	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	5	2	2	3	2	2	2
Empresa 30	7	4	10	2	4	3	3	3	3	4	4	2	2	3	3	2	3	3	2	4	4	2	3	2	2
Empresa 31	6	4	17	3	1	4	4	1	2	2	2	2	1	3	3	3	4	2	1	2	3	2	4	4	4
Empresa 32	2	3	4	3	5	3	5	3	4	2	4	4	1	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4
Empresa 33	1	1	18	2	2	3	2	5	5	4	5	5	1	3	4	4	4	3	5	4	3	2	3	3	4
Empresa 34	7	3	20	3	5	5	5	5	1	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	5	5
Empresa 35	4	3	14	2	5	4	5	5	2	4	4	3	1	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	3	3
Empresa 36	2	1	20	2	5	4	4	3	2	4	4	4	1	5	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4
Empresa 37	7	4	14	3	4	5	5	5	4	4	5	5	1	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5
Empresa 38	2	3	4	2	4	4	4	5	1	5	5	4	1	4	4	4	4	5	4	3	5	4	5	5	4
Empresa 39	4	2	8	2	3	4	5	5	4	3	3	2	1	4	4	4	3	2	5	3	4	4	2	3	2
Empresa 40	7	4	14	1	3	2	3	4	5	4	4	5	2	5	4	4	2	2	2	3	3	3	2	3	3
Empresa 41	4	2	4	2	4	3	4	2	3	4	3	4	1	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	5	4
Empresa 42	3	2	4	1	3	3	3	4	2	4	4	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4	2	4	3	3
Empresa 43	6	3	4	3	5	4	5	5	2	4	4	4	1	5	5	5	5	5	3	5	3	4	3	4	4
Empresa 44	6	3	17	1	5	4	4	4	3	4	4	4	1	4	4	4	4	5	2	5	3	4	3	3	4
Empresa 45	6	4	18	1	4	4	5	1	4	3	3	3	2	3	3	2	3	1	4	3	2	3	2	1	3
Empresa 46	2	1	16	1	5	5	5	3	3	4	4	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2
Empresa 47	2	3	5	3	5	3	4	4	2	3	4	4	1	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5
Empresa 48	7	4	12	2	4	5	4	4	3	4	4	3	1	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	4	5
Empresa 49	7	2	10	2	3	4	4	3	4	3	3	4	1	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	5
Empresa 50	4	2	6	3	5	4	5	3	4	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5

Empresa 51	4	3	3	2	4	2	4	2	4	4	3	5	1	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4
Empresa 52	1	4	18	2	3	5	3	5	1	5	5	1	2	1	1	1	2	2	2	2	3	3	2	3	3
Empresa 53	4	4	14	1	5	2	4	2	4	4	2	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4
Empresa 54	7	2	3	2	4	4	4	4	2	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5
Empresa 55	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	1	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5
Empresa 56	4	4	4	1	3	4	3	3	2	3	2	2	2	2	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3
Empresa 57	7	3	10	2	3	3	4	3	3	4	4	3	1	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4
Empresa 58	6	4	5	2	2	3	4	2	3	3	3	3	2	2	3	1	2	1	1	2	3	2	3	2	3
Empresa 59	7	1	16	2	3	3	3	2	4	3	3	4	1	5	4	4	4	2	4	5	4	3	4	4	4
Empresa 60	7	3	5	2	2	3	3	3	4	2	2	4	2	3	4	2	3	2	4	3	4	3	3	4	4
Empresa 61	2	2	16	3	2	5	5	5	2	5	5	4	1	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
Empresa 62	2	3	4	2	4	5	4	4	3	4	4	4	1	4	4	3	4	4	4	5	3	3	4	4	5
Empresa 63	7	1	10	2	3	3	3	3	3	4	3	4	2	4	3	2	3	3	4	3	2	3	2	3	3
Empresa 64	7	2	19	1	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1
Empresa 65	7	3	8	3	4	5	5	5	4	5	5	5	1	5	4	5	5	5	4	5	4	2	5	5	5
Empresa 66	7	3	5	3	5	4	5	4	4	5	4	5	1	5	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5
Empresa 67	6	4	3	2	3	2	4	2	4	4	2	5	1	4	4	4	5	5	3	4	4	2	4	3	4
Empresa 68	6	2	14	1	3	2	4	2	5	2	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5	4	1	2	2	3
Empresa 69	7	4	4	1	5	4	5	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	2	3	2	2	2
Empresa 70	4	3	20	2	4	4	3	4	1	4	4	2	2	3	3	2	2	2	3	2	4	3	3	2	3
Empresa 71	5	3	3	2	4	4	4	2	4	3	3	4	1	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3
Empresa 72	7	3	7	2	3	2	3	3	4	4	4	4	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3
Empresa 73	2	3	4	3	5	5	5	4	4	4	4	5	1	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
Empresa 74	2	4	14	3	5	4	5	3	4	4	4	4	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
Empresa 75	2	1	4	3	5	4	4	4	4	5	4	5	1	5	5	5	4	5	3	5	4	5	4	4	5
Empresa 76	6	4	3	3	4	4	5	4	3	4	4	4	1	4	4	5	4	5	2	5	4	5	4	4	5
Empresa 77	6	3	3	3	4	4	5	5	4	5	5	5	1	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5

Empresa 78	2	4	20	2	4	5	5	4	5	5	4	4	1	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	
Empresa 79	6	4	16	1	2	2	3	5	2	2	4	3	2	4	4	4	4	4	2	2	4	2	3	3	3	
Empresa 80	1	2	5	1	1	5	4	2	4	4	2	5	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3	4	3	3	
Empresa 81	4	3	4	2	4	4	3	4	2	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	
Empresa 82	5	3	16	3	4	3	3	2	3	3	3	3	1	4	4	4	4	2	3	3	4	3	3	3	3	
Empresa 83	2	4	4	2	4	5	5	4	4	5	5	5	1	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	
Empresa 84	7	3	18	1	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	4	2	3	3	2	2	3	3	
Empresa 85	2	1	9	3	4	3	4	4	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	
Empresa 86	3	3	11	2	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	
Empresa 87	4	2	2	3	3	2	4	2	5	2	3	1	1	3	3	2	3	2	4	3	3	4	3	2	4	
Empresa 88	6	3	17	3	3	3	4	1	1	2	2	1	1	3	4	5	4	3	3	3	2	3	4	1	2	
Empresa 89	6	4	20	1	1	1	1	4	1	4	1	5	2	3	5	5	5	5	5	5	2	2	3	4	1	
Empresa 90	7	1	13	3	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	1	2	5	1	5	
Empresa 91	2	2	16	3	5	4	5	5	4	4	4	4	1	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	
Empresa 92	6	4	3	1	4	5	5	3	5	5	5	4	2	5	2	3	2	2	2	2	3	3	4	3	3	
Empresa 93	7	4	14	2	4	3	3	3	3	2	3	3	1	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	
Empresa 94	4	3	5	2	4	4	3	4	4	4	5	4	1	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	
Empresa 95	7	4	10	3	2	4	4	3	4	3	3	3	1	4	3	2	4	4	4	5	3	4	4	4	4	
Empresa 96	2	4	5	2	3	3	4	3	2	4	4	5	1	5	5	4	5	5	4	5	2	3	5	4	5	
Empresa 97	4	3	12	3	4	3	2	3	5	5	4	5	1	5	3	3	4	4	5	4	4	3	3	3	4	
Empresa 98	3	3	18	2	4	3	5	5	5	5	5	5	2	4	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	
Empresa 99	1	2	19	2	3	4	4	2	4	4	4	4	2	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	
Empresa 100	2	3	3	2	5	4	4	4	4	3	3	4	4	2	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4

## 7.7. Anexo 7: Resultados: tabla contingencia - pregunta 13a (tener dep. RRHH) vs preguntas perfil (1-4)

- Pregunta 1:

Tabla de contingencia P1 * P13a				
Recuento				
		P13a		Total
		0	1	0
P1	1	5	1	6
	2	3	22	25
	3	4	1	5
	4	3	14	17
	5	0	5	5
	6	9	9	18
	7	9	15	24
Total		33	67	100

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	23,70456	6	0,000592
Razón de verosimilitudes	25,52641	6	0,000273
Asociación lineal por lineal	0,474873	1	0,490754
N de casos válidos	100		

a 6 casillas (42,9%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,65.

- Pregunta 2

Tabla de contingencia P2 * P13a				
Recuento				
		P13a		Total
		0	1	0
P2	1	4	9	13
	2	7	12	19
	3	9	28	37
	4	13	18	31
Total		33	67	100

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,535137	3	0,468975
Razón de verosimilitudes	2,559691	3	0,4646
Asociación lineal por lineal	0,307238	1	0,57938
N de casos válidos	100		

a 1 casillas (12,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,29.

- Pregunta 3

<b>Tabla de contingencia P3 * P13a</b>				
Recuento				
		P13a		Total
		0	1	0
P3	1	1	1	2
	2	0	2	2
	3	4	14	18
	4	5	12	17
	5	4	5	9
	6	1	1	2
	7	1	1	2
	8	0	3	3
	9	0	1	1
	10	2	3	5
	11	1	1	2
	12	0	3	3
	13	0	1	1
	14	2	7	9
	15	0	1	1
	16	3	4	7
	17	0	3	3
	18	4	1	5
	19	2	0	2
	20	3	3	6
<b>Total</b>		33	67	100

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20,25063	19	0,379641
Razón de verosimilitudes	24,56619	19	0,175322
Asociación lineal por lineal	2,409772	1	0,12058
N de casos válidos	100		

a 34 casillas (85,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,33.

- Pregunta 4

Tabla de contingencia P4 * P13a				
Recuento				
		P13a		Total
		0	1	0
P4	1	19	3	22
	2	14	29	43
	3	0	35	35
Total		33	67	100

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	45,5777	2	1,27E-10
Razón de verosimilitudes	55,04377	2	1,12E-12
Asociación lineal por lineal	43,91185	1	3,44E-11
N de casos válidos	100		

a 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 7,26.

## 7.8. Anexo 8: Resultados: pregunta 13 (tener o no dep. RRHH) vs P5-P25 (preguntas sobre estrategia, diseño organizativo, PAR, éxito y entorno)

	P13a		P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25
<b>Sí dept RRHH</b>	1	Media	4,09	3,81	4,22	3,58	3,18	3,90	3,87	3,78	4,33	4,34	4,18	4,39	4,21	4,16	4,19	3,81	3,49	3,85	3,79	4,10
		N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
		Desv. típ.	1,00	0,93	0,78	1,17	1,18	0,99	0,90	1,06	0,73	0,62	0,90	0,70	0,96	1,04	0,94	0,86	0,96	0,86	0,96	0,91
<b>No dept RRHH</b>	0	Media	3,09	3,33	3,70	3,09	2,97	3,45	3,24	3,36	2,91	2,91	2,85	2,91	2,91	3,00	2,94	3,12	2,55	2,79	2,67	2,79
		N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
		Desv. típ.	1,16	1,11	0,92	1,07	1,21	0,83	1,06	1,06	1,13	1,10	1,15	1,01	1,18	1,20	0,90	0,93	0,75	0,78	0,69	0,74
<b>Total</b>	Total	Media	3,76	3,65	4,05	3,42	3,11	3,75	3,66	3,64	3,86	3,87	3,74	3,9	3,78	3,78	3,78	3,58	3,18	3,5	3,42	3,67
		N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
		Desv. típ.	1,15	1,01	0,86	1,16	1,19	0,96	1,00	1,07	1,10	1,05	1,17	1,07	1,20	1,22	1,10	0,93	1,00	0,97	1,03	1,05

<b>Tabla de ANOVA</b>		
	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
P5 * P13a	19,973	0,000
P6 * P13a	5,052	0,027
P7 * P13a	9,031	0,003
P8 * P13a	4,115	0,045
P9 * P13a	0,684	0,410
P10 * P13a	4,874	0,030
P11 * P13a	9,367	0,003
P12 * P13a	3,374	0,069
P14 * P13a	57,807	0,000
P15 * P13a	69,822	0,000
P16 * P13a	39,924	0,000
P17 * P13a	73,324	0,000
P18 * P13a	34,603	0,000
P19 * P13a	25,058	0,000
P20 * P13a	40,433	0,000
P21 * P13a	13,370	0,000
P22 * P13a	24,624	0,000
P23 * P13a	35,985	0,000
P24 * P13a	35,851	0,000
P25 * P13a	52,323	0,000

## 7.9. Anexo 9: Resultados: correlaciones

- Estrategia - Éxito

		P5	P6	P7	P23	P24	P25
P5	Correlación de Pearson	1	,424(**)	,362(**)	,264(**)	,267(**)	,360(**)
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,008	,007	,000
	N	100	100	100	100	100	100
P6	Correlación de Pearson	,424(**)	1	,464(**)	,284(**)	,348(**)	,365(**)
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,004	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100
P7	Correlación de Pearson	,362(**)	,464(**)	1	,371(**)	,240(*)	,342(**)
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,016	,000
	N	100	100	100	100	100	100
P23	Correlación de Pearson	,264(**)	,284(**)	,371(**)	1	,568(**)	,667(**)
	Sig. (bilateral)	,008	,004	,000		,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100
P24	Correlación de Pearson	,267(**)	,348(**)	,240(*)	,568(**)	1	,624(**)
	Sig. (bilateral)	,007	,000	,016	,000		,000
	N	100	100	100	100	100	100
P25	Correlación de Pearson	,360(**)	,365(**)	,342(**)	,667(**)	,624(**)	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	100	100	100	100	100	100

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

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

- Diseño organizativo - éxito

		P8	P9	P10	P11	P12	P23	P24	P25
P8	Correlación de Pearson	1	-,122	,461(**)	,642(**)	,083	,234(*)	,360(**)	,231(*)
	Sig. (bilateral)		,226	,000	,000	,413	,019	,000	,021
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
P9	Correlación de Pearson	-,122	1	,069	,023	,557(**)	,101	,011	,207(*)
	Sig. (bilateral)	,226		,496	,818	,000	,318	,910	,039
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
P10	Correlación de Pearson	,461(**)	,069	1	,672(**)	,296(**)	,376(**)	,324(**)	,328(**)
	Sig. (bilateral)	,000	,496		,000	,003	,000	,001	,001
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
P11	Correlación de Pearson	,642(**)	,023	,672(**)	1	,130	,261(**)	,259(**)	,411(**)
	Sig. (bilateral)	,000	,818	,000		,196	,009	,009	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
P12	Correlación de Pearson	,083	,557(**)	,296(**)	,130	1	,351(**)	,342(**)	,360(**)
	Sig. (bilateral)	,413	,000	,003	,196		,000	,001	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
P23	Correlación de Pearson	,234(*)	,101	,376(**)	,261(**)	,351(**)	1	,568(**)	,667(**)
	Sig. (bilateral)	,019	,318	,000	,009	,000		,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
P24	Correlación de Pearson	,360(**)	,011	,324(**)	,259(**)	,342(**)	,568(**)	1	,624(**)
	Sig. (bilateral)	,000	,910	,001	,009	,001	,000		,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
P25	Correlación de Pearson	,231(*)	,207(*)	,328(**)	,411(**)	,360(**)	,667(**)	,624(**)	1
	Sig. (bilateral)	,021	,039	,001	,000	,000	,000	,000	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100

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

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

• RRHH - Éxito

		P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P23	P24	P25
P14	Correlación de Pearson	1	,744(**)	,560(**)	,701(**)	,587(**)	,443(**)	,593(**)	,445(**)	,490(**)	,543(**)
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
P15	Correlación de Pearson	,744(**)	1	,680(**)	,780(**)	,689(**)	,529(**)	,623(**)	,372(**)	,407(**)	,444(**)
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
P16	Correlación de Pearson	,560(**)	,680(**)	1	,675(**)	,649(**)	,527(**)	,640(**)	,464(**)	,429(**)	,421(**)
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
P17	Correlación de Pearson	,701(**)	,780(**)	,675(**)	1	,769(**)	,503(**)	,610(**)	,507(**)	,499(**)	,526(**)
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
P18	Correlación de Pearson	,587(**)	,689(**)	,649(**)	,769(**)	1	,449(**)	,637(**)	,451(**)	,485(**)	,476(**)
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
P19	Correlación de Pearson	,443(**)	,529(**)	,527(**)	,503(**)	,449(**)	1	,598(**)	,308(**)	,325(**)	,312(**)
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,002	,001	,002
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
P20	Correlación de Pearson	,593(**)	,623(**)	,640(**)	,610(**)	,637(**)	,598(**)	1	,437(**)	,486(**)	,539(**)
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
P23	Correlación de Pearson	,445(**)	,372(**)	,464(**)	,507(**)	,451(**)	,308(**)	,437(**)	1	,568(**)	,667(**)
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000		,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
P24	Correlación de Pearson	,490(**)	,407(**)	,429(**)	,499(**)	,485(**)	,325(**)	,486(**)	,568(**)	1	,624(**)
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000		,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
P25	Correlación de Pearson	,543(**)	,444(**)	,421(**)	,526(**)	,476(**)	,312(**)	,539(**)	,667(**)	,624(**)	1

Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000
N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

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

- Entorno - Éxito

		P21	P22	P23	P24	P25
P21	Correlación de Pearson	1	,233(*)	,435(**)	,565(**)	,360(**)
	Sig. (bilateral)		,019	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100
P22	Correlación de Pearson	,233(*)	1	,344(**)	,467(**)	,450(**)
	Sig. (bilateral)	,019		,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100
P23	Correlación de Pearson	,435(**)	,344(**)	1	,568(**)	,667(**)
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000
	N	100	100	100	100	100
P24	Correlación de Pearson	,565(**)	,467(**)	,568(**)	1	,624(**)
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000
	N	100	100	100	100	100
P25	Correlación de Pearson	,360(**)	,450(**)	,667(**)	,624(**)	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	
	N	100	100	100	100	100

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

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

